

Leadership serviteur, un puissant moteur de performance d'une organisation sociale.

Servant leadership a powerful engine of performance of a social organization.

Auteur 1 : Ngisila Diamfuka Joyce,.

Auteur 2 : Palapa Dede,.

Auteur 3 : Kiangebene Kileke Beni,.

Auteur 4 : Lobo Mikobi Héritier,.

Centre de Recherche en Sciences Humaines, Kinshasa, République Démocratique du Congo

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : Ngisila Diamfuka Joyce, Palapa Dede, Kiangebene Kileke Beni & Lobo Mikobi Héritier 2026) « Leadership serviteur, un puissant moteur de performance d'une organisation sociale », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 0581 – 0609.



DOI : 10.5281/zenodo.20486864

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé : *L'objectif de ce papier est de mettre en lumière l'adoption d'une philosophie de leadership servant influence distinctement et de manière complexe la performance au travail tant au niveau individuel qu'au niveau d'une organisation. Cet article se concentre sur les liens entre le leadership-servant et les exploits d'une organisation, au travers deux mécanismes relationnels: la perception d'une différenciation dans la qualité de la relation leader-employé à l'intérieur d'une équipe et au travers la cohésion de cette même équipe, en mobilisant la théorie de comparaison sociale (Festinger, 1954). Pour appuyer notre modèle, nos analyses montrent que le leadership-servant prédit une perception de faible différenciation dans la qualité des relations leader-employés au sein du groupe c'est-à-dire le leader traite tous ses employés de manière équitable et positive et que cette perception de différenciation influence la cohésion de l'équipe, de sorte que moins il y a de différenciation perçue, plus la cohésion entre les membres du groupe est forte. De plus, la cohésion d'équipe a une influence positive sur la performance à la tâche de l'équipe et sur les comportements de citoyenneté envers les employés à l'extérieur de l'équipe. Ce modèle est investigué à partir d'un ensemble de données recueillies dans une entreprise œuvrant dans l'installation, réparation et entretien des climatiseurs, qui a permis de constituer un échantillon de 8 superviseurs employés permettant de tester le modèle de niveau individuel et un échantillon de 87 employés répartis dans 8 équipes pour examiner le modèle de niveau du groupe. Nous avons préparé un questionnaire en français, suivant la méthodologie proposée par (Vallerand, 1989). De plus, les résultats des analyses de médiation montrent que la perception de différenciation du LMX et la cohésion agissent comme médiateurs de l'influence du leadership-servant sur la performance à la tâche d'équipe et, qu'ils agissent également comme médiateurs de cette influence.*

Mots clés : *Leadership ; Leadership serviteur ; Performance organisationnelle ; cohésion d'équipe; performance d'équipe au travail*

Abstract : *The objective of this paper is to highlight how the adoption of a serving leadership philosophy distinctly and complexly influences work performance at both individual and group levels. This article focuses on the links between servant leadership and the achievements of an organization through two relational mechanisms : The perception of a differentiation in the quality of the leader-employee relationship within a the team and through the cohesion of that same team, by mobilizing the social comparison theory (Festinger 1954). To support our model, our analyses show that servant leadership predicts a perception of low differentiation in the quality of leader-employee relationships within the group ; that is the leader treats all employees fairly and positively and that this perception of differentiation influences team cohesion so that the less differentiation is perceived the stronger the cohesion among group members. Furthermore team cohesion has a positive influence on team task performance and on employee citizenship behaviors outside the team. This model is investigated using a dataset collected from a company involved in the installation, distribution, and maintenance of air conditioners, which allowed for the creation of a sample of 8 employee supervisors to test the individual-level model and a sample of 87 employees distributed across 8 teams to examine the group-level model. We prepared a questionnaire in french following the methodology proposed by Vallerand 1989. Furthermore, the results of the mediation analyses show that the perception of LMX differentiation and cohesion act as mediators of the influence of servant leadership on team task performance and that they also act as mediators of this influence.*

Key words : *Leadership ; servant leadership ; organizational performance ; team cohesion ; team work performance.*

I. Introduction

Le leadership est largement reconnu comme un facteur-clé dans l'atteinte et la réussite des objectifs d'équipes ou des organisations (Erdogan & Enders, 2007), toutefois les défis auxquels font face le leadership ont grandement évolué dans les dernières décennies. En effet, afin de mieux répondre aux pressions continuellement grandissantes sur les organisations pour innover, être plus agile, se diversifier et performer dans un marché qui s'est complexifié, mondialisé et automatisé, nombreuses sont les organisations qui ont restructuré leur mode de fonctionnement en équipes de travail. Il ne suffit donc plus que le leader supervise des individus, il doit aussi mobiliser l'équipe en tant qu'entité dynamique (Aubé, et al, 2006; Guzzo & Dickson, 1996). Il incombe ainsi aux leaders le rôle complexe d'influencer et faciliter le processus d'intégration des contributions individuelles en un effort concerté de collaboration de groupe (Hogg, 2006; Northouse, 2007).

Le paradigme du «servant leadership» offre une approche très différente du leadership et du management des hommes par rapport à celle du leadership hiérarchique et bureaucratique traditionnel, toujours fortement imprégné de «néo-taylorisme». En effet, selon ce dernier, l'entreprise est d'abord une machine à faire du profit fonctionnant d'abord selon une logique gestionnaire et productiviste. Les salariés sont considérés comme des moyens ou des rouages supposés accomplir un certain nombre de tâches prédéfinies par la hiérarchie pour son bon fonctionnement. La vision mécaniste et simpliste du management des hommes qui en résulte est bien illustrée par les schémas organisationnels qui prédominent encore aujourd'hui dans le paysage organisationnel français : organigrammes pyramidaux, modes de direction très hiérarchiques et «top down», centralisation des processus de décisions, organisation en «postes» de travail prédéfinis, fonctionnement bureaucratique, soumission du travail des collaborateurs à des process de fonctionnement restreignant leur liberté et leurs marges d'initiatives, focalisation sur les seuls objectifs économiques et quantitatifs, etc. (Bolman et Deal, 1996).

Ces pratiques managériales et organisationnelles induisent aujourd'hui un nombre croissant de «pathologies managériales» ou dysfonctionnements graves tels qu'un malaise chronique de l'encadrement, un climat de défiance vis-à-vis de la hiérarchie, des risques psychosociaux croissants, une démotivation et un désengagement des salariés, un manque de coopération notamment au sein des équipes de travail, des rivalités et des conflits divers, une ambiance de travail délétère, etc. (Duluc, 2000; Sérieyx, 2009).

