

Université de Montréal

Comment le groupe informel agit sur la relation entre le leadership
transformationnel et le climat organisationnel

Par
Carolyn Hass

Département de psychologie
Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
En vue de l'obtention du grade de
Maîtrise en Psychologie (M. Ps.)
Option psychologie du travail et des organisations

Août 2009

© Carolyn Hass, 2009

Université de Montréal

Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Comment le groupe informel agit sur la relation entre
le leadership transformationnel et le climat organisationnel

présenté par :
Carolyn Hass

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes

.....
André Savoie, président-rapporteur

.....
Luc Brunet, directeur de recherche

.....
Christian Dagenais, membre du jury

Mémoire accepté le

SOMMAIRE

Ce mémoire a pour objet l'influence du groupe informel sur la relation entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel.

Dans un premier temps, nous examinerons la théorie sur le leadership transformationnel. Le lien entre ce style de leadership et le climat organisationnel est à l'étude, car il semble que ces deux variables sont liés aux perceptions qu'ont les employés de leur vécu en organisation. Les résultats de notre étude confirment effectivement cette première hypothèse.

L'objectif central de notre recherche consiste à voir comment le groupe informel agit sur la relation entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel. D'abord, nous nous intéresserons sur l'appartenance à un groupe informel comme variable modératrice de la relation entre nos deux autres variables. Par contre, les résultats des analyses présentés n'ont pas réussi à confirmer ce modèle.

Ensuite, nous étudierons le groupe informel en tant que variable médiatrice, où le chemin entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel serait plutôt indirecte. Nos analyses démontrent que nos trois variables sont corrélées entre-elles, mais qu'en contrôlant pour l'effet du leadership transformationnel, le groupe informel n'est plus lié au climat organisationnel.

Nous sommes amenés à proposer que le leadership transformationnel contribue à un contexte organisationnel qui satisfait aux besoins des employés, de sorte que le soutien social fourni par le groupe informel ne comble pas un

manque. Ceci viendrait nuancer la dynamique à l'intérieur d'un groupe informel par rapport à ce qu'il apporte à ses membres.

Mots-clés : leadership transformationnel, climat organisationnel, groupe informel, perceptions des employés.

ABSTRACT

This purpose of this study is to examine how informal work groups influence the relationship between transformational leadership and organizational climate.

First, transformational leadership theory will be presented in order to highlight its growing importance in today's workplace. This particular leadership style and its relationship with organizational climate will be examined, as it would appear that both these concepts play a role in how employees perceive their experiences in the work environment. The results of our study confirm this hypothesis.

The central objective of this study is to explore how informal work groups affect the relationship between transformational leadership and organizational climate. We are interested in whether simply belonging to an informal work group can moderate the relationship between transformational leadership and organizational climate. Our results did not succeed in confirming this model. In addition to this, we explore a more indirect pathway, where informal work groups mediate the relationship between our two other variables. We were able to establish correlations between our three variables. Interestingly, when controlling for the effect of transformational leadership, organizational climate and informal work groups are no longer linked.

We thus conclude that an organizational situation where transformational leadership is present is better suited to respond to employees' needs, and that such a situation reduces the necessity of having one's needs

met by informal work group members. If this is the case, the way that informal work groups function may need to be reexamined in regard to the extent that they benefit their members.

Keywords: transformational leadership, organizational climate, informal work groups, perceptions.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DE FIGURES.....	viii
REMERCIEMENTS.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : DÉVELOPPEMENT THÉORIQUE.....	4
1.1. Le leadership transformationnel.....	5
1.1.1. Le leadership transformationnel versus transactionnel....	6
1.2. Le climat organisationnel.....	12
1.2.1. Définition du climat organisationnel.....	13
1.2.2. Intégration des concepts de leadership et de climat organisationnel.....	15
1.3. Le groupe informel.....	19
1.3.1. Le groupe de travail.....	20
1.3.2. Le concept de groupe.....	20
1.3.3. La structure formelle versus informelle.....	24
1.3.4. Bref historique des écoles de pensée.....	25
1.3.5. Le groupe informel : définition et appartenance.....	28
1.3.6. Apports et fonction du groupe informel.....	29
1.3.7. Structure interne des groupes informels.....	30
1.3.8. Intégration des concepts de leadership transformationnel, de climat organisationnel et du groupe informel.....	34
1.4. Synthèse et intégration.....	35
1.4.1. Présentation de l'étude.....	35
1.4.2. Hypothèses.....	36
CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE.....	41
2.1. Participants.....	42
2.2. Instruments de mesure.....	42
2.3. Déroulement de la recherche.....	45
CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	46
3.1. Analyses préliminaires.....	47
3.1.1. Validité interne des questionnaires et préparation des données.....	47
3.1.2. Appartenance à un groupe informel.....	48
3.1.3. Style de leadership et type de climat observés.....	48
3.2. Procédure d'analyse.....	49
3.2.1. Vérification du lien entre le leadership	

transformationnel et le climat organisationnel.....	49
3.2.2. Régressions pour tester l'appartenance à un groupe informel comme variable modératrice.....	51
3.2.1. Régressions pour tester le groupe informel comme variable médiatrice.....	53
CHAPITRE 4 : DISCUSSION.....	59
4.1. Discussion.....	60
4.1.1. Le leadership transformationnel et le climat organisationnel.....	60
4.1.2. L'appartenance à un groupe informel.....	61
4.1.3. Le groupe informel comme variable médiatrice.....	62
4.2. Limites.....	63
CONCLUSION.....	65
RÉFÉRENCES.....	69
ANNEXES.....	x

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I.	Caractéristiques de leaders transformationnels et transactionnels.....	7
Tableau II.	Statistiques descriptives des données non-transformées des trois styles de leadership et du climat organisationnel.	49
Tableau III.	Statistiques descriptives et inter-corrélations entre les variables.....	50
Tableau IV.	Résultats de la régression statistique entre le climat organisationnel et le leadership transformationnel.....	51
Tableau V.	Résultats de régression statistique du climat organisationnel sur le leadership transformationnel pour tester la modération	53
Tableau VI.	Résultats de la régression statistique entre le climat organisationnel et le leadership transformationnel.....	55
Tableau VII.	Résultats de la régression statistique entre le groupe informel et le leadership transformationnel.....	56
Tableau VIII.	Résultats de la régression statistique du climat organisationnel sur le leadership transformationnel et le groupe informel.....	57

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Appartenance à un groupe informel comme variable modératrice entre leadership transformationnel et climat organisationnel.....	39
Figure 2. Groupe informel comme variable médiatrice entre leadership transformationnel et climat organisationnel.....	40
Figure 3. Modèle de médiation avec bêtas non-standardisés.....	58

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier monsieur Luc Brunet, directeur de recherche, pour son soutien, pour ses conseils, mais surtout pour son encouragement inestimable.

Je tiens également à remercier ma chère amie Maude, correctrice extraordinaire de mes nombreux anglicismes.

Enfin, un gros merci à mon amie Saharnaz. Ensemble, on a persisté dans nos travaux, tard le soir, toujours en rigolant.

INTRODUCTION

Depuis une couple de décennies, nous assistons à un changement dans le marché de travail qui favorise de plus en plus des relations entre patron et employé plutôt sur un mode collaboratif (Bass, 1999). Ce type de relation contribue à un environnement de travail plus sain, et permet aux gestionnaires de répondre plus adéquatement aux besoins de leurs employés.

Afin de permettre aux organisations de comprendre et de s'adapter à ces changements, plusieurs chercheurs se sont penchés sur l'étude du leadership, un atout pour tout gestionnaire.

Un leader est un individu qui influence les comportements, les attitudes et le rendement des employés en vue d'atteindre des objectifs organisationnels. D'après nos recherches de la documentation sur les styles de leadership, il existe un consensus parmi plusieurs auteurs à l'effet que le leadership transformationnel et les attitudes des subordonnées sont associés de façon positive, particulièrement au niveau de la confiance qu'ils témoignent envers leur leader, leur satisfaction au travail, et leur engagement organisationnel. De plus, le leadership transformationnel influence les comportements et la performance des employés (Bono & Judge, 2004).

En effet, les bénéfices du leadership sont nombreux. L'impact du leadership s'étend également au climat organisationnel, une perception partagée du vécu en organisation. Le lien entre ces concepts s'est avéré assez robuste, et ce, dans divers secteurs de travail : dans un contexte militaire

(Hofmann, Morgeson & Gerras, 2003), les usines de production (Zohar, 2002), ainsi que dans des entreprises de service (Liao & Chuang, 2007).

Toutefois, en analysant la documentation scientifique portant sur ces deux concepts, il paraît que peu de recherches ont porté leur attention sur l'influence des groupes informels.

Selon Brunet et Savoie (2003), les deux tiers de travailleurs s'identifient à un groupe informel. Ces groupes ont une incidence sur les attitudes, l'engagement et la satisfaction au travail ainsi que le bien-être socio-émotif des membres, de même qu'une influence sur le bon fonctionnement organisationnel. Malgré cela, la documentation scientifique à ce sujet est pauvre, voire négligée.

Même si les recherches sur le sujet des groupes informels sont restreintes, il est essentiel pour tout gestionnaire de comprendre la dynamique qui règne à l'intérieur de ces groupes, afin de mieux pouvoir répondre aux besoins de ces membres/employés (sur un plan motivationnel et pour l'efficacité organisationnelle); non seulement pour le bon fonctionnement de l'organisation, mais aussi pour aider les individus à conserver une image positive de leur organisation (le climat organisationnel perçu), d'être plus engagés, de se sentir valorisés au sein de l'entreprise.

C'est dans cette perspective que nous nous sommes penchés sur l'influence que peut avoir le groupe informel sur la relation entre le leadership

transformationnel et le climat organisationnel perçu. Nous tenons à préciser qu'une relation entre ces variables n'a été étudiée qu'en contexte militaire (Bass, 2003; Zohar & Tenne-Gazit, 2008). Le but de notre étude est de voir si nous pouvons observer une dynamique semblable dans une entreprise privée de service.

Le leadership transformationnel, le climat organisationnel et le groupe informel sont les trois variables à l'étude dans ce mémoire et ces dernières seront approfondis dans le premier chapitre de ce mémoire, afin d'établir un contexte théorique qui soutient notre problématique. Le deuxième chapitre s'intéresse à la méthodologie de la recherche et le troisième chapitre consiste à l'analyse des résultats. Enfin, le dernier chapitre porte sur la discussion et l'interprétation de nos résultats.

CHAPITRE 1 : DÉVELOPPEMENT THÉORIQUE

Nous allons, en premier lieu, présenter la théorie de leadership de Bass et distinguer le leadership transformationnel du leadership transactionnel. Cela nous servira à mettre en évidence les bénéfices qu'apporte un leader transformationnel à l'efficacité organisationnelle tout comme à ses employés. Ensuite, le concept du climat organisationnel sera abordé. Enfin, nous allons présenter le concept de groupe informel. Cette section définira d'abord le concept de groupe en tant que tel et fera ensuite la distinction entre la structure formelle et informelle d'une organisation. Un bref historique sur les écoles de pensée par rapport aux groupes informels placera cette variable dans un contexte organisationnel. Afin de bien saisir l'essence de ce concept, la structure interne et les apports du groupe informel seront abordés.

Plusieurs études empiriques seront présentées au fur et à mesure, afin d'étoffer et de soutenir les hypothèses auxquelles nous arriverons.

Ce chapitre aboutira à une présentation du modèle conceptuel de notre étude ainsi que nos hypothèses.

1.1. Le leadership transformationnel

Cette première section fera d'abord et avant tout la distinction entre le leadership transformationnel et transactionnel. Les caractéristiques de ces deux types de leadership seront présentées, appuyées par la documentation théorique de Bass. Toutefois, c'est le concept de leadership transformationnel

qui sera approfondi davantage afin de mettre en évidence ses effets significatifs sur les perceptions et les comportements des employés.

