

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Les effets des pratiques de leadership sur la performance de l'équipe : rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe

Par Marie-Hélène Masse

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès Sciences (M.Sc.)
en relations industrielles

Août, 2013

© Marie-Hélène MASSE, 2013

Université de Montréal
Faculté des arts et des sciences

Ce mémoire intitulé :
Les effets des pratiques de leadership sur la performance de l'équipe : rôle médiateur
de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe

Présenté par :
Marie-Hélène Masse

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Adnane Belout
Président-rapporteur

Vincent Rousseau
Directeur de recherche

Émilie Genin
Membre du jury

RÉSUMÉ

Le but de cette recherche est la vérification des relations entre les pratiques de leadership et la performance de l'équipe. Nous nous concentrons sur deux pratiques de leadership distinctes : le leadership d'*empowerment* et le leadership autocratique. Cette recherche vise également à comprendre le rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe dans ces relations. De plus, nous examinons la combinaison des deux pratiques de leadership chez un même responsable d'équipe, à savoir si l'adoption d'un style de leadership peut réduire ou amplifier l'effet de l'autre style de leadership.

Les données de types secondaires ont été colligées auprès de 381 membres faisant partie de 101 équipes ainsi que des 101 supérieurs immédiats de ces équipes œuvrant dans une organisation de sécurité publique canadienne. Ces données ont été recueillies grâce à un questionnaire. Des analyses factorielles confirmatoires et des analyses de régression hiérarchique ont permis de vérifier nos huit hypothèses.

Les résultats montrent que les pratiques de leadership sont modérément et significativement liées à la performance d'équipe. Les pratiques de leadership sont également liées fortement et significativement à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. Par ailleurs, les résultats révèlent que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe joue un rôle médiateur complet dans la relation entre les pratiques de leadership et la performance d'équipe. Par contre, l'effet d'interaction entre les pratiques de leadership n'est pas significatif. La vérification du rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe constitue un apport théorique dans la compréhension des équipes de travail. Sur le plan pratique, les résultats montrent que les responsables d'équipe ont intérêt à adopter des pratiques de gestion permettant l'atteinte des objectifs d'équipe tout en améliorant le sentiment d'engagement des membres et la performance d'équipe.

Mots-clés : *équipe de travail, performance d'équipe, pratiques de leadership, empowerment, autocratie, engagement des membres envers les objectifs d'équipe*

ABSTRACT

The purpose of this research is to study the effect that leadership practices can have on team performance. We decided to concentrate this study on two types of leadership practices that are distinct: empowerment leadership and autocratic leadership. This research also tends to explain the mediating role of team goal commitment in the relation between leadership practices and team performance. Furthermore, we examine the harmonization of both leadership practices present among a team leader to notice if the adoption of one type of leadership would diminish or amplify the impact of the other leadership type.

Secondary data were collected in a public safety organization located in Canada. Overall, 381 members of 101 teams and their corresponding 101 immediate superiors were questioned through a questionnaire survey. Confirmatory factor analyses and a series of hierarchical multiple regression analyses were conducted to verify our eight hypothesis.

The results showed that leadership practices have a moderate and significant effect on team performance. Leadership practices are also strongly and significantly related to team goal commitment. Otherwise, the results points out the mediating role of team goal commitment. In fact, the mediating role of team goal commitment was complete between leadership practices and team performance. Contrariwise, the interaction effect between leadership practices turned out to be not significant. The verification of the mediating role of team goal commitment represents a theoretical implication within the comprehension of team work. Likewise, on the practical side results showed that team leaders had better to adopt managing practices that can allow the team to reach the team objectives while improving the members' sense of commitment and the team performance.

Key words: *team work, team performance, leadership practices, empowerment, autocratic, team goal commitment*