Par ailleurs, ce système de management a tendance à générer de la conformité et un manque de critiques à l'égard des directives du sommet de la hiérarchie, par crainte de ses réactions. Cela conduit à un appauvrissement progressif de l'organisation et à une sous-optimisation des décisions prises par un ou quelques individus, qu'elles soient leurs compétences, par rapport à celles qui pourraient résulter de processus de décision plus participatifs et plus collectifs, voire plus proches du terrain. (Surowiecki, 2004)

Au-delà de la crise conjoncturelle qui a affecté ces dernières années beaucoup d'entreprises et d'organisations, celles - ci sont aujourd'hui de plus en plus confrontées à une crise « structurelle » des modes de management des hommes. Elle se manifeste par divers types de dysfonctionnements managériaux et organisationnels qui ont essentiellement deux causes : d'une part l'obsolescence et l'inadéquation croissante du modèle traditionnel et dominant de management, toujours inspiré par une philosophie « néo-taylorienne » datant du début du XXe siècle, et d'autre part, les dérives de la financiarisation à outrance des modes de direction de beaucoup d'entreprises et du productivisme sur les pratiques de management des hommes. (Belet, 2013)

Il existe depuis déjà quelques décennies d'autres modèles alternatifs de management des hommes et de leadership, dont il est remarquable d'observer que plusieurs d'entre eux sont quasiment absents de la littérature managériale en langue française... Pourtant certains apparaissent comme particulièrement intéressants par leurs capacités à « humaniser » les organisations et surtout à apporter des solutions managériales et organisationnelles innovantes et pertinentes pour les défis managériaux de celles-ci. Particulièrement le cas du paradigme du « servant leadership » (qu'on peut traduire littéralement par le « leadership serviteur », ou encore par le « leadership par le service ») qui demeure quasiment inconnu en France, tant dans le monde des entreprises que dans celui des formations supérieures au management, bien qu'il ait déjà fait largement les preuves de sa pertinence et de son efficacité, tant économique que sociale et managériale. Il s'agit d'un véritable modèle alternatif de management des hommes et de leadership par rapport au vieux modèle « néo taylorien » toujours dominant. (Belet, 2013)

La philosophie managériale du « servant leadership » traduit une étonnante modernité et représente une orientation très pertinente pour « humaniser » bien davantage les pratiques de management des hommes, en les rendant non seulement plus éthiques et plus responsables, mais aussi plus efficaces. En outre, il apparaît comme particulièrement opportun dans le contexte économique du XXI ème siècle qui reposera de plus en plus sur la connaissance et l'apprentissage permanent des hommes. Les meilleurs spécialistes du management s'accordent

aujourd'hui pour affirmer que la qualité du leadership et des pratiques de management des hommes vont constituer le principal facteur-clé des performances pérennes des entreprises. (Pfeffer et sutton,2007).

La performance organisationnelle est définie comme une relation entre les objectifs, les moyens et les résultats organisationnels (Profiroiu, 2001).

Au vue de ces théories, deux questions méritent d'être posées à savoir : *(i) Au niveau de l'équipe, par quels mécanismes psychologiques relationnels le leadership-servant influence-t-il la performance collective de l'équipe? (ii) De quelles façons ces mécanismes agissent-ils pour influencer la performance à la tâche et les comportements de citoyenneté de service de l'équipe de travail ?*

Bien que ces deux questions soient complémentaires, chacune de ces questions est approfondie dans une étude distincte. Et la théorie mise de l'avant pour y répondre, puis le modèle de recherche qui en découle, en insistant sur les liens et variables-clés.

2. Littérature

2.1. Cadre théorique

La philosophie du leadership-servant ait été révélée il y a presque quarante ans maintenant dans les célèbres essais de (Greenleaf, 1977), ce n'est que depuis le début des années 2000 que des chercheurs ont entrepris de l'examiner plus en profondeur (Ehrhart, 2004). Au cœur du modèle du leadership-servant se trouve la croyance fondamentale que de cultiver l'enrichissement et le bien-être de ses employés induira la croissance et la bonne performance de l'organisation. Selon plusieurs auteurs, le leader-servant se distingue des autres styles de gestion par ses principes et ses valeurs morales élevées, son altruisme, son humilité et son esprit de communauté (Van, 2011; Greenleaf, 1998).

Selon (Greenleaf ,1977), le leadership-servant est plus qu'un style de gestion. Il s'agit d'une façon d'être et de vivre qui se présente d'abord chez l'individu comme "le sentiment naturel de vouloir servir, de servir d'abord" et qui ensuite engendre chez l'individu une aspiration à diriger tout en incarnant une éthique élevée et un engagement profond à placer les besoins prioritaires de tous ses employés avant les sien. Cette philosophie du leadership est également particulière puisqu'elle rayonne au-delà des murs d'une organisation; un leader-servant dessert parallèlement plusieurs parties prenantes autour de lui, incluant la communauté et la société dans son ensemble (Graham, 1991).

2.2. Revue empirique

Tableau 1. Auteurs et définition du leadership serviteur

Auteur (s)	Définition Concepts	Concepts retenus
Robert et Greenleaf 1977	Le grand leader est vu comme un serviteur d'abord	Serviteur
Laub, 1999	Un leader-serviteur est celui dont le but premier pour diriger est de servir les autres en investissant dans leur bien-être et leur développement.	Investissement, bien-être, développement
Hunter et al. 2013	Un leader serviteur est celui qui s'investit pour permettre aux collaborateurs de faire de leur mieux.	Serviteur
Sherry et Winnette, 2011	Au cœur même du leadership serviteur se trouve le désir sincère de servir les autres pour le bien commun.	Serviteur

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de Kabungu, B.B. (2021).

Tableau 2. Tableau des études portant sur les antécédents du leadership-servant.

Études empiriques	Variable antécédente	Type d'organisation/ pays	Taille échantillon	Résultats
Washington (2006)	Intégrité (I) Empathie (E) Compétence (C) Amabilité (A)	Trois agences gouvernementales/ États-Unis	126 leaders et 288 employés	Amabilité, Intégrité, Empathie et Compétence sont positivement reliées à LS.
Flynn et al. (2016)	Noyau d'évaluation de soi.	Employés d'entretien Université américaine/É.U.	64 leaders et 283 employés	Noyau d'évaluation de soi: relation positive avec LS.
Barbuto et al. (2006)	Intelligence Emotionnelle(IE)	Leaders civiques/USA	75 leaders et 401 membres	IE : relation positive avec LS* auto-rapportée par le leader.

				dimensions : altruisme, soutien émotionnel, sagesse, intendance. Pas de relation significative avec LS rapportée par employés.
Peterson et al. (2012)	Narcissisme	PME. Industrie informatique / États-Unis	126 dyades PDG-VP finance.	Narcissisme : relation négative avec LS.
Hunter et al. (2013)	Amabilité Extraversion	Employés Magasin vente au détail/ USA	178 dyades leaders-employés	Amabilité: relation positive avec LS Extraversion : relation négative avec LS

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de Kabungu, B.B. (2021).