1.1.1. Le leadership transformationnel versus transactionnel

On peut définir le leadership comme étant une caractéristique d'un individu qui influence les comportements, les attitudes et le rendement des employés en vue d'atteindre des objectifs organisationnels. Un leader amène ceux-ci à être plus motivés à atteindre les résultats organisationnels désirés. Le leadership est ainsi une capacité à transformer l'énergie déployée par ces employés de façon à améliorer l'efficacité organisationnelle (Bass, 1985).

Tableau I. Caractéristiques de leaders transformationnels et transactionnels
(Traduction libre de Bass, 1990).

LEADER TRANSFORMATIONNEL

Charisme : transmet une vision et un sens de la mission, inspire de la fierté, obtient le respect et la confiance de ses employés.

Inspiration : communique des attentes élevées (*high expectations*), utilise des symboles pour concentrer l'effort, exprime des points importants de façon claire et simple.

Stimulation intellectuelle : encourage l'intelligence, la rationalité et la bonne résolution de problèmes.

Considération individuelle : donne des conseils personnalisés, traite chaque employé de façon individuelle, fait du *coaching*.

LEADER TRANSACTIONNEL

Récompense : contrats d'échange de récompense/effort, promet des récompenses pour une meilleure performance, reconnaît les réussites.

Gestion-par-exception (active) : observe et tient compte des écarts aux normes de l'organisation et corrige au besoin.

Gestion-par-exception (passive) : intervient seulement lorsque les normes ne sont pas respectées.

Laissez-faire : renie toute responsabilité, évite de prendre des décisions

Bass (1990) fait la distinction entre deux types de leadership, à savoir le leadership *transactionnel* et *transformationnel*. Le leadership transactionnel vise à maintenir le *statu quo* et à assurer l'atteinte des objectifs organisationnels par la mise en place de stratégies, de mesures disciplinaires, de ressources disponibles, etc. Il s'agit d'une relation d'échange entre le leader et le *follower* qui sert les propres intérêts de chacun (Bass, 1999). Le leadership transactionnel se présente sous trois formes : de récompense, de

gestion-par-exception active et de gestion-par-exception passive (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003) définies ci-dessous.

Le leadership de récompenses correspond au style de leader transactionnel qui clarifie les tâches à accomplir et renforce positivement ses subordonnés lorsque ceux-ci ont fourni les efforts nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation. Ces récompenses extrinsèques (matérielles ou verbales) servent à motiver les employés à accomplir leurs tâches. Le leadership de type gestion-par-exception active consiste à examiner la performance des subordonnés et à apporter les corrections nécessaires, afin de s'assurer que les objectifs organisationnels sont atteints. Cependant, s'il n'intervient que lorsqu'un problème survient, il est un leader de type gestion-par-exception passive. Tant et aussi longtemps que les objectifs sont atteints, ce leader permet aux subordonnés de continuer leur travail de la même façon. C'est seulement lorsque ses employés ne répondent pas à ses attentes que le leader fournit des rétroactions négatives.

Des changements dans le marché du travail au cours des dernières décennies ont créé un besoin de leaders plus transformatifs et moins transactionnels, à propos de l'efficacité. La fin de la guerre froide a amené un besoin de flexibilité de la part des employés, et de plus en plus de travail d'équipe. Plusieurs postes ont disparu suite à leur automatisation lors de l'apparition de nouvelles technologies. Des secteurs de travail entiers ont été exportés dans des pays du tiers monde. Les postes qui restaient ont requis plus

de spécialisation, et un niveau plus élevé d'éducation (Bass, 1999). Les Baby-boomers vieillissent, et les valeurs de la nouvelle « génération X » correspondent moins avec ceux du marché de travail des années soixante-dix.

De plus en plus, on assiste à un aplatissement des hiérarchies organisationnelles, la responsabilisation est étendue et le développement de personnel et de groupes plus engagés est facilité par une relation entre patron et employé plutôt collaboratifs (Bass, 1999). On s'éloigne des rôles de supérieur-subordonné au profit de relations plutôt définies par la capacité/qualité de leadership transformatif du patron, dorénavant plus importante pour la satisfaction au travail des employés.

Il semblerait que notre milieu de travail s'inspire de valeurs contemporaines, tels la responsabilisation, l'autonomie, la confiance en soi, les défis et la remise en question de l'autorité : des concepts compatibles et encouragés par le leader transformationnel.

« The interests of the organization and its members need to be aligned. Such a task is for the transformational leader. » (Bass, 1999, p.9).

Le leader transformationnel élève les intérêts des employés au-delà de leurs propres intérêts en les orientant vers la mission de l'organisation (Avolio & Bass, 1987). C'est un leader qui canalise l'énergie des travailleurs et les mobilise vers les objectifs de l'organisation. Bass (1985) souligne que l'efficacité des comportements de leadership est plus favorable avec le

leadership transformationnel puisque ce leader conceptualise les effets désirés et précise comment y arriver. Il définit les standards de performance à atteindre; il démontre de la détermination et inspire de la confiance, de la loyauté et de l'enthousiasme par son charisme.

Il existe cinq types de leadership transformationnel (Bass, 1985); ce sont :

Le leadership transformationnel de type *influence idéalisée-attribué* représente un leader qui est admiré et respecté et qui place les besoins de ses employés avant ses propres besoins.

L'influence idéalisé-comportemental renvoie aux actions charismatiques du leader centrées sur les croyances, les valeurs et le sens de la mission de l'organisation.

Le troisième facteur, soit *la motivation inspirante*, renvoie aux caractéristiques d'un leader qui donne un sens à la tâche, qui présente des défis et qui encourage les individus et les groupes.

Un leader transformationnel agit également par *la stimulation intellectuelle*, qui suscite chez les employés de nouvelles façons de penser, en encourageant la créativité, l'innovation et la remise en question de leurs propres idées, valeurs et croyances. Les employés sont encouragés à développer leurs propres capacités à résoudre des problèmes.

Enfin, le leader transformationnel fait également preuve de *considération individuelle (ou reconnaissance personnelle)*, où, de façon

quotidienne, celui-ci joue le rôle de mentor ou coach, en développant le potentiel des employés ou en leur offrant la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences, tout en créant un climat de soutien.

Bass (1999) souligne la capacité du leader transformationnel à faire *transcender* les intérêts des subordonnés, pour les aligner non seulement avec les intérêts/objectifs de l'organisation, mais aussi avec celles de la société dans laquelle s'installe l'organisation. Il élève leur niveau de maturité et leur permet de développer leurs valeurs.

Une méta-analyse de Judge et Piccolo (2004) a voulu examiner plus précisément la validité des styles de leadership transformationnel, transactionnel et laissez-faire par rapport aux six critères suivants : la satisfaction au travail des subordonnées, la satisfaction des subordonnées avec le leader, la motivation au travail des subordonnées, la performance du leader, la performance du groupe ou de l'organisation, l'efficacité du leader. D'après les 87 articles scientifiques et un total de 626 corrélations utilisées pour l'étude, les résultats indiquent que le leadership transformationnel démontre, de façon significative, une validité supérieure ($r = .38, p < .01$) à celle des trois types de leadership transactionnel, soit le leadership de récompense ($r = .32, p < .01$), de gestion-par exception-active ($r = .12, p < .01$) et de gestion-par action passive ($r = -.14, p < .01$), ainsi que le leadership *laissez-faire* ($r = -.28, p < .01$). Il semble que le leadership transformationnel soit le plus fortement

corrélé avec les critères, telles la satisfaction et la motivation des employés. Le leadership de récompense arriverait au deuxième rang.

En effet, Bass (1985) maintient que les meilleurs leaders sont à la fois transactionnels *et* transformationnels, c'est-à-dire démontrent les deux types de comportements.

Selon Bass (1999), le leadership transactionnel permet d'atteindre des buts en faisant un échange avec les subordonnés, qui eux sont récompensés pour accomplir leur tâche, ni plus ni moins. Or, pour motiver les individus à surpasser ce que l'on attend d'eux, le leadership transformationnel est requis, comme complément au leadership transactionnel (Howell & Avolio, 1993).

Il semblerait donc que le leadership transactionnel en soi ne peut jouer un rôle important dans la satisfaction au travail; c'est le leadership transformationnel qui, de façon réelle et concrète, élève et inspire la loyauté, l'engagement et un niveau de performance supérieur (Bass, 1999).

1.2. Le climat organisationnel

Étant donnée la relation significative du type de leadership sur le comportement, la motivation et le bien-être des employés, il est important de voir les caractéristiques du contexte dans lequel cette relation de leadership se déroule. L'étude du climat organisationnel est le seul domaine de la recherche en psychologie industrielle qui permet d'étudier simultanément les perceptions

qu'ont les travailleurs de la tâche, des groupes dont ils font partie, de leurs leaders et des caractéristiques de l'organisation (James et al., 2008); elle a la capacité unique de donner une vision d'ensemble du vécu en milieu de travail.

Les perceptions qu'ont les employés du climat organisationnel peuvent varier selon la qualité et le type de leadership exercé, et le lien entre ces deux concepts sera clarifié dans la prochaine section, d'après la définition du climat organisationnel de Roy utilisée pour dans ce mémoire. Ensuite, quelques études empiriques seront présentées afin de mettre en évidence la relation entre le leadership et le climat organisationnel.

1.2.1. Définition du climat organisationnel

Le climat de travail désigne « une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs et l'organisation telle que mesurée par la perception que se font la majorité des acteurs sur la façon dont ils sont traités et gérés » (Roy, 1984 dans Brunet et Savoie, 1999, p.23). La notion de similitude de perception est importante, car elle souligne l'importance du consensus sur les conditions de travail qui existe chez les individus qui partagent cette perception. Cela permet de comprendre l'ensemble des comportements des individus et les caractéristiques de leur organisation (Rousseau, 1988).

Autrefois, les concepts de climat de travail et de leadership étaient presque vus comme étant synonymes; le terme *climat de leadership* désignait la perception des relations entre patron et employés (Brunet et Savoie, 1999). Ainsi, plusieurs auteurs voyaient le climat comme étant engendré par les comportements de leadership des gestionnaires.

Litwin et Stringer (1968) ont démontré dans une étude devenue un classique que de différents styles de leadership pouvaient engendrer différents climats organisationnels. Pour ces auteurs, le climat de travail désignait un ensemble d'attentes et d'objectifs représentant une propriété de l'environnement de travail qui est perçue. Le style de leadership peut donc influencer le climat perçu par les employés. Trois compagnies furent créées pour se concurrencer dans un jeu d'affaires. Dans ces compagnies fictives, on a créé trois types de climats différents, ce sont : un climat (a) autoritaire, (b) démocratique-amical et (c) un climat de réussite. La variable indépendante était le leadership du «gestionnaire». Ce dernier devait adopter certains comportements, agir d'une certaine manière pour obtenir le climat désiré. Le climat reflétait alors un style de leadership particulier.

La suite des études a démontré que le climat organisationnel est plutôt un concept multidimensionnel (Brunet et Savoie, 1999). Ainsi, le leadership est considéré comme une composante importante du climat organisationnel, parmi d'autres.

Pour notre étude, nous nous référerons à la définition de Roy. Le climat organisationnel comporte alors six dimensions clés qui reflètent plutôt l'idée de perception partagée des membres d'une organisation de la manière dont ils sont traités (Brunet et Savoie, 1999). Ces dimensions sont les suivantes : (1) le degré d'autonomie au travail, incluant la responsabilité, l'indépendance et le pouvoir de décision possible, (2) le degré de structure imposée par le poste, c'est-à-dire le degré d'autonomie sur son propre travail, (3) la qualité de l'environnement physique immédiat, (4) la considération, la chaleur et le soutien qui sont démontrés par un supérieur envers son employé, (5) la qualité des relations intergroupe et (6) l'incitation au travail. « Il s'agit finalement de la mesure de qualité avec laquelle les individus se sentent traités ou considérés dans leur vie de travail » (Brunet et Savoie, 1999, p.23).