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	v
ABSTRACT	vi
TABLE DES MATIÈRES	vii
Liste des tableaux.....	x
Liste des figures	xii
REMERCIEMENTS.....	xiii
INTRODUCTION	14
Question de recherche	17
Objectifs du mémoire	18
Pertinence de la question de recherche en relations industrielles	18
Plan du mémoire	19
CHAPITRE 1 - CONTEXTE THÉORIQUE.....	21
1.1 Équipe de travail	21
1.2 Performance de l'équipe	22
1.3 Leadership.....	26
1.3.1 Leadership d'empowerment	32
1.3.1.1 <i>Conceptualisation de l'empowerment</i>	32
1.3.1.2 <i>Les pratiques du leadership d'empowerment</i>	35
1.3.1.3 <i>Les effets des pratiques d'empowerment sur les membres de l'équipe</i>	38
1.3.1.4 <i>Le leadership d'empowerment et la performance d'équipe</i>	41
1.3.2 Leadership autocratique	42
1.3.2.1 <i>Les pratiques du leadership autocratique</i>	43
1.3.2.2 <i>Les effets des pratiques autocratiques sur les membres de l'équipe</i>	45
1.3.2.3 <i>Leadership autocratique et la performance d'équipe</i>	46
1.4 Engagement des membres envers les objectifs d'équipe	47
1.4.1 La théorie de la fixation des objectifs	48
1.4.2 L'engagement des membres envers les objectifs	49

1.4.3 L'engagement des membres envers les objectifs d'équipe et la performance d'équipe	50
1.4.4 Les pratiques de leadership et l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe	52
CHAPITRE 2 – MODÈLE DE RECHERCHE	54
2.1 Problématique	54
2.2 Modèle de recherche	57
2.3 Hypothèses de recherche.....	61
CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE	69
3.1 Devis de recherche	69
3.2 Déroulement de la recherche.....	70
3.3 Participants.....	70
3.4 Matériel.....	71
3.4.1 Variables indépendantes : leadership d'empowerment et leadership autocratique	71
3.4.2 Variable dépendante : performance de l'équipe	72
3.4.3 Variable médiatrice : l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe ..	73
3.4.4 Variables de contrôle : taille de l'équipe et ancienneté des membres de l'équipe	73
3.5 Considérations éthiques	74
3.6 Plan de l'analyse des résultats.....	74
3.6.1 Analyses préliminaires	74
3.6.1.1 Agrégation des données.....	74
3.6.1.2 Analyse descriptive.....	75
3.6.1.3 Analyses bivariées	75
3.6.2 Vérification des hypothèses	75
CHAPITRE 4 – RÉSULTATS	79
4.1 Résultats des analyses préliminaires	79
4.1.1 Résultats de l'agrégation des données	79
4.1.2 Statistiques descriptives	80

4.1.2.1 Description des variables de contrôle.....	80
4.1.2.2 Description des variables indépendantes.....	80
4.1.2.3 Description de la variable dépendante	82
4.1.2.4 Description de la variable médiatrice.....	83
4.1.3 Résultats des analyses bivariées.....	84
4.2 La vérification des hypothèses de recherche.....	85
4.2.1 Vérification de l'hypothèse factorielle confirmatoire	85
4.2.2 Vérification des hypothèses de relation	86
4.2.3 Vérification de l'hypothèse d'interaction	92
4.2.4 Vérification des hypothèses de type médiateur.....	94
4.3 Le rôle des variables de contrôle.....	97
CHAPITRE 5 – DISCUSSION.....	99
5.1 Rappel de l'objectif et de la problématique du mémoire	99
5.2 Interprétation des résultats de la recherche	100
5.2.1 La distinction des pratiques de leadership	100
5.2.2 Les résultats concernant les hypothèses de relation	100
5.2.3 L'effet d'interaction des pratiques de leadership sur l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe	103
5.2.4 L'effet du rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe	104
5.3 Les implications de la recherche.....	105
5.3.1 Implications théoriques.....	105
5.3.2 Implications pratiques.....	106
5.4 Les limites et les forces de la recherche.....	107
5.5 Les recherches futures.....	108
CONCLUSION.....	110
RÉFÉRENCES	114

Liste des tableaux

TABLEAU 1 :	Les caractéristiques propres aux différents types de leadership.....	29-30
TABLEAU 2 :	Les indicateurs des styles de leadership d' <i>empowerment</i> et d'autocratie.....	73
TABLEAU 3 :	Variables de contrôle.....	74
TABLEAU 4 :	Agrégation des données.....	81
TABLEAU 5 :	Statistiques descriptives des indicateurs du leadership d' <i>empowerment</i>	82
TABLEAU 6 :	Statistiques descriptives des indicateurs du leadership autocratique.....	83
TABLEAU 7 :	Statistiques descriptives des indicateurs de la performance d'équipe.....	83
TABLEAU 8 :	Statistiques descriptives des indicateurs de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe.....	84
TABLEAU 9 :	La matrice de corrélation des variables et la cohérence interne des mesures.....	86
TABLEAU 10 :	Analyse de régression multiple de l'effet des pratiques de leadership sur la performance d'équipe.....	89-90
TABLEAU 11 :	Analyse de régression multiple analysant l'effet de relation des variables de contrôle et des pratiques du leadership d' <i>empowerment</i> sur l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe.....	91
TABLEAU 12 :	Analyse de régression multiple analysant l'effet de relation des variables de contrôle et des pratiques du leadership autocratique sur l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe.....	92

