# Le rôle du leadership transformationnel sur la performance des équipes dans le secteur de la restauration

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

**© RAFIK NAIT AMER**

**Mai 2026**

**Composition du jury :**

**Alae Eddine Nassar, président du jury, UQAR**

**Marie-Noëlle Albert, directrice de recherche, UQAR**

**Mamadou Bobo Diallo, membre externe, Brigade 225 administration**

Dépôt initial le 25 mars 2026 Dépôt final le 4 mai 2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Je dédie ce mémoire à mes parents, pour leur amour, leurs sacrifices et leur soutien constant tout au long de mon parcours. À mon frère pour sa présence, ses encouragements et les moments partagés qui m’ont donné la force d’avancer.

## REMERCIEMENTS

Je rends tout d'abord grâce à Dieu pour la force, la patience et les capacités qu'il m'a accordées tout au long de ce parcours, me permettant de mener à bien ce mémoire.

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude à ma directrice de recherche, madame Marie-Noëlle Albert, pour son encadrement, ses conseils précieux et son accompagnement. J'adresse également mes remerciements à l'ensemble de mes professeurs ainsi qu'à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) pour la qualité de la formation et le soutien académique offert tout au long de mon cheminement.

Je souhaite adresser une reconnaissance particulière à ma mère et à mon père, qui représentent pour moi mon plus grand trésor et ce qu'il y a de plus précieux dans ma vie. Leur amour, leurs sacrifices et leur soutien indéfectible ont été une source constante de force et de motivation.

Je remercie également mon frère, qui a toujours été pour moi un véritable pilier. Sa présence, son soutien et ses encouragements ont occupé une place importante dans mon parcours.

Enfin, je tiens à remercier mes amis pour leur amitié, leurs encouragements et les moments de soutien qui ont accompagné la réalisation de ce travail.

## AVANT-PROPOS

« Les leaders saisissent toute occasion de montrer aux autres, par leur propre exemple, qu'ils sont profondément engagés envers les valeurs et les aspirations qu'ils prônent. »

**James M. Kouzes**

## RÉSUMÉ

Ce mémoire s'intéresse à la place du leadership transformationnel dans le fonctionnement et la performance des équipes dans le secteur de la restauration. Il vise à analyser de quelle manière certaines pratiques de leadership peuvent influencer les interactions entre les membres d'une équipe, soutenir l'engagement des employés et contribuer à l'efficacité du travail collectif dans un contexte professionnel marqué par un rythme soutenu et une forte proximité avec la clientèle.

L'étude s'appuie sur une démarche autopraxéographique reposant sur l'analyse réflexive d'une expérience professionnelle vécue dans un établissement de restauration. Cette approche permet d'explorer les situations de travail quotidiennes, les relations entre collègues ainsi que les formes de leadership observées sur le terrain.

L'analyse montre que certaines pratiques associées au leadership transformationnel contribuent à renforcer la cohésion d'équipe, à soutenir la motivation et la confiance des employés et à favoriser une meilleure coordination du travail. Les résultats indiquent également que ces pratiques peuvent jouer un rôle dans la capacité des équipes à faire face aux contraintes opérationnelles et aux imprévus propres au secteur de la restauration.

En somme, cette recherche met en lumière l'importance du leadership transformationnel dans le fonctionnement des équipes en restauration et apporte un éclairage sur les dynamiques individuelles, relationnelles et organisationnelles qui soutiennent l'efficacité du travail d'équipe dans ce contexte professionnel exigeant.



**Mots clés :** Leadership transformationnel ; Performance des équipes ; Restaurant ; Autopraxéographie ; Dynamique d'équipe.

## ABSTRACT

This thesis examines the role of transformational leadership in the functioning and performance of teams in the restaurant industry. It aims to analyze how certain leadership practices can influence interactions between team members, support employee engagement, and contribute to the effectiveness of collective work in a professional context characterized by a fast pace and close contact with customers.

The study is based on an autopraxeographic approach relying on the reflective analysis of a professional experience in a restaurant establishment. This approach allows for the exploration of everyday work situations, relationships between colleagues, and forms of leadership observed in the field.

The analysis shows that certain practices associated with transformational leadership help to strengthen team cohesion, support employee motivation and confidence, and promote better work coordination. The results also indicate that these practices can play a role in teams' ability to cope with the operational constraints and unforeseen events specific to the restaurant sector.

In short, this research highlights the importance of transformational leadership in the functioning of restaurant teams and sheds light on the individual, relational, and organizational dynamics that support effective teamwork in this demanding professional context.



**Keywords:** Transformational leadership; Team performance; Restaurant; Autopraxeography; Team dynamics.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ..... ix

AVANT-PROPOS ..... xi

RÉSUMÉ ..... xiii

ABSTRACT ..... xv

TABLE DES MATIÈRES ..... xvii

LISTE DES TABLEAUX ..... xxi

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES ..... xxiii

INTRODUCTION GÉNÉRALE ..... 25

CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL ..... 29

1.1 PERFORMANCE DES ÉQUIPES ..... 29

1.1.1 Définition de la performance individuelle ..... 29
1.1.2 Dimensions de la performance individuelle ..... 31
1.1.3 Les équipes ..... 34
1.1.4 La performance collective ..... 35
1.1.5 La performance des équipes ..... 36

1.2 LE LEADERSHIP ..... 44

1.2.1 Définitions du leadership ..... 45
1.2.2 Différents styles de leadership ..... 47
1.2.3 Le leadership transformationnel ..... 51

1.3 LE DOMAINE DE LA RESTAURATION ..... 56

1.3.1 Spécificités du secteur dans la restauration ..... 56
1.3.2 Les défis de la performance des équipes dans la restauration ..... 57
1.3.3 Impacts attendus du leadership transformationnel sur la performance des équipes ..... 59
1.3.4 Le rôle spécifique du leadership transformationnel dans la restauration ..... 61

1.3.5 Articulation entre leadership transformationnel, performance des équipes et spécificités de la restauration ..... 63

1.4 OBJECTIF DE RECHERCHE ..... 64

CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ..... 67

2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ..... 67

2.2 AUTOPRAXÉOGRAPHIE ..... 70

2.2.1 Choix de la méthode ..... 70
2.2.2 Présentation de la méthode de collecte des données ..... 72
2.2.3 Processus de la méthode ..... 73
2.2.4 Limites ..... 74

2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE ..... 75

2.4 UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ..... 76

CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGE ..... 79

CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION ..... 87

4.1 ANALYSE ..... 87

4.1.1 L'expression des quatre dimensions du leadership transformationnel en restauration : pratiques et aperçu des effets sur la performance. ..... 87
4.1.2 Les médiateurs de la performance : Comment le leadership transformationnel agit sur l'équipe ..... 93
4.1.3 Les résultats observables : de l'expérience vécue aux indicateurs de performance ..... 102

4.2 DISCUSSION ..... 107

4.2.1 Le leadership transformationnel comme fondement de la performance des équipes ..... 108
4.2.2 Des pratiques de leadership aux mécanismes collectifs de performance en restauration ..... 109
4.2.3 Leadership transformationnel, rétention et stabilité en contexte de restauration ..... 112
4.2.4 La performance des équipes face aux imprévus et aux contraintes du secteur ..... 113

CONCLUSION GÉNÉRALE ..... 115

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ..... 119

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Définitions de la performance individuelle.....29

Tableau 2. Définitions du leadership .....45

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

**OCB** Organizational Citizenship Behavior (comportements de citoyenneté organisationnelle).

**TPE** Terminal de paiement électronique.

**LMX** Leader–Member Exchange (qualité de la relation entre le leader et le membre de l'équipe).

**IA** Intelligence Artificielle.

**PECP** Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique.

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans les organisations contemporaines, la performance des équipes constitue un enjeu central pour les gestionnaires et les chercheurs en sciences de la gestion. Dans un environnement marqué par la complexité des interactions de travail, la pression opérationnelle et la nécessité d'assurer une qualité de service constante, les organisations cherchent à comprendre quels facteurs permettent de soutenir durablement l'efficacité collective. Parmi ces facteurs, le leadership occupe une place particulièrement importante, puisqu'il influence la manière dont les individus collaborent, coordonnent leurs efforts et s'engagent dans l'atteinte d'objectifs communs.

Au cours des dernières décennies, plusieurs travaux ont mis en évidence l'influence du leadership sur le fonctionnement des équipes et sur la performance organisationnelle. Dans ce contexte, le leadership transformationnel a suscité un intérêt particulier dans la littérature. Ce style de leadership, notamment étudié par Bass et Riggio (2006), Hay (2006), Khan et al. (2016), repose sur la capacité du leader à inspirer une vision collective, à stimuler la réflexion des membres de l'équipe, à encourager leur développement individuel et à renforcer leur engagement envers les objectifs communs. De nombreuses recherches montrent que ce type de leadership peut favoriser la confiance, l'altruisme et la motivation des employés (Kement et al., 2024 ; Ratasuk et Charoensukmongkol, 2019 ; Khan et al., 2016), l'installation d'un climat de service qui se traduit par une bonne qualité de service (Su et al., 2019), ainsi qu'une meilleure cohésion et puissance d'équipe (Yammarino et al., 2004).

Ces enjeux prennent une dimension particulière dans le secteur de la restauration. Ce domaine se caractérise par une forte pression temporelle, des conditions de travail exigeantes et des salaires relativement faibles (Vidigal et al., 2022), ainsi que par une instabilité et un roulement du personnel élevés (Kuonen, 2020) et une forte interaction avec la clientèle (Kim et al., 2022). Dans ce contexte, la qualité du service dépend largement de la capacité des équipes à coopérer efficacement, à s'adapter aux imprévus et à maintenir un niveau élevé de coordination entre les différents membres. Le rôle du leadership apparaît alors déterminant

pour structurer les interactions, soutenir la motivation des employés et favoriser la performance des équipes dans un environnement de travail particulièrement exigeant.

Malgré l'importance de ces enjeux, la compréhension des mécanismes concrets par lesquels le leadership influence la performance des équipes demeure encore partiellement explorée, en particulier dans le secteur de la restauration. Si la littérature met en évidence plusieurs liens entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle, il reste pertinent d'examiner plus finement la manière dont ce style de leadership se manifeste dans les pratiques quotidiennes de travail et comment il influence les dynamiques collectives au sein des équipes.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent mémoire, qui s'intéresse au rôle du leadership transformationnel dans la performance des équipes au sein du secteur de la restauration. Plus précisément, cette recherche vise à mieux comprendre comment les pratiques associées à ce style de leadership peuvent influencer les dynamiques collectives, la coopération entre les membres et l'efficacité du travail d'équipe dans un environnement caractérisé par une forte pression opérationnelle et des interactions constantes avec la clientèle. Pour explorer cette problématique, l'étude s'appuie sur une démarche méthodologique autopraxéographique fondée sur l'analyse réflexive d'une expérience professionnelle vécue. Cette approche permet d'examiner de manière approfondie les situations concrètes de travail, les interactions entre les membres de l'équipe et les pratiques de leadership observées dans le quotidien organisationnel, afin de mieux comprendre comment celles-ci peuvent contribuer à structurer le fonctionnement collectif et soutenir la performance des équipes.

L'originalité de cette recherche réside donc dans l'articulation entre une analyse conceptuelle du leadership transformationnel et de la performance des équipes, et l'étude d'une expérience professionnelle vécue dans le secteur de la restauration. Cette démarche permet d'éclairer les mécanismes par lesquels le leadership peut soutenir l'efficacité collective dans un environnement caractérisé par des contraintes opérationnelles élevées et des interactions humaines constantes.

Le mémoire est structuré en quatre chapitres. Le premier chapitre présente le cadre conceptuel de la recherche en abordant les notions de performance des équipes, de leadership et de leadership transformationnel, ainsi que les spécificités du secteur de la restauration. Le deuxième chapitre expose la méthodologie de la recherche et justifie le recours à l'approche autopraxéographique. Le troisième chapitre présente le témoignage issu de l'expérience professionnelle analysée dans cette recherche. Enfin, le quatrième chapitre propose une analyse et une discussion des situations observées à la lumière du cadre théorique mobilisé, afin de mieux comprendre les liens entre leadership transformationnel et performance des équipes dans le contexte étudié.

# CHAPITRE 1
# CADRE CONCEPTUEL

Le premier chapitre vise à présenter le cadre conceptuel de la recherche en clarifiant les principaux concepts mobilisés dans l'étude. Il s'agit d'abord d'examiner la notion de performance, en particulier la performance des équipes, afin d'en comprendre les différentes dimensions et les facteurs qui l'influencent. Le concept de leadership ainsi que les différents styles qui ont été développés dans la littérature scientifique sont abordés avec une attention particulière portée au leadership transformationnel. Enfin, les spécificités du secteur de la restauration sont présentées afin de mieux situer le contexte dans lequel s'inscrit la recherche et d'éclairer les liens entre le leadership transformationnel et la performance des équipes.

## 1.1 PERFORMANCE DES ÉQUIPES

La compréhension de la performance des équipes suppose d'abord de clarifier ce que recouvre la notion de performance au niveau individuel. Cette sous-section présente les principales définitions mobilisées dans la littérature.

### 1.1.1 Définition de la performance individuelle

Le tableau suivant synthétise les principales définitions de la performance individuelle mobilisées dans cette section :

Tableau 1
Définitions de la performance individuelle

| Auteurs | Définitions en français | Définitions en anglais |
|---|---|---|
| **Ouvrard-Servanton et al. (2015, p. n. d.)** | « Le vocable « performance » voit le jour à la fin du 19e siècle en Angleterre sur les champs de courses. Il est associé aux exploits, actions et résultats remarquables accomplis par un cheval de course devant un public. Nous le traduisons comme une forme d'action qui se | |

| | | |
|---|---|---|
| | fait remarquer et prend son sens devant un public. » | |
| **Lebas (1995, p. 23, traduit par DeepL)** | « La performance est définie comme le potentiel de réussite future de la mise en œuvre des actions afin d'atteindre les objectifs et les cibles. » | « Performance is defined as the potential for future successful implementation of actions in order to reach the objectives and targets. » |
| **Charles-Pauvers et al. (2006, p. 3)** | « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée. » | |
| **Motowidlo et al. (1997, p. 71, traduit par DeepL)** | « Il [l'article de Motowidlo et al., 1997] définit la performance professionnelle comme la valeur agrégée pour l'organisation des épisodes comportementaux distincts qu'un individu accomplit au cours d'un intervalle de temps standard. » | « It defines job performance as the aggregated value to the organization of the discrete behavioral episodes that an individual performs over a standard interval of time. » |
| **Brière et al. (2019, p. 13)** | « C'est une propriété du comportement qui vise à reconnaître la part de la contribution individuelle aux résultats collectifs. » | |

Les différentes définitions présentées ne s'opposent pas, mais éclairent des facettes complémentaires de la performance individuelle, qu'elle soit symbolique, prospective ou comportementale. Toutefois, dans le cadre de cette recherche, l'approche comportementale est privilégiée (Motowidlo et al., 1997 ; Charles-Pauvers et al., 2006), dans la mesure où elle permet d'analyser concrètement la contribution des individus à la performance collective à travers leurs actions observables en situation de travail. Les autres perspectives sont mobilisées comme cadres d'enrichissement, afin de rendre compte de la complexité du concept.

### 1.1.2 Dimensions de la performance individuelle

Au-delà des définitions, la performance individuelle peut être appréhendée à travers différentes dimensions. La section suivante en présente les principales facettes telles qu'identifiées dans les recherches antérieures.

#### 1.1.2.1 Une origine symbolique de la performance

Plusieurs auteurs s'accordent à dire que la performance, avant d'être un concept de gestion, possède une origine symbolique ancrée dans l'histoire sociale, Ouvrard-Servanton et al. (2015) rappellent qu'elle prend forme au XIX$^{e}$ siècle dans les courses équestres, associée à l'exploit visible et au jugement du public. Cette mise en scène renvoie à une logique de reconnaissance externe. Cette perspective est enrichie par les travaux d'Ellimäki et al. (2021), qui montrent, dans le contexte des pratiques environnementales des multinationales, que certaines formes de performance organisationnelle sont essentiellement symboliques. Ces auteurs soulignent que des actions peuvent être entreprises principalement pour produire une impression de conformité ou de responsabilité sociale, sans qu'elles traduisent une transformation profonde ou des résultats concrets. Ainsi, là où Ouvrard-Servanton et al. (2015) mettent en lumière l'historicité de la reconnaissance externe, Ellimäki et al. (2021) insistent sur la dimension stratégique contemporaine de cette mise en scène.

Ensemble, ces auteurs révèlent que la performance peut être façonnée autant par des attentes sociales que par des logiques d'apparence et de légitimation (Ouvrard-Servanton et al., 2015 ; Ellimäki et al., 2021).

#### 1.1.2.2 Une vision prospective et stratégique

Certains auteurs conçoivent la performance comme une dynamique tournée vers l'avenir. Lebas (1995) propose une approche prospective, définissant la performance comme la capacité à produire des résultats futurs. Cette vision insiste sur l'anticipation et l'adaptation stratégique dans un environnement en évolution constante. De son côté, Sarmiento (2011)

enrichit cette perspective en soulignant que la performance ne découle pas uniquement d'objectifs définis à l'avance, mais aussi de la capacité à gérer les compromis entre divers critères de performance tels que le coût, la qualité, l'innovation et la flexibilité. Cette approche met en lumière la complexité des arbitrages stratégiques et la nécessité de maintenir un équilibre dynamique entre ces facteurs.

Ces deux contributions (Lebas, 1995 ; Sarmiento, 2011) montrent que la performance ne se limite pas à atteindre des cibles fixées, mais implique aussi une réflexion sur les trajectoires possibles et les tensions inhérentes aux choix organisationnels.

#### 1.1.2.3 La performance comme contribution comportementale

Un courant important dans la littérature met l'accent sur la dimension comportementale de la performance. Charles-Pauvers et al. (2006) soutiennent que celle-ci se manifeste dans les actions valorisées par l'organisation, tandis que Motowidlo et al. (1997) insistent sur l'enchaînement d'épisodes comportementaux ayant une valeur attendue. Brière et al. (2019) rejoignent cette approche en précisant que la performance est une propriété du comportement individuel, en lien direct avec les résultats collectifs. Ensemble, ces auteurs soulignent que les comportements professionnels, plus que les résultats seuls, forment le socle de l'évaluation de la performance (Charles-Pauvers et al., 2006 ; Motowidlo et al., 1997 ; Brière et al., 2019).

#### 1.1.2.4 Une reconnaissance de la contribution individuelle

La contribution individuelle au succès organisationnel est également au cœur des discussions sur la performance. Pour Brière et al. (2019), cette dernière ne se mesure pas uniquement à l'aune de la productivité ou de la rentabilité, mais à travers la reconnaissance de la participation de chacun à un effort collectif. Ce regard est partagé par Motowidlo et al. (1997), qui évoquent l'importance des comportements discrets, et par Charles-Pauvers et al. (2006), qui lient performance et alignement avec les attentes de l'organisation.

#### 1.1.2.5 Une approche multidimensionnelle contemporaine

Plus récemment, Hasinat et al. (2024) ont proposé une vision intégrée et actuelle de la performance individuelle. Sans introduire une nouvelle définition formelle, ils mettent en avant l'importance d'une approche comportementale élargie, structurée autour de quatre dimensions complémentaires : la performance liée aux tâches, la performance contextuelle (coopération, implication), la performance adaptative (capacité à gérer les changements) et les comportements contre-productifs (absentéisme, procrastination). Cette lecture enrichit la compréhension du phénomène et met en évidence les liens entre comportements individuels, bien-être des employés, culture organisationnelle et performance collective.

#### 1.1.2.6 Vers une compréhension intégrée de la performance individuelle

Dans une volonté de synthèse des perspectives mobilisées, plusieurs auteurs apportent des angles complémentaires permettant d'éclairer la complexité du concept de performance individuelle. Pour commencer Ouvrard-Servanton et al. (2015) soulignent l'importance des interactions communicationnelles et des affinités relationnelles dans la performance, laissant entrevoir une dimension symbolique ancrée dans les dynamiques interpersonnelles. Cette idée est renforcée par Ellimäki et al. (2021), qui montrent que certaines entreprises adoptent des comportements performatifs avant tout pour répondre aux attentes de légitimation externe. Dans une logique tournée vers l'avenir, Lebas (1995) conçoit la performance comme un potentiel à atteindre, axé sur la réussite future. De son côté, Sarmiento (2011) introduit la complexité de cette projection stratégique en soulignant la nécessité de gérer des compromis entre des critères parfois divergents. Sur le plan comportemental (Charles-Pauvers et al., 2006 ; Motowidlo et al., 1997 ; Brière et al., 2019) insistent sur l'importance des comportements observables comme leviers essentiels de performance individuelle. Enfin, Hasinat et al. (2024) proposent une approche intégrée en identifiant plusieurs dimensions, tâche, contexte, adaptation, contre-performance, qui révèlent la richesse du phénomène.

La performance individuelle apparaît ainsi comme une synthèse entre visibilité sociale (Ouvrard-Servanton et al., 2015 ; Ellimäki et al., 2021), orientation stratégique (Lebas, 1995 ; Sarmiento, 2011), et comportements opérationnels (Charles-Pauvers et al., 2006 ; Motowidlo et al., 1997 ; Brière et al., 2019 ; Hasinat et al., 2024).

L'analyse des dimensions de la performance individuelle conduit naturellement à s'interroger sur le contexte collectif dans lequel elle s'exerce. La performance ne se déployant que rarement de façon isolée, il convient à présent de se tourner vers l'unité fondamentale du travail collectif : l'équipe.

### 1.1.3 Les équipes

Afin de mieux comprendre la performance collective, il est nécessaire de préciser ce que recouvre la notion d'équipe et d'en présenter les principales définitions dans la littérature.

#### 1.1.3.1 La définition des équipes

La notion d'équipe fait l'objet de définitions variées dans la littérature en sciences de la gestion. Les auteurs s'accordent toutefois sur certains éléments centraux, tels que l'interdépendance, les objectifs partagés et la structuration des rôles (Katzenbach et Smith, 1992 ; Reimer et al., 2017 ; Benishek et Lazzara, 2019).

D'abord, Reimer et al. (2017) affirment que « Les équipes peuvent être définies comme des groupes composés d'individus interdépendants qui partagent certains objectifs fondamentaux et se voient attribuer des rôles au sein de l'équipe.[1]» (Reimer, Russell et Roland, 2017, p. 2). Cette définition est complétée par l'idée Katzenbach et Smith (1992) selon laquelle une équipe ne se limite pas à un simple regroupement d'individus : elle

[1] « Teams can be defined as groups that are composed of interdependent individuals that share some basic goals and are assigned team roles » (Reimer, Russell et Roland, 2017, p. 2, traduit par DeepL)

constitue une véritable unité de performance, structurée autour d'un objectif commun, de compétences complémentaires et d'une responsabilité partagée devenant ainsi un levier d'action collectif mobilisé en vue de résultats concrets.

Enfin, d'après Benishek et Lazzara (2019), une équipe se décrit à partir de cinq traits centraux : une composition de membres identifiables, de l'interdépendance, des objectifs partagés, des dynamiques d'interaction et une inscription dans un contexte organisationnel délimité. Ils ajoutent que les équipes constituent depuis longtemps une structure utilisée pour réaliser le travail et les affaires, mais l'essor d'innovations et de nouvelles technologies transforme les rôles, responsabilités et façons de collaborer, de sorte que certaines approches antérieures peuvent ne plus correspondre aux exigences actuelles.

Si la définition de l'équipe permet d'en préciser les caractéristiques structurelles et relationnelles, elle demeure insuffisante sans une compréhension de ce qu'elle produit concrètement, d'où la nécessité d'examiner la notion de performance collective.

### 1.1.4 La performance collective

La performance collective est appréhendée dans la littérature selon des perspectives complémentaires, qui insistent tour à tour sur les dynamiques relationnelles, les capacités d'action collective et les processus d'interaction au sein des équipes,

À ce titre, certains auteurs la conçoivent comme une construction sociale qui varie en fonction des caractéristiques des membres, des défis rencontrés et de la présence d'espaces de sociabilisation (Cohen et al., 2008, cités dans Rasolonjatovo et al., 2020 ; Divay, 2012, cité dans Rasolonjatovo et al., 2020), ces auteurs enrichissent cette perspective en soulignant que cette performance ne résulte pas uniquement de facteurs relationnels, mais aussi de la combinaison des réalisations individuelles et des aptitudes collectives au sein des collectivités locales.

Dans la même logique, Godé et al. (2016) ajoutent que la performance collective peut être comprise comme la capacité d'un groupe à atteindre un résultat commun et à élaborer

conjointement des solutions adaptées aux exigences de son environnement. De leur point de vue, la performance collective se manifeste particulièrement dans des contextes à forte contrainte, où les membres mobilisent simultanément des mécanismes de coordination, de prise de décision et de régulation émotionnelle. Ces dynamiques s'opèrent à plusieurs niveaux : individuel, collectif et organisationnel, et contribuent à la construction progressive d'une efficacité partagée (Godé et al. 2016).