1.2.2. Lien entre leadership et climat organisationnel

D'après cette conception du climat de travail, nous pouvons postuler que la perception qu'ont les membres de la façon dont ils sont traités et gérés peut être influencée par le style de gestion de leur patron. Effectivement, au cours des quatre dernières décennies, la littérature a souligné l'importance des comportements de leadership et en quoi ceux-ci affectent la perception des membres d'une organisation sur leur climat de travail (Anderson, 1964; Gilmore, 1979).

En effet, Kozlowski et Doherty (1989) ont intégré les notions de leadership et de climat en démontrant qu'une meilleure qualité de leadership est liée à des perceptions plus positives du climat, ainsi qu'à une conception plus partagée du climat. Dragoni (2005) suggère que les comportements de leadership qui encouragent l'apprentissage et qui mettent l'accent sur la réussite contribuent à un climat qui favorise l'émergence de ces comportements parmi les membres de l'organisation. Elle propose que la tendance à la réussite vers laquelle s'oriente un leader puisse affecter le climat psychologique (individuel) ainsi que le climat agrégé (groupal). Bref, la valorisation de l'apprentissage et de la réussite, transmise à travers les comportements du leader (et ses tendances), surgit d'une interprétation commune à laquelle arrivent les membres de l'organisation.

Hofmann, Morgeson et Gerras (2003) ont étudié le climat de sécurité, qui est une autre caractéristique du climat de travail, comme variable modératrice entre l'échange leader/membre (*leader-member exchange (LMX)*) et la définition de rôles par rapport aux comportements discrétionnaires des subordonnées (*subordinate citizenship role definitions*). Les chercheurs ont évalué 94 membres d'équipes de transport de l'armée américaine (U.S. Army) quant à la relation d'échange globale avec leurs leaders, le climat de sécurité, la définition de rôles par rapport aux comportements discrétionnaires (*safety citizenship role definitions*), ainsi que les évaluations par les leaders des comportements de sécurité. Leurs résultats indiquent que dans un climat de

sécurité positif, une meilleure qualité de l'échange leader/membre donnait lieu à des comportements discrétionnaires (de *safety citizenship*) ($t(23) = 3.29$, $p < .01$).

Cette étude souligne l'apport du climat à mettre de l'emphase sur les attentes du leader concernant les rôles et les comportements des subordonnés. Le climat organisationnel établit un contexte qui valorise certains comportements (ici des comportements de sécurité) et c'est la qualité de l'échange leader/membre qui va prédire à quel point les individus vont intégrer ces comportements avec leurs rôles dans l'organisation.

Zohar (1980) souligne qu'une des plus importantes dimensions d'un bon climat de sécurité est la perception entretenue par les employés sur les attitudes du patron envers la sécurité. En effet, Zohar (2002) a mis en place une intervention basée sur les pratiques de leadership pour améliorer les comportements de sécurité dans une usine de réparation de machinerie lourde. Il a étudié les effets de la modification des pratiques des gestionnaires concernant la valorisation de la sécurité dans une ligne d'assemblage/montage. En tout, 381 travailleurs et 36 superviseurs ont participé à cette étude expérimentale et ont été divisés en 36 groupes, 18 étant des groupes de contrôle. Les superviseurs ont reçu du perfectionnement visant à transmettre aux employés la notion que la sécurité était non seulement une priorité, mais aussi qu'elle faisait partie des attentes de performance. Les résultats

démontrent qu'en travaillant sur les pratiques de leadership liées à la sécurité (la fréquence de ces pratiques ayant passé de 9% à 58% suite à l'intervention), les employés valorisent plus la sécurité. Les employés perçoivent qu'ils travaillent dans un climat de sécurité, si on se fie aux résultats portant sur l'incidence des interactions avec leurs superviseurs concernant les pratiques de sécurité. Par le fait même, on assiste à une réduction des accidents de travail (*micro accidents*) ($F(17) = 16.57, p < .001$).

Une étude récente de Liao et Chuang (2007) a consisté à étudier l'influence du leadership transformationnel sur la performance des employés d'une franchise de salons de coiffure à Taiwan. Le *Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)* a été complété par 420 coiffeurs et coiffeuses. Des gestionnaires au nombre de 110 ont aussi rempli des questionnaires portant sur les comportements de leadership transformationnel, sur l'évaluation du personnel, ainsi que sur le climat de service. Les résultats de cette étude révèlent que le leadership transformationnel est lié au climat de service ($\beta = .39, p = .01, R^2 \text{ ajusté} = .22$); de plus, un climat de service positif semble influencer la relation entre le leadership transformationnel et la performance ($\gamma = .42, p < .05$).

1.3. Le groupe informel

La perception des employés est un thème qui revient à l'intérieur de nos deux premiers concepts. Alors que le leadership que ceux-ci perçoivent dans leurs supérieurs affecte le comportement ainsi que leur motivation, le climat organisationnel est une perception de l'environnement de travail en général, qui décrit le contexte dans lequel ils travaillent.

Ces deux concepts, le leadership et le climat organisationnel ont certes une influence sur les perceptions des individus. Or lorsque ceux-ci appartiennent à un groupe informel, ce sont les autres membres à l'intérieur du groupe qui peuvent influencer leurs perceptions par la dynamique qui règne à l'intérieur du groupe ainsi que par les besoins qu'ils permettent de satisfaire.

En ce qui concerne le troisième et dernier concept pertinent à ce mémoire, nous référons ici au groupe informel comme étant une collection d'individus entretenant entre eux des relations non prescrites par la structure formelle de l'organisation (Laroche, 1991). Puisque les groupes informels possèdent plusieurs caractéristiques semblables aux groupes de travail, les théories de groupe seront abordées afin de soutenir la distinction entre le formel et l'informel. Un bref historique des écoles de pensée des organisations situera l'étude des groupes informels dans un contexte précis. Les

caractéristiques, les apports et les fonctions clés des groupes informels seront également présentés.

1.3.1. Le groupe de travail

« Dans un contexte organisationnel, le groupe représente une ressource tant pour l'individu qui en fait partie que pour l'entreprise » (Nadler et al., 1986 dans Morin, 1996, p.337).

Le groupe de travail permet la réalisation de tâches complexes et difficiles en ralliant la contribution de plusieurs. Ainsi, la qualité des décisions et la stabilité organisationnelle sont renforcées.

1.3.2. Concept du groupe

Un groupe est « un champ social dans lequel les individus agissent et interagissent; le groupe existe parce que les individus se perçoivent comme étant en relation les uns avec les autres, réunis autour d'un projet commun qui satisfait à la fois des exigences individuelles et collectives » (Morin, 1996, p.341). En fait, un groupe est une représentation sociale des rapports entre les personnes au sein du groupe. Cette représentation est déterminée par les besoins et attentes des membres.

Selon Savoie et Brunet (1995), l'existence du groupe requiert la perception des membres de former un tout, c'est-à-dire la réalité du groupe repose sur la conscience du *membership*. Il est donc question de frontières qui délimitent les membres des non-membres, de telles sortes à ce que les membres d'un groupe entretiennent entre eux des relations privilégiées (Brunet, 1995).

Sartre (1985) décrit les conditions nécessaires pour la formation/naissance même d'un groupe :

1. *La présence d'un besoin/intérêt chez chaque individu :*

Cet intitulé concerne les besoins qui ne peuvent être satisfaits qu'en intégrant les actions individuelles en une action commune. Les membres sont mobilisés à coopérer les uns avec les autres, à voir le groupe comme un moyen d'atteindre leurs objectifs plus efficacement, surtout lorsque la tâche à faire exige plus d'effort, de diversité, de compétences, etc., lorsque les membres sont sociables et solidaires, avec des personnalités complémentaires, ainsi que lors de situations anxieuses, tels le stress, les conflits interpersonnels, etc. Ces situations sont propices à la formation d'un groupe, car elles mettent en évidence l'importance du soutien d'autrui en milieu de travail.

2. La prise de conscience de l'interdépendance :

C'est à travers la mise en commun des intérêts et des objectifs personnels que les individus partagent les moyens dont ils disposent pour maîtriser leur environnement et découvrent leurs contributions au groupe, ainsi que les attentes qu'ils ont des autres membres (compétences, engagement, expérience). Ainsi, l'interdépendance entre/chez les membres s'établit et se concrétise.

3. La prise de conscience d'une finalité commune :

Le groupe n'est « pas une fin en soi, mais une action qui n'a de sens que par rapport à la finalité commune et aux besoins qui l'ont déterminée » (Morin, 1996, p.347). La finalité commune réfère à des objectifs perçus et valorisés, qui sont clairs, spécifiques, réalistes, ainsi que stimulants et significatifs, et qui suscitent de l'engagement chez les membres. De plus, elle doit être comprise et acceptée par chacun pour que l'ensemble des individus ait des relations d'échange et de réciprocité. Chacun commence à adhérer à la finalité du groupe, à comprendre ses objectifs et à se sentir concerné par les activités communes (Saint-Arnaud, 1989). Par conséquent, les individus se sentent comme faisant partie du groupe.

4. L'organisation des relations entre les individus :

Les relations d'interdépendance qui existent chez les membres permettent à ceux-ci de mobiliser les ressources personnelles qu'ils jugent pertinentes à

l'action commune (Saint-Arnaud, 1989). Un réseau de communication, des statuts, des rôles, des normes et des valeurs, commence à prendre forme dans le groupe.

La normalisation et l'organisation des relations sont mises en œuvre pour favoriser l'efficacité du groupe, ce qui engendre trois structures de groupe (Brunet, 1995), soit les suivantes : la structure comportementale correspond à l'ensemble des comportements représentés par un groupe qui a acquis une certaine régularité dans la dynamique des relations entre les membres. La structure normative, quant à elle, renvoie aux valeurs, aux normes et aux rôles sociaux qui orientent et soutiennent l'action commune du groupe. Enfin, la structure identitaire est l'ensemble de représentations sociales qui met un caractère distinctif au groupe et qui comprend des indices de reconnaissance (caractéristiques distinctives observables), des critères d'identification (langage, comportements ritualisés, etc.) et l'appellation que les membres utilisent pour désigner le groupe. Bref, c'est la projection des identités des membres sur le groupe.

5. Le développement de l'appartenance :

Notons que la mobilisation de l'énergie des membres du groupe envers une finalité commune est faite de façon temporaire et que c'est justement cette menace contre la permanence du groupe qui fait ressortir chez les membres un sentiment d'appartenance. L'intensité et la force de ce sentiment reposent sur plusieurs facteurs, tel le temps consacré aux activités de groupe, le degré

d'intimité entre les membres, la teneur des services échangés, etc. (Morin, 1996).

De façon explicite, un groupe est composé d'un nombre restreint de personnes, de trois à vingt membres, et possède plusieurs caractéristiques, telles des interactions directes et constantes entre chacune des personnes, l'interdépendance des membres, même en dehors des rencontres et la poursuite de buts valorisés par tous les membres, permettant le développement d'un réseau de liens affectifs. De plus, un groupe possède une structure de pouvoir facilitant l'émergence du leadership, la différenciation des rôles, l'émergence de normes et le développement d'une culture groupale (Landry, 1995).

Un groupe de travail naît du rassemblement d'individus, de l'intégration de leurs actions individuelles dans la finalité du groupe dans un environnement précis, et l'existence même du groupe apparaît au moment où cette interdépendance est prise en considération.

1.3.3. La structure formelle versus informelle

La structure sociale d'une organisation est munie d'une composante formelle et d'une composante informelle (Scott, 1981). La partie formelle correspond à l'ensemble des relations qui existe entre les unités

organisationnelles ou les membres d'une organisation et qui sert à réguler le comportement des membres vers les objectifs organisationnels; c'est la coordination entre les divers moyens qui assurent l'exécution des tâches (Spénard, 1993). C'est l'organigramme officiel de l'organisation.