TABLEAU 13 :	Analyse de régression multiple analysant l'effet de relation entre les variables de contrôle et l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe sur la performance d'équipe....	93
TABLEAU 14 :	Analyse de l'effet d'interaction entre les variables indépendantes sur l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe.....	94
TABLEAU 15 :	Analyse du rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe : pratiques du leadership d' <i>empowerment</i>	96
TABLEAU 16 :	Analyse du rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe : pratiques du leadership autocratique.....	98

Liste des figures

FIGURE 1 : Typologie du leadership en fonction de l'orientation du pouvoir et de l'implication du leader dans un contexte d'équipe de travail	32
FIGURE 2 : Modèle de recherche	58

REMERCIEMENTS

Une vague de remerciements s'impose en débutant avec mon mentor, conseiller et motivateur : M. Vincent Rousseau. Lors du processus de recherche d'un directeur de mémoire, je n'ai cogné qu'à une porte et ce fut la bonne. Je vous remercie pour votre grande disponibilité, pour vos conseils précis et pour votre rigueur qui ne pouvait qu'aspérer à autant de rigueur de ma part. Je tiens également à remercier M. Adnane Belout et Mme Émilie Genin, membres du jury, pour vos commentaires constructifs et pertinents qui ont permis d'ajouter de la profondeur à ce mémoire.

D'immenses, d'incalculables, de gigantesques, d'herculéens remerciements à mes parents, qui depuis ma première journée d'école ont su m'encourager, me soutenir et me faire confiance dans tous les aspects de ma vie! Merci pour la constance d'Aline et la profusion d'amour de Paula. « *La reconnaissance est la mémoire du cœur.* » ♥

Des remerciements de la même envergure s'adressent à ma marraine pour avoir mis à contribution son amour des lettres dans ce mémoire; à mon cousin Guillaume pour nos conversations existentielles; à mon frère LP pour ses influences musicales; à Jessie pour son amitié sans limites et ses encouragements chorégraphiques, spiritueux et déridés; à Alex pour son support moral sur notre balcon et son support musical dans notre salon; à Pierre-Luc (*Ptit Coco*) pour l'homme merveilleux qu'il est, pour ses encouragements perpétuels, sa patience, sa bonne humeur et pour son amour infiniment grandiose; à Gen pour sa curiosité, ses histoires loufoques et ses weekends au chalet; à Marie-Ève, Bruno et Boileau pour leur talent inouï à me faire rire et à votre amitié toujours aussi fidèle qu'à nos débuts; à Cash et Val pour votre authenticité et tous ces moments passés ensemble à rêver; à Youss pour son excentricité puérile et ô combien contagieuse; à Fred pour l'Amer à boire part I et II et infini; à Philippe Lalonde pour toute l'expérience conférée et une amitié qui dépasse les années et; à Mathieu : *Never allow the music of your soul to fade into silence...*

« *Un ami fidèle est un abri robuste; qui le trouve a découvert un trésor.* »

INTRODUCTION

La présence d'une variété de changements tels que l'accroissement des échanges et des liens d'interdépendance au niveau politique, économique et social à l'échelle mondiale ont incité les organisations à faire des restructurations en faveur de la formation d'équipes de travail afin de permettre aux organisations plus de rapidité et de flexibilité ainsi qu'une meilleure capacité d'adaptation pour répondre aux imprévus (Kozlowski & Ilgen, 2006, 77; Richter, Dawson, & West, 2011). Les équipes de travail sont maintenant perçues comme un moyen permettant de contribuer de façon importante à la performance de l'organisation dans la mesure où elles favorisent l'augmentation de la productivité, de la flexibilité, de l'innovation et de la satisfaction des employés de même que la diminution du nombre d'accidents du travail, des coûts de production et de l'absentéisme (Aubé & Rousseau, 2005; Aubé, Rousseau, & Savoie, 2006; Cohen, Ledford, & Spreitzer, 1996; Richter et al., 2011). La performance de l'équipe demeure une des finalités les plus recherchées en contexte organisationnel, puisqu'elle ne se limite pas qu'à l'équipe, mais se propage dans l'organisation au niveau de son efficacité et de sa qualité en répondant aux besoins de l'organisation et des individus (Richter et al., 2011). Plus précisément, Delarue, Van Hootegem, Procter et Burrigge (2008) en viennent à la conclusion que le travail d'équipe dans le milieu organisationnel a un effet positif sur quatre dimensions des résultantes de la performance, soit opérationnelle, financière, émotionnelle et comportementale. Les deux premières dimensions sont étroitement liées aux aspects de la performance organisationnelle alors que les deux autres concernent les individus.