Enfin, Driskell et al. (2018) proposent une vision complémentaire, ils considèrent la performance collective comme la capacité d'une équipe à atteindre des résultats importants et valorisés tels que la qualité du travail, la satisfaction et l'engagement à travers des interactions efficaces, des processus de groupe cohérents et un contexte organisationnel favorable.

Si la performance collective renvoie à une dynamique globale de production de résultats partagés, elle prend une forme particulièrement concrète au sein des équipes, qui constituent l'unité privilégiée d'analyse du travail collectif en contexte organisationnel. Il convient dès lors de s'intéresser plus spécifiquement à la performance des équipes.

### 1.1.5 La performance des équipes

La performance d'une équipe s'inscrit dans une dynamique où les ressources mobilisées, les interactions internes et les résultats obtenus sont étroitement liés (Kozlowski et Ilgen, 2006). Dans cette perspective, il apparaît pertinent de s'intéresser aux différentes façons dont la performance des équipes est définie, aux éléments qui contribuent à son développement, ainsi qu'aux principaux indicateurs utilisés pour l'évaluer dans la littérature. La section suivante vise ainsi à présenter ces aspects de manière structurée.

#### 1.1.5.1 Définition de la performance des équipes

Selon Kozlowski et Ilgen (2006), la performance d'une équipe peut être envisagée comme un résultat émergent reflétant à la fois ses accomplissements et sa capacité à perdurer.

Elle se compose de trois dimensions complémentaires : l'évaluation des résultats par des observateurs externes jugés pertinents, la satisfaction des besoins et des attentes des membres de l'équipe, ainsi que la viabilité du collectif, entendue comme la volonté des membres de poursuivre leur collaboration dans le futur. Dans leur perspective, cette performance s'inscrit dans une dynamique où les ressources mobilisées, les interactions internes et les résultats obtenus sont étroitement liés. Toujours selon Kozlowski et Ilgen (2006), le modèle Input–Process–Output (IPO) illustre cette logique : les intrants regroupent l'ensemble des caractéristiques individuelles et collectives, ainsi que les ressources organisationnelles mises à disposition. Les processus renvoient aux actions et mécanismes par lesquels les membres coordonnent leurs connaissances, leurs compétences et leurs efforts afin de répondre efficacement aux exigences des tâches qui leur sont confiées et de résoudre les problèmes rencontrés. Les extrants reflètent non seulement la qualité des résultats évaluée par des observateurs externes**,** mais aussi la satisfaction des besoins des membres et la capacité de l'équipe à maintenir sa collaboration dans le temps**.** Cette approche met l'accent sur la nature évolutive et adaptative des interactions : au fil du temps, les processus et états émergents se transforment en fonction des changements dans l'environnement et des expériences partagées par les membres (Kozlowski et Ilgen, 2006**).**

De son côté, Losada (1999) définit la performance d'une équipe comme sa capacité à maintenir un haut niveau de connectivité entre ses membres, favorisant des interactions équilibrées et soutenues entre exploration et affirmation, orientation vers soi et vers autrui, émotions positives qui génèrent un espace émotionnel expansif propice à l'apprentissage, à l'adaptation et à l'innovation. Une telle dynamique, comme l'a montré Losada (1999), caractérise les équipes les plus performantes, capables de créer des environnements relationnels à la fois complexes, flexibles et hautement productifs.

Si la définition permet d'en cerner les contours, la performance des équipes s'explique également par un ensemble de facteurs qui en conditionnent le développement.

#### 1.1.5.2 Les facteurs influençant la performance des équipes

a) Les facteurs relationnels et psychosociaux

Selon Jha et Vazirani (2021), la sécurité psychologique favorise la confiance entre les membres d'une équipe, en permettant des interactions ouvertes et honnêtes. Dans un climat psychologiquement sécurisant, les membres peuvent signaler leurs difficultés, poser des questions ou admettre des erreurs sans crainte, ce qui renforce la cohésion du groupe. Cette dynamique encourage également l'apprentissage réflexif collectif, en facilitant la discussion sur les performances passées pour mieux progresser. Ainsi, la sécurité psychologique agit comme un levier indirect mais essentiel de la performance d'équipe (Jha et Vazirani, 2021). De son côté, Edmondson (1999) ajoute que la sécurité psychologique correspond à une croyance partagée que l'équipe est un espace sûr pour s'exprimer, admettre ses erreurs et apprendre dans un climat respectueux.

Outre ce facteur**,** Losada (1999) identifie la connectivité comme un facteur central de la performance d'équipe. Elle désigne le nombre et la force des interactions significatives entre les membres d'une équipe. Lorsqu'elle est élevée, elle permet des échanges équilibrés entre questionnement et affirmation, entre orientation vers soi et vers autrui, tout en favorisant une dynamique émotionnelle positive. Cette configuration relationnelle crée un environnement propice à l'apprentissage, à l'adaptation et à la créativité. À l'inverse, une faible connectivité se traduit par des interactions rigides, un climat négatif et une performance collective réduite.

De leur côté**,** De Jong et al. (2016) mettent en évidence le rôle de la confiance interpersonnelle qui constitue un processus fondamental favorisant la collaboration, la prise de risque partagée et l'efficacité collective. Leur méta-analyse montre que la confiance est positivement et significativement corrélée à la performance des équipes, indépendamment du type de tâche ou du contexte organisationnel. De façon similaire, Jha et Vazirani (2021) affirment que la confiance entre membres, fondée sur la fiabilité, l'honnêteté et la bienveillance perçues, favorise des interactions fréquentes, renforce l'interdépendance et

soutient l'atteinte des objectifs collectifs. Leur étude empiriquement valide une relation positive et significative entre la confiance et la performance des équipes.

b) Les facteurs liés aux processus d'équipe

Selon Mathieu et al. (2017), la performance d'une équipe repose sur sa capacité à atteindre efficacement ses objectifs communs, ce qui implique une bonne coordination des tâches, des interactions fonctionnelles entre les membres et une aptitude à s'adapter aux exigences de l'environnement. Kozlowski et Ilgen (2006) ajoutent que cette performance ne se limite pas aux résultats obtenus : elle repose aussi sur des processus dynamiques tels que la coordination, l'adaptabilité et l'échange d'informations, qui soutiennent l'efficacité collective. Dans le même esprit, Salas et al. (2005) soulignent que la performance d'équipe découle de processus efficaces, notamment la communication, la coordination et la cohésion, qui permettent aux membres de collaborer de manière optimale pour atteindre leurs objectifs.

Ces processus de Communication, coordination et coopération sont également utilisés comme indicateurs de la performance d'équipe dans la littérature de mesure (Salas et al., 2017), ce qui explique leur présence dans les deux sections.

c) Les facteurs structurels

Stewart et Barrick (2000) soulignent que l'interdépendance est un élément structurel de l'équipe, correspondant au niveau de coopération et d'interaction requis entre les membres pour accomplir les tâches. Leur recherche révèle que, dans les équipes travaillant principalement sur des tâches conceptuelles, la performance atteint des niveaux élevés lorsque l'interdépendance est soit très basse, soit très élevée, alors qu'un niveau modéré est associé à une performance plus faible. Cette relation en U s'explique par le fait que les niveaux extrêmes d'interdépendance sont liés à des processus internes plus favorables, tels qu'une communication ouverte et une réduction des conflits, lesquels agissent comme médiateurs entre l'interdépendance et la performance (Stewart et Barrick, 2000).

En outre, Cordery et al. (2010) mettent en évidence que l'autonomie décisionnelle, définie comme la capacité d'une équipe à gérer ses tâches, ses horaires et ses décisions opérationnelles, améliore la performance. Leur étude longitudinale montre que cette autonomie produit des effets particulièrement positifs lorsque les équipes font face à une forte incertitude des tâches. Dans ces situations, elle leur permet de mieux réagir aux imprévus et de stabiliser leur performance. Cette autonomie s'inscrit également dans une logique organisationnelle où les tâches à réaliser sont étroitement liées entre elles**.** Cordery et al. (2010) indiquent que l'autonomie décisionnelle s'exerce sur un ensemble de tâches principales interdépendantes, confiées collectivement à l'équipe. Cette interdépendance structurelle implique une coordination continue entre les membres, et renforce la nécessité d'accorder à l'équipe une autonomie collective dans la gestion du travail.

Enfin, Jha et Vazirani (2021) soulignent que la composition de l'équipe influence positivement la confiance entre les membres ainsi que l'apprentissage réflexif collectif. Une équipe composée de membres aux profils diversifiés en âge, en expérience ou en qualifications renforce la créativité, le partage de compétences complémentaires et la discussion constructive. L'acceptation des différences réduit les risques de dysfonctionnements, à condition que la confiance soit présente. Ainsi, une composition bien équilibrée soutient indirectement la performance d'équipe en renforçant les dynamiques internes positives.

d) Les facteurs de leadership

De leur côté, Schaubroeck et al. (2007) montrent que le leadership transformationnel influence la performance des équipes par l'intermédiaire de la *team potency*, défini comme la croyance partagée des membres quant à la capacité collective de l'équipe à réussir ses tâches. Selon leur modèle, le leadership transformationnel renforce cette croyance collective en articulant des objectifs collectifs ambitieux : en communiquant une forte confiance dans les capacités de l'équipe, en favorisant la coopération entre les membres et en offrant un soutien individualisé. Le renforcement de la *team potency* amène alors les équipes à fournir

davantage d'efforts et à mieux coordonner leurs actions, ce qui contribue à une performance collective supérieure (Schaubroeck et al., 2007).

e) Articulation entre performance individuelle et performance d'équipe

La performance d'une équipe n'est pas une simple addition des performances individuelles de ses membres. Si chaque individu apporte une contribution spécifique, ces apports doivent être coordonnés et intégrés pour produire une efficacité collective durable (Mathieu et al., 2017). Ainsi, la performance individuelle constitue une condition nécessaire mais non suffisante pour atteindre les objectifs collectifs.

Selon Kozlowski et Ilgen (2006), la performance d'équipe émerge d'un processus d'interdépendance, où les efforts individuels sont reliés par la communication, la coordination et les ajustements mutuels, une équipe composée uniquement de membres compétents peut échouer si leurs actions ne sont pas alignées ou si le contexte relationnel freine leur coopération. La transformation des compétences individuelles en résultats collectifs nécessite donc des processus collaboratifs efficaces, souvent facilités par un climat de confiance et un leadership structurant.

La performance d'une équipe repose sur la capacité à transformer des efforts individuels en résultats collectifs efficaces. Bass et Riggio (2006) expliquent que le leadership transformationnel soutient ce processus en amenant les membres à transcender leurs intérêts personnels pour se consacrer à l'efficacité de l'équipe et de l'organisation, en inspirant une vision commune et en offrant une considération individualisée aux membres. Cette approche stimule leur motivation et leur engagement envers cette vision partagée, favorisant ainsi la collaboration et la cohésion. Grâce à cet alignement, les contributions individuelles se combinent de manière harmonieuse, générant une performance collective supérieure (Bass et Riggio, 2006).

L'ensemble de ces facteurs montre que la performance des équipes repose sur des dynamiques multiples et interdépendantes. Il devient alors pertinent de s'intéresser aux principaux indicateurs utilisés dans la littérature pour en évaluer les manifestations.

#### 1.1.5.3 Indicateurs de la performance des équipes

##### a) Résultats finaux

D'un point de vue conceptuel, Mathieu et al. (2019) affirment que pour évaluer l'efficacité d'une équipe, il faut d'abord une perspective temporelle puisque les résultats s'accumulent. On distingue ensuite deux grands effets : d'une part, des productions concrètes issues des interactions. D'autre part, des influences sur les membres. Les productions se déclinent en trois volets : la qualité, qui apprécie la valeur des sorties, l'efficience, qui rapporte les quantités produites à un étalon ou une ressource, et la productivité, qui compte simplement les unités livrées (Mathieu et al., 2019). Dans le prolongement, Salas et al. (2017) affirment que l'évaluation doit aligner les méthodes sur l'issue recherchée et considérer les résultats, du niveau individuel à l'organisationnel, tout en passant par l'équipe, ils ajoutent que : « Les mesures des résultats, en revanche, peuvent vous fournir des informations sur les performances finales [2]» (Salas et al., 2017, p. 26). Enfin, pour fiabiliser l'appréciation des résultats, ces auteurs recommandent de croiser les sources et les approches plutôt que de s'en remettre à un seul canal de mesure.

Pour rendre ces évaluations utilisables dans une perspective comparative, Van der Vegt et Bunderson (2005) indiquent que la performance d'équipe est évaluée par le superviseur au moyen d'un questionnaire, dont les résultats permettent de comparer les équipes entre elles. L'évaluation porte sur un ensemble de dimensions, dont l'efficacité, la qualité, productivité, réalisation globale, et accomplissement de la mission.

De manière plus précise, Klarner et al. (2013) proposent une collecte de la performance d'équipe via un questionnaire standardisé rempli par des cadres du côté client juste après la fin du projet. Concrètement, l'outil regroupe quatre critères dont, l'atteinte des objectifs, la conformité et la pertinence des résultats retrouvés, le caractère innovant des

[2] « Outcome measures, on the other hand, can provide you with "bottom line" performance. » (Salas et al. 2017, p. 26, traduit par DeepL).

solutions et enfin la qualité des services. Un indicateur directement observable est également le respect des délais, un aspect approfondi par (Gevers et al., 2006). À l'aide d'un questionnaire, ces auteurs demandent aux membres d'indiquer si la tâche a été accomplie en retard, à l'heure ou avec une marge. Les réponses sont ensuite agrégées au niveau de l'équipe lorsque l'accord interne est suffisant. Répétée à chaque échéance, cette mesure offre un suivi comparable du respect des délais.

Enfin, Uddin et al. (2019) mesurent la performance d'équipe par un questionnaire auto-administré basé sur des données perceptuelles. Les items portent sur des résultats observables, comme la comparaison de la productivité d'une équipe à celle d'autres équipes.

b) Processus internes d'équipe :

D'après Salas et al. (2017), l'évaluation des processus internes repose sur l'observation de la coopération entre membres, de la communication et de la coordination évalués par observation à l'aide de marqueurs comportementaux définis à l'avance. Les auteurs demandent de spécifier clairement les construits et leurs marqueurs, et plafonner le nombre de construits à 4–5 pour limiter les chevauchements entre dimensions.

c) États/Attitudes collectives :

Les dimensions attitudinales du fonctionnement d'équipe sont au cœur de l'analyse, Salas et al. (2017) mettent notamment en avant l'orientation d'équipe comme composante centrale à capter. Ces attitudes se mesurent efficacement par un autoquestionnaire administré aux membres. Elles sont par ailleurs associées à la performance d'équipe, ce qui justifie leur inclusion parmi les indicateurs.

De leur côté, Mathieu et al. (2019) soulignent que la seconde catégorie de résultats renvoie à l'influence de l'équipe sur ses membres elle apparaît sur le plan collectif par des expériences partagées comme la cohésion et la sécurité psychologique, et sur le plan individuel par des attitudes, des réactions, des apprentissages et des comportements qui varient entre équipes et au sein d'une même équipe. Comme ces états évoluent dans le temps,

cela impose d'intégrer la dimension temporelle à l'évaluation de l'efficacité (Mathieu et al., 2019).

d) Cognition partagée :

Les mêmes auteurs, Salas et al. (2017) affirment que la dimension cognitive de la performance d'équipe se capte via les : « modèles mentaux partagés [3]»(Salas et al. 2017, p. 27) qui aident les membres à être sur la même longueur d'onde. Lorsqu'ils sont bien développés, ces modèles agrègent les connaissances individuelles en une compréhension commune de ce qu'il faut accomplir, comment le faire et quand le faire. Dans la même perspective, Guchait et Hamilton (2013) affirment que dans les équipes de restauration, les modèles mentaux partagés facilitent l'anticipation entre collègues, renforçant ainsi la coordination et la qualité du service.

Dès lors, la performance des équipes apparaît étroitement liée aux mécanismes d'influence qui structurent les comportements et les interactions au sein du collectif, plaçant ainsi le leadership au cœur de son analyse.

## 1.2 LE LEADERSHIP

Le concept de leadership est alors examiné à travers ses principales définitions et les différents styles qui structurent la littérature, afin d'en préciser les fondements théoriques et de mieux comprendre les mécanismes d'influence qui sous-tendent le fonctionnement des équipes, en vue de situer le leadership transformationnel.

[3] « Shared mental models » (Salas et al. 2017, p. 27, traduit par DeepL)

### 1.2.1 Définitions du leadership

Tableau 2
Définitions du leadership

| Auteurs | Définitions en français | Définitions en anglais |
|---|---|---|
| **Hollander et Julian, 1969, p.388, traduit par DeepL).** | « Le leadership constitue une relation d'influence entre deux personnes, ou généralement plus, qui dépendent l'une de l'autre pour atteindre certains objectifs communs. » | « Leadership constitutes an influence relationship between two, or usually more, persons who depend upon one another for the attainment of certain mutual goals. » |
| **(Kouzes et Posner, 1995, p n.d., traduit par DeepL).** | « Le leadership est un ensemble de pratiques observables et transmissibles. Le leadership n'est pas quelque chose de mystique et d'éthéré qui échappe à la compréhension des gens ordinaires. » | « Leadership is an observable, learnable set of practices. Leadership is not something mystical and ethereal that cannot be understood by ordinary people. » |
| **(Silva, 2016, p. 3, traduit par DeepL)** | « Le leadership est le processus d'influence interactive qui se produit lorsque, dans un contexte donné, certaines personnes acceptent quelqu'un comme leur leader afin d'atteindre des objectifs communs. » | « Leadership is the process of interactive influence that occurs when, in a given context, some people accept someone as their leader to achieve common goals » |

Dès 1941, Murphy soutient que le leadership relève de la situation plutôt que de l'individu, c'est une fonction de l'ensemble, où le leader sert de vecteur par lequel la situation trouve la solution (Murphy, 1941). Cette approche met l'accent sur la dimension contextuelle

du leadership et son rôle adaptatif. En résonance avec cette perspective, Hollander et Julian (1969) définissent le leadership comme un processus d'influence au sein d'une relation entre des personnes interdépendantes qui poursuivent des buts communs. Cette relation se développe avec le temps et repose sur un échange : le leader adopte des conduites utiles à l'atteinte des objectifs et, en retour, obtient influence, statut et reconnaissance, renforçant ainsi la légitimité de ses actions. Comme le rappellent les auteurs : « Le leadership constitue une relation d'influence entre deux personnes, ou généralement plus, qui dépendent l'une de l'autre pour atteindre certains objectifs communs.[4]» (Hollander et Julian, 1969, p. 388, traduit par DeepL).

Cette vision relationnelle et observable du leadership est approfondie par Kouzes et Posner (1995), qui le décrivent comme un ensemble de pratiques observables, apprenables et accessibles à tous. Ils soutiennent qu'il peut s'enseigner et qu'il est possible pour chacun de conduire. Ainsi, ils affirment : « Le leadership est un ensemble de pratiques observables et transmissibles. Le leadership n'est pas quelque chose de mystique et d'éthéré qui échappe à la compréhension des gens ordinaires.[5]» (Kouzes et Posner, 1995, p. 4, traduit par DeepL). Cette définition souligne l'aspect pragmatique et formateur du leadership.

Par ailleurs, dans une perspective normative, Burns (2005) avance que le leadership porte une orientation éthique et morale. Il est ainsi vu à la fois comme un bien et un champ d'études académiques et activistes (Burns, 2005). Dans une définition plus récente inscrite dans le cadre du processus d'influence, Silva (2016) explique que : « Le leadership est le processus d'influence interactive qui se produit lorsque, dans un contexte donné, certaines

[4] « Leadership constitutes an influence relationship between two, or usually more, persons who depend upon one another for the attainment of certain mutual goals » (Hollander et Julian, 1969, p. 388, traduit par DeepL).

[5]« Leadership is an observable, learnable set of practices. Leadership is not something mystical and ethereal that cannot be understood by ordinary people. » (Kouzes et Posner, 1995, p. 4, traduit par DeepL).

personnes acceptent quelqu'un comme leur leader afin d'atteindre des objectifs communs. [6]» (Silva, 2016, p. 3, traduit par DeepL). Cette définition rejoint la conception dynamique et contextuelle précédemment évoquée.

Enfin, au niveau méta, Reiche et al. (2017) présentent le leadership comme une dynamique d'influence par laquelle un individu guide la progression du travail, structure l'activité et soutient les relations au sein d'un collectif. Cette idée est complétée par Liden et al. (2025) qui définissent le leadership comme un processus d'influence sociale par lequel des leaders cherchent à motiver et à rendre capables les membres de contribuer à l'atteinte d'objectifs collectifs ; en ce sens, il s'agit d'influencer d'autres personnes en direction d'un objectif partagé.

Ces définitions permettent de cerner les fondements du leadership et ouvrent la voie à une compréhension plus fine de ses différentes formes, ce qui conduit à s'intéresser aux styles de leadership identifiés dans la littérature.

### 1.2.2 Différents styles de leadership

#### 1.2.2.1 Le leadership situationnel

Selon Blanchard et al. (1993), le leadership situationnel se caractérise par l'utilisation de comportements directifs et de soutien adaptés à l'accomplissement des tâches. Quatre styles en résultent : direction, coaching, soutien et délégation. Le choix du style dépend du niveau de compétence et d'engagement de la personne, et son efficacité repose sur l'adéquation entre style et situation. Ainsi, Northouse (2016) prolonge cette approche en soutenant que le leadership situationnel est une approche selon laquelle l'efficacité du leader repose sur sa capacité à ajuster, pour chaque situation, le dosage de comportements directifs

6« Leadership is the process of interactive influence that occurs when, in a given context, some people accept someone as their leader to achieve common goals» (Silva, 2016, p. 3, traduit par DeepL)

et de soutien en fonction de la compétence et de l'engagement des membres afin d'atteindre l'objectif commun.

Ainsi, les deux approches s'accordent pleinement sur l'idée que le leadership situationnel implique une flexibilité comportementale essentielle pour répondre aux besoins variables des collaborateurs et aux exigences des tâches (Blanchard et al., 1993 ; Northouse, 2016).

#### 1.2.2.2 Le leadership charismatique

Selon Amanchukwu et al. (2015), le leadership charismatique fixe les attentes pour dirigeants et suiveurs, et se rapproche du transformationnel en mobilisant l'enthousiasme des équipes, ce qui favorise la productivité et l'atteinte des objectifs. Toutefois, une confiance excessive envers le leader, ou de la part du leader lui-même, peut fragiliser le collectif ou l'organisation. Conger et al. (2000) complètent cette perspective en insistant sur le caractère attribué du charisme. Ils précisent : « Le leadership charismatique est une attribution basée sur la perception qu'ont les adeptes du comportement de leur leader. Le comportement observé du leader est interprété par les adeptes comme une expression de charisme[7]» (Conger et al., 2000, p. 748, traduit par DeepL).

Ainsi, tandis qu'Amanchukwu et al. (2015) mettent l'accent sur les effets concrets et ambivalents du leadership charismatique, Conger et al. (2000) soulignent l'importance de la perception sociale dans la construction du charisme.

#### 1.2.2.3 Leadership du Laissez-Faire :

Le leadership du laissez-faire se caractérise par un retrait marqué du rôle de direction, Khan et al. (2016) le décrivent par une faible participation aux décisions importantes,

[7]« Charismatic leadership is an attribution based on follower perceptions of their leader's behavior. The observed behavior of the leader is interpreted by followers as expressions of charisma…» (Conger et al., 2000, p. 748, traduit par DeepL)

tendance à retarder les réponses aux enjeux et peu d'attention au suivi du travail, dans cette configuration, les membres disposent d'une grande liberté, mais le manque d'orientation peut démotiver et s'accompagner d'une baisse de productivité, ils classent ce style dans le non-leadership qui ne peut convenir que quand l'équipe est dotée d'une grande compétence et motivation. Eagly et al. (2003) renforcent cette analyse en soulignant que le responsable est souvent absent et peu présent lors des moments importants, Ce mode de gestion se distingue également par le fait de ne pas prendre en charge la direction ou la gestion lorsque cela s'avère nécessaire

Par conséquent, Khan et al. (2016) insistent sur le retrait du leader dans le style laisser-faire, où la liberté laissée à l'équipe peut engendrer démotivation et baisse de productivité. Eagly et al. (2003) confirment cette vision en soulignant l'absence du responsable lors des moments clés et le manque de gestion active.