La structure informelle sert à combler les besoins individuels auxquels le formel ne peut répondre. En fait, aucune organisation ne peut fonctionner efficacement sans sa partie informelle, une structure parallèle qui émerge pour permettre aux individus d'affronter les imprévus de la réalité quotidienne (Brunet, 1995). La structure formelle étant assez rigide, la structure informelle résulte de l'interaction des besoins des membres avec l'environnement de travail imprévisible.

Bref, le formel est ce qui est voulu et planifié, alors que l'informel émerge spontanément de manière à satisfaire les besoins et les intérêts des individus (Laroche, 1991; Farris, 1979).

1.3.4. Bref historique sur les écoles de pensée vis-à-vis les groupes informels

La partie informelle des organisations était à peine étudiée avant l'École des relations humaines, qui a soulevé l'importance de sa distinction du formel. Ce courant a reconnu que l'informel permet de combler les besoins individuels des travailleurs auxquels le formel ne peut répondre (Farris, 1979).

Au début des années 30, une étude d'Elton Mayo à Western Electric à Hawthorne a découvert que la productivité des travailleurs de l'usine ne se limitait pas à des facteurs objectifs. Il semblerait que les perceptions et les sentiments des travailleurs étaient intimement liés à leur performance; les comportements du travailleur seraient influencés par les groupes sociaux au sein desquels il agit, et ce sont les membres de ces groupes qui imposent leurs propres normes et coutumes dites informelles (Roethlisberger & Dickson, 1939/1967). Ce courant a permis de voir qu'en même temps que les travailleurs poursuivaient leurs intérêts au travail et les objectifs organisationnels, ils comblaient leurs besoins relationnels à travers les groupes auxquels ils faisaient partie (Brunet & Savoie, 2003).

Une autre approche, soit l'école systémique des organisations, voit l'organisation comme un vaste système composé de sous-systèmes interdépendants qui intègrent les parties informelles et formelles de l'organisation, l'environnement physique, culturel, économique et social. Ces sous-systèmes interagissent et entretiennent des relations de déterminisme réciproques qui font en sorte qu'un changement dans un des sous-systèmes puisse affecter le fonctionnement de l'organisation entière. L'influence du groupe informel n'est donc pas limitée aux comportements des travailleurs, mais s'étend à la relation que les membres entretiennent avec l'entreprise, une relation qui peut être pro ou contra organisationnel.

Alors que ces deux perspectives ont permis l'avancement des recherches sur les groupes informels et leur importance et influence au sein d'une organisation, la perspective qui régnait avant, soit celle de l'école classique des organisations, était plutôt négative. En fait, ces théories voyaient les regroupements informels comme ayant une influence néfaste sur le bon fonctionnement d'une entreprise, une source potentielle de résistance aux processus stricts d'exécution de la tâche. Les théoriciens de cette approche, tels Taylor, Fayol et Weber ont perçu les groupes informels comme une menace à contrôler.

Ce regard méfiant posé sur le groupe informel s'est beaucoup modifié, et bien que des approches plus contemporaines, telle l'école politique, ont reconnu que ces regroupements peuvent avoir une influence importante par rapport à l'obtention du pouvoir et à la demande de changements, c'est ultimement dans l'intention de protéger les intérêts des membres que cela se fait.

L'importance du groupe informel au sein d'une organisation est liée au fait qu'il puisse avoir une influence suffisamment puissante pour moduler le fonctionnement de l'organisation, ainsi que d'avoir une incidence sur le comportement au travail. Le groupe informel se distingue de la structure formelle par son caractère émergent et non prescrit (Spénard, 1993).

1.3.5. Le groupe informel : définition et appartenance

Dans un milieu de travail, les deux tiers des travailleurs s'identifient à un groupe (Brunet et Savoie, 2003).

« Le groupe informel est une collection d'individus entretenant entre eux des relations non prescrites, de sorte qu'ils sont perçus comme formant ensemble une entité sociale, qui dépasse la simple juxtaposition des membres et qui se distingue de la structure formelle de l'organisation » (Laroche, 1991, dans Brunet et Savoie, 2003, p.26).

Ces relations informelles sont non mandatées par l'autorité formelle de l'organisation et surviennent de façon inattendue et spontanée. En interagissant, les travailleurs se découvrent des affinités qui les amènent à s'engager ensemble dans des activités sociales (Lortie, 1994). Plus il y a de moments d'interaction, plus les liens entre les membres sont renforcés et une dynamique de groupe se développe, avec une manière de faire et des fonctions précises. En fait, un groupe est informel dans la mesure où sa façon de fonctionner n'est pas régie par des règles explicites, et que les relations entre ses membres ne sont pas attendues ni requises pour l'atteinte des objectifs économiques de l'organisation (Brunet & Savoie, 2003).

1.3.6. Apports et fonction du groupe informel

Selon Savoie (1993), le groupe informel peut se définir comme un dispositif social de gestion clandestine du travail ou de l'organisation en vue de réduire l'insatisfaction des membres ou d'améliorer la réponse à leurs intérêts. En effet, n'étant pas requis pour l'atteinte des objectifs économiques de l'organisation, le groupe informel sert plutôt à tester et à définir la réalité sociale de ses membres, car il permet à ceux-ci de partager des perceptions et les sentiments.

Par le soutien qu'il fournit, le groupe informel peut atténuer les conséquences négatives des événements stressants et des conditions de travail qui peuvent laisser à désirer (Brunet et Savoie, 2003). Effectivement, le groupe informel fournit un apport au niveau de l'interprétation de la réalité organisationnelle par le soutien instrumental qu'il procure à ses membres, en leur permettant de donner un sens à cette réalité souvent complexe et ambiguë. Les membres de groupes informels se sentent plus en maîtrise dans leur environnement de travail.

Le groupe informel permet donc à ses membres de mieux saisir les exigences du milieu de travail en fournissant de l'appui au travail à travers les relations amicales qui se développent entre les membres. Ils s'encouragent,

s'écoulent et se soutiennent moralement dans leurs difficultés, ce qui diminue le stress et élève la satisfaction et le plaisir éprouvé au travail.

En plus de ce soutien mutuel concernant les problèmes liés au travail, les relations amicales présentes dans un groupe informel permettent de combler les besoins socio-émotifs des membres (Baron, Savoie & Brunet, 2001). En fait, c'est l'amitié qui est à l'origine de la formation des groupes informels (Laroche, 1991). De plus, le groupe informel sert à protéger les membres contre des forces trop importantes pour qu'ils les affrontent seuls, il permet aussi un échange de ressources (entraide, soutien matériel, privilèges personnels), et il affermit l'identité sociale et l'estime de soi (le cercle d'amis permet de délimiter son statut et sa place dans l'entreprise) (Savoie, 1993). Bref, les groupes informels assurent la satisfaction des besoins socio-affectifs ou politiques des membres.

1.3.7. Structure interne des groupes informels

Les membres des groupes informels entretiennent entre eux des relations d'interdépendance, tout comme les groupes de travail, et ont besoin les uns des autres pour satisfaire leurs intérêts. Pour y arriver, ils structurent et coordonnent leurs interactions.

Lortie (1994) a dégagé sept caractéristiques principales de la dynamique du groupe informel, qui reflètent les sentiments amenant les membres à s'engager ensemble, de façon spontanée, dans une variété d'activités non prescrites par l'organisation (des manières de faire, les processus et un ensemble d'éléments stables). Ces caractéristiques sont les suivantes.

1. *Relation entre les membres* : Il existe des liens forts de nature affective (fondamentalement amicale) qui débordent des tâches formelles et qui se caractérisent par la facilité de communication et des échanges de services.
2. *Les activités* : Les membres de groupes informels développent des rituels et des traditions en se rassemblant souvent lors du repas du midi, en la pratique de sports et de loisirs, voire même en la mise sur pied de projets liés au travail.
3. *Similitude entre les membres* : Émergeant de la compatibilité de leurs besoins ou de leurs intérêts et point de vue communs, ainsi que des expériences similaires, les membres se comprennent entre eux. Les groupes informels sont alors assez homogènes, car la similitude qui existe entre les membres est importante pour le maintien du groupe et pour l'interdépendance des membres. En effet, Savoie (1993) souligne

que la force interne du groupe informel est mise en évidence par la cohésion et l'interdépendance entre les membres.

4. *Critères d'admission au groupe informel* : Lortie cite Laroche (1991) pour préciser que tout nouveau membre d'un groupe doit présenter des caractéristiques particulières et répondre à des attentes partagées par le groupe. Ces caractéristiques sont souvent communes aux autres membres, et aident à maintenir l'homogénéité du groupe.

5. *Normes et influence entre les membres* : Il existe dans les groupes informels des actions, croyances, et des attitudes attendues, constituant la manière dont tous doivent se comporter afin de réguler, de coordonner, bref de rendre plus prévisible les activités des membres du groupe. Ces normes sont implicitement acceptées par les membres, et surtout les nouveaux membres, qui ajustent leurs comportements pour bien s'assimiler au groupe, ainsi que pour éviter des conflits. Le groupe informel peut exercer une profonde influence sur la manière dont ses membres pensent, se sentent et agissent, les aidant à mieux définir leur réalité sociale lors d'ambiguïté; cette influence, selon Lortie (1994), s'étend également sur le comportement au travail des membres. En effet, Baron, Savoie et Brunet (2001) précisent que le groupe informel exerce un certain pouvoir sur ses membres, et peut les influencer même en termes de rendement, de coopération ou de respect

des règles formelles par le soutien et la protection qu'il fournit. Par contre, les auteurs précisent que plusieurs des « normes » des groupes informels ressemblent plutôt à des attentes qu'à des règles impératives.

6. *Leadership* : Le leader d'un groupe informel est perçu par les autres membres comme ayant un statut plus élevé, exerçant davantage d'influence en étant plus engagé envers le groupe. Il est le plus apte à répondre aux besoins des autres membres.

7. *Rôles* : Les rôles dans un groupe informel contribuent à la construction de l'identité des membres, leurs fonctions ou buts dans le groupe. Il s'agit, tout comme pour les normes, d'attentes partagées sur les comportements des membres, mais de façon plus individuelle et personnalisée. Toujours comme pour les normes, les rôles se développent au fur et à mesure que les membres interagissent ensemble, de façon implicite. Or, il est possible que les rôles se redéfinissent au besoin.

Nous constatons alors que le groupe informel peut influencer le comportement et les perceptions de ses membres, et la documentation empirique ayant étudié de façon plus précisément la relation entre les trois concepts de ce mémoire doit être considérée.

1.3.8. Intégration de leadership transformationnel, climat organisationnel et groupes informels

Bass et al. (2003) ont proposé un lien positif entre les perceptions de leadership transformationnel, la cohésion des unités et la performance. Les auteurs ont mesuré ces trois variables auprès de 72 sections (*platoon*) de l'armée des États-Unis. Au total, 1340 participants ont rempli le MLQ-Form 5X, auquel les chercheurs ont ajouté trois items mesurant la cohésion, et leur performance lors d'une mission, cette dernière étant évaluée par des experts. Les résultats de cette étude indiquent que le leadership transformationnel, tel que rapporté par les subordonnés, est corrélé à la cohésion, ainsi qu'à la performance des unités, mais que la cohésion n'est pas liée de façon significative à la performance. Le leadership transformationnel agit donc de façon indirecte sur la performance ($\beta = .12, p < .001$). Les caractéristiques de l'unité sont vues comme des variables médiatrices *partielles* de la relation entre le leadership transformationnel et la performance des unités dans des situations de stress.

Zohar et Tenne-Gazit (2008) ont également étudié le leadership transformationnel dans un contexte militaire, en considérant le lien entre les comportements de leadership transformationnel et la perception du climat de sécurité. Le leadership et le climat de sécurité perçu ont été évalués dans 45 sections de soldats d'infanterie. Leurs résultats indiquent un lien positif entre

le leadership transformationnel et la force du climat ($\beta = -0.57$; $p < .01$). De plus, les auteurs ont trouvé une influence de la densité des réseaux d'amitié (*density of friendship networks*) sur le climat de sécurité perçu ($\beta = -0.42$; $p < .01$). Ces résultats suggèrent que le leadership et la densité des réseaux d'amitié sont deux antécédents ayant des effets indépendants, mais additifs sur climat de sécurité perçu.