Par contre, avant même de penser à la performance organisationnelle, il faut que les équipes soient déjà performantes. Ceci étant dit, la simple formation d'une équipe de travail ne signifie pas automatiquement son succès (Aubé et al., 2006; Aubé & Rousseau, 2010). Il va s'en dire que ce type d'organisation du travail peut mener à

des résultats négatifs tels qu'une diminution de la productivité, de mauvaises prises de décisions et des conflits (Campion, Medsker, & Higgs, 1993). De ce fait, Aubé et Rousseau (2009) ont identifié les comportements des membres de l'équipe qui sont contre-productifs et les pratiques de gestion qui sont contre-productives et qui nuisent à l'efficacité de l'équipe en générant des résultats négatifs. Les comportements contre-productifs distingués sont les suivants : le parasitisme, qui engendre à long terme de la frustration chez les membres par rapport au travail d'équipe et pousse ceux-ci à réduire leur participation afin de restaurer un équilibre au sein de l'équipe; l'agression personnelle, qui peut limiter les interactions entre les membres, ce qui n'aide en rien à l'accomplissement de tâches communes; la survalorisation personnelle, qui peut réduire la cohésion du groupe en raison d'une perception d'absence de reconnaissance envers les collègues; l'individualisme, qui pousse les individus à ne pas s'engager dans le travail collectif; et l'utilisation déficiente des ressources, qui prive l'équipe des ressources nécessaires (Aubé & Rousseau, 2009). Les pratiques contre-productives utilisées par les superviseurs sont les suivantes : la survalorisation de la contribution personnelle, qui peut générer un climat de compétition intra-équipe, qui, en contexte d'équipe, nuit à la collaboration; le favoritisme, qui engendre un sentiment d'inquiétude et de frustration risquant d'amoindrir la cohésion interne; et l'autocratie, qui restreint l'autonomie collective et crée du stress auprès des membres (Aubé & Rousseau, 2009).

La présence d'un superviseur dans une équipe de travail est souhaitable afin de favoriser la performance de l'équipe. En effet, ce dernier peut jouer un rôle important en développant, au sein de l'équipe, une perception collective selon laquelle les compétences de l'équipe vont permettre à celle-ci d'accomplir avec succès les tâches demandées (Campion et al., 1993) tout en motivant les membres à croire en leurs capacités (Carmeli, Schaubroeck, & Tishler, 2011). De plus, les comportements des superviseurs peuvent influencer tant la performance individuelle que la performance d'équipe (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, & Rosen, 2007), ce qui est une combinaison optimale si les comportements des superviseurs sont appropriés à la réalité de l'équipe. De ce fait, bien que les pratiques de leadership puissent être

envisagées de plusieurs façons, nous nous concentrons dans cette étude sur deux pratiques en particulier : le leadership d'*empowerment* et le leadership autocratique. Le mouvement d'*empowerment* est particulièrement intéressant puisque plusieurs recherches sur le leadership et sur les aptitudes de management proposent que l'*empowerment* des membres de l'équipe soit l'une des principales caractéristiques de l'efficacité managériale et organisationnelle (Chen et al., 2007; Conger & Kanungo, 1988; Kirkman & Rosen, 1999; Xue, Bradley, & Liang, 2011).