#### 1.2.2.4 Leadership transactionnel

Khan et al. (2016) décrivent ce style comme un Style fondé sur le principe d'échange, où le leader clarifie les attentes et propose des récompenses contingentes lorsque les objectifs sont atteints, tout en pratiquant le management par exception en surveillant activement les écarts ou en intervenant après coup, ils précisent que ce style peut être utile dans des contextes techniques, contraints par le temps et demandant précision, mais qu'il peut freiner la créativité et entamer la satisfaction au travail (Khan et al., 2016).

Dans une perspective similaire, Eagly et al. (2003) insistent sur l'importance de cet échange où le dirigeant définit les tâches, récompense les succès et corrige les erreurs, cela inclut une récompense conditionnelle et la gestion par exception, active en surveillant et intervenant, ou passive en attendant que les problèmes deviennent graves (Eagly et al., 2003).

#### 1.2.2.5 Leadership autocratique

Dans le style autocratique, Khan et al. (2016) insistent sur le caractère centralisé des décisions, ils affirment que le leader tranche sans impliquer les subordonnés, cette façon de

diriger met l'accent sur la quantité de production plus que sur la participation et peut réduire la satisfaction et la créativité des employés, son efficacité dépend toutefois des situations. Par ailleurs, Chukwusa (2018) complète cette définition en insistant sur les mécanismes concrets du leadership autocratique et le définit comme un mode de direction où le responsable prend seul les décisions, exerce un contrôle autoritaire sur les tâches et méthodes, sollicite peu ou pas les apports du personnel, et s'appuie sur une communication descendante.

#### 1.2.2.6 Leadership démocratique

Khan et al. (2016) montrent que le leadership est un style où le leader consulte et associe les membres avant de décider, ce type favorise satisfaction, créativité et motivation, et entretient de meilleures relations au travail, il est approprié lorsque l'on cherche l'adhésion et l'implication de l'équipe. De son côté, Liggett Robert (2025) souligne que c'est un processus centré sur l'équipe où les membres jouent un rôle important dans la prise de décision concernant la vision et les actions, avec participation ouverte et échanges libres, tandis que le leader conserve l'autorité finale. Dans une perspective très similaire, Bhatti et al. (2012) le définissent comme un style où le responsable conserve l'autorité finale tout en associant activement les membres au processus décisionnel, les mêmes auteurs ajoutent que cela favorise l'engagement des employés, le développement de leurs compétences et leur motivation, ainsi, ce style mène généralement à de meilleurs résultats même s'il prend plus de temps.

#### 1.2.2.7 Leadership serviteur

Van Dierendonck (2011) définit le servant leadership comme un style où le désir de servir prime sur le désir de diriger, visant avant tout la croissance des collaborateurs il se manifeste par l'autonomisation, la modestie, le développement des personnes, l'authenticité, l'acceptation interpersonnelle, une direction claire et un sens profond des responsabilités envers tous. Dans la même veine, Khan et al. (2016) soulignent que ce leadership place en premier les besoins des collaborateurs et cherche à les aider à devenir plus autonomes et

compétents, il accorde aussi une attention particulière aux personnes moins favorisées et les reconnaît comme égales. Cette approche met l'accent sur le soutien, le prendre soin et le développement des membres. Constatant que les définitions existantes restent peu opératoires, Eva et al. (2019) proposent : « Le leadership au service des autres est (1) une approche du leadership axée sur les autres, (2) qui se manifeste par la prise en compte individuelle des besoins et des intérêts de chaque collaborateur, (3) et par la réorientation de leur préoccupation pour eux-mêmes vers une préoccupation pour les autres au sein de l'organisation et de la communauté au sens large.[8]» (Eva et al., 2019, p 114, traduit par DeepL).

Parmi les différents styles de leadership identifiés, certains présentent des caractéristiques particulièrement pertinentes pour comprendre les dynamiques de performance des équipes, ce qui conduit à porter une attention spécifique au leadership transformationnel.

### 1.2.3 Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel se distingue des autres styles par sa capacité à mobiliser les individus autour d'une vision commune et à transformer en profondeur leurs attitudes, leurs motivations et leurs comportements. Cette section lui est consacrée et en présente d'abord la définition à partir des principaux travaux de la littérature, puis en précise les quatre dimensions afin d'en offrir une compréhension structurée.

#### 1.2.3.1 Définition du leadership transformationnel

Le concept de leadership transformationnel trouve ses fondations dans les travaux de Bass et al. (1987), qui le définissent par trois composantes, d'abord, un leader perçu comme charismatique, ensuite, qui traite chaque subordonné individuellement, enfin, un leader qui

[8]« Servant leadership is an (1) other-oriented approach to leadership (2) manifested through one-on-one prioritizing of follower individual needs and interests, (3) and outward reorienting of their concern for self towards concern for others within the organization and the larger community. » (Eva et al., 2019, p 114).

stimule intellectuellement, ce style se distingue du transactionnel en élevant les besoins des suiveurs en cohérence avec les buts du leader, ces composantes incluent la confiance et l'identification au leader, l'attention aux besoins de développement de chacun ainsi que l'incitation à repenser les problèmes pour développer la capacité des membres à les résoudre. Bass (1990) en précise ensuite la philosophie fondamentale avec sa définition : « le leadership transformationnel se produit lorsque les dirigeants élargissent et rehaussent les intérêts de leurs employés, lorsqu'ils sensibilisent et font accepter les objectifs et la mission du groupe, et lorsqu'ils incitent leurs employés à regarder au-delà de leur propre intérêt pour le bien du groupe.[9]» (Bass, 1990, p. 21, traduit par DeepL). Apportant une perspective différente mais complémentaire, Seltzer et Bass (1990) présentent le leadership transformationnel comme un modèle qui dépasse les catégories classiques d'initiation à la structure et de considération, selon eux, il s'incarne par le charisme, la considération individualisée et la stimulation intellectuelle, qui amènent les suiveurs à dépasser l'intérêt personnel pour s'aligner sur la mission collective, ce profil complète les conduites transactionnelles et est associé à davantage d'effort, de satisfaction et de performance.

Plus récemment, Fuller et al. (2022) synthétisent le leadership transformationnel autour de quatre leviers clés qui permettent aux membres de dépasser les standards habituels, à savoir l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée. Ils l'intègrent dans le modèle *full range of leadership*, aux côtés du transactionnel et du laisser-faire, et distinguent l'orientation du transactionnel centrée sur un échange à court terme. Par la suite, la structuration en quatre dimensions permet d'en mesurer l'impact concret, selon Jun et Lee (2023), il est présenté comme leadership orienté changement qui, à travers ses quatre dimensions, renforce l'engagement envers le changement chez les employés et, par ce biais, accroît leur comportement innovant, cet effet s'amplifie lorsque le soutien organisationnel à la créativité est élevé. En outre, Jiang et Chen

[9]« Transformational leadership occurs when leaders broaden and elevate the interests of their employees, when they generate awareness and acceptance of the purposes and mission of the group, and when they stir their employees to look beyond their own self-interest for the good of the group. » (Bass, 1990, p. 21, traduit par DeepL).

(2018) indiquent que le leadership transformationnel inspire des performances élevées en articulant une vision collective et en alignant les intérêts individuels vers un objectif commun supérieur.

Enfin, dans une approche holistique et humaniste, Notarnicola et al. (2024) insistent sur la vision, les valeurs et la croissance, il y est décrit comme une approche qui favorise des relations de confiance, porte une vision nouvelle et stimule une croissance personnelle, professionnelle et culturelle ; il transforme les individus en les amenant à dépasser leurs limites, en s'appuyant sur des valeurs, émotions, bases morales et objectifs de long terme, tout en reconnaissant l'unicité des collaborateurs et en encourageant l'apprentissage, l'innovation et l'auto-développement.

Ces définitions posent les bases du leadership transformationnel. La section suivante en présente les dimensions.

#### 1.2.3.2 Dimensions du leadership transformationnel

##### a) Dimension 1 — Influence idéalisée (charisme)

L'influence idéalisée est un leadership charismatique où le leader, en modèle crédible, crée et énonce des valeurs donnant sens et but, accorde sa confiance, élève l'estime de soi des suiveurs et les engage vers des sacrifices et des objectifs ambitieux alignés sur la mission, avec autodétermination et maîtrise émotionnelle (Khan et al., 2016). Dans cette dimension, le leader inspire confiance et sert de repère auquel les membres souhaitent s'identifier ; il est perçu avec admiration, respect et fiabilité (Bass et Riggio, 2006 ; Hay, 2006). Enfin, cette dimension est étroitement liée au charisme et peut être appréhendée à la fois comme des attributions des suiveurs et comme des comportements observables du leader, ainsi cette dernière facilite l'acceptation des changements même majeurs (Hay, 2006). En revanche, Pugh et al. (2018) soulignent que les recadrages publics affaiblissent l'initiative et nuisent à la qualité du service, ce qui compromet la performance.

Enfin, un éclairage complémentaire de Hilton (2023) insiste sur le fait que l'influence idéalisée s'inscrit aussi dans une dimension émotionnelle du leadership et se traduit par l'articulation d'une vision ainsi que d'objectifs stimulants, capables de mobiliser au-delà de l'intérêt personnel vers des buts partagés.

b) Dimension 2 — La motivation inspirante

Selon Hay (2006) la motivation inspirante peut se voir dans des gestes concrets en avant des résultats positifs et stimulation du travail d'équipe, l'objectif n'est pas seulement d'influencer une personne par le charisme, mais bien de rallier toute l'organisation autour d'une idée nouvelle, ces leaders brossent un avenir attrayant, aident chacun à donner du sens à son travail, posent des attentes élevées et invitent les membres à s'approprier la culture et l'environnement de l'organisation. Hay (2006) illustre avec des exemples marquants comme *i have a dream* ou la promesse d'envoyer un homme sur la lune qui montrent comment ils poussent les équipes à imaginer, puis à contribuer à des futurs alternatifs désirables. De leur côté, Khan et al. (2016) soulignent que le leader aligne les membres sur la mission et la vision, en clarifie le sens et suscite l'engagement, fixe des attentes élevées, donne autonomie et outils pour l'initiative créative, et soutient par inspiration, récompenses et corrections, centré sur la raison d'être de l'organisation. Dans la même perspective, Bass et Riggio (2006) affirment que dans cette dimension, le leader formule une vision engageante, communique des attentes stimulantes et renforce l'optimisme collectif pour atteindre des objectifs partagés.

Dans la suite de ces éléments, Hilton (2023) met l'accent sur l'engagement des membres envers la vision organisationnelle et sur l'esprit d'équipe utilisé comme levier d'atteinte des objectifs.

Enfin, (Densten, 2002) affirme que la motivation inspirante comporte deux registres : l'*image-based*, qui mobilise par des images verbales concrètes, et le *concept-based*, qui clarifie standards, objectifs et attentes. Les deux sont liées à l'extra effort : la première montre

un effet direct plus immédiat, la seconde un effet direct plus modeste mais orienté long terme (Densten, 2002).

c) Dimension 3 — Stimulation intellectuelle

Dans cette dimension, les leaders amènent les personnes à avancer des idées nouvelles, voire controversées, sans craindre ni sanction ni moquerie. Ils bousculent les présupposés et les croyances établies, et stimulent l'innovation ainsi que la créativité pour traiter d'anciens problèmes autrement. Cette stimulation intellectuelle vise à transformer la perception des enjeux et à renforcer la capacité de chacun à y apporter des solutions. Enfin, le leader n'impose ses propres idées qu'avec discernement, jamais à tout prix (Hay, 2006). En prolongement, Khan et al. (2016) montrent que dans cette dimension le leader suscite réflexion et créativité, aborde les problèmes complexes, entraîne les employés à les résoudre, et renforce l'implication par la décision consensuelle, le coaching, le soutien et le défi. En bref, Bass et Riggio (2006) expliquent que le leader amène l'équipe à remettre en cause les évidences et à explorer des solutions nouvelles, en sollicitant leurs idées sans blâmer les erreurs. Dans une autre perspective, Yukl (2013) aborde la délégation, qu'il définit comme un transfert clair de responsabilités vers la personne la plus apte, ce qui, lorsqu'elle est adaptée, renforce l'auto-efficacité et le sentiment d'impact.

Selon Hilton (2023), elle consiste à encourager de façon continue l'essai de méthodes inédites pour résoudre des problèmes récurrents, et elle s'accompagne d'un effet positif mesuré sur la satisfaction au travail ainsi que sur la performance organisationnelle

d) Dimension 4 — La considération individualisée

La considération individualisée se manifeste par des gestes concrets comme remercier, féliciter, répartir équitablement le travail et offrir un accompagnement adapté, tel que mentorat ou développement professionnel. Cette approche vise à valoriser les talents et connaissances de chacun, afin que tous participent pleinement à la transformation de l'organisation. Elle implique aussi que le leader comprenne les motivations personnelles de chaque membre (Hay, 2006). À cet égard, Khan et al. (2016) soulignent qu'il s'agit de

considérer chacun comme contributeur essentiel, répondre à ses besoins et l'accompagner pour développer les comportements attendus, dans une démarche ouverte et consultative, avec un style pouvant aller du participatif à l'autocratique. Ainsi, selon Hilton (2023), c'est une démarche qui prend en compte les besoins de croissance et de reconnaissance de chacun, s'appuie sur une rétroaction continue de la performance et, dans son étude, ressort comme dimension dominante avec un lien positif à la satisfaction au travail et à la performance organisationnelle.

Pour finir, Bass et Riggio (2006) précisent qu'en agissant comme mentor, le leader accorde une attention spécifique aux besoins et au développement de chaque membre, adapte ses échanges, écoute activement et délègue pour favoriser la progression individuelle.

Le leadership transformationnel constitue ainsi un cadre d'analyse privilégié pour comprendre les dynamiques de performance des équipes, ce qui justifie son examen dans un contexte empirique spécifique qui est celui de la restauration.

## 1.3 LE DOMAINE DE LA RESTAURATION

Les concepts de performance et de leadership transformationnel prennent tout leur sens lorsqu'ils sont replacés dans le contexte spécifique de la restauration. Ce secteur se caractérise par des contraintes opérationnelles fortes, une forte exposition à la clientèle et des défis particuliers pour les équipes. La présente section met ainsi en lumière les spécificités du domaine, les principaux défis de performance, l'impact ainsi que le rôle du leadership transformationnel dans ce domaine. Elle se conclut par une articulation entre ces trois dimensions afin de préparer l'analyse des situations observées sur le terrain.

### 1.3.1 Spécificités du secteur dans la restauration

Dans la plupart des économies développées, sortir au restaurant s'inscrit dans les usages courants et participe à la dynamique d'emploi et de valeur ajoutée. Dans ce cadre, la qualité de service devient un pivot de la performance, car elle dépend étroitement de la façon dont les équipes exécutent et interagissent au quotidien, ce qui confère un rôle décisif à

l'organisation du travail en salle et en cuisine (Vidigal et al., 2022). Sous un autre angle, Alhelalat et al. (2017) rappellent que dans la restauration, l'interface humaine est déterminante : les aspects personnels du comportement de service expliquent davantage la satisfaction et pèsent plus sur la qualité perçue que les seuls éléments techniques. Concrètement, des salutations cordiales, un non-verbal soigné, de la convivialité et une présentation propre marquent l'expérience, tandis que la dimension fonctionnelle renvoie à la qualité du service et la connaissance du menu. Dans la continuité, Su et al. (2019) affirment que la qualité perçue se joue d'abord au comptoir et en salle, ils insistent sur l'interaction directe entre les employés et les clients, puisque selon eux, cette dernière façonne l'expérience. En outre, à l'échelle de l'établissement, un climat de service fort oriente les comportements et soutient la régularité du service.

Pour sa part, Mostafa (2019) met en évidence que, dans la restauration assise, la qualité délivrée repose pour l'essentiel sur les conduites tournées vers la clientèle du personnel de première ligne, qui façonnent la fluidité du service et la satisfaction des clients. Enfin, Miteva et Popova (2022) complètent ce panorama en soulignant que l'expérience perçue dépend à la fois d'éléments tangibles et immatériels, tels que la maîtrise du menu, l'ambiance interne, la qualité du service et des plats, ce mix conditionne directement la satisfaction et la fidélité.

Ces spécificités du secteur mettent en évidence un ensemble de contraintes qui se traduisent concrètement par des défis particuliers pour la performance des équipes.

### 1.3.2 Les défis de la performance des équipes dans la restauration

#### 1.3.2.1 Instabilité et *turnover* du personnel

Selon Kuonen (2020), dans la restauration à service rapide, l'instabilité liée à une équipe très jeune et au renouvellement fréquent des effectifs compromet la régularité du service. Cette instabilité entraîne généralement une baisse de la qualité, une hausse des dépenses d'embauche et de formation, et finit par peser sur les revenus du restaurant. Dans

le prolongement, Vidigal et al. (2022) soulignent que dans les équipes, l'hétérogénéité des âges et des niveaux d'études, jointe à un milieu physique exigeant, et à des salaires bas, s'additionnent à une pression temporelle liée à la délivrance rapide des plats. L'ensemble fragilise la stabilité des effectifs : le *turnover* et l'intention de départ demeurent des traits défavorables du secteur, assortis de coûts bien réels pour les établissements.

#### 1.3.2.2 Exigences émotionnelles et climat de service

Sous un autre angle, Kement et al. (2024) insistent sur l'importance de la gestion de l'affichage émotionnel dans ce secteur au rythme soutenu : les employés recourent souvent à un jeu de surface qui masque leurs émotions et accompagne l'intensité du service. Quand ce jeu de surface s'accentue, l'intention d'aider diminue ; à l'inverse, la confiance est associée à plus d'altruisme et à un attachement renforcé à l'organisation.

#### 1.3.2.3 Influence de la clientèle et jugements en ligne

De leur côté, Kim et al. (2022) montrent que les avis en ligne des clients constituent un autre défi : ils orientent les choix et regroupent des évaluations cognitives et affectives liées à la satisfaction. Le prix constitue également un repère, tout en modulant la relation entre ces jugements textuels et la satisfaction observée. Cette sensibilité s'explique par les caractéristiques du service, notamment son intangibilité, son caractère d'inséparabilité ainsi que sa variabilité d'une exécution à l'autre, qui entretiennent l'incertitude quant à la qualité perçue.

#### 1.3.2.4 Pression concurrentielle et innovation

Enfin, Dos Anjos et Kuhn (2024) replacent ces enjeux dans un cadre concurrentiel plus large, ils décrivent un environnement marqué par une forte rivalité, un tissu de petites structures, des barrières d'entrée faibles et une clientèle très réactive aux tendances. Dans ce contexte, l'innovation est structurée autour de quatre axes, dont, la carte et le produit, le vécu de service, la promotion, et les solutions technologiques, les ajustements de menu ressortent

comme le levier le plus associé aux gains de performance, devant l'expérience et la promotion, tandis que les technologies ne se dégagent pas comme moteur déterminant dans l'échantillon étudié.

Face à ces multiples défis, la question de l'impact du leadership apparaît centrale pour soutenir la performance des équipes dans ce contexte exigeant.

### 1.3.3 Impacts attendus du leadership transformationnel sur la performance des équipes

#### 1.3.3.1 Satisfaction et bien-être au travail

Escortell et al. (2020) montrent que le leadership transformationnel favorise une satisfaction au travail plus élevée dans le secteur hôtelier. L'influence idéalisée en constitue la dimension centrale, renforcée par la combinaison des autres composantes du leadership. Les auteurs soulignent par ailleurs que la satisfaction des employés constitue une condition essentielle à l'atteinte d'une performance optimale. Dans le même esprit, Hogan et Kaiser (2005) rappellent qu'un leadership efficace améliore durablement la performance des équipes et le bien-être des collaborateurs, tandis qu'un leadership inefficace détériore la qualité de vie au travail. La personnalité du leader façonne la dynamique des équipes dirigeantes, ce qui renforce l'engagement et la satisfaction des employés et se traduit par de meilleurs résultats organisationnels.

#### 1.3.3.2 Confiance interpersonnelle et cohésion d'équipe

À l'échelle des équipes, Yammarino et al. (2004) montrent que le leadership transformationnel est associé à une amélioration de la performance collective, avec un effet de niveau collectif environ deux fois plus élevé que l'effet individuel rapporté par une méta-analyse. Des travaux indiquent également que ce style de leadership réduit le laisser-aller et améliore la performance des groupes. Il est en outre associé à des leviers de performance d'équipe, tels que la cohésion et la puissance d'équipe, qui contribuent aux résultats observés

(Yammarino et al., 2004). De plus, Ratasuk et Charoensukmongkol (2019) montrent dans leur étude sur les restaurants multiculturels, qu'une forte confiance d'équipe réduit les conflits et favorise l'innovation, effet renforcé lorsque l'interdépendance des tâches est élevée. Chou et al. (2013) complètent cette analyse en soulignant que ce style de leadership développe la confiance cognitive, tant envers le leader qu'entre les membres de l'équipe. Cette confiance partagée renforce l'efficacité collective, qui se traduit par une amélioration de la performance d'équipe. Par ailleurs, la confiance entre coéquipiers exerce une influence plus importante sur cette efficacité collective que la seule confiance accordée au leader.

#### 1.3.3.3 Réduction du stress, prévention du *burnout* et engagement :

Dans le secteur des télécommunications, Khan et al. (2020) observent qu'un leadership transformationnel plus élevé s'accompagne d'une meilleure performance au travail, d'un *burnout* moindre et d'un laisser-aller réduit au sein des équipes. Les auteurs montrent que la motivation intrinsèque transmet une partie de l'effet du leadership sur la performance et l'épuisement, tandis que le lien avec le laisser-aller demeure direct et négatif. En somme, ce style de leadership soutient la performance tout en atténuant la fatigue et les comportements de retrait (Khan et al., 2020).

D'après la synthèse de Deng et al. (2023), ce type favorise une meilleure performance du leader, des équipes et de l'organisation. Il encourage l'engagement, les comportements citoyens, la satisfaction au travail et l'attachement organisationnel. Ce style contribue aussi à instaurer un climat d'innovation et de créativité, tout en étant associé à une réduction du stress et du *burnout* chez les employés.

#### 1.3.3.4 Développement des compétences et progression des suiveurs

Dvir et al. (2002) montrent, à travers une étude de terrain, que les leaders formés au leadership transformationnel améliorent significativement le développement de leurs suiveurs directs, notamment leur confiance en soi, leur autonomie et leur effort. Cette influence se traduit également par une amélioration des performances objectives chez les

suiveurs indirects. Ce style de leadership favorise ainsi à la fois le développement individuel et la performance collective.

#### 1.3.3.5 Effets contrastés entre styles de leadership

Enfin, selon Bass et al. (2003), le leadership transformationnel, tout comme le leadership basé sur la récompense contingente, soutiennent nettement la performance des unités. Ces styles permettent de motiver les équipes par des échanges précis entre le leader et ses membres, renforçant ainsi leur engagement. À l'inverse, un leadership passif nuit à la cohésion et à la performance collective.

Ces résultats mettent en lumière l'importance du leadership transformationnel, ce qui conduit à examiner plus précisément son rôle dans le contexte de la restauration.

### 1.3.4 Le rôle spécifique du leadership transformationnel dans la restauration

Selon Gill et al. (2010), l'accent est mis sur la formation, le mentorat et l'*empowerment* des équipes, un gestionnaire transformationnel intervient d'abord sur le plancher en formant et coachant, en éclairant la mission par fonction, en ouvrant la communication vers le haut et en réduisant les barrières culturelles tout en jouant un rôle de mentor; il instaure ensuite un *empowerment* concret fondé sur la confiance, le partage d'information utile et une rétroaction suivie, par conséquent, des niveaux plus élevés de leadership transformationnel s'associent à une satisfaction au travail plus élevée chez les employés de restaurants. En période de crise, Kim et al. (2021) soulignent le rôle du leader en tant que ressource sociale en transmettant une vision claire, stimulant la réflexion critique et soutenant chacune des personnes de manière individuelle, ce qui renforce leur engagement face au changement. Ce renforcement de l'engagement contribue, avec l'influence directe du leadership, à améliorer la qualité de vie au travail des employés de restaurants à service complet aux États-Unis.

D'un point de vue comportemental, Budur et Poturak (2021) mettent en avant l'importance de la stimulation inspirante et de la considération individuelle qui favorisent

une augmentation des comportements d'entraide au sein des équipes, c'est précisément cette entraide qui est liée à une meilleure satisfaction de la clientèle, tandis que les autres dimensions de citoyenneté organisationnelle ne montrent pas d'impact direct significatif sur la satisfaction (Budur et Poturak, 2021).