Ces études soulignent l'influence de certaines caractéristiques des groupes qui joue un rôle important sur le style de leadership et le climat organisationnel perçu. Si l'on se permet d'interpréter ces résultats par rapport à une entreprise (au lieu du contexte militaire), les unités et les réseaux d'amis présentent plusieurs caractéristiques semblables à celles des groupes informels qui donnent lieu à nos hypothèses de liens entre le leadership, les groupes informels et le climat organisationnel perçu.

1.4. Synthèse et intégration

1.4.1. La présente étude

Le but de ce projet cherche à étudier le lien entre le leadership transformationnel, l'appartenance à un groupe informel et le climat organisationnel perçu. Plus spécifiquement, nous postulons que l'appartenance

à un groupe informel agirait comme variable modératrice entre le leadership et le climat.

Nous postulons également que le groupe informel, d'après ses caractéristiques, agirait comme variable médiatrice de la relation entre le leadership et le climat. La littérature stipule que le leadership joue un rôle important dans le climat organisationnel perçu (Kozlowski & Doherty, 1989, Liao & Chuang, 2007, Zohar & Tenne-Gazit, 2008), et ce projet a pour but d'établir de façon principale un lien avec le leadership transformationnel.

De plus, le groupe informel est vu comme créant un consensus sur la réalité sociale perçue par ces membres (Savoie, 1993). Il est donc question de voir à quel point appartenir à un groupe informel exerce une influence sur la perception des employés du leadership de leur patron et du climat organisationnel.

1.4.2. Hypothèses

Sur la base des concepts théoriques de leadership transformationnel, de climat organisationnel et de groupes informels, ainsi que des recherches empiriques pertinentes mentionnées dans la section précédente, nous émettons cinq hypothèses quant aux liens attendus entre nos trois variables. Elles se présentent comme suit :

Hypothèse 1 : Il existe un lien positif et significatif entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel (c'est-à-dire la perception qu'ont les employés du patron et la perception qu'ils ont de la façon dont ils sont traités).

Hypothèse 2 : Ce lien varie selon l'appartenance à un groupe informel (proposition d'un rôle modérateur; voir Figure 1).

Ici, nous postulons que le lien entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel varie selon si l'on est membre ou non d'un groupe informel.

Hypothèse 3 : Il existe un lien positif et significatif entre le leadership transformationnel et le groupe informel (première condition d'une variable médiatrice).

L'hypothèse 3 tente de vérifier le lien démontré par Bass et al. (2003) entre le leadership transformationnel et la cohésion des unités (la cohésion étant une propriété des groupes), mais dans le contexte d'une entreprise de service privée.

Hypothèse 4 : Il existe un lien positif et significatif entre le groupe informel et le climat organisationnel (deuxième condition d'une variable médiatrice).

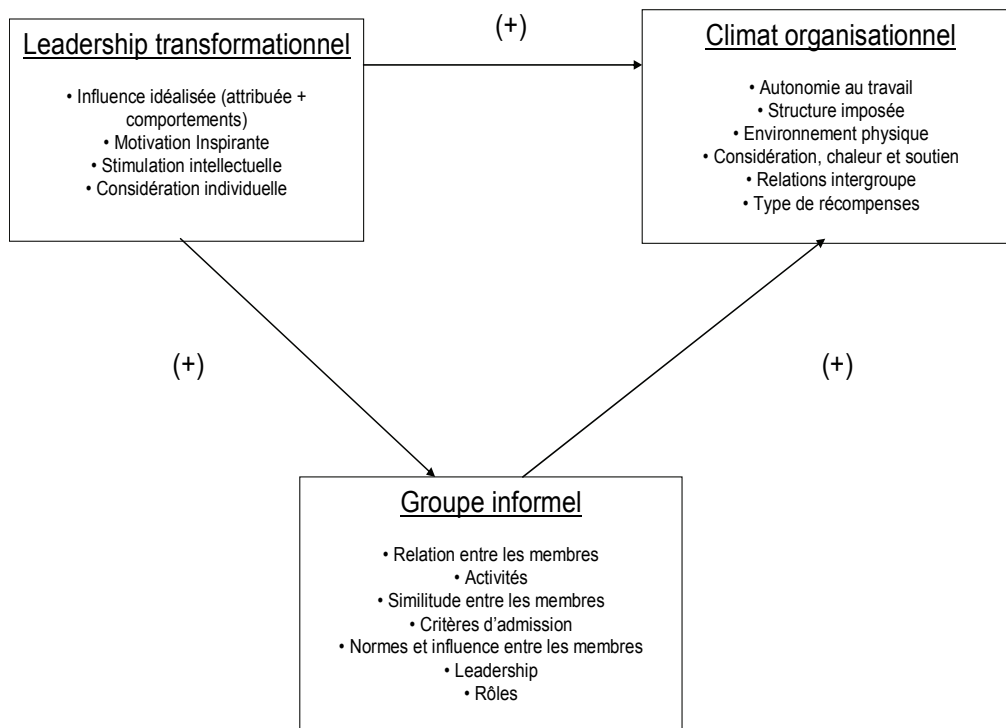
Comme l'ont démontré Zohar et Tenne-Gazit (2008), la densité des réseaux d'amitié se voit à être un antécédent du climat. Nous postulons dans l'hypothèse 4 que ce lien existe entre les groupes informels et le climat organisationnel.

Hypothèse 5 : De façon globale, le groupe informel est une variable médiatrice entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel (en contrôlant pour les deux premières conditions, le lien entre le leadership et le climat n'est plus significatif; voir Figure 2).

Figure 1. Appartenance à un groupe informel comme variable modératrice entre leadership transformationnel et climat organisationnel.



Figure 2. Groupe informel comme variable médiatrice entre leadership transformationnel et climat organisationnel.



CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE

2.1. Participants

La population de notre étude se compose de 195 employés de la compagnie *Astral Media* située à Montréal. De ces 195 employés, 46 ont complété le questionnaire (18 hommes, 28 femmes). Ce sont des employés à plein temps qui ont accepté sur une base volontaire de participer à la présente étude. Cette proportion de répondants nous a donné un taux de réponse de 23%. À noter que selon Selltiz (1976), pour un questionnaire envoyé à un échantillon d'une population, le taux de réponse tombe généralement entre 10 et 50%.

La moyenne d'âge des participants est de 36.61 ans et l'écart-type est de 8.63 ans. Pour ce qui est du statut d'emploi, les 46 travailleurs sont à temps plein. La moyenne d'années d'ancienneté dans l'organisation se situe à 6.58 ans et l'écart type est de 5.56 ans. À noter que selon une analyse démographique obtenue de *Astral Media* concernant ce département, notre échantillon représente bien la population, qui a un âge moyen de 38.85 ans et une moyenne d'années d'ancienneté de 5.7 ans.

2.2. Instruments de mesure

Les instruments de mesure utilisés sont les suivantes :

Leadership transformationnel. Pour déterminer les perceptions qu'ont les employés du département de leur patron, et des comportements de leadership démontrés par ce dernier, une version de l'échelle de Leadership Transformatif du directeur d'école a été utilisée (Dussault, Valois, & Frenette, 2007), et adaptée pour cette entreprise de service (voir annexe A). Ce questionnaire comporte 46 énoncés regroupés sous 5 facteurs, à savoir, charisme, stimulation intellectuelle, reconnaissance personnelle, récompense contingente, gestion par exception et laissez-faire. Les échelles de réponse sont de type Likert à quatre choix de réponse (1 = tout à fait en désaccord à 4 = tout à fait d'accord). L'échelle présente une bonne consistance interne, appréciée par l'alpha de Cronbach qui se situe entre .77 et .91 à travers les dimensions de leadership transformationnel et transactionnel.

Climat organisationnel. Une version abrégée du questionnaire du climat de travail (QCT) de Roy (1989) a été utilisé pour déterminer la perception des employés du climat de travail. Cet instrument comporte 16 énoncés regroupés en cinq dimensions: (1) Autonomie et considération, (2) Environnement, (3) Contraintes imposées par l'organisation, (4) Relations intergroupe et (5) Incitation au travail. Les échelles de réponse sont de type Likert en 6 points (1 = pas du tout d'accord à 6 = tout à fait d'accord). L'alpha de Cronbach se situe entre .70 et .93 à travers les dimensions, représentant une bonne cohérence interne des items (voir annexe B).

Groupe informel. Le questionnaire mesurant les caractéristiques des groupes informels en milieu de travail utilisé dans cette étude est celui de Lortie (1994) (voir annexe C). Il comporte trois consignes qui divisent l'échantillon de participants en deux sous-groupes, ceux qui appartiennent à un groupe informel, et ceux qui ont déjà fait partie d'un groupe informel ou qui font partie d'un autre regroupement. Les trois énoncés-critères sont les suivants : (1) «Au travail, il y a des personnes avec qui je me réunis de mon plein gré », (2) «Ces personnes (entre 2 et 15) ont entre elles des relations amicales » et (3) «Ces personnes aiment se fréquenter régulièrement dans le cadre d'activités débordant de leurs tâches attitrées (par exemple, repas, activités sociales, etc.)». Cet instrument comporte 16 énoncés regroupés sous deux facteurs, soit « amitié » et « appui au travail ». Les échelles de réponse sont de type Likert en 6 points (1 = pas du tout à 6 = parfaitement). La consistance interne est de $\alpha = .87$. Cet instrument est très approprié pour mesurer les caractéristiques des groupes informels.

En plus, des données démographiques sur les participants seront recueillies, tels le sexe, l'âge, le niveau de scolarité, l'ancienneté (le temps travaillé dans l'organisation et dans le département actuel), le type de poste occupé et le statut (plein temps, temps partiel, occasionnel).

2.3. Déroulement de la recherche

Une version électronique des questionnaires, préparés sur [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com), a été distribuée aux participants par le vice-président de ressources humaines de la chaîne Télé Astral Inc. par l'entremise du journal web des employés.

Les participants ont également fourni de l'information démographique par rapport à leur âge, sexe, ancienneté, etc. (voir annexe D).

Afin d'assurer la confidentialité des informations recueillies et de suivre les conditions éthiques prescrites, les participants ont été invités à signer un formulaire de consentement (voir annexe E) leur expliquant les grandes lignes de la recherche et leur assurant que leurs réponses individuelles demeureront anonymes et confidentielles. Ils ont également été informés qu'ils pouvaient se retirer en tout temps.

CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

3.1. Analyses préliminaires

3.1.1. Validité interne des questionnaires et préparation des données

La validité de nos questionnaires a de nouveau été évaluée avec notre échantillon de répondants. L'alpha de Cronbach indique une valeur de .99 pour le questionnaire du climat de travail (QCT), de .85 pour le questionnaire sur les groupes informels, et un alpha de Cronbach de .95 pour les items concernant le leadership transformationnel de notre version adaptée de l'échelle de Leadership Transformatif du directeur d'école. Selon Gliem et Gliem (2003), un alpha de Cronbach d'une valeur supérieure à .80 est considérée comme acceptable en recherche.

Moins de 5% des données fournies, par les 46 participants, furent manquantes. Un remplacement par la moyenne a donc été exécuté (Tabachnick et Fidell, 2001). Suite à l'examen de la normalité des variables, une transformation d'élévation au carré fut effectuée sur les 46 items de leadership, ainsi que sur les 16 items de climat organisationnel.

3.1.2. Appartenance à un groupe informel

Le taux de participants de notre échantillon appartenant à un groupe informel était de 58%. Selon Brunet et Savoie (2003), généralement, les deux tiers des travailleurs s'identifient à un groupe informel, alors notre échantillon n'est pas loin de cette estimation.