3. Méthodologie de recherche et échantillon

Nous avons contacté une entreprise œuvrant dans l'installation, réparation et entretien des climatiseurs qui a bien voulu nous offrir la possibilité de faire une collecte de données auprès de leurs employés. Nous avons préparé un questionnaire en français, suivant la méthodologie proposée par Robert J. Vallerand, (1989). Nous avons structuré la cueillette de données en deux vagues séparées : (i) La première vague s'adressait aux employés. Leur questionnaire contenait les échelles mesurant le leadership-servant de leur supérieur immédiat (Liden et al., 2008), la satisfaction de leurs besoins psychologiques au travail (Van den Broeck, Van steenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010), la perception de différenciation du LMX (Mayer et al., 2008) et la cohésion d'équipe (Podsakoff, Niehoff, MacKenzie, & Williams, 1993). Un lien significatif ayant été démontré entre l'interdépendance à la tâche des membres d'une équipe et plusieurs variables attitudinales ou comportementales de ceux-ci (Kozlowski & Ilgen, 2006; Liden et al, 2006), nous avons également introduit l'interdépendance comme variable de contrôle dans ce questionnaire (Pearce & Gregersen, 1991). La réponse des employés a été rapide, 85 d'entre eux ont complété le questionnaire en 1' espace deux heures. (ii) la seconde vague était envoyé aux superviseurs et leaders de premier niveau. Leur questionnaire demandait d'évaluer la performance de leurs employés individuellement et de leurs équipes.

3.1 Comparaison avec les autres types de leadership

Bien que le leadership-servant présente des chevauchements conceptuels avec d'autres formes de leadership tels que le leadership éthique, le leadership authentique, le leadership spirituel et le leadership transformationnel, il se distingue de manière fondamentale de ceux-ci par sa capacité à placer les intérêts des autres avant les siens (e.g., Van Meter et al., 2016). En d'autres mots, le leader-servant sacrifie ses propres intérêts pour servir les besoins des autres, il s'investit pour faciliter le travail des autres, et les aider à s'améliorer et se développer avant tout (Van Meter, et al., 2016). Van Dierendonck (2011) effectue une comparaison exhaustive entre le leadership-servant et chacune des autres formes de leadership.

Les deux principales comparaisons sont celles avec le leadership éthique, à cause de sa grande popularité dans les dernières années et de sa proximité conceptuelle avec le leadership-servant, et celle avec le leadership transformationnel parce qu'il est le modèle dominant dans la littérature actuelle. D'abord, le leadership-servant se distingue du leadership éthique, puisqu'agir de manière éthique ne correspond qu'à une seule des valeurs qui animent le leader-servant. En effet, le modèle du leadership servant est beaucoup plus vaste et élaboré en termes de valeurs promues et il inclut des caractéristiques qui sont absentes dans le modèle du leadership éthique, telles que l'importance d'habiliter ses employés, d'ajouter de la valeur à la communauté et de soutenir émotionnellement ses employés. Le leader-servant se distingue également conceptuellement du leader transformationnel de par la cible visée par leurs objectifs : le leader transformationnel est orienté vers l'organisation, alors que le leader-servant est centré sur ses employés (van Dierendonck, 2011; Van Meter et al., 2016). Empiriquement, plusieurs études démontrent comment le leadership-servant permet d'expliquer des variances uniques de variables, telles que l'engagement ou la performance à la tâche, au-delà de la contribution du leadership transformationnel ou du leader-member exchange (LMX) à ces variables (Ehrhart, 2004; Liden et al. 2008; van Dierendonck et al. 2014). Certaines de ces études comparatives révèlent également comment les mécanismes au travers lesquels le leadership-servant influence des résultats diffèrent des mécanismes médiateurs de l'influence du leadership transformationnel (Neubert et al. 2008; Schaubroeck et al. 2011; van Dierendonck et al., 2014). Par exemple, Schaubroeck et al. Trouve que le leadership transformationnel explique une part de variance de la performance d'équipe au travers la confiance envers le leader basée sur des cognitions, alors que le leadership-servant l'explique au travers la confiance envers le leader basée sur des affects. Van Dierendonck et al. Démontre également comment le leader-servant agit sur l'engagement au travail au travers un facteur

unique de satisfaction des besoins psychologiques des employés, alors que ce facteur n'est pas associée au leadership transformationnel dans cette étude, même si d'autres études ont montré un lien entre le leadership transformationnel et la satisfaction des besoins psychologiques des employés (e.g., Kovjanic, Schuh, & Jonas, 2013).

3.2 Synthèse des comportements associés au rôle de leadership serviteur

Le rôle de serviteur regroupe un total de 11 comportements observables dans les différentes relations que les leaders serviteur entretiennent avec les employés, les fournisseurs, les clients et la communauté. Le sommaire de ces comportements est présenté dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Comportements associés au rôle de leadership serviteur

Rôle du leadership serviteur	Groupes de parties prenantes	Comportements
Serviteur	Employés	Considérer et répondre aux besoins des employés.
		Veiller au développement personnel et professionnel des employés.
	Fournisseurs	Considérer les intérêts des fournisseurs et de leurs employés.
	Clients	Chercher à comprendre les besoins des clients.
		Répondre aux intérêts et aux besoins des clients.
	Communauté	Évaluer l'impact des décisions organisationnelles sur la communauté.
		Évaluer les intérêts et les besoins de la communauté.
		Répondre aux intérêts et aux besoins de la communauté.
		Réfléchir régulièrement aux moyens de diminuer l'impact environnemental de l'organisation.
		Veiller à ce que le développement des produits et des services soit respectueux de l'environnement.
		Investir dans des pratiques permettant de réduire l'impact environnemental de l'organisation.

Tableau 4 : Responsabilités attendues associées aux rôles du leadership serviteur proposés par Maak et Pless (2006)

Rôles du leadership serviteur	Responsabilités attendues
Serviteur	<ul style="list-style-type: none"> • Initier et engager le dialogue avec les parties prenantes. • S'intéresser au contexte social et environnemental dans lequel l'organisation opère. • Essayer de comprendre, de respecter et de reconnaître les besoins des parties prenantes. • Être conscient et capable de contrôler ses propres émotions, sentiments, valeurs et intérêts, ainsi que de les reconnaître chez les autres. • Faire preuve d'humilité et de modestie. • Se préoccuper du bien-être des gens au sein de l'organisation. • Intégrer les différentes perspectives dans une approche décisionnelle équilibrée et moralement saine. • Poursuivre une vision et des objectifs qui sont compatibles avec les besoins et les intérêts de toutes les parties prenantes..
Coach	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter le développement. • Permettre l'apprentissage. • Aider les individus et les équipes à atteindre leurs objectifs. • Soutenir le processus relationnel. • Favoriser l'interaction collaborative, la communication ouverte et la résolution de conflits constructive. • Veiller à ce que les processus interactifs soient justes et inclusifs. • Apporter leur soutien aux suiveurs qui sont confrontés à des conflits d'intérêts ou à des zones d'ambiguïté morale. • Agir comme modèles en s'appuyant sur des valeurs morales et éthiques. • Faire preuve de réflexion, de raisonnement moral et d'imagination morale. • Aider le développement de qualités relationnelles chez les subordonnés.
Visionnaire	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter le développement d'une vision responsable s'appuyant sur la création de valeurs de manière éthiquement saine et équilibrée favorisant le DD.