Pour leur part, Kement et al. (2024) insistent sur la confiance et l'altruisme, dans les restaurants turcs, quand les responsables adoptant un leadership transformationnel incarnent des repères moraux, déploient une présence charismatique et offrent une considération individualisée, la confiance des employés progresse ; cette confiance se relie ensuite à une intention d'altruisme plus forte et à un engagement organisationnel accru, avec un jeu de surface des employés qui vient modérer ces liens (Kement et al., 2024). Mostafa (2019) montre que dans les restaurants *casual dining* au Royaume-Uni, les leaders qui incarnent le respect et la confiance, formulent une vision mobilisatrice, stimulent la remise en question et soutiennent chaque employé, bâtissent un capital social interne de l'équipe, ce qui accroît l'engagement au travail et favorise des comportements orientés vers la satisfaction du client. De manière opérationnelle, Su et al. (2019) mettent en lumière l'importance pour un dirigeant de fixer, communiquer et incarner des standards de service, en reconnaissant les bonnes pratiques ; ce travail installe un climat de service qui se traduit par une meilleure qualité de service chez les employés et au niveau des succursales.

Enfin, Anjos et Kuhn (2024) élargissent la portée du rôle, en précisant qu'un leader transformationnel qui pilote activement l'innovation, en stimulant l'émergence d'idées et leur conversion en solution adaptés au marché, accroît l'adoption d'innovations de menu, d'expérience et de promotion, lesquelles, prédissent positivement la performance des restaurants.

L'ensemble de ces éléments invite à articuler les apports du leadership transformationnel avec les spécificités du secteur et les dynamiques de performance des équipes.

### 1.3.5 Articulation entre leadership transformationnel, performance des équipes et spécificités de la restauration

Dans cette perspective, certains travaux montrent que le leadership transformationnel joue également un rôle dans la capacité des équipes de restauration à innover dans leurs pratiques de service. En effet, Yang et al., (2021) observent qu'un leadership transformationnel centré sur l'équipe favorise l'émergence d'innovations de service et contribue ainsi à soutenir la performance collective dans le secteur de l'hospitalité incluant les restaurants. Dans la même ligne d'analyse, Dos Anjos et Kuhn (2024) soulignent que le leadership transformationnel constitue un levier central pour soutenir la performance, car il agit comme un style de direction capable de gérer la complexité, de stimuler l'innovation et d'améliorer les résultats organisationnels dans les restaurants. Par ailleurs, dans une revue systématique portant spécifiquement sur les restaurants, Vidigal et al. (2022) montrent que le leadership transformationnel fait partie des styles les plus étudiés et les plus favorables dans ce secteur, étant associé à des effets organisationnels positifs comme la performance au travail, la satisfaction, l'engagement et la réduction des intentions de départ. Ces résultats confirment que, dans un environnement exigeant comme la restauration, le leadership transformationnel apparaît comme un levier important pour soutenir la performance des équipes.

Dans cette continuité, Lee et al. (2013) montrent que le leadership transformationnel contribue à structurer un climat organisationnel favorable, caractérisé notamment par le soutien du leader, la coopération entre les membres, la participation, la clarté des objectifs ainsi qu'une ouverture à l'innovation et à la flexibilité. Un tel climat influence positivement les attitudes et les intentions des employés, ce qui soutient indirectement la performance des équipes de restauration (Lee et al., 2013). De leur côté, Folmar (2020) montre empiriquement que le leadership transformationnel prédit significativement la satisfaction des employés, ce qui soutient leur engagement, la confiance envers les gestionnaires et, indirectement, la performance organisationnelle. Ces résultats confirment que, même dans un environnement

caractérisé par pression temporelle et forte rotation, le leadership transformationnel constitue un levier pertinent pour stabiliser et mobiliser les équipes.

Enfin, Setijadi et al. (2025) montrent, dans un restaurant indonésien, que le leadership transformationnel exerce une influence positive et significative sur la performance des employés. En renforçant l'engagement au travail, il contribue directement à améliorer l'efficacité du service et la qualité des performances dans le secteur de la restauration (Setijadi et al., 2025).

Si la littérature confirme l'importance du leadership transformationnel en restauration, elle éclaire peu les mécanismes concrets par lesquels il agit sur la dynamique collective au quotidien. C'est cette question que notre objectif de recherche vise à éclairer.

## 1.4 OBJECTIF DE RECHERCHE

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment le leadership transformationnel influence la performance des équipes dans le secteur de la restauration, en examinant les mécanismes relationnels, organisationnels et comportementaux à travers lesquels ce style de leadership agit sur la dynamique collective, la coopération entre les membres et les résultats du travail d'équipe. Plus précisément, cette étude cherche à mettre en lumière la manière dont les pratiques associées au leadership transformationnel peuvent favoriser l'engagement des employés, renforcer les interactions positives au sein des équipes et soutenir l'efficacité collective dans un environnement de travail caractérisé par une forte pression opérationnelle et des interactions constantes avec la clientèle.

Dans cette perspective, la recherche s'appuie sur une démarche autopraxéographique, qui repose sur l'analyse réflexive d'une expérience professionnelle vécue dans le domaine de la restauration. Cette approche permet d'examiner de manière approfondie les situations concrètes de travail, les interactions entre les membres de l'équipe et les pratiques de leadership observées au quotidien. L'objectif est ainsi d'identifier comment les comportements et les pratiques du leader peuvent contribuer à structurer le fonctionnement

collectif, à soutenir la performance de l'équipe et à influencer la qualité des relations de travail dans un contexte organisationnel marqué par des contraintes opérationnelles élevées et une forte variabilité des situations de service.

# CHAPITRE 2
# MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre 2 présente la démarche méthodologique adoptée pour mener cette recherche. Il expose d'abord le positionnement épistémologique de l'étude ainsi que les raisons ayant conduit au choix de l'approche autopraxéographique. Le chapitre décrit ensuite le processus de collecte et d'analyse des données fondé sur l'expérience professionnelle du chercheur. Enfin, les considérations éthiques ainsi que les limites liées à la démarche méthodologique sont également abordées afin d'assurer la rigueur et la transparence de la recherche.

## 2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Toute recherche scientifique suppose un positionnement épistémologique explicite, dans la mesure où la manière de concevoir la connaissance influence directement les choix méthodologiques et les modalités de construction des savoirs. Comme le rappellent Albert et al. (2023), la compréhension scientifique d'une réalité complexe implique un questionnement préalable sur les fondements épistémologiques qui orientent l'enquête. En effet, les méthodes de recherche ne peuvent être dissociées de la conception que le chercheur se fait de la connaissance et du rapport entre le sujet connaissant et le phénomène étudié. Dans cette perspective, le positionnement épistémologique ne constitue pas un simple préalable formel, mais un cadre structurant qui détermine la cohérence interne de la démarche scientifique (Albert et Michaud, 2020).

Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) s'inscrit dans une conception selon laquelle la connaissance ne vise pas à refléter un réel ontologique indépendant. Selon Albert et Avenier (2011), elle porte plutôt sur la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par l'expérience humaine, dans cette perspective, la connaissance est construite à partir des représentations humaines mobilisées pour donner sens aux situations dans lesquelles les acteurs sont impliqués. Par ailleurs, Albert et Avenier

(2011) soulignent que dans le PECP il n'y a pas de séparation entre l'observateur et le phénomène étudié, les observations sont nécessairement influencées par le point de vue et les hypothèses du chercheur.

Dans ce paradigme, la légitimation des connaissances issues d'un récit passe par leur transformation d'un savoir local vers un savoir générique. Le récit, en tant que tel, ne constitue pas directement une connaissance scientifique, mais contribue à sa construction. La connaissance scientifique ne se trouve donc pas dans le récit lui-même, elle se construit à partir de celui-ci grâce à un travail épistémique. Cette élaboration vise à dépasser la singularité de l'expérience relatée afin de produire des savoirs susceptibles d'être mobilisés par d'autres praticiens (Albert et Couture, 2013). En outre, dans ce paradigme, la légitimation des savoirs repose également sur leur communication, la reconnaissance scientifique s'appuie sur une évaluation par les pairs. Par ailleurs, la diffusion de ces savoirs auprès de praticiens concernés participe à leur légitimation pragmatique, dans la mesure où leur pertinence pratique est reconnue.

Dans cette perspective, la réalité sociale est envisagée comme le produit d'interprétations construites au travers des interactions entre les acteurs. La connaissance ne vise donc pas à révéler une réalité objective indépendante, mais à comprendre les processus par lesquels cette réalité est élaborée (Charreire et Huault, 2001). L'interrelation entre le sujet et l'objet occupe une place centrale, dans la mesure où la production de savoir repose sur l'interprétation et sur les conditions d'émergence de la réalité observée. Dans cette logique, la recherche s'inscrit dans une démarche compréhensive visant à éclairer les significations construites par les acteurs dans un contexte donné (Charreire et Huault, 2001).

Dans le cadre du présent mémoire, ce positionnement oriente l'analyse des dynamiques de leadership transformationnel et de leurs effets sur la performance des équipes dans le secteur de la restauration. Il conduit à privilégier une compréhension située de ces phénomènes, en considérant que la performance des équipes ne se réduit pas à des relations causales universelles, mais se construit dans un contexte organisationnel précis, à travers les interactions, les pratiques et les expériences vécues.

Ce paradigme se concrétise par l'adoption de l'autopraxéographie, une démarche qui fait de l'expérience personnelle du chercheur un objet d'étude, il s'agit d'une méthode qui permet à un praticien-chercheur de mobiliser son expérience vécue afin de contribuer à la construction de savoirs scientifiques (Albert et Cadieux, 2017). Elle repose sur l'écriture de témoignages à la première personne, suivie d'un travail réflexif permettant de dépasser le simple récit pour élaborer des savoirs génériques. Dans cette perspective, le témoignage ne constitue pas en lui-même la connaissance scientifique ; il en constitue le terrain à partir duquel un processus réflexif est engagé. Cette méthode s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique et permet de produire des savoirs qui, bien que construits à partir d'une expérience située, peuvent être mobilisés dans d'autres contextes (Albert et Cadieux, 2017).

À ce titre, le positionnement épistémologique adopté dans ce mémoire repose sur une conception constructiviste pragmatique de la connaissance, dans laquelle le savoir est envisagé comme une construction interprétative élaborée à partir de l'expérience et des interactions situées. La production des connaissances ne consiste pas à révéler une réalité indépendante, mais à transformer une expérience singulière en savoirs génériques grâce à un travail réflexif rigoureux, dont la légitimation repose à la fois sur sa cohérence interne et sur sa reconnaissance scientifique et pragmatique. Cette posture trouve une traduction méthodologique cohérente dans le recours à l'autopraxéographie, qui permet d'articuler expérience vécue, analyse réflexive et construction théorique dans l'étude des dynamiques de leadership transformationnel et de performance des équipes en contexte de restauration.

Ce positionnement épistémologique étant posé, il convient à présent d'exposer la méthode de recherche qui en découle. La section suivante présente ainsi l'autopraxéographie, démarche qualitative cohérente avec notre cadre constructiviste.

## 2.2 AUTOPRAXÉOGRAPHIE

### 2.2.1 Choix de la méthode

En continuité avec le cadre épistémologique adopté, la démarche méthodologique retenue s'appuie sur l'autopraxéographie. Cette méthode permet au praticien-chercheur de prendre appui sur son expérience professionnelle afin d'en faire un matériau d'analyse scientifique (Albert et Cadieux, 2017). Elle ne se limite pas à la narration d'événements vécus, mais implique un travail réflexif structuré visant à élaborer des connaissances dépassant la singularité du contexte initial. Dans cette recherche, ce choix méthodologique permet d'examiner les dynamiques de leadership transformationnel et leurs effets sur la performance des équipes à partir d'une expérience située, inscrite dans le quotidien organisationnel du secteur de la restauration.

Concrètement, l'autopraxéographie s'articule autour d'un processus structuré. Elle débute par l'écriture de témoignages rédigés à la première personne, dans une démarche initialement descriptive, sans visée explicative immédiate (Albert et Cadieux, 2017). Cette première étape constitue la matière première de la recherche. Elle est suivie d'un travail réflexif approfondi, par lequel le chercheur analyse son expérience afin d'en dégager des éléments susceptibles de contribuer à l'élaboration de connaissances génériques. Ce n'est donc pas le récit en lui-même qui produit la connaissance scientifique, mais le travail épistémique réalisé à partir de celui-ci (Albert et Cadieux, 2017).

L'autopraxéographie se distingue des approches méthodologiques traditionnelles en ce qu'elle ne cherche pas à minimiser la place du chercheur dans le processus de production des connaissances. Ancrée dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, elle reconnaît l'impossibilité de séparer l'enquêteur du phénomène étudié et considère l'expérience du chercheur comme une ressource légitime pour construire du savoir (Albert et Michaud, 2020). Dans cette perspective, l'engagement réflexif du praticien-chercheur

constitue une condition essentielle pour transformer l'expérience vécue en connaissances susceptibles d'être mobilisées au-delà du contexte initial.

Le recours à l'autopraxéographie implique également une reconnaissance explicite du statut de praticien-chercheur. Comme le soulignent Albert et Michaud, les praticiens qui s'engagent dans une démarche doctorale ne choisissent pas leurs objets de recherche de manière neutre : ceux-ci résonnent avec leur propre trajectoire et s'ancrent dans des expériences vécues (Albert et Michaud, 2020). Loin d'être un biais à éliminer, cette implication constitue une ressource méthodologique, dans la mesure où l'expérience professionnelle contient des savoirs souvent implicites qui peuvent être rendus explicites par un travail réflexif rigoureux. La démarche autopraxéographique permet ainsi d'intégrer ces savoirs issus de l'action dans un processus structuré de production scientifique (Albert et Michaud, 2020).

La production de connaissances dans une démarche autopraxéographique suppose un travail épistémique rigoureux visant à transformer un savoir local issu de l'expérience en savoir générique (Albert et Couture, 2013). Le récit personnel ne constitue pas en lui-même la connaissance scientifique ; il en représente le point de départ. C'est à travers un processus d'analyse critique et de mise en perspective que l'expérience singulière peut être reformulée de manière à produire des savoirs susceptibles d'être mobilisés dans d'autres contextes organisationnels (Albert et Couture, 2013).

En somme, l'autopraxéographie constitue le fondement méthodologique de cette recherche en cohérence avec le paradigme constructiviste pragmatique adopté. Elle permet de mobiliser l'expérience professionnelle du praticien-chercheur comme matériau scientifique, non pas dans une logique purement narrative, mais à travers un processus réflexif structuré et rigoureux. La production de connaissances ne repose pas sur le récit en lui-même, mais sur le travail épistémique qui transforme un savoir local, issu de l'action, en savoir générique susceptible d'être mobilisé au-delà du contexte étudié. En reconnaissant explicitement l'implication du chercheur et la résonance entre son objet d'étude et son parcours professionnel, cette démarche fait de l'engagement réflexif une condition essentielle

de scientificité. Ainsi, l'autopraxéographie permet d'articuler expérience située, analyse critique et élaboration de connaissances transférables, notamment pour comprendre les dynamiques de leadership transformationnel et leurs effets sur la performance des équipes en contexte de restauration.

Après avoir justifié le choix de l'autopraxéographie, nous détaillons maintenant la manière dont les données ont été collectées dans le cadre de cette recherche

### 2.2.2 Présentation de la méthode de collecte des données

Dans ce mémoire, la collecte des données s'appuie sur une démarche qualitative fondée sur l'autopraxéographie. Cette approche consiste à examiner des situations organisationnelles à partir de l'expérience professionnelle du chercheur, considérée comme un point d'entrée empirique pour l'analyse scientifique. L'expérience vécue devient ainsi un matériau de recherche qui peut être revisité et analysé afin de dégager des enseignements utiles à la compréhension des phénomènes étudiés. Dans cette perspective, le récit d'expérience ne constitue pas une simple narration, mais un support permettant d'engager un travail analytique et réflexif sur les situations observées (Albert et Couture, 2013).

Dans une démarche autopraxéographique, le témoignage représente ainsi une étape initiale du processus de recherche. Il permet de mettre en forme l'expérience vécue afin de la soumettre à un travail épistémique visant à élaborer des connaissances génériques à partir de situations particulières. Comme le souligne Albert (2025), l'intérêt de cette démarche réside précisément dans la possibilité de transformer des expériences professionnelles situées en connaissances susceptibles d'éclairer la compréhension de phénomènes organisationnels.

Dans cette perspective, la mobilisation de l'expérience vécue ne relève pas d'un simple retour narratif sur le parcours du chercheur. Elle implique un travail de reconstruction analytique des situations vécues afin d'en dégager des éléments significatifs pour la compréhension des phénomènes étudiés (Albert et Michaud, 2020). Ce travail réflexif s'appuie notamment sur une mise en relation entre les expériences relatées et les

connaissances issues de la littérature scientifique, permettant ainsi d'élaborer des savoirs dépassant le cadre strictement individuel de l'expérience. Ainsi, l'analyse du vécu s'inscrit dans un processus réflexif visant à transformer des expériences professionnelles situées en connaissances susceptibles d'éclairer d'autres contextes organisationnels (Albert et Michaud, 2020).

Une fois la collecte des données présentée, la section suivante expose le processus d'analyse mis en œuvre pour traiter ce matériau.

### 2.2.3 Processus de la méthode

Le processus autopraxéographique s'est articulé autour de plusieurs étapes complémentaires :

– La sélection d'une situation professionnelle vécue, pertinente pour illustrer les effets du leadership sur la performance des équipes ;

– La rédaction d'un journal réflexif décrivant en détail les événements, interactions, décisions et ressentis liés à cette expérience ;

– Une analyse thématique de type abductif, visant à faire émerger des interprétations à partir des régularités observées, mises en lien avec les concepts théoriques issus de la littérature ;

– Une mise à distance critique de l'expérience, à travers un travail de théorisation et de dialogue avec les cadres conceptuels existants.

Le journal réflexif constitue la pierre angulaire de cette méthode. Il permet de saisir les nuances des interactions humaines, les émotions vécues, les dilemmes éthiques, ainsi que les ajustements tactiques opérés dans l'action. Il sert également de base pour un retour analytique progressif et structuré.

L'analyse est guidée par une logique abductive : elle ne cherche pas à confirmer une hypothèse préexistante, mais à faire émerger des interprétations plausibles à partir du vécu. Ce raisonnement permet de produire des savoirs génériques à partir d'un matériau situé, par un processus d'aller-retour entre le terrain, la littérature et les questionnements du chercheur (Albert et Avenier, 2011).

Ce processus permet d'articuler l'expérience singulière du chercheur avec des connaissances plus générales, utiles à d'autres contextes professionnels, tout en respectant les exigences de rigueur scientifique propres à la recherche qualitative interprétative. Il importe désormais d'en reconnaître les limites inhérentes à la démarche autopraxéographique.

### 2.2.4 Limites

L'approche autopraxéographique comporte certaines limites qu'il est important de reconnaître. La première concerne la subjectivité inhérente à la posture du praticien-chercheur : malgré les efforts de distanciation réflexive, l'analyse reste influencée par les perceptions personnelles et les biais cognitifs (Albert et Couture, 2013). Ce risque est atténué par la réflexivité critique, qui impose au chercheur de questionner constamment ses interprétations, d'envisager des contre-hypothèses et de s'ouvrir à des perspectives alternatives. Le travail épistémique joue ici un rôle central : il consiste à mettre au jour les présupposés implicites, à interroger la cohérence des choix méthodologiques, et à veiller à la légitimité des savoirs produits.

La deuxième limite tient à la transférabilité des résultats. Les savoirs produits sont situés et contextualisés, ce qui limite leur généralisation. Toutefois, en cohérence avec le constructivisme pragmatique, l'objectif est moins de produire des lois normatives que des repères heuristiques susceptibles d'éclairer d'autres pratiques (Albert et Avenier, 2011).

Enfin, les recherches autobiographiques peuvent être critiquées pour leur manque de rigueur et pour les dérives possibles liées à l'introspection, parfois associée à

l'autocomplaisance ou au nombrilisme. Dans le paradigme constructiviste pragmatique, la connaissance scientifique ne repose pas sur le récit autobiographique en lui-même, mais sur le travail épistémique qui permet de transformer un savoir local en savoir générique.

Ces limites étant identifiées, nous abordons à présent les principes éthiques qui ont guidé cette recherche tout au long de son déroulement.

## 2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Cette recherche repose sur une exigence éthique forte, liée à l'implication du chercheur dans son propre objet d'étude. L'approche autopraxéographique, en tant que méthode introspective, engage directement le praticien-chercheur à la fois comme sujet et objet de la recherche. Cette implication soulève des enjeux éthiques spécifiques qui appellent à une vigilance accrue tout au long du processus.

Plusieurs principes ont guidé la démarche :

–Le respect de la confidentialité : les personnes évoquées dans le récit sont anonymisées, et les éléments contextuels susceptibles d'identifier les acteurs ont été modifiés avec soin afin de protéger leur vie privée, tout en conservant la fidélité du sens des situations relatées.

–L'intégrité du chercheur : le journal réflexif a été rédigé avec honnêteté, sans embellissement ni omission volontaire. Cette sincérité est indispensable pour garantir la légitimité des savoirs produits à partir du vécu, et éviter les biais d'autojustification ou de dramatisation.

–La réflexivité critique : le chercheur a adopté une posture d'autoréflexion permanente, en interrogeant ses propres croyances, émotions, jugements et comportements. Ce travail vise à éviter toute surinterprétation ou projection sur les événements relatés.

–La responsabilité éthique : le récit mobilisé n'expose pas autrui à des risques psychologiques ou professionnels. Les situations sélectionnées ont été choisies en tenant

compte de leur potentiel de contribution scientifique tout en respectant les principes de bienveillance, de non-nuisance et de justice.

–La reconnaissance du rôle du chercheur comme acteur social : en autopraxéographie, le praticien-chercheur agit dans un environnement réel et ses analyses peuvent entraîner des répercussions. Il est donc essentiel d'assumer les effets potentiels de la publication de ses résultats, et d'adopter une attitude responsable envers les parties prenantes concernées.

Cette posture éthique s'accompagne d'un travail épistémique rigoureux : il ne s'agit pas seulement de raconter, mais de construire un savoir pertinent, ancré dans l'expérience tout en étant éclairé par la théorie. Ce travail de mise en sens requiert de maintenir un équilibre entre proximité et distanciation, entre engagement personnel et objectivation critique (Albert et Avenier, 2011). Enfin, conformément aux principes du constructivisme pragmatique, la légitimation des savoirs repose autant sur leur capacité à produire du sens pour l'action que sur la transparence des processus de production. L'éthique de la recherche devient ainsi indissociable de sa validité scientifique : elle garantit que les savoirs produits sont crédibles, utiles et respectueux des personnes et des contextes étudiés.

En somme, l'éthique dans cette recherche ne se limite pas à des règles de déontologie formelle, mais constitue une posture de recherche. Elle représente un engagement du chercheur à l'égard de lui-même, de ses interlocuteurs, et de la société à laquelle il destine les résultats de sa recherche. Enfin, après avoir exposé ces considérations éthiques, cette dernière section précise le rôle des outils d'intelligence artificielle mobilisés dans le processus rédactionnel.

## 2.4 UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, des outils d'intelligence artificielle, notamment ChatGPT pour l'assistance rédactionnelle et DeepL pour certaines traductions, ont été utilisés de manière ponctuelle comme soutien méthodologique et rédactionnel. Leur utilisation s'inscrit dans une démarche de transparence visant à préciser le rôle qu'ils ont pu

jouer dans certaines étapes du travail, sans pour autant se substituer au raisonnement scientifique et à la responsabilité intellectuelle du chercheur.

L'IA a principalement été mobilisée pour des fonctions d'assistance technique, notamment pour aider à reformuler certaines phrases, améliorer la clarté rédactionnelle de passages complexes et proposer des structures de paragraphes facilitant l'organisation du texte. Dans certains cas, elle a également été utilisée pour soutenir la réflexion lors de la structuration des sections du mémoire ou pour clarifier certaines formulations afin de rendre l'argumentation plus fluide et cohérente.

Toutefois, les idées développées dans ce mémoire, les analyses présentées, l'interprétation des résultats ainsi que la sélection des références scientifiques relèvent exclusivement du travail du chercheur. Les outils d'intelligence artificielle n'ont pas été utilisés pour produire des contenus théoriques originaux ni pour réaliser des analyses autonomes des données. L'ensemble des éléments scientifiques mobilisés a été vérifié, retravaillé et validé par l'auteur afin de garantir la rigueur et la crédibilité académique du travail.

L'utilisation de ces outils a également mis en évidence certaines limites. Les propositions générées peuvent parfois comporter des imprécisions, modifier subtilement le sens d'une idée ou suggérer des références inexactes. Pour cette raison, chaque contribution issue de l'IA a fait l'objet d'une vérification systématique et d'une relecture critique avant toute intégration dans le mémoire.

Ainsi, l'IA a été utilisée comme un outil d'accompagnement permettant de faciliter certaines étapes du processus de rédaction, tout en restant strictement encadrée par le jugement critique du chercheur. La responsabilité scientifique, l'analyse des données et la construction de l'argumentation demeurent entièrement sous le contrôle de l'auteur.