3.1.3. Style de leadership et type de climat observés

Afin de voir quel style de leadership (transformationnel, transactionnel ou laissez-faire) est le plus présent dans notre entreprise, nous avons comparé les moyennes de chaque style selon les items du questionnaire (les moyennes calculés à partir des données non-transformées). Il semble que le leadership transformationnel ($\underline{M} = 3.03$, $SD = .53$) est le style de leadership que l'on retrouve le plus dans notre entreprise, comparé au style transactionnel ($\underline{M} = 2.79$, $SD = .54$) et au style laissez-faire ($\underline{M} = 1.96$, $SD = .65$) (voir tableau II).

De plus, nous observons dans cette entreprise un climat plutôt ouvert. La moyenne de la variable climat organisationnel ($\underline{M} = 4.53$, $SD = 1.26$) tend vers l'extrême positif de l'échelle de mesure. La moyenne suggère qu'en général, les employés de cette entreprise perçoivent dans leur organisation un climat où il y a un degré assez élevé de confiance, d'engagement et de participation (Brunet et Savoie, 1999). Un résumé des moyennes et des écarts-

type des données non-transformés du leadership transformationnel et du climat organisationnel se retrouvent dans le tableau II.

Tableau II. Statistiques descriptives des données non-transformées des trois styles de leadership et du climat organisationnel.

Mesure		<i>M</i>	<i>SD</i>
Climat organisationnel		4.53	1.26
Style de leadership	Transformationnel	3.03	.53
	Transactionnel	2.79	.54
	<i>laissez-faire</i>	1.96	.65

Note. *N* = 46.

3.2. Procédures d'analyse et résultats

3.2.1. Vérification du lien entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel

Reprenons notre première hypothèse :

Hypothèse 1 : Il existe un lien positif et significatif entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel (c'est-à-dire la perception qu'ont les employés du patron et la perception qu'ils ont de la façon dont ils sont traités).

Les liens entre le climat organisationnel perçu, le leadership transformationnel et le groupe informel ont été mesurés à l'aide de corrélations Pearson. À cet effet, le tableau III présente les coefficients de corrélation entre les composantes de nos trois variables. La mesure globale de leadership transformationnel est corrélée de façon positive et significative avec, d'une part, le climat organisationnel ($r = .53, p < .01$), et, d'autre part, le groupe informel ($r = .62, p < .01$). De plus, le climat organisationnel est corrélé de façon positive et significative avec le groupe informel ($r = .40, p < .01$).

Tableau III. Statistiques descriptives et inter-corrélations entre les variables¹

Mesure	<i>M</i>	<i>SD</i>	Leadership transf.	Climat organis.	Groupes informels
Leadership transformationnel	9.46	2.99	-	.53**	.62**
Climat organisationnel	22.05	9.28		-	.40**
Groupes informels	4.16	.64			-

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale).

Note. $N = 46$.

Pour ce qui est de la relation entre le climat organisationnel et le leadership transformationnel, nous avons obtenu une relation positive et

¹ Les mesures de leadership transformationnel, de climat organisationnel et de groupe informel dans ce tableau sont des scores globaux. À noter que les moyennes et écarts-type de leadership transformationnel et de climat organisationnel ont été calculés à partir de données transformés (au carré) pour les tableaux III à VIII.

significative ($B = 1.63$, $ES\ B = .40$, $t = 4.11$, $\beta = .53$, $p < .01$, $R^2 = .28$), établissant un lien véritable entre ces deux variables (voir tableau IV).

Tableau IV : Résultat de régression statistique entre le climat organisationnel et le leadership transformationnel.

Variable	Coefficients standardisés		Bêta standardisé	t
	B	Erreur standard		
Leadership transformationnel	1.63	.40	.53	4.11**

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale).

Note. $N = 46$.

D'après les résultats présentés ci-dessus, la première hypothèse est vérifiée et confirmée.

3.2.2. Régressions pour tester l'appartenance à un groupe informel comme variable modératrice

L'appartenance à un groupe informel est à l'étude dans notre deuxième hypothèse :

Hypothèse 2 : Le lien entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel varie selon l'appartenance à un groupe informel (proposition d'un rôle modérateur).

En suivant la méthode suggérée par Baron et Kenny (1986) pour établir une relation de modération, la variable dépendante doit être régressée sur la variable indépendante séparément pour chacun des niveaux de la variable modératrice. Ensuite, la différence entre les coefficients de régression non standardisés devrait être testée. Si elle est significative, il y a une relation de modération. Selon les auteurs, cette méthode présente moins de biais que de comparer des coefficients de corrélation.

À cet effet, une régression linéaire a été effectuée entre le climat organisationnel (variable dépendante) et le leadership transformationnel (variable indépendante) pour le groupe de participants qui n'appartiennent pas à un groupe informel ($B = 2.13$, $ES\ B = .64$, $t = 3.33$, $\beta = .63$, $p < .01$, $R^2 = .40$). Ensuite, la même régression a été effectuée pour le groupe de participants appartenant à un groupe informel ($B = 1.14$, $ES\ B = .54$, $t = 2.12$, $\beta = .39$, $p < .05$, $R^2 = .15$) (les résultats sont résumés dans le tableau V).

La différence entre les bêtas non standardisés de ces deux calculs s'est avérée non significative, et notre deuxième hypothèse de l'appartenance à un groupe informel comme variable modératrice est vérifiée et infirmée.

Tableau V : Résultat de régression statistique du climat organisationnel sur le leadership transformationnel pour tester la modération.

Niveau de la variable modératrice		Coefficients standardisés		Bêta standardisé	t
		B	Erreur standard		
Leadership transformationnel	Non-membres d'un GI	2.13	.64	.63	3.33**
	Membres d'un GI	1.34	.54	.39	2.12*

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatérale).

Note. N = 46. GI = groupe informel.

3.2.1. Régressions pour tester le groupe informel comme variable médiatrice

Nos trois dernières hypothèses constituent les trois conditions pour tester une relation de médiation entre nos variables.

Hypothèse 3 : Il existe un lien positif et significatif entre le leadership transformationnel et le groupe informel (condition 1 d'une variable médiatrice).

Hypothèse 4 : Il existe un lien positif et significatif entre le groupe informel et le climat organisationnel (condition 2 d'une variable médiatrice).

Hypothèse 5 : De façon globale, le groupe informel est une variable médiatrice entre le leadership

transformationnel et le climat organisationnel (en contrôlant pour les deux premières conditions, le lien entre le leadership et le climat n'est plus significatif).

Afin de vérifier nos hypothèses concernant le groupe informel comme variable médiatrice, ainsi que de distinguer la contribution de nos trois variables, nous avons procédé à la méthode suggérée par Baron et Kenny (1986). Pour tester une relation de médiation, les auteurs proposent de faire trois régressions linéaires.

D'abord, nous avons fait une régression du climat organisationnel (variable dépendante) sur le leadership transformationnel (variable indépendante). Ensuite, une régression de la variable groupe informel (variable médiatrice) sur le leadership transformationnel. Finalement, le climat organisationnel a été régressé à la fois sur le leadership transformationnel et sur le groupe informel.

Pour pouvoir dire qu'une variable est la médiatrice de la relation entre la variable indépendante et dépendante, le leadership devrait avoir un effet sur le groupe informel, ainsi que sur le climat organisationnel. De plus, le groupe informel, dans la troisième équation, devrait affecter le climat organisationnel de manière à ce que le leadership transformationnel ne prédise plus de façon significative la variable dépendante, qui est le climat organisationnel.

Pour ce qui est de la relation entre le climat organisationnel et le leadership transformationnel, nous avons repris les résultats de la régression effectuée pour vérifier notre première hypothèse, qui était positive et significative ($B = 1.63$, $ES\ B = .40$, $t = 4.11$, $\beta = .53$, $p < .01$, $R^2 = .28$). Cette relation répond à la première condition de la médiation, soit notre troisième hypothèse. Les résultats de cette analyse se retrouvent dans le tableau VI.

Tableau VI : Résultat de régression statistique entre le climat organisationnel et le leadership transformationnel.

Variable	Coefficients standardisés		Bêta standardisé	t
	B	Erreur standard		
Leadership transformationnel	1.63	.40	.53	4.11**

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale).

Note. $N = 46$.

Nous observons dans le tableau VII, pour la mesure globale du groupe informel, une relation positive et significative avec le leadership transformationnel ($B = .13$, $ES\ B = .03$, $t = 5.20$, $\beta = .62$, $p < .01$, R^2 ajusté = .38), ce qui vérifie la deuxième condition de la médiation, ainsi que notre quatrième hypothèse.

Tableau VII : Résultat de régression statistique entre le groupe informel et le leadership transformationnel.

Variable	Coefficients standardisés		Bêta standardisé	t
	B	Erreur standard		
Leadership transformationnel	.13	.03	.62	5.20**

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale).

Note. $N = 46$.

Enfin, la troisième régression du climat organisationnel sur le leadership transformationnel *et* le groupe informel s'est avérée non significative (voir tableau VIII). Alors que le leadership transformationnel et le climat demeurent liés de façon significative ($B = 1.41$, $ES\ B = .51$, $t = 2.78$, $\beta = .45$, $p < .01$), nous n'avions pas réussi à répondre à la troisième et dernière condition de la médiation, soit le lien entre le groupe informel et le climat organisationnel, qui est non significatif ($B = 1.72$, $ES\ B = 2.38$, $t = .72$, $\beta = .12$, *ns*).

Ce modèle n'explique que 29% (R^2 ajusté = .29) de la variance du climat organisationnel, alors que le leadership transformationnel seul explique 28% de la variance. Le groupe informel n'est donc pas une variable médiatrice de la relation entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel (voir figure 3).

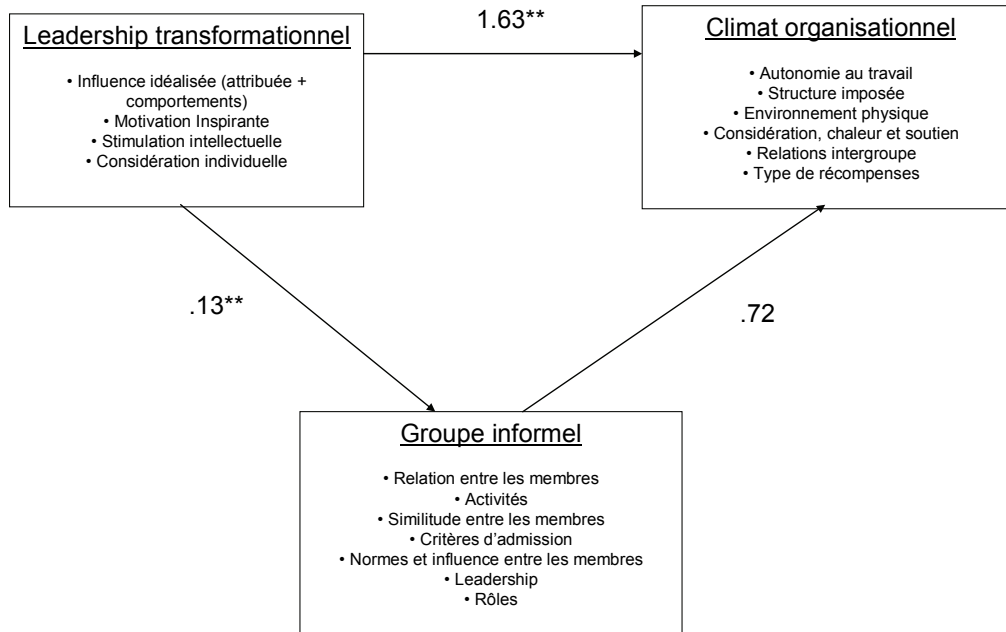
Tableau VIII : Résultat de régression statistique du climat organisationnel sur le leadership transformationnel et le groupe informel.

Variable	Coefficients standardisés		Bêta standardisé	t
	B	Erreur standard		
Leadership transformationnel	1.41	.51	.45	2.78**
Groupe informel	1.72	2.38	.12	.72

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale).