	<ul style="list-style-type: none"> • Impliquer les PP dans le processus de création d'une vision. • Mettre en place les moyens afin de parvenir à la réalisation de la vision.
Architecte	<ul style="list-style-type: none"> • Créer et cultiver un environnement de travail dans lequel les gens trouvent un sens, se sentent respectés, reconnus et intégrés, où ils s'amuse et se sentent mobilisés, afin de contribuer au maximum de leur potentiel. • Assurer la présence de système et de processus de gestions éthiques soutenant l'atteinte des objectifs du Triple Bilan et de la vision partagée. • Institutionnaliser et entretenir un dialogue permanent avec l'ensemble des parties prenantes.
Agent de changement	<ul style="list-style-type: none"> • Initier ou soutenir le changement vers une entreprise consciente de ses valeurs et durable. • Mobiliser les PP, susciter et maintenir l'engagement des subordonnés par des activités de sensibilisation, réduire la complexité et l'anxiété et maintenir l'élan lorsque le changement est source d'insécurité ou de désorientation. • Maintenir une vision et des objectifs clairs.
Tisseur de lien	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter les processus relationnels entre les différentes parties prenantes.

Source : Inspiré de Maak et Pless (2006)

3.3 Les leviers de liaison de l'influence du leadership-servant

Pour permettre l'avancement du domaine de recherche sur le leadership servant, il importe de comprendre par quels moyens le leadership-servant influence-t-il des variables conséquentes? Plusieurs théories classiques ont été mobilisées, telles que : (i) la théorie de l'échange social (Blau, 1964), stipule que de recevoir un bénéfice engendre un sentiment d'obligation d'offrir en retour au donneur. S'appuyant sur cette théorie, certaines études empiriques arrivent à démontrer comment le lien entre les comportements du leader-servant et des variables conséquentes au niveau individuel ou du groupe, semble s'expliquer par la présence d'une attitude réciproque de la part des subordonnés. Notamment, puisqu'un leader-servant s'investit affectivement dans le développement de ses employés et manifeste sa confiance en eux, ces derniers tendent à développer en retour un sentiment de confiance affective à l'égard du leader (Schaubroeck et al, 2011) ou un engagement envers l'organisation que représente le leader (Lapointe et Vandenberghe, 2015). Cette confiance ou cet engagement permet ainsi d'expliquer des effets positifs sur d'autres variables conséquentes. La confiance à l'égard du leader-servant

est effectivement reconnue théoriquement et empiriquement comme un médiateur très important dans le domaine du leadership en général. La confiance à l'égard du leader est liée positivement au leadership-servant (Joseph et Winston, 2005) et prédit plusieurs conséquences importantes au niveau individuel, telles que la performance à la tâche et la satisfaction au travail (Chan et Mak, 2014; Dirks et Ferrin, 2002). Au niveau du groupe, la confiance à l'égard du leader agit comme médiateur de l'influence du leader-servant sur la sécurité psychologique du groupe qui influence à son tour positivement la performance de l'équipe (Schaubroeck et al, 2011). De même, au niveau individuel, une étude empirique montre que l'engagement affectif envers l'organisation agit comme médiateur de l'influence positive du leader-servant sur la prise de parole (La pointe et Vandenberghe, 2015) ; (ii) la théorie de l'identification sociale (Tajfel, 1978), postule qu'un individu tend à se définir à partir de son appartenance à un ou plusieurs groupes sociaux et que pour préserver cette identité sociale l'individu aura tendance à agir en faveur de cette entité sociale. Cette théorie permet d'expliquer comment des mécanismes médiateurs de l'influence du leadership-servant tels que l'identification au superviseur, l'identification au groupe (Chen et al, 2015) et le sentiment d'efficacité groupale (Hu et Liden, 2011) affectent positivement des conséquences tels que la performance au travail de l'équipe ou la production de comportements de citoyenneté.

La théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1986) et la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985) ; (iii) la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1986), stipule un individu apprend en observant et en imitant les attitudes et les comportements de modèles choisis en fonction de leur crédibilité et leur attrait. En effet, le leader-servant peut influencer ses subordonnés en représentant simplement un modèle inspirant pour eux à suivre. Les leaders tendent à être naturellement perçus comme des modèles et les leaders-servants sont particulièrement enclins à devenir des modèles puisque leurs comportements altruistes de service à l'égard des autres et leur sens de l'éthique, combinés à leurs compétences professionnelles augmentent justement leur attrait et leur crédibilité aux yeux des membres de leur équipe. Cet attrait et cette crédibilité permettraient de favoriser la modélisation du leader-servant et d'inspirer les subordonnés à reproduire l'attitude et les comportements de celui-ci, ce qui soutiendrait, à la longue, l'évolution des subordonnées vers des rôles de leader-servant, telle que préconisée par Greenleaf (1998). La théorie de l'apprentissage social et parfois la théorie de l'échange social sont mobilisées conjointement pour expliquer comment un leader-servant qui est au service, d'abord et avant tout, du développement et du bien-être de tous ses subordonnés et qui agit de manière juste et éthique, attire et rend désirable aux yeux des