Ayant présenté le cadre méthodologique fondé sur l'autopraxéographie, nous pouvons à présent nous tourner vers le récit d'expérience, sur lequel reposera l'analyse des dynamiques de leadership transformationnel en restauration.

# CHAPITRE 3
# TÉMOIGNAGE

Ce chapitre présente le témoignage issu de l'expérience professionnelle qui constitue le matériau empirique principal de cette recherche. À travers le récit de situations vécues dans le contexte de la restauration, il met en lumière les interactions entre les membres de l'équipe, les pratiques de leadership observées ainsi que les dynamiques de travail qui structurent le fonctionnement quotidien de l'organisation. Ce témoignage vise à décrire de manière détaillée des épisodes significatifs afin de fournir une base concrète pour l'analyse et la discussion développées dans le chapitre suivant.

**Témoignage :**

Cela fait maintenant un an que je travaille comme serveur dans un grand restaurant qui sert des déjeuners et des dîners à longueur de semaine. Le service est rapide, les clients nombreux, et les périodes de *rush* sont fréquentes, notamment les fins de semaine. Le cadre est exigeant, mais pas exceptionnellement dur. C'est surtout un lieu où tout repose sur la coordination de l'équipe et la clarté des priorités.

L'équipe de service est composée majoritairement de jeunes, souvent étudiants, qui cumulent ce travail avec leurs études. En cuisine, les profils sont plus variés : des trentenaires, des mères de famille, un cuisinier d'expérience qui approche la soixantaine, et quelques collègues immigrants. Cette diversité d'âge, de rythme et de tempérament n'a jamais été un problème en soi. Tout dépend, en réalité, de qui dirige.

C'est là que tout se joue. Car au quotidien, nous ne sommes pas encadrés par la même personne. Deux responsables se relaient : Camille et Marc. Tous deux occupent officiellement le même poste de responsable. Pourtant, dans les faits, leur manière de gérer

l'équipe, de communiquer, d'interagir avec nous et de donner l'exemple est radicalement différente. Au fil du temps, cette différence a fini par transformer notre façon d'être, et même notre performance, selon qui était aux commandes.

Dès mon premier jour, j'ai vu une façon d'accompagner qui donnait envie d'apprendre. Mon premier quart, j'étais nerveux. Camille a pris deux minutes avant l'ouverture : « Tu poses tes questions quand tu veux ; l'important, c'est de dire si tu bloques. ». En salle, elle m'a laissé prendre ma première table, puis elle est restée à distance, disponible. Quand j'ai confondu deux cafés, elle a rattrapé devant moi, calmement, et m'a glissé à voix basse quoi dire au client, en conséquence, je me suis mis à verbaliser plus vite ce que je ne savais pas, les collègues ont répondu, et les petites erreurs de débutant ont fondu dès le troisième jour. Le service allait plus droit, sans refaits inutiles.

Quelques jours plus tard, j'ai vécu l'inverse lors d'un midi très chargé. Marc m'a affecté à un secteur sans préciser l'ordre des priorités. Au premier couac, j'ai eu droit à un « Ici, on demande avant d'improviser ». La consigne était générale, pas une aide pour moi, après ça, j'ai osé moins. Les collègues parlaient moins aussi, de peur de « se mettre les pieds dans les plats ». On a doublé une prise de commande, oublié un extra, et deux assiettes sont revenues au passe-plat. Les clients n'ont rien crié, mais l'attente s'est étirée et l'ambiance s'est durcie. J'ai compris ce jour-là qu'un ton blâmant coupe la communication au moment où on en a le plus besoin.

La fin de semaine suivante, on a tenu un pic sans se disperser. Juste avant l'ouverture, Camille a posé trois priorités claires : accueil chaleureux, exactitude des commandes, propreté du passe. Pendant le pic, elle lançait des messages courts : « Si vous voyez un goulot, dites-le tout de suite, on trouvera une solution ensemble, Focus sur l'essentiel, on est capables de tenir ce rythme ». On s'est calés là-dessus. Les infos circulaient plus vite entre salle et cuisine, on a évité les chevauchements, et j'ai senti la file avancer à un rythme régulier. Très peu de plats refaits, des clients pressés qui repartaient contents, et une équipe concentrée sans être tendue.

Un autre matin, un imprévu aurait pu casser la cadence, mais on a cherché la solution plutôt que le coupable. Un matin, plus de sirop d'érable en salle au pire moment. Au lieu de chercher « qui a oublié », Camille a demandé : « On fait quoi pendant quinze minutes ? » On a proposé un plan : annoncer la rupture avec une option équivalente, centraliser la distribution au passe pour éviter les allers-retours, et prévenir chaque table concernée. Elle a validé notre plan en nous faisant confiance, et on a exécuté, résultat : zéro client fâché, pas d'allers-retours inutiles, service maintenu. J'ai retenu qu'encourager la solution, tout de suite, sauve la fluidité.

Dans le feu de l'action, les petits gestes de soutien ont aussi fait tourner un quart au vert. Voyant qu'Émilie se perdait entre encaissement et prises de commandes, Camille a pris dix minutes sur le moment juste pour elle : elle a pris le temps de revoir avec elle le cheminement de travail « table— caisse-passe » en lui montrant deux trucs pour gagner du temps. Ensuite, elle a rééquilibré les sections pour qu'Émilie respire, et elle l'a remerciée devant nous après le *rush.* En salle : les effets se sont fait sentir, moins d'hésitations, files plus courtes, meilleur service et une collègue qui reprend confiance. La qualité suit quand chacun est à sa juste charge.

La même logique s'est vue côté client, dans les moments délicats. Un client a renvoyé son œuf « pas assez cuit ». Camille a pris la responsabilité devant lui, a reformulé la demande, puis m'a laissé boucler la réparation. Ensuite, elle m'a expliqué comment éviter le malentendu à la prise de commande. Le client est parti avec un sourire et un merci. Ce type d'exemplarité calme la salle : on règle, on apprend, et on repart. Plus tard dans le service, la table d'à côté qui a assisté à la scène a commandé un dessert supplémentaire et a salué l'équipe en quittant la salle, signe tangible d'une expérience réparée et d'une intention de retour positive.

À l'inverse, quand l'initiative est freinée, la créativité se referme. Un autre jour, j'ai proposé à un couple un choix plus rapide parce que la cuisine était enlisée. Marc m'a recadré sèchement devant eux : « Tu demandes avant. » Après ça, j'ai cessé de suggérer des

alternatives même quand c'était utile. On a raté des occasions d'alléger le flux et de mieux servir. Moins de ventes additionnelles pertinentes, plus d'hésitations du côté des clients, et une équipe qui se replie.

Un samedi de fête des mères, vers 12 h 30, Marc dirigeait. Il a changé les sections en plein pic « pour équilibrer », puis ajouté : « priorité aux toasts avant les plats chauds », alors que la cuisine poussait l'inverse. On a cessé de se parler : chacun hésitait à corriger l'autre. Au passe, deux tickets se sont empilés pour la même table, une assiette est partie sans l'extra, une autre est revenue tiède. J'ai retenu ma proposition d'arrêter les changements pendant dix minutes ; personne n'a pris le risque de contrarier la consigne. L'attente a grimpé et plusieurs clients ont commencé à demander des nouvelles. Ce jour-là, le manque de priorités claires et le recadrage public ont cassé la coordination, et la qualité du service s'est rapidement détériorée.

Après le service, près du vestiaire, Sarah a soufflé à Émilie : « J'ai eu un nœud au ventre tout le quart. J'avais peur de poser une question et de me faire reprendre devant tout le monde. » Émilie a hoché la tête : « Pareil. Quand c'est lui, je me surveille plus que je ne sers. J'ai l'impression que tout peut être "mal fait". » Sarah a ajouté, plus bas : « Honnêtement, ça me donne juste le goût de partir, comme l'ont fait Christopher puis Isabelle. Dimanche dernier avec Camille, j'ai osé dire que j'avais oublié un extra, puis on a réglé ça en trente secondes. Là, j'ai juste voulu me faire oublier. » Émilie a souri sans joie : « Pas l'idéal pour la salle… ni pour dormir ce soir. »

Avec le recul, les services les plus fluides partagent les mêmes ingrédients. Les quarts où l'on a eu le plus de fluidité, le moins d'erreurs et des clients satisfaits, ce sont ceux où le responsable a été modèle, clair sur les priorités, ouvert aux idées, et attentif à chacun. À l'inverse, dès que la peur de se tromper s'installe, la coordination se grippe et la qualité en souffre.

La confiance s'est installée parce qu'on me l'a donnée concrètement. Un matin, Camille m'a laissé la caisse dix minutes pendant qu'elle gérait un incident. Rien d'héroïque :

juste le trousseau et un « tu es correct ». Je me suis appliqué, et tout le monde a respiré. La confiance visible calme la salle et stabilise les gestes. Au retour, elle a hoché la tête sans commentaire et m'a laissé clôturer la file. Depuis, les collègues me passent spontanément les encaissements rapides : la légitimité était acquise.

Elle s'est doublée d'un droit simple : dire « j'ai oublié » sans se cacher. Avec Camille, on avoue plus vite et on répare tout de suite. Tout le monde se reprend sans hésiter, exécute plus juste et évite la reprise du plat. On se dit les oublis à voix haute, l'information circule entre salle et cuisine, et on se couvre spontanément lors des pics d'activité, ce qui maintient une ambiance positive. Enfin, les files raccourcissent, les délais sont respectés, les retours d'assiettes diminuent et la cadence reste stable. Le merci public clôt la séquence : l'effort est reconnu, la confiance remonte, et la prochaine fois l'erreur arrive moins souvent.

Notre travail s'est aussi réglé sur l'interdépendance. Quand mon secteur déborde, un collègue prend mes cafés pendant que je clos une table. Je couvre ensuite sa livraison au passe. Personne ne « perd » sa section : on la partage au bon moment, et la salle reste fluide malgré les vagues.

On nous a laissé des petites libertés utiles. Dimanche vers 10 h, pendant les vacances de la construction, la file touche l'entrée et le passe déborde. Sans demander, je dévie mon parcours pour remplir la carafe commune et éviter trois allers-retours plus tard. On m'a laissé cette marge. Ces micro-choix sauvent des minutes, donc des attentes, surtout quand la file grandit. Ce matin-là, deux grandes tablées se sont enchaînées sans rupture, simplement parce que l'eau et les cafés suivaient le rythme. Un peu plus tard, même réflexe opérationnel, quand la caisse sature et que la file flirte avec la porte, on décroche le TPE du bar, tire une rallonge et installe un point « cartes seulement » en bout de file : Émilie enchaîne les paiements simples, je garde les fractionnés. En quatre minutes, la voie express dégonfle la queue et la salle retrouve son rythme. À la fermeture, on inscrit à l'ardoise : « TPE mobile — dimanche midi (qui/où/*check-list*) » pour le refaire sans se parler.

Le lendemain matin, un cas compliqué survient, un client signale une allergie aux noix découverte après commande (gaufre aux pacanes). J'applique la procédure : arrêt service-allergène, j'avise le passe "sans noix/surface propre/ustensiles dédiés", je remplace sur-le-champ par une gaufre nature + fruits et j'offre un jus en geste commercial. En caisse, j'annule la ligne initiale et note "substitution allergène — approuvé service" pour la traçabilité. La cheffe de salle passe, constate la correction, valide d'un signe, et je réordonne la séquence de sorties pour que sa table soit servie avec les autres tables du rang. Risque maîtrisé, client rassuré, flux maintenu.

Un soir d'hiver, une panne de chauffage a brutalement refroidi la salle. Au lieu d'annuler les réservations, Camille a regroupé les tables près de la cuisine, où il faisait plus chaud, et a proposé un "menu réconfort" rapide, soupes et plats du jour, tout en expliquant la situation avec humour aux clients. L'équipe a servi à un rythme soutenu, les clients ont joué le jeu, et plusieurs sont revenus la semaine suivante en demandant la table près de la cuisine.

Par ailleurs, entre l'accueil, la salle et la cuisine, on a tissé un fil discret. L'hôtesse lève la main : « deux poussettes ». La cuisine répond : « pancakes 2 minutes ». On ajuste spontanément la séquence des prises de commandes. Les signes passent par regards, gestes courts, voix posées. Trois pôles, un même rythme.

Avec l'expérience, on a fini par penser pareil sans se parler. Au milieu du *rush*, on applique tous la même hiérarchie : exactitude, vitesse et vente additionnelle. Personne ne l'énonce ; on l'a intériorisée. Ça se voit dans nos gestes : doigt posé sur le bon pour la vérification, regard vers le passe pour prioriser, et vente additionnelle qu'on passe au second plan quand la file gonfle. Si le passe se vide, on glisse un conseil boisson ; s'il se remplit, on coupe court. Un nouveau s'y cale en une journée : il imite, ajuste son rythme, et nos gestes lui apprennent la règle sans qu'on ait besoin de parler.

Dans la pratique, chacun a aussi pris une spécialité, et tout le monde le sait. Pour les grandes tablées, on appelle Sarah ; pour les allergies, Malik ; pour les paiements délicats,

Émilie. Un lundi matin où douze personnes sont arrivées d'un coup, Sarah a levé la main : « Je prends la 14, je gère. » Malik a confirmé la présence de noix sur deux plats et a proposé l'alternative avant même la prise de commande. Émilie s'est placée à la caisse pour les paiements fractionnés. On gagne du temps en routant la bonne tâche vers la bonne personne, sans passer par le responsable, et on évite les allers-retours inutiles ; les clients restent calmes parce qu'ils sentent que chacun est à sa place.

On a tenu parce que la charge était répartie avec justice. Quand une zone devient « lourde », Camille rééquilibre les sections et remercie celles et ceux qui ont absorbé le pic. Un soir, elle a déplacé deux tables de la 9 vers la 11, donné une pause pour boire de l'eau à Malik, puis annoncé : « On revient à l'équilibre dans quinze minutes. » Personne ne se sent sacrifié. Après ça, l'entraide part plus vite d'elle-même : les voisins couvrent spontanément un café, un dessert, une livraison au passe-plat, et la salle retrouve son souffle.

Parfois, avant de passer à l'apprentissage du soir, Camille nous rassemblait quelques instants près du passe. Elle offrait un café à l'équipe et soulignait les forces de chacun : "Sarah, ton calme en salle a apaisé les clients. Malik, tes ajustements en cuisine ont sauvé le *rush*." Ce moment de reconnaissance, bien que bref, cimentait un sentiment d'appartenance. Les sourires étaient francs, et le lendemain, l'entraide était encore plus fluide.

Et surtout, on a appris de nos journées, au lieu de les subir. À la fermeture, on prend trois minutes devant le passe-plat : chacun donne un élément : un « on garde », un « on change », un « on essaie demain ». On note dans le cahier d'ouverture du lendemain pour savoir où placer les sirops et les condiments, quelle phrase dire pour annoncer un délai, dans quel ordre lancer pancakes et omelettes quand la plancha est saturée. On ajoute parfois un mini croquis du plan de salle et une liste de vérification des ruptures de stock pour l'ouverture. Le lendemain, on lit avant d'ouvrir et on applique. Si la règle marche deux ou trois jours, on la garde ; sinon on la barre et on ajuste. Les nouveaux s'y branchent vite puisque la consigne est simple, visible et écrite. Parfois, on colle un post-it avec le nombre de plats refaits, juste pour voir si ça baisse. Quand ça remonte, on cherche la cause, qui peut,

par exemple être une formulation floue ou une position mal pensée, on corrige et on repart. On évite ainsi de revivre la même panne et on gagne un peu de qualité à chaque cycle.

Au fil de ces quarts, j'ai surtout constaté que quand le responsable incarne des repères simples, stimule les solutions et soutient chacun au bon moment, l'équipe se synchronise d'elle-même. La coordination devient plus fluide, l'information circule mieux, on ose dire les oublis, les micro-choix d'autonomie gardent le service régulier, et personne ne parle de départ. Derrière, les résultats suivent avec moins d'erreurs, moins de retours d'assiettes, attentes plus stables, clients plus sereins. Au fil des semaines, nos mécanismes d'équipe se sont vus dans des gestes très concrets. Grâce aux priorités claires qu'elle avait fixées, au passe, quand une assiette sort, quelqu'un annonce : « Omelette jardinière, table 12 ! », « Je prends » je réponds déjà, main sur le plateau. « J'ouvre », dit Sarah en dégageant le couloir. « Allergie pour la 12, c'est confirmé ? », je vérifie en jetant un œil au bon, « Confirmé », répond la cuisine sans lever la tête. Camille ajoute, juste assez fort : « Exactitude d'abord, puis vitesse. » Je pars, je pose, un regard avec Émilie qui vérifie les sauces : « C'est bon ketchup/mayo ? », « C'est bon. » Je reviens au passe et Malik lance : « Pancakes pour 8 dans trente secondes. Besoin d'escorte ? », « Oui, j'y vais après 10 », je réponds. On enchaîne sans consigne écrite : annoncer, prendre, ouvrir la voie, poser, vérifier, revenir. Les plats ne « dorment » pas ; la chaleur reste, et on sert plus net. À l'inverse, quand les consignes se contredisent ou que le blâme prend la place de la rétroaction, on se tait, on hésite, on double les tickets et on refait des plats. La différence ne tient pas à de grands discours mais se voit dans des gestes courts, des priorités claires et la liberté de corriger le tir tout de suite.

# CHAPITRE 4
# ANALYSE ET DISCUSSION

Ce chapitre 4 est consacré à l'analyse et à la discussion des situations présentées dans le témoignage, à la lumière du cadre conceptuel mobilisé dans cette recherche. Il vise à examiner comment les pratiques associées au leadership transformationnel se manifestent dans les situations observées et à identifier les mécanismes par lesquels elles influencent la dynamique des équipes et leur performance. L'analyse met également en évidence les effets de ces pratiques sur la motivation, la coopération et la coordination du travail dans le contexte spécifique du secteur de la restauration. Enfin, les résultats sont discutés en lien avec la littérature scientifique afin d'en dégager les principaux enseignements.

## 4.1 ANALYSE

L'analyse du témoignage permet d'identifier comment les quatre dimensions du leadership transformationnel, influence idéalisée, motivation inspirante, stimulation intellectuelle et considération individualisée se manifestent concrètement dans le quotidien d'un restaurant. Chacune de ces dimensions, à travers des situations spécifiques, révèle des pratiques observables et leurs premiers effets sur la performance des équipes.

### 4.1.1 L'expression des quatre dimensions du leadership transformationnel en restauration : pratiques et aperçu des effets sur la performance.

#### 4.1.1.1 L'influence idéalisée

En restauration, l'influence idéalisée se lit surtout dans des gestes visibles, assumer l'incident devant le client, montrer la conduite attendue, protéger l'équipier, puis débriefer à froid. Dans un contexte à cadence élevée, ce modèle incarné transforme l'accroc en occasion

d'apprentissage, aligne les gestes et préserve l'expérience côté salle, avec, à la clé, des effets concrets sur la performance.

> Un client a renvoyé son œuf « pas assez cuit ». Camille a pris la responsabilité devant lui, a reformulé la demande, puis m'a laissé boucler la réparation. Ensuite, elle m'a expliqué comment éviter le malentendu à la prise de commande. Le client est parti avec un sourire et un merci. Ce type d'exemplarité calme la salle : on règle, on apprend, et on repart. (Extrait 1)

Dans l'extrait 1, la responsable assume publiquement l'incident, corrige calmement, te redonne la main puis débriefe. Cela correspond au versant comportemental de l'influence idéalisée, exemplarité, constance éthique et prise de risque face au client (Bass et Riggio, 2006). En parallèle, la perception de l'équipe relève du versant attribué : repère jugé fiable et digne d'être imité, enfin, le rappel d'un cap commun et la réassurance quant à la capacité de surmonter l'obstacle s'inscrivent dans l'idée de mission partagée (Bass et Riggio, 2006). Dans cette logique, l'influence idéalisée s'appuie sur le rôle de modèle et une prise de risque partagée, ce qui renforce la confiance, et facilite la réalisation de la mission et des objectifs organisationnels (Khan et al., 2016).

Le sourire et le « merci » observés après la reprise signalent une satisfaction immédiate, généralement associée à des intentions comportementales favorables, tels que tenir des propos positifs, recommander, rester fidèle, voire accepter un léger surcoût, lesquels constituent des indicateurs de rétention et de satisfaction (Zeithaml et al., 1996).

À l'inverse de l'influence idéalisée, la réprimande publique ou le recadrage devant clients signale l'absence de ce repère. L'erreur devient visible, la norme implicite n'est plus « réparer avant de blâmer », et l'alignement en salle se fragilise. Ce type d'intervention entraîne souvent un retrait des initiatives utiles, la perte d'occasions de fluidifier le flux et un risque immédiat sur l'expérience client et donc sur la performance. L'extrait qui suit illustre ce basculement et ses premiers effets sur la performance.

> J'ai proposé à un couple un choix plus rapide parce que la cuisine était enlisée. Marc m'a recadré sèchement devant eux : « Tu demandes avant. » Après ça, j'ai cessé de suggérer des alternatives même quand c'était utile. On a raté des occasions d'alléger

> le flux et de mieux servir. Moins de ventes additionnelles pertinentes, plus d'hésitations du côté des clients, et une équipe qui se replie. (Extrait 2)

Dans l'extrait 2, le recadrage se déroule sous les yeux des clients, soit une réprimande publique. La recherche de Pugh et al. (2018) montre qu'informer qu'une remise à l'ordre a eu lieu peut améliorer l'épisode seulement si elle reste privée ; dès que le client assiste à la scène, l'évaluation du service se détériore, côté client, la confidentialité est déterminante ; pour les employés, c'est la civilité du recadrage qui pèse. Les auteurs rappellent le poids financier des échecs de service et indiquent que traiter le recadrage à huis clos constitue une reprise à faible coût (Pugh et al., 2018).

#### 4.1.1.2 La motivation inspirante

La motivation inspirante se manifeste en service à cadence élevée par un cap commun posé avant l'ouverture et rappelé en charge au moyen de messages brefs qui rendent les priorités explicites, orientent l'action vers l'objectif collectif plutôt que vers la personne du leader et laissent une autonomie opérationnelle sous des standards élevés. Elle aligne l'équipe sur la mission et la vision grâce à une vision partagée et des objectifs communs, et s'exprime à la fois par un registre d'images mobilisateur et par un registre conceptuel qui fixe des attentes durables.

> Juste avant l'ouverture, Camille a posé trois priorités claires : accueil chaleureux, exactitude des commandes, propreté du passe. Pendant le pic, elle lançait des messages courts : « Si vous voyez un goulot, dites-le tout de suite, on trouvera une solution ensemble, Focus sur l'essentiel, on est capables de tenir ce rythme ». On s'est calés là-dessus. Les infos circulaient plus vite entre salle et cuisine, on a évité les chevauchements, et j'ai senti la file avancer à un rythme régulier. Très peu de plats refaits, des clients pressés qui repartaient contents, et une équipe concentrée sans être tendue. (Extrait 3)

Dans l'extrait 3, le cap commun est posé avant le service et relayé par des messages brefs en charge : formulation claire des priorités, orientation vers l'objectif collectif plutôt que la personne du leader, autonomie opérationnelle avec standards élevés, des marqueurs typiques de la motivation inspirante. Selon Khan et al. (2016), la motivation inspirante aligne

les membres sur la mission et la vision, s'appuie sur une communication claire des priorités, fixe des standards élevés et accorde de l'autonomie décisionnelle, Jiang et Chen (2018) ajoutent : « Notre intérêt pour le leadership transformationnel repose sur sa capacité à mettre en avant la capacité des dirigeants à inspirer des performances extraordinaires en articulant une vision collective et en alignant les intérêts personnels des membres sur un objectif supérieur.[10]» (Jiang et Chen, 2018, p 1822).

Dans ce même extrait 3, on observe peu de reprises, des clients pressés satisfaits et une équipe concentrée sans tension, ce qui signe un service fluide et maîtrisé et donc une bonne performance. Cette capacité à inspirer par des messages clairs et mobilisateurs permet à l'équipe de surmonter les difficultés et d'atteindre une performance élevée et fluide (Su et al., 2019). En appui, Hilton (2023) met l'accent sur un esprit d'équipe fort orienté vers des objectifs communs. Dans la même veine, Densten (2002) montre que la motivation inspirante opère à la fois par un registre d'images qui suscite l'élan immédiat et par un registre conceptuel qui fixe des attentes durables, tous deux liés à l'extra effort.

#### 4.1.1.3 La stimulation intellectuelle

La stimulation intellectuelle, en tant que dimension clé du leadership transformationnel, repose sur l'aptitude du leader à éveiller la conscience collective des problèmes présents et à mobiliser la capacité de l'équipe à y apporter des solutions nouvelles. Cette approche favorise un questionnement actif et l'exploration immédiate de stratégies adaptées, au-delà d'une simple recherche de responsabilités.