Note. N = 46.

Figure 3. Modèle de médiation avec bêtas non-standardisés



** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale).

CHAPITRE 4: DISCUSSION

4.1. Discussion

À la lumière des résultats de notre recherche, nous discuterons de la relation entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel, ainsi que de l'influence du groupe informel sur ces deux variables.

4.1. Le leadership transformationnel et le climat organisationnel

La première hypothèse que nous voulions vérifier concernait le leadership transformationnel en tant que déterminant important du climat organisationnel.

Si l'on se réfère aux études présentées antérieurement (telles les études de Litwin et Stringer, 1969), le leadership était un concept autrefois présent dans la définition même du climat organisationnel, ainsi le terme *climat de leadership* régnait dans la documentation à cette époque. Des études contemporaines ont élargi le concept de climat pour inclure d'autres composantes importantes (Brunet et Savoie, 1999). Dans notre étude, nous avons tenté d'examiner de plus près le leadership transformationnel, ainsi que d'évaluer l'influence qu'un tel leadership puisse avoir sur la perception des employés de la façon dont ils sont traités et, bien sûr, gérés.

Le leadership transformationnel, autant bénéfique sur le plan motivationnel que comportemental, a une influence sur la variance du climat

organisationnel. En effet, à travers nos analyses, le lien entre ces deux concepts s'est avéré très robuste. L'étude de Liao et Chuang (2007) qui a influencé nos hypothèses démontrait que c'est plutôt le type de leadership, soit le leadership transformationnel, qui est un déterminant important du climat organisationnel.

4.2. L'appartenance à un groupe informel

La deuxième hypothèse sur laquelle nous nous sommes penchées concernait l'appartenance à un groupe informel et l'effet que cela pourrait avoir sur la relation entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel.

Cette hypothèse ne s'est pas confirmée par les différentes analyses statistiques. Ces dernières ont révélé que les membres, tout comme les non-membres d'un groupe informel ne diffèrent pas quant à leurs perceptions du leadership et du climat organisationnel de leur milieu de travail.

Nous pouvons interpréter ces résultats comme un indice que le soutien social fournit par les membres d'un groupe informel est peut-être moins *nécessaire* pour les membres si les superviseurs/patrons démontrent beaucoup de comportements de leadership transformationnel. Il se peut que les besoins de soutien social des individus soient comblés à un certain degré par la

relation qu'ils ont avec le leader transformationnel. Ce leadership est bénéfique aux membres tout comme aux non-membres de groupe informel. Ces deux groupes d'individus profitent du leadership transformationnel qui est présent dans leur organisation et, à cet effet, perçoivent un bon climat organisationnel.

4.3. Le groupe informel comme variable médiatrice

En tentant d'établir un lien de médiation du groupe informel sur le leadership transformationnel et le climat organisationnel, nous avons découvert qu'en contrôlant pour la variance expliquée par le leadership transformationnel, le groupe informel n'est plus lié de façon significative au climat organisationnel.

Les études sur lesquelles nous nous sommes basés pour l'élaboration de nos hypothèses (Zohar & Tenne-Gazit, 2008; Bass et al., 2003) suggèrent que le groupe informel joue un rôle entre le leadership et le climat organisationnel. Or, nous avons surtout démontré que c'est le leadership transformationnel qui occupe la place centrale de la dynamique entre nos trois variables.

Ainsi, nous sommes amenés à formuler un lien alternatif, où le leadership, étant de façon si importante lié au climat organisationnel,

contribuerait de manière importante à la façon dont les membres de groupe informels perçoivent leur organisation et *partagent* cette perception.

Selon Greene et Schriesheim (1980), un leader qui donne beaucoup de soutien améliore la cohésion qui règne à l'intérieur d'un groupe. Si nous nous permettons d'interpréter cette affirmation selon notre problématique, il se peut que le leadership transformationnel, avec son penchant pour la considération individuelle, contribue à influencer la cohésion du groupe. Ceci pourrait, de manière indirecte, influencer le consensus qu'auraient les membres sur le climat organisationnel. Sans le soutien et l'encouragement du leader qui facilitent les relations amicales entre les membres, cette perception partagée ne serait peut-être pas aussi forte.

Alors que nous aurions voulu démontrer que le groupe informel est une variable médiatrice entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel, nous avons plutôt observé un renforcement de l'influence du leadership transformationnel sur le climat organisationnel *et* le groupe informel.

4.2. Limites

Les résultats statistiques seraient plus significatifs avec un échantillon plus grand. Cela nous aurait certainement permis d'expliquer plus de variance

à propos du climat organisationnel. Toutefois, comme nous l'avions démontré dans nos analyses, notre échantillon est représentatif *pour cette entreprise*.

De plus, nous aurions pu soutenir nos résultats avec des mesures plus objectives d'efficacité organisationnelle, tels la productivité et le rendement des employés, afin de pouvoir dire que le leadership transformationnel démontré dans nos résultats pouvait être lié à des employés plus *performants*.

CONCLUSION

Nous avons étudié comment le groupe informel agit sur la relation entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel. Il s'agissait de vérifier, en premier lieu, si le leadership transformationnel était lié de façon robuste au climat organisationnel. Comme le suggèrent plusieurs études présentées dans la partie théorique, la perception qu'ont les employés de leur patron semble contribuer à la perception qu'ils ont du climat organisationnel.

Les résultats que nous avons obtenus confirment cette hypothèse, et s'alignent bien avec l'idée que leadership soit une composante importante du climat organisationnel (Brunet et Savoie, 1999). Rappelons, toutefois, que le climat organisationnel est un concept multidimensionnel, et qu'il existe plusieurs autres facteurs qui viennent influencer le climat.

C'est dans cette perspective que nous avons voulu étudier l'effet d'appartenir à un groupe informel. Il était question de voir si les membres de groupe informel, comparés aux non membres, percevaient de façon différente leurs patrons et, ainsi, leur climat organisationnel. Bref nous avons tenté de distinguer les membres de groupe informel des non-membres à travers leurs évaluations du leadership transformationnel et du climat organisationnel. Nous n'avons cependant constaté aucune différence entre ces deux groupes pour ce qui est du lien entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel. Dans un climat assez ouvert où l'on observe beaucoup de

leadership transformationnel, les membres, tout comme les non membres d'un groupe informel, semblent avoir des perceptions comparables.

Nous avons également tenté de voir si le groupe informel agissait comme variable médiatrice de la relation entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel. D'après ce que plusieurs chercheurs ont observés en contexte militaire, il nous semblait juste de postuler qu'un tel lien existait dans une entreprise de service. De plus, selon les caractéristiques des groupes informels présentés dans la partie théorique, il nous semblait fort probable que l'influence que le groupe informel a sur ses membres (à travers les normes, les rôles, les activités de groupe, etc.) s'étend aux perceptions que ces derniers ont du leadership et du climat.

Or, nous n'avons pas tout à fait confirmé cette relation. Alors que nous avons démontré que le leadership était lié au groupe informel, nous n'avons pas pu établir un lien entre le groupe informel et le climat organisationnel. Ces résultats révèlent que l'influence du groupe informel ne s'étend pas aux perceptions qu'ont les individus de la façon dont ils sont traités et gérés, mais que c'est plutôt le style de leadership qui influence ces deux variables. Ce phénomène que nous avons observé dans notre entreprise n'a fait que renforcer les nombreuses études qui témoignent des bienfaits du leadership transformationnel.

Notre étude ouvre la porte à des discussions sur les apports du leadership transformationnel quant aux besoins socio-émotifs des employés. Il

nous semble que de futures recherches pourraient examiner de plus près un rôle compensatoire du groupe informel, où ce regroupement ne sert à combler un besoin socio-émotif que lorsqu'il y a un manque de leadership transformationnel.

De plus, il serait très important de réétudier nos hypothèses en incluant des mesures de rendement, de performance et d'engagement des employées afin d'arriver à des interprétations complètes quant à l'efficacité organisationnelle.

Dans cette perspective, il nous semble pertinent de continuer à examiner l'influence du groupe informel sur les comportements et les perceptions des individus, ainsi que de regarder de plus près comment le groupe informel lui-même peut être influencé par d'autres composantes d'une organisation.

RÉFÉRENCES

- Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Anderson, C. S. (1982). The search for School Climate: A review of research. *Review of Educational Research*, 52, 368-420.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1987). Charisma and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Boston : Lexington Books.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

- Baron, C., Savoie, A. & Brunet, L. (2001). Normes dans les groupes informels : mythes et réalité. *Psychologie du travail et des organisations*, 7, 45-62.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, hiver, p.19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, 8, 9-32.
- Bass, B. M., Avoid, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Blake, R. R. & Mouton, J. (1982). Management by Grid Principles or Situationalism : Which ? *Group and Organization Studies*, 7, 207-210.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901–910.

Brunet, L. (1995). Structure et fonctionnement des groupes informels en milieu de travail : premiers résultats empiriques, *Revue québécoise de psychologie*, 16, 63-80.

Brunet, L., & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail*. Outremont: Les Éditions Logiques.

Brunet, L. & Savoie, A. (2003). *La face cachée de l'organisation*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Dussault, M., Valois, P. & Frenette, E. (2007). Validation de l'échelle de Leadership Transformatif du directeur d'école. *Psychologie du travail et des organisations*, 13, 37-52.

Farris, G. F. (1979). The informal organization in strategic decision making. *International Studies in Management and Organizations*, 9, 37-62).

Gilmore, R. L. (1979). *Machiavellian Influence on School Climate : a Study of High School Principal's Machiavellian Characteristics as they relate to*. Thèse de doctorat en éducation. Université de Brigham Young.

- Gliem, J. A. & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*.
- Greene, C.N. & Schriesheim, C. A. (1980). Leader-Group Interactions: A Longitudinal Field Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 65, 50-59.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship : Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88, 170-178.
- Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance, *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- James, L.A. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement, *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- James, L.R., Choi, C.C., Ko, C.-H. E., McNeil, P.K., Minton, M.K., Wright, M.A., & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A

review of theory and research, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 5-32.

James, L. R. & Jones, A. P. (1974). Organizational Climate: A Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.

Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A -Meta-Analytic Test of their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.

Kozlowski, S. W. J., Doherty, M. L. (1989). Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.

Landry, S. (1995). Le groupe restreint: prémisses conceptuelles et modélisation, *Revue québécoise de psychologie*, 16, 45-62.

Liao, H. & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Science*, 92, 1006-1019.

- Litwin, G. W. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational*.
Boston : Division of Research, Graduate School of Business
Administration, Harvard University.
- Lortie, G. (1994). Élaboration d'un questionnaire mesurant les caractéristiques
des groupes informels en milieu de travail. Université de Montréal :
Mémoire de maîtrise.
- Morin, E. E. (1996). *Psychologies au travail*. Montréal : Gaëtan-morin éditeur.
- Parker, C.P., Baltes, B.B., Young, S.A., Huff, J.W., Altmann, R.A., Lacost,
H.A., & Roberts, J.E. (2003). Relationships between psychological
climate perceptions and work outcomes : A meta-analytic review,
Journal of Organizational Behavior, 24, 389-416.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1967). *Management and the worker*.
Cambridge, MA : Harvard University Press (ouvrage original publié en
1939).
- Roy, F. (1984). Élaboration et validation d'un questionnaire sur le climat de
travail. Université de Montréal : Mémoire de Maîtrise.

St-Arnaud, Y. (1989). *Les petits groupes*, 2e édition, Université de Montréal : Montréal.

Sartre, J.-P. (1985). *Critique de la raison dialectique. Tome 1 : Théorie des ensembles pratiques*, Paris : Gallimard.

Savoie, A. (1993). Les groupes informels dans les organisations: cadre général d'analyse. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 34, 79-97.

Scott, W.R. (1981). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.

Selltiz, C., Wrightsman, L.S. & Cook, S.W. (1976). *Research Methods in Social Relations*, 3rd Edition, New York : Holt, Rinehart and Winston.