subordonnés ces caractéristiques et les inspirent à imiter le leader-servant permettant d'engendrer par contagion un climat de justice procédurale (Ehrhart, 2004) ou un climat de service (Hunter et al, 2013; Liden, et al., 2014) et comment ces climats agissent comme médiateurs de l'influence du leadership servant sur des variables de performance individuelle ou de groupe; (iv) Finalement, la théorie de l'autodétermination, relativement à l'influence du leadership-servant au niveau individuel, la théorie de l'autodétermination (TAD ; Ryan & Deci, 2000) offre un cadre théorique porteur à titre d'une théorie générale de motivation qui a réussi à investiguer et prédire le comportement humain dans plusieurs domaines, tels que l'éducation, les sports et le travail. La TAD pose comme prémisse fondamentale la métathéorie de la dialectique-organismique qui propose, tout d'abord, que les êtres humains sont des organismes proactifs qui ont la tendance inhérente de façonner et optimiser leurs propres conditions de vie pour se développer et croître à leur plein potentiel, en intégrant les expériences et leurs structures psychiques en un sens de soi cohérent, et en améliorant leur intégration dans leur contexte social. Ensuite, la TAD propose que cette tendance naturelle à croître requière des nutriments particuliers, sous la forme de la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux et universels : le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin d'affiliation. Finalement, la TAD postule que la satisfaction de ces trois besoins est issue de la dialectique entre l'individu et son contexte social. Les contextes sociaux qui soutiennent et valident le vrai sens de soi (e.g. les valeurs, les politiques, les relations de travail) sont particulièrement propices à favoriser la satisfaction des besoins fondamentaux et faciliter la croissance et le bien-être de l'individu. Transposée à un contexte de travail, le leader d'une équipe de travail faisant partie intégrante du contexte social de l'employé, devrait selon la TAD jouer un rôle important de facilitation de la satisfaction des trois besoins psychologiques de l'employé. Et, la satisfaction de ces besoins psychologiques induirait chez l'employé un sentiment subjectif de cohérence entre le sens de soi et les comportements effectués au travail. Du point de vue du rôle médiateur de la satisfaction des trois besoins psychologiques, entre le leader-servant et la performance au travail, la théorie de l'échange social (Blau, 1964), s'appuyant sur la norme de réciprocité comme fondement des échanges entre le leader et l'employé, offre un cadre intégratif plus large que la TAD et procure l'assise théorique nécessaire pour investiguer les bases sur lesquelles la satisfaction de chacun des trois besoins des employés permettraient de stimuler de manière distincte les différentes composantes de la performance individuelle ; (v) la théorie de la comparaison sociale (Festinger, 1954) avance un cadre théorique pertinent, stipulant que l'être humain posséderait le besoin inné de s'autoévaluer

en comparant ses caractéristiques physiques et non-physiques, ses talents, ses opinions, ses avoirs, avec d'autres personnes comparables. Le résultat de ces évaluations influencerait ultimement les comportements et les attitudes que l'individu aurait tendance à adopter. Dans un contexte organisationnel, considérant l'importance des relations entre un leader et ses employés, il est naturel que des employés qui se côtoient dans un groupe de travail, observent et comparent la qualité de la relation entre leur leader et chacun des autres membres du groupe. Selon la théorie de la comparaison sociale, cette information servirait de base à des catégorisations en sous-groupes qui pourraient influencer le niveau de collaboration entre les membres de l'équipe et leur propension à offrir de l'aide à l'extérieur du groupe. La différenciation de la qualité de la relation leader-membre est un construit qui est dérivé de la théorie de l'échange leader-membre et qui découle en même temps des principes de la théorie de comparaison sociale. Cependant, dans quelques rares études, ce construit a été opérationnalisé en mesurant la perception de différenciation qui prévalait. Puisque nous nous intéressons à la dynamique relationnelle dans le cadre du groupe et que le phénomène de la comparaison sociale découle non seulement de la perspective des échanges entre le leader et chaque employé, mais tient compte également de la perspective socio-émotionnelle perçue dans chaque relation leader-employé, il est nécessaire pour intégrer toutes ces perspectives de capturer la mesure de différenciation perçue dans la qualité des relations entre le leader et chacun des employés du groupe. C'est dans cette perspective d'ailleurs, que cette étude se penche sur la performance d'équipe sous deux angles précis et complémentaires. D'abord, sous l'angle de la performance à la tâche de l'équipe, puisque celle-ci est toujours critique à l'atteinte des objectifs organisationnels et, ensuite, sous l'angle des comportements de service à l'égard des employés ou autres groupes à l'extérieur de l'équipe. Dans un contexte où le leadership-servant agit comme un modèle de service aux autres, il devient particulièrement intéressant et voire même essentiel pour appuyer les particularités de cette forme de leadership, de vérifier dans quelle mesure les comportements de service du leader se transfèrent vers les employés de l'équipe dans leur production de comportements de citoyenneté de services à l'égard des employés à l'extérieur de l'équipe.

3.4 Les moyens psychologiques relationnels le leadership-servant influence la performance collective de l'équipe?

Au sujet de l'influence du leadership-servant dans un groupe, la théorie de la comparaison sociale (Festinger, 1954) avance un cadre théorique pertinent, stipulant que l'être humain posséderait le besoin inné de s'autoévaluer en comparant ses caractéristiques physiques et non-

physiques, ses talents, ses opinions, ses avoirs, avec d'autres personnes comparables. Le résultat de ces évaluations influencerait ultimement les comportements et les attitudes que l'individu aurait tendance à adopter. Dans un contexte organisationnel, considérant l'importance des relations entre un leader et ses employés, il est naturel que des employés qui se côtoient dans un groupe de travail, observent et comparent la qualité de la relation entre leur leader et chacun des autres membres du groupe. Selon la théorie de la comparaison sociale, cette information servirait de base à des catégorisations en sous-groupes qui pourraient influencer le niveau de collaboration entre les membres de l'équipe et leur propension à offrir de l'aide à l'extérieur du groupe. La différenciation de la qualité de la relation leader-membre est un construit qui est dérivé de la théorie de l'échange leader-membre et qui découle en même temps des principes de la théorie de comparaison sociale. Cependant, dans quelques rares études, ce construit a été opérationnalisé en mesurant la perception de différenciation qui prévalait. Puisque nous nous intéressons à la dynamique relationnelle dans le cadre du groupe et que le phénomène de la comparaison sociale découle non seulement de la perspective des échanges entre le leader et chaque employé, mais tient compte également de la perspective socio-émotionnelle perçue dans chaque relation leader-employé, il est nécessaire pour intégrer toutes ces perspectives de capturer la mesure de différenciation perçue dans la qualité des relations entre le leader et chacun des employés du groupe. C'est dans cette perspective d'ailleurs, que cette étude se penche sur la performance d'équipe sous deux angles précis et complémentaires. D'abord, sous l'angle de la performance à la tâche de l'équipe, puisque celle-ci est toujours critique à l'atteinte des objectifs organisationnels et, ensuite, sous l'angle des comportements de service à l'égard des employés ou autres groupes à l'extérieur de l'équipe. Dans un contexte où le leadership-servant agit comme un modèle de service aux autres, il devient particulièrement intéressant et voire même essentiel pour appuyer les particularités de cette forme de leadership, de vérifier dans quelle mesure les comportements de service du leader se transfèrent vers les employés de l'équipe dans leur production de comportements de citoyenneté de services à l'égard des employés à l'extérieur de l'équipe. Rappelons ici que la cohésion à l'intérieur de l'équipe est déjà une mesure des forces qui lient les membres entre eux.