> Un matin, plus de sirop d'érable en salle au pire moment. Au lieu de chercher « qui a oublié », Camille a demandé : « On fait quoi pendant quinze minutes ? » On a proposé un plan : annoncer la rupture avec une option équivalente, centraliser la distribution au passe pour éviter les allers-retours, et prévenir chaque table

[10] « Our focus on transformational leadership is based on its highlighting of leaders' capacity of inspiring extraordinary performance by articulating a collective vision and aligning members' self-interest with the higher-order goal » (Jiang et Chen, 2018, p 1822)

> concernée. Elle a validé notre plan en nous faisant confiance, et on a exécuté, résultat : zéro client fâché, pas d'allers-retours inutiles, service maintenu. (Extrait 4)

Dans l'Extrait 4, la question ouverte : « On fait quoi pendant quinze minutes ? » amène chacun à prendre conscience du problème, ici et maintenant, et à activer sa capacité à le résoudre. D'après Hay (2006) : « La stimulation intellectuelle consiste à éveiller et à modifier la conscience qu'ont les adeptes des problèmes et leur capacité à les résoudre.[11]» (Hay, 2006, p 7). Dans le même extrait, on remarque que le leader ne cherche pas qui a oublié, au contraire il demande des avis, et, avec son équipe fait naitre une idée qu'il met en œuvre immédiatement. Ces actions : pas de blâme, idées sollicitées, approche nouvelle testée en temps réel, correspondent exactement aux marqueurs de la stimulation intellectuelle (Bass et Riggio, 2006). Enfin, Rafferty et Griffin (2004) affirment qu'il s'agit d'accroître l'attention de l'équipe au problème et sa capacité à y penser autrement.

#### 4.1.1.4 La considération individualisée

La considération individualisée incarne une dimension essentielle du leadership transformationnel, où le leader prend en compte les besoins spécifiques de chaque membre de l'équipe. En restauration, où la cadence est rapide, la coordination salle-cuisine critique et la satisfaction client immédiate, un soutien personnalisé et une reconnaissance devant le groupe stabilisent le flux de service tout en renforçant la motivation des équipes de service et de cuisine.

> Voyant qu'Émilie se perdait entre encaissement et prises de commandes, Camille a pris dix minutes sur le moment juste pour elle : elle a pris le temps de revoir avec elle le cheminement de travail « table → caisse → passe » en lui montrant deux trucs pour gagner du temps. Ensuite, elle a rééquilibré les sections pour qu'Émilie respire, et elle l'a remerciée devant nous après le *rush*. En salle : les effets se sont fait sentir,

[11]« Intellectual stimulation involves arousing and changing followers' awareness of problems and their capacity to solve those problems » (hay, 2006, p 7)

> moins d'hésitations, files plus courtes, meilleur service et une collègue qui reprend confiance. La qualité suit quand chacun est à sa juste charge. (Extrait 5)

En lisant l'extrait 5, nous observons ces comportements adoptés par Camille auprès d'Émilie, en répondant à ses besoins propres et en la traitant comme une personne unique, ce qui par conséquent, a consolidé sa confiance et sa satisfaction envers le leader, ce qui rejoint l'idée de Wang et al. (2011) qui affirment que des leaders attentifs aux besoins particuliers de leurs collaborateurs et reconnaissant l'unicité de chacun renforcent la confiance et la satisfaction à leur égard. Dans l'appui de cette idée, Antonakis et al. (2003) expliquent que la considération individualisée consiste au comportement du leader qui ajuste son soutien et son encadrement aux besoins propres de chaque membre ce qui favorise leur développement et leur satisfaction (Antonakis et al., 2003). Enfin, ce comportement de Camille qui offre un soutien ciblé et respectueux des besoins individuels, qui correspond au marqueur TLI de *providing individualized support* qui consiste à prêter attention aux besoins personnels et au développement individuel (MacKenzie et al., 2001).

Dans ce cas, le coaching ciblé d'Émilie et le rééquilibrage des sections ont renforcé sa performance individuelle, qui se manifeste par moins d'hésitations et une exécution plus maîtrisée, cette observation illustre que la performance individuelle se reflète à travers des comportements observables (Brière et al., 2019 ; Motowidlo et al., 1997 ; Charles-Pauvers et al., 2006). De plus, de tels ajustements individualisés contribuent également à accroître la confiance cognitive et l'efficacité collective, améliorant ainsi la performance d'équipe (Chou et al., 2013).

Cette double dimension de la considération individualisée, à la fois centrée sur le développement et la satisfaction des besoins propres de chaque individu (Wang et al., 2011 ; Antonakis et al., 2003), et à la fois structurante pour la coordination et la performance de l'équipe (Chou et al., 2013), illustre la complexité et la richesse de cette dimension en contexte restauratif.

Ces quatre dimensions du leadership transformationnel étant identifiées dans l'expérience vécue, reste à comprendre par quels mécanismes elles agissent concrètement sur

la dynamique collective. La section suivante examine ainsi les médiateurs qui relient ces pratiques à la performance des équipes.

### 4.1.2 Les médiateurs de la performance : Comment le leadership transformationnel agit sur l'équipe

Entre les pratiques observables du leader et les résultats tangibles, des mécanismes intermédiaires agissent en profondeur sur la dynamique des équipes. Cette section examine ces médiateurs, sécurité psychologique, confiance, culture développementale, *empowerment* et modèles mentaux partagés, qui éclairent le processus par lequel le leadership transformationnel transforme le fonctionnement collectif en contexte de restauration.

#### 4.1.2.1 La sécurité psychologique comme soutien à la parole, à la stabilité et à la performance dans les équipes de restauration

> Elle s'est doublée d'un droit simple : dire « j'ai oublié » sans se cacher. Avec Camille, on avoue plus vite et on répare tout de suite. Tout le monde se reprend sans hésiter, exécute plus juste et évite la reprise du plat. On se dit les oublis à voix haute, l'information circule entre salle et cuisine, et on se couvre spontanément lors des pics d'activité, ce qui maintient une ambiance positive. Enfin, les files raccourcissent, les délais sont respectés, les retours d'assiettes diminuent et la cadence reste stable. Le merci public clôt la séquence : l'effort est reconnu, la confiance remonte, et la prochaine fois l'erreur arrive moins souvent. (Extrait 6)

Dans l'extrait 6, le leadership se manifeste dans un contexte très concret de restauration rapide : au lieu de sanctionner l'oubli, Camille instaure la règle de l'aveu immédiat, remercie publiquement et propose une réparation simple. Les initiatives prises incarnent une ouverture managériale à la voix, en cohérence avec le leadership transformationnel qui sollicite des idées sans blâmer (Detert et Burris, 2007). La possibilité d'avouer rapidement un oubli et de le corriger immédiatement permet à chaque serveur d'exécuter sa tâche avec plus de justesse, réduisant les reprises de plats et améliorant la précision individuelle dans un service sous pression, selon Guchait et al. (2016), la performance en matière de récupération de service désigne l'aptitude des employés de première ligne à identifier et résoudre efficacement les défaillances de service afin de satisfaire la clientèle.

Cette observation s'accorde avec la définition classique d'Edmondson (1999) pour qui : « La sécurité psychologique d'une équipe se définit comme la conviction partagée que l'équipe est un environnement sûr pour la prise de risques interpersonnels.[12]» (Edmondson, 1999, p. 354, traduit par DeepL). Il ajoute qu'un climat de sécurité psychologique correspond à un environnement d'équipe basé sur la confiance et le respect mutuel, où chacun se sent assez en sécurité pour rester authentique, poser des questions, demander du retour, admettre ses erreurs et tester des solutions, ce qui soutient l'apprentissage collectif. (Edmondson, 1999). Dans la même ligne d'analyse, Frazier et al. (2017) affirment que la sécurité psychologique est liée au partage d'information, à la prise de parole, aux comportements d'apprentissage et à la créativité au sein de l'équipe. Ce type de climat permet aux membres de soulever les problèmes et d'y répondre ensemble, et il est aussi associé à une meilleure performance dans l'exécution des tâches (Frazier et al., 2017).

De plus, dans le secteur de l'hôtellerie, Sobaih et al. (2022) montrent que le leadership transformationnel des responsables est associé à un plus haut niveau de sécurité psychologique chez les employés. Les auteurs observent aussi que cette sécurité psychologique réduit l'intention de quitter l'organisation, dans un contexte où le roulement est élevé et coûteux pour la qualité du service. Enfin, ils indiquent que la sécurité psychologique joue un rôle de médiation complète entre le leadership transformationnel et l'intention de départ : autrement dit, ce n'est pas seulement le style du gestionnaire qui retient les employés, c'est le fait que ce style installe un climat où ils se sentent en sécurité. (Sobaih et al., 2022). Sous un angle voisin, Cette séquence de service montre aussi comment la circulation rapide de l'information, le soutien immédiat entre collègues et la gestion collective de l'erreur prennent forme en pratique, ce qui rejoint la façon dont Mostafa (2019) décrit le capital social organisationnel dans la restauration comme un climat de compréhension mutuelle et de valeurs partagées entre les employés. Il montre que le leadership transformationnel du responsable génère ce capital social organisationnel, lequel

[12]« Team psychological safety is defined as a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking » (Edmondson, 1999, p. 354, Traduit par DeepL)

facilite la coopération et le partage d'information, renforce l'engagement des employés et soutient des comportements orientés vers le client dans les restaurants étudiés. (Mostafa, 2019).

> Après le service, près du vestiaire, Sarah a soufflé à Émilie : « J'ai eu un nœud au ventre tout le quart. J'avais peur de poser une question et de me faire reprendre devant tout le monde. » Émilie a hoché la tête : « Pareil. Quand c'est lui, je me surveille plus que je ne sers. J'ai l'impression que tout peut être "mal fait". » Sarah a ajouté, plus bas : « Honnêtement, ça me donne juste le goût de partir, comme l'ont fait Christopher puis Isabelle. Dimanche dernier avec Camille, j'ai osé dire que j'avais oublié un extra, puis on a réglé ça en trente secondes. Là, j'ai juste voulu me faire oublier. » Émilie a souri sans joie : « Pas l'idéal pour la salle… ni pour dormir ce soir ». (Extrait 7)

Dans l'Extrait 7, la peur de poser une question et l'autocensure qui s'installe montrent une baisse de sécurité psychologique dans l'équipe. Face au responsable, les employées se replient, se surveillent plus qu'elles ne servent et envisagent de partir, comme d'autres l'ont déjà fait. Cette dynamique fragilise la performance du restaurant en perturbant la communication et la stabilité du personnel. Dans cette logique, Taheri et al. (2024) analysent, dans des cuisines commerciales, l'effet d'une supervision qualifiée d'abusive et de situations de harcèlement sur le personnel. Leurs résultats montrent que ce type de gestion fait baisser la satisfaction au travail et fait monter l'intention de quitter l'emploi. Ils observent aussi que les comportements hostiles du supérieur et le harcèlement sont liés à une pression émotionnelle chez les employés et à l'envie de partir. (Taheri et al., 2024). Ce que Sarah exprime : "ça me donne juste le goût de partir, comme l'ont fait Christopher puis Isabelle" rejoint directement cette idée d'intention de quitter. Même sans être directement repris, Li et Song (2024) montrent, dans un secteur plus large, celui de l'hôtellerie, que le fait d'être témoin d'un leadership abusif amène les employés à développer une intention plus forte de quitter. Les auteurs précisent que ce phénomène passe en partie par le rapport d'identification au lieu de travail : observer ce type de comportement affaiblit le sentiment d'appartenance à l'organisation, et cette baisse d'identification va de pair avec une envie plus forte de partir (Li et Song, 2024). Autrement dit, la scène du vestiaire n'est pas seulement un inconfort ponctuel : elle illustre un risque concret pour la rétention, donc pour la continuité du service,

et elle s'inscrit dans un phénomène déjà mesuré dans les milieux de restauration et d'hôtellerie.

#### 4.1.2.2 La confiance et l'interdépendance : un duo relationnel au service de la créativité, de la coopération et de l'efficacité dans l'atteinte des objectifs en restauration

> La confiance s'est installée parce qu'on me l'a donnée concrètement. Un matin, Camille m'a laissé la caisse dix minutes pendant qu'elle gérait un incident. Rien d'héroïque : juste le trousseau et un « tu es correct ». Je me suis appliqué, et tout le monde a respiré. La confiance visible calme la salle et stabilise les gestes. Au retour, elle a hoché la tête sans commentaire et m'a laissé clôturer la file. Depuis, les collègues me passent spontanément les encaissements rapides : la légitimité était acquise. (Extrait 8)

Dans l'extrait 8, la délégation claire (« trousseau », « tu es correct ») suivie d'une validation silencieuse (hochement de tête, sans blâme) agit comme un signal de confiance cognitive du leader, qui enclenche la reprise sûre du geste au poste. Le fait de confier la caisse relève d'une délégation explicite. En écho à cette scène, Yukl (2013) montre que la délégation est un transfert explicite de responsabilités ou de l'autorité vers un subordonné jugé le mieux placé pour accomplir la tâche et libérer le manager, et, lorsqu'elle est significative et adaptée, elle renforce l'auto-efficacité et le sentiment d'impact. Appliqué dans une telle situation en restaurant, le leadership transformationnel, comme le montre le schéma de Chou et al. (2013) alimente la confiance cognitive envers le responsable et entre équipiers, qui à son tour renforce l'efficacité collective, et cette efficacité collective soutient la performance d'équipe, laquelle est définie comme l'atteinte d'objectifs de qualité, coût et délais, avec un poids plus fort de la confiance entre membres pour bâtir l'efficacité collective.

Dans un contexte voisin, celui de l'hôtellerie, Akter et al. (2024) montrent que le leadership transformationnel des gestionnaires influence significativement le climat de confiance, défini comme une croyance partagée des membres concernant la fiabilité managériale au travail ; Par ailleurs, la justice organisationnelle médie ce lien, et un tel climat de confiance s'accompagne d'une meilleure coopération d'équipe et de l'atteinte des

objectifs, avec des effets positifs constants sur la performance des employés ainsi que sur la réussite de l'entreprise (Akter et al., 2024).

> Quand mon secteur déborde, un collègue prend mes cafés pendant que je clos une table. Je couvre ensuite sa livraison au passe. Personne ne « perd » sa section : on la partage au bon moment, et la salle reste fluide malgré les vagues. (Extrait 9)

Dans l'extrait 9, on voit une interdépendance très concrète : quand l'un est pris, l'autre prend temporairement une partie du service, puis le relais est rendu ; ce partage au bon moment maintient le flux, évite les blocages et garde la salle stable. Dans cette perspective, Ratasuk et Charoensukmongkol (2019) expliquent qu'une confiance d'équipe élevée est associée à moins de conflit et à davantage d'innovation, le conflit jouant un rôle médiateur entre confiance et innovation; De plus, l'interdépendance des tâches atténue l'impact négatif du conflit sur l'innovation et l'effet devient moins défavorable lorsque l'interdépendance est élevée, en bref, ce trio : confiance plus forte, conflit contenu et interdépendance marquée soutient une capacité d'innovation supérieure, autrement dit, une performance innovante plus élevée dans ces équipes de restaurants (Ratasuk et Charoensukmongkol, 2019).

Parlant de cuisine, Lane et Lup (2015) soulignent que la phase d'implémentation d'un service réussi requiert la participation de nombreux acteurs et des interactions étroites et fréquentes ; comme les inspecteurs Michelin accordent autant d'importance au style créatif qu'à l'exécution parfaite, il devient impossible de dissocier la contribution du chef de celle de sa brigade. Côté résultats, les mêmes auteurs soulignent que la réussite organisationnelle telle qu'évaluée par Michelin repose conjointement sur la créativité et la qualité d'implémentation, chaque étoile signalant ce double niveau, et relèvent des écarts concrets de performance entre pays (plus d'étoiles et moins de rétrogradations en Allemagne qu'au Royaume-Uni) (Lane et Lup, 2015).

#### 4.1.2.3 De la culture développementale à la performance : quand le LT crée des marges de manœuvre et standardise les réflexes

> quand la caisse sature et que la file flirte avec la porte, on décroche le TPE du bar, tire une rallonge et installe un point « cartes seulement » en bout de file : Émilie

> enchaîne les paiements simples, je garde les fractionnés. En quatre minutes, la voie express dégonfle la queue et la salle retrouve son rythme. À la fermeture, on inscrit à l'ardoise : « TPE mobile — dimanche midi (qui/où/*check-list*) » pour le refaire sans se parler. (Extrait 10).

Dans l'extrait 10, l'ouverture d'un point « cartes seulement » et sa standardisation à l'ardoise illustrent une micro-innovation de service rendue possible par des marges de manœuvre et une organisation souple. Yang et al. (2021) montrent qu'un leadership transformationnel centré sur l'équipe stimule l'innovation de service et, surtout, l'alimente indirectement en installant une culture développementale, entendue comme un climat ouvert sur l'environnement et soutenu par une organisation souple : on y priorise la recherche de ressources et la croissance, et l'on s'appuie moins sur des règles que sur des repères qui favorisent le changement et l'adaptabilité. Or, cette innovation de service soutient l'excellence de service d'équipe et la satisfaction client. Dans la restauration américaine en contexte de crise, Noone et al. (2024) montrent qu'une culture d'adhocratie, marquée par flexibilité, créativité et orientation externe, entraîne une innovation produit incrémentale rapide, et que le degré de cette innovation médiatise l'effet de la culture sur la performance de l'entreprise, les auteurs précisent d'ailleurs que le leadership a encouragé l'adhocratie pendant la crise, en donnant autonomie et marges d'adaptation aux équipes. Concrètement, ils évaluent la performance par la dépense moyenne par transaction et mettent en évidence un effet indirect : la culture d'adhocratie nourrit l'innovation produit incrémentale, qui, à son tour, hausse la dépense moyenne par transaction, surtout dans les groupes multi-unités.

#### 4.1.2.4 Autoriser pour mieux servir : *empowerment* et autonomie au service de la performance d'équipe

> Dimanche vers 10 h, pendant les vacances de la construction, la file touche l'entrée et le passe déborde. Sans demander, je dévie mon parcours pour remplir la carafe commune et éviter trois allers-retours plus tard. On m'a laissé cette marge. Ces microchoix sauvent des minutes, donc des attentes, surtout quand la file grandit. Ce matin-là, deux grandes tablées se sont enchaînées sans rupture, simplement parce que l'eau et les cafés suivaient le rythme. (Extrait 11).

Dans l'extrait 11, la latitude accordée, « Sans demander, je dévie mon parcours » renvoie à l'*empowerment* psychologique fait de contrôle et d'indépendance dans l'action, définie par Zhang et Barthol (2010) comme un état psychologique où l'employé perçoit que son travail a du sens, qu'il se sent compétent, qu'il dispose d'autodétermination pour choisir comment mener ses tâches, et qu'il a de l'impact sur les résultats de l'équipe. Or, dans la restauration rapide, Karavardar (2014) met en évidence que l'*empowerment* est positivement lié aux comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB), et que ces OCB s'associent à une meilleure performance au travail, définie ici comme performance de tâche, donc accomplir ses rôles et responsabilités prescrits, des conduites attendues et reconnues par le système de récompenses.

Cette partie de l'extrait 11 : « Ce matin-là, deux grandes tablées se sont enchaînées sans rupture, simplement parce que l'eau et les cafés suivaient le rythme » illustre concrètement l'effet d'un leadership transformationnel, qui, via l'*empowerment*, soutient l'excellence du service et par conséquent un enchainement des tables sans rupture, comme l'expliquent Pham et Ahn (2021), le soutien des collègues et des gestionnaires augmente le sentiment de contrôle et amène les employés à établir une relation de confiance avec leurs managers, un climat de service centré sur la facilitation du travail renforce l'*empowerment*, lequel favorise des comportements d'entraide (OCB) et la prestation d'un service excellent.

Enfin, dans les départements *food et beverage* d'hôtels cinq étoiles à Antalya, Arslan (2022) montre, via une analyse d'équations structurelles menée auprès de 700 employés, que le leadership transformationnel accroît l'*empowerment* psychologique, et que ce dernier médiatise ensuite l'effet du leadership sur le comportement innovant au travail, conçu comme l'initiation puis la mise en œuvre d'idées utiles au service. Dans ce cadre, Arslan (2022) affirme : « L'autonomie fait référence à la perception qu'à l'individu de sa liberté de choisir, indépendamment de la direction générale, les méthodes à utiliser pour initier et exécuter ses

tâches.[13]» (Arslan, 2022, p. 71). Enfin, le même auteur souligne que l'autonomie n'est pas séparée de l'empowerment : elle en est l'une des quatre composantes.

> Le lendemain matin, un cas compliqué survient, un client signale une allergie aux noix découverte après commande (gaufre aux pacanes). J'applique la procédure : arrêt service-allergène, j'avise le passe "sans noix/surface propre/ustensiles dédiés", je remplace sur-le-champ par une gaufre nature + fruits et j'offre un jus en geste commercial. En caisse, j'annule la ligne initiale et note "substitution allergène — approuvé service" pour la traçabilité. La cheffe de salle passe, constate la correction, valide d'un signe, et je réordonne la séquence de sorties pour que sa table soit servie avec les autres tables du rang. Risque maîtrisé, client rassuré, flux maintenu. (Extrait 12)

Dans l'extrait 12, on voit une décision de service prise sans hésitation, arrêt allergène, substitution immédiate, annulation en caisse avec discrétion professionnelle et responsabilité assumée pour préserver l'expérience du client, ce comportement correspond aux propos de Gill et al. (2010), qui montrent que le leadership transformationnel des managers et l'*empowerment* perçu des employés sont positivement liés à la satisfaction au travail des employés en contact client. Ils conçoivent l'*empowerment* comme l'autorité de décider et d'assumer les résultats, ainsi que le transfert de pouvoir permettant, dans des limites posées, d'offrir le meilleur service à la clientèle à sa propre discrétion. Enfin, ils ajoutent : « Si la fidélisation des clients dépend de la qualité du service, qui dépend elle-même de la satisfaction professionnelle des employés, alors trouver des moyens d'améliorer la satisfaction des employés revient à augmenter la fidélisation des clients.[14]» (Gill et al., 2010, p, 1, Traduit par DeepL). Cette scène illustre concrètement comment la latitude décisionnelle accordée aux employés, en situation réelle, reflète non seulement un leadership transformationnel orienté vers la satisfaction et l'*empowerment*, mais annonce également un passage crucial vers une autonomie plus approfondie. Ainsi, selon Dvir et al. (2002), ce

[13]« Autonomy refers to the individual's perceptions of the freedom to choose independent of the top management in determining the methods to be used in relation to initiating and executing their tasks » (Arslan, 2022, p, 71, traduit par DeepL).

[14]« If retention of customers depends on the quality of service, which in turn, depends on employee job (dis)satisfaction then finding ways to improve employee satisfaction are tantamount to increasing customer retention » (Gill et al., 2010, p, 1, traduit par DeepL)

leadership transformationnel vise à développer l'autonomie et l'*empowerment* des suiveurs en les faisant passer de l'obéissance automatique à une indépendance responsable, ce qui signifie penser par soi-même, initier et questionner les règles dépassées. Sur le terrain, ce style accroît le développement des suiveurs, notamment la pensée critique, l'engagement actif et l'auto-efficacité, et stimule les équipes exposées à ce style de leadership pour le passage à des niveaux supérieurs de performance Dvir et al. (2002).

#### 4.1.2.5 La réflexion d'équipe : *shared mental models*

> Au fil des semaines, nos mécanismes d'équipe se sont vus dans des gestes très concrets. Grâce aux priorités claires qu'elle avait fixées, au passe, quand une assiette sort, quelqu'un annonce : « Omelette jardinière, table 12 ! », « Je prends » je réponds déjà, main sur le plateau. « J'ouvre », dit Sarah en dégageant le couloir. « Allergie pour la 12, c'est confirmé ? », je vérifie en jetant un œil au bon, « Confirmé », répond la cuisine sans lever la tête. Camille ajoute, juste assez fort : « Exactitude d'abord, puis vitesse. » Je pars, je pose, un regard avec Émilie qui vérifie les sauces : « C'est bon ketchup/mayo ? », « C'est bon. » Je reviens au passe et Malik lance : « Pancakes pour 8 dans trente secondes. Besoin d'escorte ? », « Oui, j'y vais après 10 », je réponds. On enchaîne sans consigne écrite : annoncer, prendre, ouvrir la voie, poser, vérifier, revenir. Les plats ne « dorment » pas ; la chaleur reste, et on sert plus net. (Extrait 13)

Dans cet Extrait 13, la fluidité du service montre une compréhension commune des priorités et des gestes à enchaîner. Sans consignes explicites, chacun anticipe, ajuste et s'aligne sur le rythme collectif, signe d'un modèle mental partagé construit dans l'action. Ce type d'ajustement collectif rejoint les travaux de Guchait et Hamilton (2013) qui montrent que dans les équipes de restauration, les modèles mentaux partagés sur la tâche et le travail d'équipe favorisent la coordination et la performance, car ils permettent aux employés d'anticiper les actions et besoins des collègues et d'améliorer la qualité du service. (Guchait et Hamilton, 2013). Mohammed et Dumville (2001) définissent les modèles mentaux d'équipe comme une compréhension organisée et partagée des connaissances pertinentes entre les membres, visant à améliorer l'efficacité collective.