Spénard, A. (1993) Étude exploratoire sur les relations entre les groupes informels et leur organisation. Université de Montréal : Mémoire de maîtrise.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Toronto: Alin & Bacon.

Zohar, D. (2002). Modifying Supervisory Practices to Improve Subunit Safety : A Leadership-Based Intervention Model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 156-163.

Zohar, D. (1980). Safety Climate in Industrial Organizations : Theoretical and Applied Implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.

Zohar, D. & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational Leadership and Group Interaction as Climate Antecedents : A Social Network Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93, 744-757.

ANNEXES

ANNEXE A : Version adaptée de l'échelle de Leadership Transformatif du directeur d'école (Dussault, Valois, & Frenette, 2007)

Consigne:

Indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants. Ces énoncés concernent votre perception de votre patron immédiat. Pour la simplicité, les énoncés sont présentés au masculin.

1	2	3	4
Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

1. Il incite le personnel à s'engager dans des activités de formation.	1	2	3	4
2. Il intervient dès qu'un employé semble prendre du retard dans sa tâche.	1	2	3	4
3. Il ne retourne pas les appels téléphoniques.	1	2	3	4
4. Il s'exprime de manière enthousiaste.	1	2	3	4
5. C'est un orateur dynamique.	1	2	3	4
6. Dès qu'il y a plainte, il intervient.	1	2	3	4
7. Il encourage le personnel à innover.	1	2	3	4
8. Il amène les gens à percevoir différemment des problèmes récurrents.	1	2	3	4
9. Il suggère de nouvelles façons de faire.	1	2	3	4
10. Il respecte les opinions différentes des siennes.	1	2	3	4
11. Il écoute attentivement les autres.	1	2	3	4
12. Il manifeste une reconnaissance particulière pour du bon travail.	1	2	3	4
13. Il met en évidence l'importance de chacun.	1	2	3	4
14. Il donne un feedback positif aux personnes qui obtiennent un bon rendement.	1	2	3	4
	1	2	3	4

15. Il soutient le personnel engagé dans des activités de formation.	1	2	3	4
16. Il rappelle à l'ordre le personnel retardataire.	1	2	3	4
17. Il s'isole dans son bureau.	1	2	3	4
18. Il accueille le personnel en lui souhaitant individuellement une bonne journée.	1	2	3	4
19. Il est passionné par son travail.	1	2	3	4
20. Il parle de manière optimiste de l'avenir.	1	2	3	4
21. Il prend des pauses avec le personnel pour discuter de sujets non liés au travail.	1	2	3	4
22. Il s'enquiert de la santé des personnes à leur retour au travail après une maladie.	1	2	3	4
23. Il reconnaît les bonnes performances au personnel.	1	2	3	4
24. Lorsqu'il détecte des difficultés dans le travail de quelqu'un, il s'assure que des correctifs sont apportés.	1	2	3	4
25. Il s'intéresse à ce que vit le personnel.	1	2	3	4
26. Il est absent quand on a besoin de lui.	1	2	3	4
27. Il félicite les bons coups de chacun.	1	2	3	4
28. Il soutient le personnel qui a besoin d'aide.	1	2	3	4
29. Il remet à plus tard la prise de décisions.	1	2	3	4
30. En guise de récompense, il aménage la tâche du personnel pour lui permettre de réaliser un projet qui lui tient à cœur.	1	2	3	4
31. Il communique sa vision de l'organisation.	1	2	3	4
32. Il fait participer le personnel au processus de résolution de problèmes.	1	2	3	4
33. Il souligne l'excellent travail d'une personne lors d'assemblées générales du personnel.	1	2	3	4

34. Il effectue un suivi des tâches afin de détecter les problèmes et, le cas échéant, y apporter des corrections.	1	2	3	4
35. Il rappelle à l'ordre le personnel qui ne respecte pas certaines règles de l'organisation.	1	2	3	4
36. Il n'est pas disponible.	1	2	3	4
37. Il souligne les fautes de français à leurs auteurs.	1	2	3	4
38. Il envoie une note de service personnalisée pour féliciter un travail remarquable.	1	2	3	4
39. Il respecte les sentiments d'autrui.	1	2	3	4
40. Il partage l'information avec le personnel.	1	2	3	4
41. Il a de nouvelles idées à propos de l'avenir de l'organisation.	1	2	3	4
42. Il est jovial.	1	2	3	4
43. Il prend en compte les besoins du personnel dans ses décisions.				
44. Il communique ses valeurs.				
45. Il envoie une lettre de félicitations à la suite d'un travail remarquable.				
46. Il évite de prendre des décisions.				

ANNEXE B : Version abrégée du questionnaire du climat de travail

(QCT) de Roy (1989)

Consigne:

Indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants. Ces énoncés concernent la façon dont vous êtes traités et/ou géré dans votre milieu de travail.

1	2	3	4	5	6	N/A
Tout à fait désaccord	Assez fortement en désaccord	Un peu en désaccord	Un peu en accord	Assez fortement en accord	Tout à fait en accord	Ne s'applique pas

Dans votre milieu de travail :

1. Vous êtes traité avec respect et dignité.	1	2	3	4	5	6	X
2. Vous êtes libre d'utiliser vos compétences comme bon vous semble.	1	2	3	4	5	6	X
3. Vous pouvez développer votre potentiel au travail.	1	2	3	4	5	6	X
4. Vous avez la marge de manœuvre nécessaire pour faire votre travail.	1	2	3	4	5	6	X
5. On vous offre la possibilité de vous perfectionner.	1	2	3	4	5	6	X
6. Vous comptez pour l'organisation.	1	2	3	4	5	6	X
7. On vous incite à prendre des décisions lorsque cela vous concerne.	1	2	3	4	5	6	X
8. Votre travail actuel vous permet de développer vos talents.	1	2	3	4	5	6	X
9. Votre contribution est reconnue.	1	2	3	4	5	6	X
10. Vous êtes libre d'exécuter votre travail selon votre jugement.	1	2	3	4	5	6	X
11. On vous donne l'occasion d'utiliser pleinement vos habilités.	1	2	3	4	5	6	X

12. Vous sentez valorisé.	1	2	3	4	5	6	X
13. Votre travail actuel est une source d'épanouissement.	1	2	3	4	5	6	X
14. Vos droits comme employé sont considérés.	1	2	3	4	5	6	X
15. Vous pouvez poursuivre les objectifs de performance que vous souhaitez.	1	2	3	4	5	6	X
16. Des commentaires positifs sont utilisés pour vous inciter à travailler.							

ANNEXE C : Le questionnaire des caractéristiques des groupes informels en milieu de travail de Lortie (1994)

Énoncés-critères :

Dans votre organisation, pouvez-vous identifier un regroupement possédant les caractéristiques suivantes : (veuillez cocher la ou les caractéristique(s) qui s'appliquent à ce regroupement)

Au travail, il y a des personnes avec qui je me réunis de mon plein gré.	
Ces personnes (entre 2 et 15) ont entre elles des relations amicales.	
Ces personnes aiment se fréquenter régulièrement dans le cadre d'activités débordant de leurs tâches attitrées (par exemple, repas, activités sociales, etc.).	

Consigne :

Indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants. Ces énoncés concernent le regroupement que vous avez identifié dans la section précédente.

1	2	3	4	5	6
Tout à fait désaccord	Assez fortement en désaccord	Un peu en désaccord	Un peu en accord	Assez fortement en accord	Tout à fait en accord

1. Les activités sociales du groupe représentent une corvée pour moi.	1	2	3	4	5	6
2. Les membres du groupe ne se fréquentent que lorsqu'ils sont obligés de le faire.	1	2	3	4	5	6
3. Autant que possible, j'évite les membres de ce groupe.	1	2	3	4	5	6
4. Les membres aiment se fréquenter en dehors du travail.	1	2	3	4	5	6
5. Je me détends quand je suis avec les membres du groupe.	1	2	3	4	5	6
6. Les membres du groupe sont pour moi plus que des collègues, ce sont des amis.	1	2	3	4	5	6

7. Les membres sont parfois hypocrites les uns avec les autres.	1	2	3	4	5	6
8. En général, je suis intime avec les membres de ce groupe qu'avec d'autres collègues.	1	2	3	4	5	6
9. Si des malentendus surviennent entre les membres, ils sont capables d'en discuter avant que ça ne dégénère en conflit.	1	2	3	4	5	6
10. En général, les membres du groupe appuient les opinions de l'un des leurs auprès des autres collègues, patrons ou employés.	1	2	3	4	5	6
11. Sur le plan du travail, les membres ont des attitudes semblables, une même façon de penser.	1	2	3	4	5	6
12. Les membres se protègent les uns les autres contre les injustices ou lors de conflits qui peuvent survenir au travail.	1	2	3	4	5	6
13. Grâce au groupe, je suis mieux informé de ce qui se passe au travail.	1	2	3	4	5	6
14. Si un des membres était impliqué dans le conflit au travail, le groupe ferait tout en son pouvoir pour l'épauler.	1	2	3	4	5	6
15. Dès qu'ils en ont l'occasion, les membres du groupe s'entraident dans leur travail.						
16. Je me fie souvent au jugement des autres membres du groupe pour vérifier l'exactitude de certaines de mes opinions.						

ANNEXE D : Information personnelle

Consigne

Veillez répondre à ce court sondage de caractéristiques personnelles.

1. Âge

2. Sexe

Homme

Femme

3. Niveau de scolarité

D.E.S. – Diplôme d'études secondaires

D.E.C. – Diplôme d'études collégiales

Baccalauréat

Maîtrise

4. À propos du travail en général

Ancienneté

Type de poste

Temps travaillé dans le département actuel

Statut (temps plein ou temps partiel)

ANNEXE E : Formulaire de consentement remis aux participants

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (À conserver par les participants)

Titre de la recherche : Comment le groupe informel agit sur le leadership transformationnel et le climat organisationnel perçu

Chercheure : Carolyn Hass, étudiante à la maîtrise en psychologie industrielle/organisationnelle, Université de Montréal

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche.

Ce projet cherche à mieux comprendre le lien entre le leadership et le climat perçu par les employés selon qu'ils appartiennent ou non à un groupe informel au travail.

2. Participation à la recherche

La participation à cette recherche consiste :

- ❖ Répondre à trois questionnaires qui portent sur le leadership transformationnel, le climat organisationnel perçu et le groupe informel en milieu de travail.
- ❖ Répondre à un questionnaire qui porte sur des caractéristiques personnelles du participant (âge, sexe, niveau de scolarité, ancienneté, type de poste, le temps travaillé dans l'organisation et dans le département actuel, le statut).
- ❖ Remplir ces questionnaires devrait requérir environ 20 minutes de votre temps.

3. Confidentialité

Les renseignements que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro et seul le chercheur principal et/ou la personne mandatée à cet effet auront la liste des participants et des numéros qui leur auront été attribués. De plus, les données seront conservées dans un classeur sous clé situé dans un bureau fermé. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Ces données personnelles seront détruites sept ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier pourront être conservées après cette période, le temps nécessaire à leur utilisation.

4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur les groupes informels, le leadership et le climat de travail. Votre participation à la recherche pourra également vous donner l'occasion de mieux vous connaître.

5. Droit de retrait

La participation à cette recherche est entièrement volontaire. Chaque participant est libre de se retirer sans préjudice et en tout temps, sans devoir justifier sa décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec le chercheur, au numéro de téléphone indiqué à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

B) CONSENTEMENT

J'ai pris connaissance des informations concernant le projet *Comment le groupe informel agit sur le leadership transformationnel et le climat organisationnel perçu*

En répondant à ce questionnaire, je consens à participer à cette étude dont j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients.

Pour toute question relative à l'étude, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Carolyn Hass, étudiante à la maîtrise dans le département de psychologie à l'Université de Montréal, à l'adresse courriel suivante :

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel ombudsman@umontreal.ca. **(L'ombudsman accepte les appels à frais virés).**