4. Discussion

Ce travail participe activement au développement théorique du champ de recherche du leadership serviteur. Spécifiquement, ce papier vise à mieux comprendre les mécanismes relationnels qui sous-tendent l'influence du leadership-servant sur les indicateurs de

performance collective. Cette investigation était indispensable, car offrait l'opportunité de consolider plusieurs fondements importants de la théorie du leadership serviteur.

Nous constatons dans ce travail que les employés perçoivent que plus un leader agit en leader-servant, plus il y a perception d'uniformité dans la qualité des relations qui sont développées avec chacun des employés d'un même groupe. Du point de vue du développement organisationnel, les résultats mettent en lumière le rôle que joue le leadership-servant sur le renforcement des liens unissant les membres d'une même équipe au travers l'établissement de relations de qualité avec chacun de ses employés. Nous constatons l'effet négatif de la perception d'une différenciation de la qualité de relation leader-employé dans une équipe, sur la cohésion entre les membres de l'équipe et par conséquent sur la performance au travail et sur les comportements de citoyenneté de service. Sur le plan pratique, les leaders doivent anticiper l'impact négatif sur la cohésion et la performance d'équipe lorsque des disparités dans la qualité des relations leader-employé sont perçues au sein d'un même groupe. La comparaison sociale étant un processus naturel et automatique, ceci nous amène à nous questionner sur les conditions et les déterminants qui minimiseraient la perception de différences dans la qualité de relations leader employés. À ce sujet, Anand et al. (2016), souligne que les perceptions de différenciation de qualité de relations leader-membres se jouent tant au niveau individuel (comparaison entre individus) qu'au niveau du groupe et qu'elles sont déterminées entre autres par des principes de justice, soit le principe d'équité au niveau individuel et par des principes d'égalité au niveau du groupe. Suivant ces constats, il importe donc aux leaders, d'un point de vue pratique, de tenir compte des principes d'équité et d'égalité au travers leurs interactions avec chaque employé.

5. Conclusion

Au terme de cette réflexion dont l'objet est de démontrer comment l'adoption d'une philosophie de gestion, d'attitudes et de comportements d'un leadership servant ont une influence distincte et complexe sur la performance au travail tant au niveau individuel qu'au niveau d'une organisation. Nous avons privilégié une perspective relationnelle en nous appuyant sur la théorie de la comparaison sociale et sur la théorie de la différenciation du LMX pour démontrer l'influence importante et positive du leadership-servant sur les individus et sur la performance organisationnelle. Du point de vue de la performance organisationnelle, les résultats mettent en lumière le rôle que joue le leadership-servant sur le renforcement des liens unissant les membres d'une même équipe au travers l'établissement de relations de qualité avec chacun de ses employés. Un leader-servant ajoute de la valeur dans la communauté en s'impliquant et en encourageant ses employés à s'impliquer et se mettre au service des membres de la communauté. Un leader-servant démontre ses compétences conceptuelles puisqu'il connaît bien son organisation, ses objectifs et le travail à accomplir, il sait dès lors reconnaître lorsqu'il y a quelque chose qui ne fonctionne pas correctement, analyser adéquatement la situation et trouver des solutions créatives ou innovatrices. Le leader-servant habilite ses subordonnés en leur attribuant la responsabilité et en les encourageant à prendre des décisions importantes liées à leur propre poste sans le consulter d'abord et en les laissant régler des situations problématiques par eux-mêmes. Le leader-servant aide ses subordonnés à grandir et réussir en faisant de leurs plans de carrière une priorité, en leur offrant des expériences de travail qui permettent de développer de nouvelles habiletés et en s'assurant que leurs objectifs de carrière sont atteints. Le leader-servant place ses employés en premier en faisant tout ce qu'il peut pour rendre le travail de ses subordonnés plus facile, en plaçant l'intérêt de ses employés avant le sien et en sacrifiant même ses propres intérêts pour satisfaire les besoins de ses employés.

Les résultats indiquent aussi que la cohésion d'équipe a une influence positive sur la performance à la tâche de l'équipe et sur les comportements de citoyenneté envers les employés à l'extérieur de l'équipe (OCB service). De plus, les résultats des analyses de médiation montrent que la perception de différenciation du LMX et la cohésion agissent comme médiateurs de l'influence du leadership-servant sur la performance à la tâche d'équipe et, qu'ils agissent également comme médiateurs de cette influence sur les employés à l'extérieur de l'équipe. Le leadership serviteur transforme les organisations en plaçant l'humain au centre, créant ainsi un cercle vertueux de bien-être, d'engagement et de performance durable.

QUESTIONNAIRE

1. Échelle de satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail

(Traduite et adaptée à partir de Van den Broeck, Van steenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010)

Dans VOTRE POSTE ACTUEL, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de cet aspect de votre travail ?

	Je suis très insatisfait	Je suis insatisfait	Je suis neutre	Je suis satisfait	Je suis très satisfait
Besoin d'autonomie					
<i>1. du degré d'autonomie que j'ai dans mon poste.</i>					
<i>2. des occasions de prendre des initiatives personnelles dans mon travail.</i>					
<i>3. des occasions d'exercer mon propre jugement et mes propres actions.</i>					
<i>4. du degré de liberté que j'ai pour effectuer mon travail comme je pense qu'il devrait être réalisé.</i>					
Besoin de compétence					
<i>5. de mon sentiment de compétence dans mon travail.</i>					
<i>6. du degré de maîtrise que j'ai atteint dans mes tâches.</i>					
<i>7. du niveau de confiance dans mes habiletés à effectuer mon travail correctement.</i>					
<i>8. du sentiment d'être capable d'accomplir les tâches les plus difficiles.</i>					
Besoin d'affiliation					
<i>9. de mon sentiment de faire partie d'un groupe au travail.</i>					
<i>10. des interactions sociales positives que j'ai avec d'autres</i>					
<i>11. des amis proches que j'ai au travail.</i>					
<i>12. des opportunités de parler avec d'autres de choses qui sont vraiment importantes pour moi.</i>					

2. Échelle d'importance des besoins psychologiques fondamentaux au travail

(Traduite et adaptée à partir de Van den Broeck, Van steenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010)

Dans votre VIE PROFESSIONNELLE EN GÉNÉRAL, quelle importance accordez-vous à l'aspect suivant de votre travail ?