Ces médiateurs abordés constituent les vecteurs par lesquels le leadership transformationnel influence la dynamique collective. Leurs effets se traduisent désormais par des résultats observables qu'il convient d'examiner.

### 4.1.3 Les résultats observables : de l'expérience vécue aux indicateurs de performance

#### 4.1.3.1 Qualité du service et satisfaction client

> Plus tard dans le service, la table d'à côté qui a assisté à la scène a commandé un dessert supplémentaire et a salué l'équipe en quittant la salle, signe tangible d'une expérience réparée et d'une intention de retour positive. (Extrait 14)

Dans l'Extrait 14, Les réactions observables, telles que la fidélité et les achats additionnels, constituent des indicateurs pertinents de la qualité perçue du service ; selon Amoozegar et al. (2025), lorsque l'expérience de service répond aux attentes du client, la satisfaction augmente et favorise ce type de comportements positifs. Par ailleurs, Apostol et al. 2023 affirment que les perceptions et les attentes des clients à l'égard de la qualité du service se reflètent dans leurs comportements, notamment dans leurs décisions d'achat et leur intention de revenir au restaurant (Apostol et al., 2023).

Dans cette continuité, Yoo et al. (2006) expliquent qu'une gestion efficace des situations de service problématiques, fondée sur la reconnaissance, l'autonomie et un soutien approprié aux employés, contribue à améliorer la qualité du service et l'expérience client en restauration, d'autant plus que les employés de première ligne jouent un rôle central dans la résolution des problèmes et la récupération du service auprès des clients insatisfaits (Yoo et al., 2006).

En complément, La littérature mobilisée par Guchait (2023) souligne que les orientations des leaders face aux erreurs peuvent influencer la satisfaction, l'engagement et la performance des employés, notamment par la compétence et la chaleur perçues du leadership, ce qui contribue indirectement à la qualité de la récupération du service en contexte de restauration. Enfin, selon Paays (2024), la mise en œuvre de stratégies de

récupération du service fondées sur des procédures équitables, une accessibilité adéquate et une attention portée à la satisfaction du client contribue à renforcer la loyauté, en favorisant des réactions positives comme la répétition des achats et le maintien de relations durables avec l'entreprise.

#### 4.1.3.2 Fluidité opérationnelle et efficacité du service

> On a tenu parce que la charge était répartie avec justice. Quand une zone devient « lourde », Camille rééquilibre les sections et remercie celles et ceux qui ont absorbé le pic. Un soir, elle a déplacé deux tables de la 9 vers la 11, donné une pause pour boire de l'eau à Malik, puis annoncé : « On revient à l'équilibre dans quinze minutes. » Personne ne se sent sacrifié. Après ça, l'entraide part plus vite d'elle-même : les voisins couvrent spontanément un café, un dessert, une livraison au passe-plat, et la salle retrouve son souffle. (Extrait 15)

Cette situation de l'Extrait 15, illustre la capacité du leadership à maintenir une fluidité opérationnelle, en ajustant les ressources pour préserver à la fois la qualité du service et le bien-être de l'équipe. Comme le soulignent Kukanja et Planinc (2019), une efficacité opérationnelle accrue peut être atteinte sans compromettre la qualité perçue, dès lors que les processus internes sont clairs et que les ressources sont réparties avec justesse. Leur étude montre que les restaurants les plus efficients offrent également une meilleure qualité de service, confirmant que l'excellence de service rentable repose sur une organisation réactive et équitable des tâches au sein de l'équipe (Kukanja et Planinc, 2019).

Dans le même esprit, Sürücü et al. (2021) montrent que le leadership transformationnel renforce la capacité des employés à innover, soutenant ainsi la fluidité opérationnelle et la réactivité du service. En favorisant un climat de confiance et une communication ouverte, il encourage l'émergence et la mise en œuvre de solutions nouvelles. Les relations de qualité entre le leader et son équipe (LMX) facilitent la circulation de l'information, réduisent l'incertitude et renforcent la coopération, garantes d'une coordination fluide et efficace (Sürücü et al., 2021).

Enfin, Apostol et al. (2023) confirment que la réactivité et la coopération entre employés constituent des leviers majeurs de la qualité de service en restauration. La capacité du personnel à s'entraider et à répondre promptement aux besoins des clients assure la continuité des opérations, renforçant ainsi l'efficacité du service.

#### 4.1.3.3 Stabilité, rétention et motivation du personnel

> Sarah a ajouté, plus bas : « Honnêtement, ça me donne juste le goût de partir, comme l'ont fait Christopher puis Isabelle ». (Extrait 16)

Cet Extrait 16 montre que Dans le secteur de la restauration, le travail émotionnel exigé des employés contribue à une augmentation du stress professionnel, ce qui fragilise la stabilité du personnel, comme le soulignent Jung et Yoon (2014) : « Le travail émotionnel effectué par les employés des entreprises de restauration dans le cadre de leurs fonctions induit un stress qui provoque chez eux un épuisement mental et physique, augmentant ainsi leur intention de démissionner. [15]» (Jung et Yoon, 2014, p. 87, Traduit par DeepL).

Dans cette même logique, au sein du secteur de l'hospitalité, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel jouent un rôle central dans la rétention du personnel. Yan et al. (2021) montrent que lorsque les employés sont satisfaits de leur emploi et se sentent engagés envers leur organisation, leur intention de quitter diminue significativement. À l'inverse, un faible niveau de satisfaction et d'engagement favorise le désir de départ, ce qui fragilise la stabilité du personnel. L'intention de quitter est fortement associée à l'épuisement professionnel chez les employés. (Yan et al., 2021). Dans la même logique, Xu et al. (2022) montrent que l'intention de quitter représente un enjeu majeur pour la stabilité des équipes et rajoute que la qualité de vie au travail et la motivation intrinsèque jouent un rôle central dans la rétention du personnel. Lorsque les employés perçoivent un environnement de travail favorable et se sentent motivés intérieurement, leur intention de rester dans l'organisation

[15]« the emotional labor performed by employees of food-service enterprises in the course of performing their duties induces stress and this stress makes the employees feel mental and physical exhaustion thereby increasing the employees' turnover intent » (Jung et Yoon, 2014, p. 87, traduit par DeepL)

augmente, ce qui renforce la continuité et la stabilité du personnel. (Xu et al., 2022). En plus, l'intention de quitter constitue un enjeu majeur pour la stabilité du personnel. Park et Min (2020) montrent que les taux de roulement y sont particulièrement élevés en raison du travail émotionnel et du manque de ressources. Leur méta-analyse indique que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel réduisent fortement l'intention de quitter, tandis que l'épuisement émotionnel l'augmente. Ils soulignent également que le leadership transformationnel est associé à une diminution du désir de départ et que les comportements de soutien des superviseurs influencent positivement les attitudes des employés envers l'organisation, ce qui favorise la rétention du personnel (Park et Min, 2020).

Enfin, Üngüren et al. (2024) montrent que le *burnout* est lié à une augmentation significative du désir de départ, ce qui fragilise directement la stabilité du personnel. Ce phénomène contribue à réduire la rétention et à affaiblir la continuité des équipes dans le secteur de l'hospitalité (Üngüren et al., 2024).

#### 4.1.3.4 Adaptation aux imprévus, gestion des situations difficiles et innovation

> Un soir d'hiver, une panne de chauffage a brutalement refroidi la salle. Au lieu d'annuler les réservations, Camille a regroupé les tables près de la cuisine, où il faisait plus chaud, et a proposé un "menu réconfort" rapide, soupes et plats du jour, tout en expliquant la situation avec humour aux clients. L'équipe a servi à un rythme soutenu, les clients ont joué le jeu, et plusieurs sont revenus la semaine suivante en demandant la table près de la cuisine. (Extrait 17)

Dans le cas présent de l'Extrait 17, les décisions prises pour réorganiser l'espace et adapter le service ont contribué à donner du sens à la situation tout en orientant positivement le déroulement du service, selon Weick (1988), en situation de crise, les individus comprennent ce qui se passe en agissant, car l'action permet de produire les informations nécessaires à l'interprétation de la situation, tout en influençant son évolution.

Ainsi, cette situation illustre la capacité du leadership à soutenir l'adaptation collective face à des imprévus organisationnels, lorsque l'environnement devient incertain, les équipes qui possèdent une forte croyance en leurs capacités collectives sont plus aptes à maintenir

leur performance (Carmeli et al., 2011), selon ces auteurs, la potence d'équipe renforce l'engagement, la coordination et la persévérance, particulièrement dans les contextes marqués par l'incertitude environnementale. Dans le cas présent, la réorganisation rapide de l'espace, l'adaptation de l'offre et la communication positive ont permis à l'équipe de poursuivre le service efficacement malgré la contrainte thermique (Carmeli et al., 2011).

Enfin, le leadership transformationnel est associé à des comportements volontaires qui dépassent les tâches prescrites et contribuent au climat psychologique et social du travail (Wang et al., 2011), en renforçant l'identification au groupe, il motive les employés à agir dans l'intérêt du collectif et à s'impliquer au-delà de leurs rôles formels.

#### 4.1.3.5 Engagement, climat d'équipe et coopération

> Au fil de ces quarts, j'ai surtout constaté que quand le responsable incarne des repères simples, stimule les solutions et soutient chacun au bon moment, l'équipe se synchronise d'elle-même. La coordination devient plus fluide, l'information circule mieux, on ose dire les oublis, les microchoix d'autonomie gardent le service régulier, et personne ne parle de départ. Derrière, les résultats suivent avec moins d'erreurs, moins de retours d'assiettes, attentes plus stables, clients plus sereins. (Extrait 18)

Cet Extrait 18 montre que la coordination et la coopération au sein de l'équipe reposent sur un climat collectif caractérisé par la circulation de l'information et la participation des membres. À cet égard, Peduzzi et al. (2021) indiquent que le climat d'équipe renvoie à une perception partagée du fonctionnement collectif, fondée notamment sur les interactions, la possibilité de s'exprimer et une communication fréquente, éléments essentiels au travail d'équipe. Par ailleurs, l'expérience relatée montre que la coopération et la coordination du travail reposent sur un climat de travail positif, à ce sujet, Paredes-Saavedra et al. (2024) indiquent qu'un environnement de travail favorable soutient l'efficacité des équipes en facilitant la coordination des efforts, la résolution collective des problèmes et la collaboration entre les membres.

Dans le prolongement de ces constats, Costa et al. (2014) montrent que la présence de ressources au travail, telles que le soutien du supérieur, l'autonomie et la qualité des interactions, favorise l'engagement des employés et soutient le fonctionnement collectif des équipes, en facilitant la coopération et la coordination dans l'activité quotidienne (Costa et al., 2014). Dès lors, El Mahi et Slaoui (2023) soulignent que le leadership transformationnel favorise l'engagement des membres en créant un climat collectif fondé sur la vision partagée, la motivation et le sens du travail, ce qui soutient la coopération et l'implication dans l'action collective.

Pour conclure, Kuonen (2020) montre qu'il existe une relation significative entre le leadership transformationnel, la satisfaction au travail, la rétention du personnel, la productivité et la réussite globale des organisations dans le secteur de la restauration rapide. Ces résultats suggèrent que ce style de leadership peut contribuer à renforcer la stabilité et la continuité des équipes.

L'analyse des situations vécues a permis de mettre en évidence les manifestations concrètes du leadership transformationnel ainsi que les mécanismes par lesquels il influence la dynamique des équipes en restauration. Il s'agit à présent de confronter ces observations à la littérature scientifique afin d'en discuter la portée et d'en dégager les principaux enseignements.

## 4.2 DISCUSSION

La discussion qui suit vise à confronter les résultats issus de l'analyse empirique avec les apports de la littérature scientifique, afin de mettre en lumière les spécificités du leadership transformationnel et de la performance des équipes dans le secteur de la restauration. Cette démarche permet de dégager les principales tendances observées, tout en soulignant les nuances révélées par l'expérience de terrain, et d'identifier les leviers ainsi que les limites du leadership transformationnel telles qu'elles se manifestent dans la pratique.

### 4.2.1 Le leadership transformationnel comme fondement de la performance des équipes

Les résultats de l'analyse présentés dans la section portant sur l'expression des quatre dimensions du leadership indiquent que, dans le secteur de la restauration à cadence élevée, la motivation inspirante constitue un levier central de la performance collective. Les situations décrites dans cette section montrent que la clarification des priorités et l'orientation de l'équipe vers un objectif commun contribuent à structurer l'action collective et à soutenir une coordination efficace du service. Ces observations rejoignent les travaux qui montrent que la motivation inspirante permet d'aligner les membres d'une équipe sur une mission partagée et de stimuler l'effort collectif dans des contextes caractérisés par une forte pression opérationnelle (Khan et al., 2016 ; Jiang et Chen, 2018 ; Su et al., 2019).

Ainsi, l'analyse révèle que la stimulation intellectuelle constitue un levier important de la performance des équipes en restauration lorsqu'elle permet de déplacer l'attention du blâme vers la recherche immédiate de solutions. Les éléments rassemblés indiquent que le questionnement ouvert du leader, l'invitation à proposer des idées et la mise à l'essai rapide de stratégies nouvelles renforcent la capacité collective de l'équipe à faire face aux imprévus sans perturber le déroulement du service. Cette dynamique correspond à la dimension du leadership telle que définie dans la littérature, qui repose sur l'éveil de la conscience des problèmes et sur le développement de la capacité des membres à les penser autrement et à y répondre de manière innovante (Hay, 2006 ; Bass et Riggio, 2006 ; Khan et al., 2016). De plus, les observations mettent en lumière que la considération individualisée constitue un levier de performance en contexte de restauration lorsqu'elle permet d'ajuster le soutien du leader aux besoins spécifiques des membres de l'équipe. Les éléments rassemblés montrent que la reconnaissance, la répartition équitable du travail et l'accompagnement adapté renforcent la confiance, la satisfaction et la maîtrise des tâches, contribuant ainsi à la stabilité du service. Cette lecture rejoint les travaux qui définissent la considération individualisée comme une attention portée aux besoins de croissance et de reconnaissance de chacun, soutenue par un accompagnement personnalisé et une rétroaction continue, favorisant à la

fois la performance individuelle et collective (Hay, 2006 ; Khan et al., 2016 ; Bass et Riggio, 2006 ; Hilton, 2023). À l'inverse, l'absence de ce repère, notamment lors de recadrages publics, fragilise l'initiative des employés et détériore l'évaluation du service, ce qui nuit directement à la performance (Pugh et al., 2018).

Enfin, les constats suggèrent que l'influence idéalisée constitue un levier important de la performance en restauration lorsqu'elle se traduit par une exemplarité visible du leader face aux incidents de service. Les éléments rassemblés indiquent que l'assomption de la responsabilité devant le client, la protection de l'équipier et le débriefing à froid renforcent la confiance, l'alignement des comportements et la capacité de l'équipe à préserver l'expérience client malgré la pression opérationnelle. Ce mécanisme reflète l'influence idéalisée telle que définie dans la littérature, qui repose sur le rôle de modèle, favorisant la confiance et la réalisation des objectifs collectifs (Bass et Riggio, 2006 ; Khan et al., 2016).

### 4.2.2 Des pratiques de leadership aux mécanismes collectifs de performance en restauration

Dans le contexte de la restauration, les pratiques de leadership transformationnel influencent la performance des équipes en structurant la manière dont le travail d'équipe s'organise au quotidien. Les observations issues de l'analyse des médiateurs de la performance montrent que la fluidité du service, la réduction des erreurs et le maintien d'un rythme stable semblent ainsi dépendre moins de consignes formelles que de mécanismes collectifs tels que la prise de parole rapide, l'entraide spontanée et l'anticipation des actions des collègues. Cette analyse fait écho aux travaux d'Edmondson (1999), pour qui la sécurité psychologique renvoie à une conviction partagée que l'équipe constitue un espace sûr pour s'exprimer, poser des questions, reconnaître ses erreurs et expérimenter dans un climat de respect propice à l'apprentissage collectif. Elle s'inscrit également dans la perspective de Guchait et Hamilton (2013), qui montrent que les modèles mentaux partagés soutiennent la coordination et la performance dans les équipes de restauration. Par ailleurs, Chou et al. (2013) soulignent le rôle de la confiance cognitive dans le renforcement de l'efficacité collective, laquelle contribue à la performance d'équipe.

Dans cette continuité, la délégation explicite et la validation non punitive contribuent à l'instauration d'un climat de confiance stabilisant l'action collective en restauration. Lorsque le leader confie une responsabilité de manière claire et manifeste sa confiance, les membres gagnent en assurance et exécutent leurs tâches avec davantage de maîtrise. Cette logique s'inscrit dans les travaux de Yukl (2013), qui définit la délégation comme un transfert explicite d'autorité susceptible de renforcer le sentiment d'efficacité personnelle.

Cette dynamique se prolonge dans une interdépendance fonctionnelle marquée, où les membres ajustent temporairement leurs rôles afin de préserver la fluidité du service. Ce partage ponctuel des tâches ne traduit pas une perte de responsabilité individuelle, mais une coordination dynamique visant à maintenir le flux collectif. Cette perspective rejoint les travaux de Ratasuk et Charoensukmongkol (2019), selon lesquels la confiance d'équipe et l'interdépendance des tâches réduisent les conflits et soutiennent l'innovation dans les restaurants. Elle s'accorde aussi avec Lane et Lup (2015), qui montrent que la réussite organisationnelle dans les restaurants étoilés repose à la fois sur la créativité et sur une mise en œuvre coordonnée impliquant de nombreux acteurs, rendant indissociables la contribution du chef et celle de son équipe.

Dans le même prolongement, l'ajustement collectif observé s'accompagne d'une autonomie responsable, notamment lorsque les décisions affectent directement la qualité du service. Cette capacité à intervenir immédiatement et à adapter les procédures en fonction du contexte rejoint les travaux de Dvir et al. (2002) qui montrent que le leadership transformationnel renforce l'autonomie et l'engagement des suiveurs, avec des effets positifs sur la performance individuelle et d'équipe. Elle s'accorde également avec Cordery et al. (2010), selon lesquels l'autonomie décisionnelle améliore la performance des équipes, particulièrement en contexte d'incertitude et d'interdépendance des tâches. Ainsi, l'*empowerment* observé sur le terrain se traduit par une autonomie responsable qui contribue directement au maintien et à l'amélioration de la performance d'équipe.

Ces éléments permettent également de considérer que dans ce secteur, la performance des équipes ne se réduit pas à l'exécution efficace des tâches ni à l'atteinte de résultats

mesurables à court terme, elle se manifeste aussi à travers des processus collectifs tels que la coordination entre les membres de l'équipe, la fluidité des interactions et la capacité à maintenir un fonctionnement stable sous pression. Cette conception de la performance rejoint les travaux qui définissent la performance d'équipe comme un phénomène dynamique reposant sur la qualité des processus de fonctionnement d'équipes, notamment la communication, la coordination et l'adaptation aux exigences du contexte (Salas et al., 2005 ; Mathieu et al., 2017). Dans un environnement où les tâches sont fortement interdépendantes et soumises à une pression temporelle constante, ces processus apparaissent comme des composantes centrales de la performance des équipes observée sur le terrain.

Dans cette perspective, la performance observée ne repose pas principalement sur un contrôle direct ou une supervision constante des activités, mais sur la capacité des équipes à ajuster leur fonctionnement dans l'action. L'analyse révèle que lorsque le responsable clarifie les repères de travail, soutient les membres de l'équipe et reconnaît leurs contributions, les employés parviennent à coordonner leurs actions, à s'ajuster mutuellement et à adapter leurs pratiques sans dépendre systématiquement de consignes explicites. Cette observation rejoint une conception de la performance d'équipe centrée sur les processus de fonctionnement collectif, selon laquelle la coordination des tâches, l'ajustement mutuel entre les membres et la capacité d'adaptation aux exigences de l'environnement constituent des éléments essentiels au maintien de la performance en contexte exigeant (Mathieu et al., 2017 ; Kozlowski et Ilgen, 2006).

Enfin, l'engagement des membres et la qualité du climat d'équipe influencent directement la coordination et la coopération au quotidien. La synchronisation spontanée, la circulation fluide de l'information et la capacité à signaler les erreurs traduisent un fonctionnement soutenu par un climat propice à l'expression et à la participation. Cette dynamique peut également être éclairée par les travaux de Jun et Lee (2023), qui présentent le leadership transformationnel comme un leadership orienté vers le changement. À travers ses quatre dimensions, il renforce l'engagement des employés envers le changement, ce qui favorise ensuite leurs comportements innovants. Cet effet devient plus marqué lorsque

l'organisation soutient activement la créativité. Selon la synthèse de Deng et al. (2023), le leadership transformationnel est associé à une amélioration de la performance à différents niveaux, en favorisant l'engagement, les comportements citoyens, la satisfaction et l'attachement organisationnel, tout en soutenant un climat d'innovation et en réduisant le stress et le *burnout* des employés. Globalement, les résultats suggèrent que le leadership transformationnel soutient l'engagement et un climat d'équipe favorable, lesquels renforcent la coordination, l'innovation et la performance collective en contexte de restauration.

### 4.2.3 Leadership transformationnel, rétention et stabilité en contexte de restauration

Cette observation s'inscrit dans un contexte sectoriel marqué par une instabilité structurelle des effectifs. L'analyse des résultats observés dans l'expérience vécue met en évidence les effets de cette instabilité sur le fonctionnement des équipes. Dans la restauration à service rapide, le renouvellement fréquent du personnel compromet la régularité du service et génère des coûts organisationnels importants (Kuonen, 2020), tandis que la pression temporelle, les conditions exigeantes et les faibles salaires accentuent le *turnover* (Vidigal et al., 2022). Dans ce contexte, Folmar (2020) montre que le leadership transformationnel exerce un effet significatif sur la satisfaction des employés, laquelle renforce leur engagement et leur confiance envers les gestionnaires, contribuant indirectement à la performance organisationnelle. Ces éléments suggèrent que, face à la pression et à la rotation du personnel, ce style de leadership constitue un levier important de mobilisation et de stabilisation des équipes.

Les résultats observables et les indicateurs de performance mis en évidence dans l'analyse montrent que, dans un tel environnement instable, la performance d'équipe devient particulièrement visible lors d'événements imprévus. La réorganisation rapide de l'espace, l'adaptation de l'offre et la communication mobilisatrice ont permis de maintenir le service malgré les contraintes majeures. Ces ajustements renvoient également aux indicateurs de performance abordés dans l'analyse. Ainsi, cette capacité d'adaptation s'inscrit dans les travaux de Hilton (2023), qui montre que le leadership transformationnel encourage

l'adoption continue de méthodes nouvelles pour résoudre les problèmes récurrents, avec des effets positifs sur la satisfaction au travail et la performance organisationnelle. Ainsi, l'adaptation observée illustre comment ce style de leadership soutient l'innovation en situation difficile tout en contribuant au maintien de la performance et de la stabilité du service. Cette lecture rejoint également l'analyse de Dos Anjos et Kuhn (2024) qui situent la performance des restaurants dans un environnement hautement concurrentiel, où l'innovation constitue un levier stratégique central. Ils montrent que les ajustements apportés à la carte et à l'expérience de service sont particulièrement associés aux gains de performance. La mise en place d'un menu adapté à la situation s'inscrit ainsi dans cette logique où l'innovation opérationnelle contribue directement au maintien de la performance en contexte contraint.

La rétention et la stabilité des équipes, favorisées par un leadership transformationnel, conditionnent ainsi la capacité du restaurant à faire face aux aléas. C'est précisément dans ces situations d'imprévu que la performance collective se révèle avec le plus d'acuité.

### 4.2.4 La performance des équipes face aux imprévus et aux contraintes du secteur

L'étude des résultats observables issus de l'expérience vécue, lesquels se traduisent par des indicateurs de performance, met en lumière que la performance des équipes en restauration ne se limite pas à l'exécution fluide du service en régime normal, mais se révèle dans la manière dont les situations problématiques sont prises en charge. Les réactions des clients, telles que les achats additionnels et les intentions de retour, indiquent qu'une gestion adéquate des incidents peut transformer un moment critique en expérience positive. Cette observation rejoint les travaux sur la performance d'équipe qui soulignent que l'efficacité collective repose sur la capacité à maintenir la qualité du service et à atteindre les objectifs malgré les contraintes du contexte (Salas et al., 2005 ; Mathieu et al., 2017).