	<i>Pas du tout Important</i>	<i>Peu Important</i>	<i>Important</i>	<i>Très Important</i>	<i>Extrêmement Important</i>
Besoin d'autonomie					
<i>1. du degré d'autonomie que j'ai dans mon poste.</i>					
<i>2. des occasions de prendre des initiatives personnelles dans mon travail.</i>					
<i>3. des occasions d'exercer mon propre jugement et mes propres actions.</i>					
<i>4. du degré de liberté que j'ai pour effectuer mon travail comme je pense qu'il devrait être réalisé.</i>					
Besoin de compétence					
<i>5. de mon sentiment de compétence dans mon travail.</i>					
<i>6. du degré de maîtrise que j'ai atteint dans mes tâches.</i>					
<i>7. du niveau de confiance dans mes habiletés à effectuer mon travail correctement.</i>					
<i>8. du sentiment d'être capable d'accomplir les tâches les plus difficiles.</i>					
Besoin d'affiliation					
<i>9. de mon sentiment de faire partie d'un groupe au travail.</i>					
<i>10. des interactions sociales positives que j'ai avec d'autres</i>					
<i>11. des amis proches que j'ai au travail.</i>					

<i>12. des opportunités de parler avec d'autres de choses qui sont vraiment importantes pour moi.</i>					
---	--	--	--	--	--

3. Perception de différenciation du LMX

(Traduite et adaptée à partir de l'échelle de Mayer, Erdogan, & Piccolo, 2008)

À partir des choix de réponses suivants, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants au sujet de votre supérieur immédiat :

- 1- Très en désaccord
- 2- En désaccord
- 3- Ni en accord/ni en désaccord
- 4- D'accord
- 5- Très d'accord.

<i>1- Mon superviseur a des relations de travail efficaces avec certains membres de l'équipe, mais inefficaces avec d'autres membres</i>
<i>2- Mon superviseur a des relations de travail de grande qualité avec certains membres de l'équipe, mais des relations de faible qualité avec d'autres membres de l'équipe.</i>
<i>3- À l'intérieur de mon équipe, mon superviseur tend à développer des relations de travail de grande qualité avec seulement quelques membres de confiance.</i>
<i>4 - Certains membres de l'équipe ont une relation de travail positive avec le superviseur alors que pour d'autres membres ce n'est pas le cas.</i>

4. Cohésion d'équipe (cohésion à la tâche et cohésion interpersonnelle).

(Traduite et adaptée de Podsakoff & MacKenzie, 1994)

À partir des choix de réponses suivants, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants :

- 1- Très en désaccord
- 2- En désaccord
- 3- Ni en accord/ni en désaccord
- 4- D'accord
- 5- Très d'accord

Les membres de mon équipe..

1. *coopèrent entre eux pour compléter le travail.*
2. *travaillent ensemble comme une équipe pour atteindre les objectifs d'équipe.*
3. *savent qu'ils peuvent compter les uns sur les autres pour accomplir le travail.*
4. *se considèrent comme des amis/amies.*
5. *sont solidaires et prennent la défense les uns des autres face à la critique externe.*
6. *la confiance qui règne entre les membres de mon équipe est très grande.*

5. Interdépendance de la tâche

(Traduite de l'échelle de Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006)

Les quatre questions qui suivent concernent l'interdépendance des tâches à l'intérieur de votre équipe. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants:

- 1- Très en désaccord
- 2- En désaccord
- 3- Ni en accord/ni en désaccord
- 4- D'accord
- 5- Très d'accord

1. *Mon travail requiert que je coordonne fréquemment mes efforts avec les autres membres de mon équipe.*
2. *La façon dont j'effectue mon travail a des répercussions significatives sur le travail des autres membres de mon équipe.*
3. *Mon travail dépend du travail des autres membres de mon équipe pour être complété.*
4. *Mes tâches exigent que je travaille en étroite collaboration avec les autres membres de mon équipe.*

6. Échelle de Leader-Member-Exchange (LMX-MDM)

(Liden & Maslyn, 1998; Traduction et adaptation réalisées dans Vandenberghe et Camerman, 20014)

En utilisant les choix de réponses, veuillez indiquer votre degré d'accord avec chacune des affirmations suivantes :

- 1- Très en désaccord
- 2 - Désaccord

3 - Ni en accord/ni en désaccord

4- D'accord

5- Très en accord

<i>1. J'aime beaucoup mon superviseur en tant que personne.</i>
<i>2. Mon superviseur est le genre de personne que j'aimerais avoir comme ami.</i>
<i>3. J'éprouve beaucoup de plaisir à travailler avec mon superviseur.</i>
<i>4. Mon superviseur défend mes actions au travail devant un supérieur, même lorsqu'il a une connaissance partielle du problème en question.</i>
<i>5. Mon superviseur viendrait à ma défense si j'étais « accusé/attaqué » par d'autres dans le cadre de mon travail.</i>
<i>6. Mon superviseur me défendrait vis-à-vis les autres dans l'organisation, si je commettais involontairement une erreur.</i>
<i>7. La force de ma relation avec mon superviseur m'entraîne à faire un travail qui va au-delà de ce qui est indiqué dans ma description de tâches.</i>
<i>8. Je suis prêt à fournir des efforts supplémentaires, au-delà de ceux qui sont normalement requis, pour aider mon superviseur à atteindre ses objectifs de travail.</i>
<i>9. Je suis prêt à donner le maximum de moi-même au travail pour mon superviseur.</i>
<i>10. Je suis impressionné par la connaissance que mon superviseur a de son travail.</i>
<i>11. J'ai du respect pour la connaissance et la compétence de mon superviseur dans son travail.</i>
<i>12. J'admire les habiletés professionnelles de mon superviseur.</i>
<i>13. Mon superviseur a des relations de travail efficaces avec certains membres de l'équipe, mais inefficaces avec d'autres membres.</i>
<i>14. Mon superviseur a des relations de travail de grande qualité avec certains membres de l'équipe, mais des relations de faible qualité avec d'autres membres de l'équipe.</i>
<i>15. À l'intérieur de mon équipe, mon superviseur tend à développer des relations de travail de grande qualité avec seulement quelques membres de confiance.</i>
<i>16. Certains membres de l'équipe ont une relation de travail positive avec le superviseur alors que pour d'autres membres, elle ne l'est pas.</i>

7. Perception de la distribution de la qualité des relations (LMX) entre le supérieur et les membres de l'équipe (Hooper & Martin, 2008)

1) Les boîtes ci-dessous représentent différentes *qualités de relations* qui peuvent exister entre les membres de votre équipe et votre superviseur.

SVP indiquer dans chaque boîte le nombre de membres de votre équipe de travail dont la relation est représentée par la catégorie. SVP vous inclure dans le nombre .:

Très faible	<input type="text"/>
Faible	<input type="text"/>
Satisfaisante	<input type="text"/>
Bonne	<input type="text"/>
Très bonne	<input type="text"/>
Total	<input type="text"/>

Note: Le total des boîtes devrait égaler le nombre de membres de votre équipe..

2) La qualité de relation entre vous-même et votre superviseur est :

Veillez cochez :

Très faible	Faible	Satisfaisante	Bonne	Très bonne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Identification au groupe

(Traduite et adaptée de Mael & Ashforth, 1992)

Les questions de cette sous-section concernent ce que vous ressentez à l'égard de *votre équipe de travail*.