Enfin, la performance des équipes en restauration repose sur leur capacité à maintenir une fluidité opérationnelle malgré les variations de charge. Le rééquilibrage des sections, la redistribution des tables et la reconnaissance publique contribuent à préserver à la fois l'efficacité du service et l'engagement des employés. Cette observation rejoint les travaux de

Lee et al. (2013), qui montrent que le leadership transformationnel favorise un climat organisationnel marqué par le soutien, la coopération et la clarté des objectifs, lequel soutient indirectement la performance des équipes. La répartition équitable des charges et l'entraide observées traduisent ainsi un environnement propice à une coordination fluide en restauration.

Au terme de cette discussion, les résultats montrent que le leadership transformationnel constitue un levier central de la performance des équipes en restauration, non pas uniquement par ses effets motivationnels, mais par sa capacité à structurer les dynamiques collectives de travail. En cohérence avec l'objectif de recherche, l'analyse révèle que ce style de leadership favorise l'alignement des membres, la résolution rapide des problèmes, la confiance et l'autonomie, ce qui soutient des mécanismes clés tels que la coordination, l'ajustement mutuel et la fluidité du service. Dans un contexte marqué par la pression opérationnelle, l'instabilité des équipes et l'imprévu, la performance ne repose pas principalement sur le contrôle, mais sur la capacité des équipes à s'adapter en temps réel. Le leadership transformationnel apparaît ainsi comme un facteur déterminant permettant de stabiliser le fonctionnement des équipes, de renforcer l'engagement et de soutenir une performance durable dans le secteur de la restauration.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire avait pour objectif de mieux comprendre le rôle du leadership transformationnel dans la performance des équipes, en particulier dans le secteur de la restauration, un environnement de travail caractérisé par une forte pression opérationnelle, une interaction constante avec la clientèle et des dynamiques d'équipe très marquées. Afin d'explorer cette problématique, la recherche s'est appuyée sur un cadre conceptuel mobilisant les travaux portant sur la performance des équipes et sur le leadership, notamment le leadership transformationnel et ses principales dimensions. Sur le plan méthodologique, l'étude a adopté une démarche autopraxéographique reposant sur l'analyse réflexive d'une expérience professionnelle vécue dans un établissement de restauration. Cette approche a permis d'examiner de manière approfondie des situations de travail concrètes, les interactions entre les membres de l'équipe ainsi que les pratiques de leadership observées dans le quotidien organisationnel. L'analyse de ces expériences, mise en dialogue avec la littérature scientifique, a permis d'identifier plusieurs mécanismes par lesquels certaines pratiques de leadership peuvent influencer la motivation des employés, la cohésion de l'équipe et, plus largement, la performance collective.

L'analyse a permis de mettre en lumière plusieurs aspects essentiels du leadership transformationnel dans le fonctionnement des équipes. Les résultats montrent notamment que les pratiques liées à l'inspiration, à la stimulation intellectuelle, à la considération individualisée et à l'influence idéalisée contribuent à renforcer la cohésion d'équipe, la motivation, la confiance, l'engagement et la rétention des employés, ainsi que la qualité de la collaboration et de la coopération. Elles favorisent également la satisfaction et la fidélisation des clients. Dans un contexte exigeant comme celui de la restauration, ces pratiques apparaissent particulièrement importantes pour soutenir la coordination du travail et faire face aux contraintes opérationnelles et aux imprévus du quotidien.

Ce mémoire apporte ainsi une contribution à la compréhension du rôle du leadership transformationnel dans la performance des équipes, en mettant en évidence les mécanismes par lesquels certaines pratiques de leadership influencent les dynamiques collectives au travail. L'étude permet également d'illustrer, à travers une expérience professionnelle concrète, comment les interactions quotidiennes entre les membres d'une équipe et leur leader peuvent favoriser l'engagement, la coopération et l'efficacité du travail collectif. Elle offre ainsi un éclairage empirique sur les liens entre leadership et performance dans le secteur de la restauration.

Cette recherche comporte certaines limites liées à la démarche méthodologique adoptée. En s'appuyant sur une approche autopraxéographique fondée sur l'expérience vécue, l'analyse repose principalement sur l'interprétation du chercheur, ce qui implique une part de subjectivité et ne permet pas une généralisation statistique des résultats. De plus, l'étude s'inscrit dans un contexte organisationnel spécifique, celui d'un établissement de restauration particulier, ce qui limite la transférabilité des observations à d'autres contextes. Par ailleurs, la recherche se concentre principalement sur le leadership transformationnel comme cadre d'analyse, sans explorer de manière comparative d'autres styles de leadership. Enfin, l'analyse repose sur des situations observées sur une période donnée, sans suivi longitudinal formel, ce qui ne permet pas d'évaluer pleinement les effets du leadership sur le long terme.

Les limites de cette recherche ouvrent plusieurs perspectives pour de futures études. Il serait pertinent d'examiner le rôle du leadership transformationnel dans la performance des équipes dans différents contextes organisationnels, afin de mieux comprendre comment ce style de leadership se manifeste dans d'autres secteurs d'activité. Des recherches mobilisant des approches méthodologiques complémentaires, telles que des entretiens, des enquêtes quantitatives ou des études comparatives entre plusieurs organisations, pourraient également permettre d'approfondir l'analyse des mécanismes par lesquels le leadership influence la dynamique des équipes et leur performance. Enfin, des recherches longitudinales permettraient d'observer plus précisément l'évolution des effets du leadership

transformationnel sur la motivation des employés, la cohésion d'équipe et la performance collective dans le temps.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES


Akter, K. M., Banik, S., Tang, S. M., & Adnan, Z. (2024). Transformational Leadership and Climate of Trust: Mediating Role of Organizational Justice. *SAGE Open*, *14*(4).1-14. https://doi.org/10.1177/21582440241293132

Albert, M.-N. (2025). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectique*, (40), 87–104. https://doi.org/10.3917/proj.040.0087

Albert, M. N., & Avenier, M. J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, *30*(2), 22-47. https://doi.org/10.7202/1084829ar

Albert, M. N., & Couture, M. M. (2013). La légitimation de savoirs issus de récits autobiographiques dans une épistémologie constructiviste pragmatique. *Recherches qualitatives*, *32*(2), 175-200. https://doi.org/10.7202/1084627ar

Albert, M. N., & Michaud, N. (2020). Chapitre 12. Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. In *Produire du savoir et de l'action* (pp. 141-152). EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0141

Albert, M. N., Dodeler, N. L., Couture, M. M., & Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, *11*. https://doi.org/10.46298/jimis.10387

Albert, M.-N., & Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie : Des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels (RIPCO),* supplément HS, 163–175. https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0163

Alhelalat, J. A., Habiballah, M. A., & Twaissi, N. M. (2017). The impact of personal and functional aspects of restaurant employee service behaviour on customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 46–53. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.001

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, *5*(1), 6-14.

Amoozegar, A., Xu, L. J., Falahat, M., Yujiao, W., & Anjum, T. (2025). Service quality and customer satisfaction using SERVQUAL Model: restaurant industry in Malaysia. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(5), 795–811. https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i5.8857

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*(3), 261-295.

Apostol, E. M. D., De Guzman, E. J., & Mañibo, C. D. M. (2023). Structural equation model on customer expectations and perception of restaurants' service quality adapting a modified DINESERV approach. *American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation (AJMRI)*, 2(5), 1–12. https://doi.org/10.54536/ajmri.v2i5.1879

Arslan, F. (2022). The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationship between Innovative Work Behavior and Transformational Leadership in Food and Beverage Employees: A Research of five Star Hotels in Antalya. *Journal of Global Tourism and Technology Research*, *3*(1), 68-83. https://doi.org/10.54493/jgttr.1064470

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, *88*(2), 207-218. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207

Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, *12*(1), 73-87.

Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics,* 18(3), 19–31.

Benishek, L. E., & Lazzara, E. H. (2019). Teams in a new era: Some considerations and implications. *Frontiers in psychology*, *10*, 1006.1-15. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01006

Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International business research*, *5*(2), 192-201. https://doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192

Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, *1*(1), 21-36.

Brière, M., Leroy, J., & Meier, O. (2019). Le rôle de la norme dans la performance individuelle des salariés : perspective de réductions des injonctions paradoxales organisationnelles. *La Revue des Sciences de Gestion, 296*, 11–22. https://doi.org/10.3917/rsg.296.0011

Budur, T., & Poturak, M. (2021). Transformational leadership and its impact on customer satisfaction. Measuring mediating effects of organisational citizenship behaviours. *Middle East Journal of Management*, *8*(1), 67-91. https://doi.org/10.1504/MEJM.2021.10033657

Burns, J. M. (2005). Leadership. *Leadership*, *1*(1), 11-12. https://doi.org/10.1177/1742715005049347.

Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, *22*(2), 399-411. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.013

Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). Les déterminants psychologiques de la performance au travail : Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche. HAL.

Charreire, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance contrôle stratégie*, *4*(3), 31-55.

Chou, H. W., Lin, Y. H., Chang, H. H., & Chuang, W. W. (2013). Transformational leadership and team performance: The mediating roles of cognitive trust and collective efficacy. *SAGE Open*, *3*(3), 1-10. https://doi.org/10.1177/2158244013497027

Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1.

Cohen, D. A., Inagami, S., & Finch, B. (2008). The built environment and collective efficacy. *Health & Place*, 14(2), 198–208.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior, 21*(7), 747–767.

Cordery, J. L., Morrison, D., Wright, B. M., & Wall, T. D. (2010). The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 240–258.

Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of occupational and organizational psychology*, *87*(2), 414-436. https://doi.org/10.1111/joop.12057

*De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016).* Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134–1150. https://doi.org/10.1037/apl0000110

Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, *26*(5), 627-641. https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938

Densten, I. L. (2002). Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort. *Leadership & Organization Development Journal*, *23*(1), 40-44. https://doi.org/10.1108/01437730210414553

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of management journal*, *50*(4), 869-884.

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*, *17*(2), 177-193. https://doi.org/10.1108/09534810410530601

Divay, G. (2012). Qui sont les auteurs de la performance collective locale ? Pour une mise en perspective de la performance publique. *La revue de l'Innovation*, 17(3), 1-13.

Dos Anjos, S. J. G., & Kuhn, V. R. (2024). The role of transformational leadership and innovation adoption in restaurant performance. *Tourism & Management Studies*, *20*(1), 49–64. https://doi.org/10.18089/tms.20240104

Driskell, J. E., Salas, E., & Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, *73*(4), 334-348. http://dx.doi.org/10.1037/amp0000241

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, *45*(4), 735-744.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, *129*(4), 569-591. https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, *44*(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

El Mahi, R., & Slaoui, S. (2023). Le leadership transformationnel et la performance organisationnelle des entreprises : Un essai d'analyse. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, **7**(2), 80-104.

Ellimäki, P., Gómez-Bolaños, E., Hurtado-Torres, N., & Aragón-Correa, J. A. (2021). Do global firms increase their environmental disclosure and performance? Symbolic versus effective operations and the moderating role of liability of origin. Legitimation implications. *Industrial Marketing Management*, *92*, 354-363. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.015

Escortell, R., Baquero, A., & Delgado, B. (2020). The impact of transformational leadership on the job satisfaction of internal employees and outsourced workers. *Cogent Business & Management*, *7*(1), 1837460. https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1837460

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, *30*(1), 111-132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Folmar, J. A. (2020). *Transformational leadership and employee satisfaction in a US fast-food restaurant* [Doctoral dissertation, Walden University].

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel psychology*, *70*(1), 113-165. https://doi.org/10.1111/peps.12183

Fuller, B., Bajaba, A., & Bajaba, S. (2022). Enhancing and extending the meta-analytic comparison of newer genre leadership forms. *Frontiers in psychology*, *13*, 872568. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872568

Gevers, J. M. P., Rutte, C. G., & van Eerde, W. (2006). Meeting deadlines in work groups: Implicit and explicit mechanisms. *Applied Psychology: An International Review*, 55(1), 52–72.

Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., & Sharma, S. (2010). The relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment. *International journal of contemporary hospitality management*, *22*(2), 263-273. https://doi.org/10.1108/09596111011018223

Gill, A., Flaschner, A. B., Shah, C., & Bhutani, I. (2010). The relations of transformational leadership and empowerment with employee job satisfaction: A study among Indian restaurant employees. *Business and Economics Journal*, *18*(1), 1-10.

Godé, C., Melkonian, T. et Picq, T. (2016). Performance collective Quels enseignements des contextes extrêmes ?. *Revue française de gestion*, 257, 73-78.

Guchait, P. (2023). Error management orientation : impact on service recovery performance, and the mediating role of self-efficacy. *International journal of contemporary hospitality management*, *35*(10), 3518-3541. https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2022-0849

Guchait, P., & Hamilton, K. (2013). The temporal priority of team learning behaviors vs. shared mental models in service management teams. *International Journal of Hospitality Management*, *33*, 19-28.

Guchait, P., Simons, T., & Pasamehmetoglu, A. (2016). Error recovery performance: the impact of leader behavioral integrity and job satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, *57*(2), 150-161. https://doi.org/10.1177/1938965515613858

Hasinat, I., Hjouji, Z., Loulidi, S., & Hjouji, A. (2024). The Multifaceted Nature of Individual Job Performance: A Focus on Individual Behaviors. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, *22*(2).9554-9570. https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00723

Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-journal of Organizational Learning and Leadership*, *5*(2).

Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, *46*(1), 1-19. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, *9*(2), 169-180. https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169

Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin, 71*(5), 387–397. https://doi.org/10.1037/h0027347

Jha, S., & Vazirani, N. (2021). Determinants of team terformance: Mediating torle of team reflective learning & Team trust. *Indian Journal of Industrial Relations*, 56(3), 521–536.

Jiang, Y., & Chen, C. C. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership. *Journal of management*, *44*(5), 1819-1847. https://doi.org/10.1177/0149206316628641

Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*, *13*(4), 320. https://doi.org/10.3390/bs13040320

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2014). Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent. *International Journal of Hospitality Management*, *38*, 84-88. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.007

Karavardar, G. (2014). Perceived organizational support, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, job performance and job embeddedness: A research on the fast food industry in Istanbul, Turkey. *International Journal of Business and Management*, *9*(4), 131-139.

Katzenbach, J., & Smith, D. (1992). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Press.

Kement, Ü., Zeybek, B., Soylu, S., Erkol Bayram, G., & Raza, A. (2024). The effect of transformational leadership on restaurant employees on trust, altruistic intention and organizational commitment: The moderation effect of surface acting. *European Business Review*, 36(5), 613–638. https://doi.org/10.1108/EBR-05-2023-0169

Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, *6*(1), 40. https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8

Khan, Z. A., Nawaz, D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management, 16*, 1-7.

Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. (2021). The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *48*, 322-330. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.010

Kim, J., Lee, M., Kwon, W., Park, H., & Back, K. J. (2022). Why am I satisfied? See my reviews–Price and location matter in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, *101*, 103111. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103111

Klarner, P., Sarstedt, M., Höck, M., & Ringle, C. M. (2013). Disentangling the effects of team competences, team adaptability, and client communication on the performance of management consulting teams. *Long Range Planning*, 46(3), 258–286. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.03.001

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *An instructor's guide to the leadership challenge*. Jossey-Bass.

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, 7*(3), 77–124. https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x

Kukanja, M., & Planinc, T. (2019). Cost-effective service excellence : Exploring the relationships among restaurants' operational efficiency, size and service quality. *The South East European Journal of Economics and Business*, *14*(2), 67-81. https://doi.org/10.2478/jeb-2019-0014

Kuonen, C. B. (2020). *Transformational Leadership: An Analysis of the Effect in Quick-Service Restaurants*. Northcentral University.

Lane, C., & Lup, D. (2015). Cooking under fire: Managing multilevel tensions between creativity and innovation in haute cuisine. *Industry and Innovation*, *22*(8), 654-676. https://doi.org/10.1080/13662716.2015.1113861

Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, *41*(1–3), 23–35. https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X

Lee, J. E., Almanza, B. A., Jang, S. S., Nelson, D. C., & Ghiselli, R. F. (2013). Does transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices? *International Journal of Hospitality Management*, *33*, 282-293. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.09.004

Li, Z., & Song, L. (2024). Understanding the impact of abusive leadership on third-party observers' turnover intentions: Insights from organizational identification and authority orientation. *Acta Psychologica*, *248*, 104438. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104438

Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research, 186*, 115036. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036

Liggett, R. (2025). Democratic leadership in a study of school based professional leadership culture: policy implications. *International Journal of Leadership in Education*, *28*(2), 291–306. https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2009036

Losada, M. (1999). The complex dynamics of high performance teams. *Mathematical and Computer Modelling*, 30(9–10), 179–192. https://doi.org/10.1016/S0895-7177(99)00189-2

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the academy of Marketing Science*, *29*(2), 115-134.

Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *6*(1), 17-46. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106

Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 452–467. https://doi.org/10.1037/apl0000128

Miteva, N., & Popova, D. (2022). Relationship between restaurant management and customer satisfaction. *Economic Development*, *24*(3), 139–151. https://doi.org/10.55302/ed22243139m

Mohammed, S., & Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior, 22*(2), 89–106. https://doi.org/10.1002/job.86

Mostafa, A. M. S. (2019). Transformational leadership and restaurant employees customer-oriented behaviours: the mediating role of organizational social capital and work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(3), 1166-1182. https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0123

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*(2), 71-83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1

Murphy, A. J. (1941). A study of the leadership process. *American Sociological Review, 6*(5), 674–687.

Noone, B. M., Lin, M. S., & Sharma, A. (2024). Firm performance during a crisis: Effects of adhocracy culture, incremental product innovation, and firm size. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *48*(1), 153-183. https://doi.org/10.1177/10963480221086846

Northouse, P. G. (2016). *Leadership : Theory and practice* (7th ed.). SAGE Publications.

Notarnicola, I., Duka, B., Lommi, M., Grosha, E., De Maria, M., Iacorossi, L., Mastroianni, C., Ivziku, D., Rocco, G., & Stievano, A. (2024). Transformational leadership and its impact on job satisfaction and personal mastery for nursing leaders in healthcare organizations. *Nursing Reports, 14*, 3561–3574.

Ouvrard-Servanton, M., Lombardo, E., Arvanitakis, S., Metge, M., & Agostinelli, S. (2015). Performer pour constituer une équipe projet : niveaux nécessaires de traduction et de codification. *Management des Technologies Organisationnelles*, 5, 220–233.

Paays, P. S. (2024). The Effect of Service Recovery and accessibility on Customer Satisfaction and Loyalty. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (Jebma)*, *4*(1), 539-554. https://doi.org/10.47709/jebma.v4i1.3808

Paredes-Saavedra, M., Vallejos, M., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, W. C., & Geraldo-Campos, L. A. (2024). Work team effectiveness: Importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy, and emotional intelligence in university employees. *Administrative Sciences*, *14*(11), 280. https://doi.org/10.3390/admsci14110280

Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International journal of hospitality management*, *90*, 102599. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599

Peduzzi, M., Agreli, H. L. F., Espinoza, P., Koyama, M. A. H., Meireles, E., Baptista, P. C. P., & West, M. (2021). Relationship between team climate and satisfaction at work in the Family Health Strategy. *Revista de saude publica*, *55*, 117. https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2021055003307

Pham Thi Phuong, L., & Ahn, Y. J. (2021). Service climate and empowerment for customer service quality among Vietnamese employees at restaurants. *Sustainability*, *13*(3), 1172. https://doi.org/10.3390/su13031172

Pugh, H. B., Brady, M. K., & Hopkins, L. M. (2018). A customer scorned: Effects of employee reprimands in frontline service encounters. *Journal of Service Research*, *21*(2), 219-234. https://doi.org/10.1177/1094670517746777

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, *15*(3), 329-354. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009

Rasolonjatovo, H., Lande, É., & Harison, V. (2023). Le rôle du maire-entrepreneur et la place de la culture « tolon-tanana » dans le déploiement de la performance collective : cas de la commune malgache d'imerintsiatosika. *Marché et organisations*, *48*(3), 227-252. https://doi.org/10.3917/maorg.048.0227

Ratasuk, A., & Charoensukmongkol, P. (2019). The role of team trust and team conflict on innovative performance of multicultural teams in the restaurant business. *Thammasat Review*, *22*(2), 1-18. https://doi.org/10.14456/tureview.2019.9

Reiche, B. S., Bird, A., Mendenhall, M. E., & Osland, J. S. (2017). Contextualizing leadership: A typology of global leadership roles. *Journal of International Business Studies, 48*(5), 552–572. https://doi.org/10.1057/s41267-016-0030-3

Reimer, T., Russell, T., & Roland, C. (2017). Groups and teams in organizations. *The International encyclopedia of organizational communication,* 1-23.

Salas, E., Reyes, D. L., & Woods, A. L. (2017). The assessment of team performance: Observations and needs. In *Innovative assessment of collaboration* (pp. 21-36). *Springer International Publishing*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-33261-1_2

Salas, E., Sims, D. E., et Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in teamwork? *Small Group Research, 36*(5), 555–599. https://doi.org/10.1177/1046496405277134

Sarmiento, R. (2011). A note on 'trade-off and compatibility between performance: definitions and empirical evidence'. *International Journal of Production Research, 49*(13), 4175–4183. https://doi.org/10.1080/00207543.2010.482568

Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1020-1030. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1020

Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of management*, *16*(4), 693-703.

Setijadi, V., & Widodo, T. (2025). Exploring the Impact of Transformational Leadership, Training, and Employee Engagement on Restaurant Employee Performance. *Journal of Educational Management Research*, *4*(5), 2016-2025.

Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly, 8*(1), 1-5.

Sobaih, A. E. E., Gharbi, H., & Abu Elnasr, A. E. (2022). Do you feel safe here? The role of psychological safety in the relationship between transformational leadership and turnover intention amid COVID-19 pandemic. *Journal of risk and financial management*, *15*(8), 340. https://doi.org/10.3390/jrfm15080340

Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of management Journal*, *43*(2), 135-148.

Su, F., Cheng, D., & Wen, S. (2019). Multilevel impacts of transformational leadership on service quality: evidence from China. *Frontiers in psychology*, *10*, 1252. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01252

Sürücü, L., Maşlakcı, A., & Şeşen, H. (2021). The influence of transformational leadership on employees' innovative behaviour in the hospitality industry: The mediating role of leader member exchange. *Tourism : An International Interdisciplinary Journal*, *69*(1), 19-31. https://doi.org/10.37741/t.69.1.2

Taheri, B., Thompson, J., Mistry, T. G., Okumus, B., & Gannon, M. (2024). Abusive supervision in commercial kitchens: Insights from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, *120*, 103789.

Uddin, M. A., Mahmood, M., & Fan, L. (2019). Why individual employee engagement matters for team performance? Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team Performance Management: An International Journal*, *25*(1-2), 47-68. https://doi.org/10.1108/TPM-12-2017-0078

Üngüren, E., Onur, N., Demirel, H., & Tekin, Ö. A. (2024). The effects of job stress on burnout and turnover intention: the moderating effects of job security and financial dependency. *Behavioral Sciences*, *14*(4), 322. https://doi.org/10.3390/bs14040322

Van der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, *48*(3), 532–547.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, *37*(4), 1228-1261. https://doi.org/10.1177/0149206310380462

Vidigal, M. D., de Lira, C. R. N., Akutsu, R. D. C. C. A., & Botelho, R. B. A. (2022). Leadership in restaurants and its organizational outcomes: a systematic review. *Research, Society and Development*, *11*(8), e31811830975. https://doi.org/10.33448/rsd-v11i8.30975

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, *36*(2), 223-270. https://doi.org/10.1177/1059601111401017

Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of management studies*, *25*(4), 305-317. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x

Xu, Y., Jie, D., Wu, H., Shi, X., Badulescu, D., Akbar, S., & Badulescu, A. (2022). Reducing employee turnover intentions in tourism and hospitality sector: The mediating effect of quality of work life and intrinsic motivation. *International journal of environmental research and public health*, *19*(18), 11222. https://doi.org/10.3390/ijerph191811222

Yan, Z., Mansor, Z. D., Choo, W. C., & Abdullah, A. R. (2021). How to reduce employees' turnover intention from the psychological perspective: A mediated moderation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 185-197. https://doi.org/10.2147/PRBM.S293839

Yang, M., Luu, T. T., & Qian, D. X. (2021). Linking transformational leadership to team service innovation in the hospitality industry: A team-level mediation and moderation investigation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *49*, 558-569. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.11.011

Yoo, J. J. E., Shin, S. Y., & Yang, I. S. (2006). Key attributes of internal service recovery strategies as perceived by frontline food service employees. *International Journal of Hospitality Management*, *25*(3), 496-509.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8e éd.). Pearson Education Limited.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, *60*(2), 31-46.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, *53*(1), 107-128. https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118