En utilisant les choix de réponses, veuillez indiquer votre degré d'accord avec chacune des affirmations suivantes :

- 1- Très en désaccord
- 2- En désaccord
- 3- Ni en accord/ni en désaccord
- 4- D'accord
- 5- Très d'accord

1. <i>Quand je parle de l'équipe, je dis « nous » plutôt qu'« ils ».</i>
2. <i>Lorsque quelqu'un fait l'éloge de mon équipe, je le reçois et le ressens comme un compliment personnel.</i>
3. <i>Ce que les autres pensent de mon équipe m'intéresse vraiment.</i>
4. <i>Les succès de mon équipe sont mes succès.</i>
5. <i>Lorsque quelqu'un insulte mon équipe, je le reçois et le ressens comme une insulte personnelle.</i>

9. Échelles de performance d'équipe

Performance à la tâche

(Traduite et adaptée de l'échelle de Liden et al., 2006) *Échelle de réponses :*

1 - Inacceptable

2- Très pauvre

3- Pauvre

4 - Acceptable

5- Bonne

6 - Très bonne

7- Exceptionnelle

En utilisant l'échelle de réponses, veuillez évaluer le rendement de l'équipe dans son ensemble, selon les critères suivants:

1- <i>Qualité du travail accompli</i>
2- <i>Quantité de travail réalisé</i>
3- <i>Rapidité de résolution des problèmes</i>
4- <i>Respect des échéances du travail</i>
5- <i>Performance dans l'ensemble</i>
6- <i>Initiative dont fait preuve l'équipe</i>

10. Comportements de citoyenneté de service (altruisme et vertu civique)

(Traduite et adaptée à partir de Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990)

Veuillez évaluer pour chacun des critères suivants votre degré d'accord sur le rendement de votre équipe dans son ensemble :

1. aide volontiers les membres des autres équipes qui ont des problèmes liés au travail.

2. est toujours prête à rendre service aux autres personnes autour d'elle.

3. aide les membres des autres équipes qui ont de lourdes charges de travail.

4. prend en considération l'impact de ses actions sur les membres des autres équipes.

5. prend les moyens nécessaires pour tenter de prévenir les problèmes avec les membres des autres équipes.

6. respecte les droits des autres équipes.

Références

- (1) Aubé Caroline, Vanessa Rousseau et André Savoie, (2006). Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes: un modèle théorique. *Le travail humain*, 69, 260-294.
- (2) Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- (3) Barbuto, J. E. J., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organizational Management*, 31, 300-326.
- (4) Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- (5) Belet D, (2013), Le «servant leadership» : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management.
- (6) Bolman, L.G., Deal, T.E., 1996, *Repenser les organisations, pour que diriger soit un art*, Maxima Laurent Dumesnil Editeur, Paris.
- (7) Brian Flynn, James W. Smither, & Alain G. Walker. (2016), Exploring the relationship between leaders' core self-evaluations and subordinates' perceptions of servant leadership.
- (8) Chan, S. C. H., & Mak, W.-m. (2014). The impact of servant leadership and subordinates organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272-287.
- (9) Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 511-521.
- (10) Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134. doi: 10.1016/0092-6566(85)90023-6
- (11) Delisle S. et Rinfret N. (2007), le servant leadership : une approche inspirée par le christianisme et l'éthique.
- (12) Dirks, K. T., et Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- (13) Duluc, A., (2000), *Leadership et Confiance : développer le capital humain pour des organisations performantes*, Editions Dunod, Paris.
- (14) Erdogan, B., et Enders, J. (2007). Support from the top: supervisor's perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.

- (15) Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- (16) Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- (17) Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- (18) Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: a Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New Jersey, Paulist Press.
- (19) Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- (20) Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- (21) Guzzo, R. Et Dickson, M. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- (22) Hogg, M. A. (2006). Social Identity theory. In P.J. Burke (Ed.), *Contemporary social psychological theories*. Stanford: Stanford University Press.
- (23) Hu, J., et Liden, R. C. (20 11). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851-862.
- (24) Hunter, Emily, Neubert, Mitchell, Perry, Sara, Witt, L.A. & Penney, Lisa, Weinberger, Evan. (2013). Servant Leaders Inspire Servant Followers: Antecedents an Outcomes for Employees and the Organization. *The Leadership Quarterly*. 24. 316–331. <http://DOI:10.1016/j.leaqua.2012.12.001>.
- (25) Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- (26) Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 543-555.
- (27) Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-123.
- (28) Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. Dissertation Abstracts International UMI No. 9921922.

- (29) Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., et Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723-746.
- (30) Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., et Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- (31) Maak T. & Pless N.M. (2006), Responsible leadership in a stakeholder society. A relational perspective, *Journal of Business Ethics*, vol. 66, p. 99-115.
- (32) Mayer, D. M., Erdogan, B., et Piccolo, R. F. (2008, August). *Does LMX differentiation help or hinder group processes and performance?* Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting Anaheim, California.
- (33) Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220-1233.
- (34) Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- (35) Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844.
- (36) Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565-596.
- (37) Pfeffer J. et Sutton R., (2007) *Faits et Foutaises dans le Management*, Editions Vuibert, Paris, 2007 ; HAMEL G., op.cit. 2007.
- (38) Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., MacKenzie, S. B., et Williams, M. L. (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 1-44.
- (39) Profiroiu, M. (2001). *Managementul organizatiilor publice (« The management of public organisations »)*. Bucuresti : Editura Economica.
- (40) Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and wellbeing. *The American Psychologist*, 55(1), 68-78.

- (41) Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., et Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affective-based trust as mediators of leader behavior influence on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.
- (42) Sérieyx, H., 2009, *Confiance. Mode d'Emploi*, Editions Maxima, Paris.
- (43) Sherry et Winnette. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*. 32. 60-77. <https://DOI:10.1108/01437731111099283>.
- (44) Smriti Anand, Jia Hu, Robert C. Liden and Prajya R. Vidyarthi (2016), Leader-Member Exchange : Recent Research Findings and Prospects for the Future.
- (45) Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two Routes to Influence: Integrating Leader-Member Exchange and Social Network Perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 505-535.
- (46) Robert J. Vallerand. (1989), Vers une méthodologie de validation Transculturelle de questionnaires psychologiques.
- (47) Stryjan, Y. (2006), « The practice of social entrepreneurship : theory and the Swedish experience », *Journal of Rural Cooperation*, vol. 34, no 2, p. 197-229.
- (48) Surowiecki, J., (2004), *The Wisdom of the Crowds*, Abacus, London.
- (49) Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups* (pp. 61-76). London: Academic Press.
- (50) Van den Broeck, A., Van steenkiste, M., De Witte, H., et Lens, W. (2010). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22(3), 277-294.
- (51) Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- (52) Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to followers outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- (53) Washington (2006). *Individual differences in servant leadership : The roles of values and personality*.