Qui plus est, les techniques d'*empowerment* utilisées par les superviseurs peuvent jouer un rôle crucial dans le développement et le maintien de l'équipe (Conger & Kanungo, 1988), ce qui lie les pratiques d'*empowerment* tant aux aspects organisationnels que groupaux. Il nous apparaît pertinent d'inclure le leadership autocratique qui représente un autre type de leadership ayant des caractéristiques distinctes au leadership d'*empowerment* et ayant une incidence sur les comportements des membres. Certains auteurs positionnent les pratiques de leadership dans un continuum ayant le leader autocratique à un extrême et le leader qui intègre les membres de l'équipe dans la prise de décision à l'autre extrême (Durham, Knight, & Locke, 1997), ce qui constitue une des caractéristiques du leadership d'*empowerment*. Toutefois, dans cette étude, nous envisageons ces deux styles de leadership non pas en fonction d'un continuum, mais plutôt comme deux styles pouvant cohabiter chez un même responsable d'équipe. Plus spécifiquement, un responsable d'équipe pourrait parfois adopter des pratiques de leadership d'*empowerment* et à d'autres moments manifester des pratiques de leadership autocratique.

Au cœur des équipes de travail se trouvent des objectifs à atteindre collectivement, qui sont en lien avec la performance de l'équipe (Aubé & Rousseau, 2010). Afin que ces objectifs créent de l'engagement de la part des membres de l'équipe, ceux-ci doivent être dévoués envers les objectifs d'équipe et doivent être déterminés à les atteindre (Aubé & Rousseau, 2010). En règle générale, ce sont les superviseurs qui fixent ces objectifs (avec ou sans la participation des membres) en ayant en tête la

performance d'équipe à atteindre. Pour que cette relation entre les pratiques de leadership et la performance d'équipe soit couronnée de succès, l'engagement des membres envers les objectifs de l'équipe se doit d'être présent et intériorisé, sans quoi les membres n'auront pas la motivation d'atteindre ces objectifs. Effectivement, les individus qui sont fortement engagés envers les objectifs de l'équipe dirigent leurs efforts cognitifs et comportementaux vers l'atteinte des objectifs d'équipe (Aubé & Rousseau, 2005).

Question de recherche

Lorsqu'on prend en considération que l'implantation d'équipes de travail est un changement fréquemment observé en contexte organisationnel (Aubé & Rousseau, 2005; Aubé & Rousseau, 2009; Burpitt & Bigoness, 1997; Campion et al., 1993; Campion, Papper, & Medsker, 1996; Chen et al., 2007; Cohen et al., 1996; Cohen & Bailey, 1997; Delarue et al., 2008; Hecht, Allen, Klammer, & Kelly, 2002; Hyatt & Ruddy, 1997; Richter et al., 2011; Weldon & Weingart, 1993), il semble pertinent d'explorer cette forme d'organisation du travail plus en profondeur. Il est intéressant de cibler non seulement la performance de l'équipe comme résultante du travail en équipe, mais d'y inclure d'autres considérations telles que les pratiques de leadership ainsi que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. En se basant sur ces propos, la première question de recherche se formule comme suit :

Quels sont les effets spécifiques des pratiques d'empowerment et d'autocratie sur la performance de l'équipe ?

À cette question de recherche, nous en ajoutons une deuxième qui concerne le mécanisme motivationnel en jeu dans ces relations. Cette seconde question s'énonce comme suit :

Dans quelle mesure l'engagement envers les objectifs d'équipe peut-il exercer un rôle médiateur dans ces relations ?

Autrement dit, cette première question de recherche vise à cerner les effets qui sont spécifiques aux pratiques des leadership d'*empowerment* et d'autocratie sur la performance de l'équipe, en considérant également l'effet d'interaction possible entre les deux pratiques de leadership. La deuxième question vise, à introduire un nouveau concept afin de cerner dans quelles mesures l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe est susceptible de jouer un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de leadership et la performance d'équipe.

Objectifs du mémoire

Il est possible de distinguer les grandes lignes qui guideront le cheminement intellectuel de ce mémoire, en débutant par les équipes de travail comme étant au cœur de ce mémoire. L'objectif poursuivi dans le cadre de ce mémoire est de vérifier les relations entre les pratiques de leadership et la performance de l'équipe, tout en considérant le rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe dans ces relations. Dans la mesure où plusieurs études montrent que les pratiques de leadership sont associées positivement à la performance de l'équipe (Bipp & Kleingeld, 2011; Burpitt & Bigoness, 1997; Carmeli et al., 2011; Chen et al., 2007; Cohen & Bailey, 1997; Delarue et al., 2008; Durham et al., 1997; Kirkman & Rosen, 1999; O'Connell, Doverspike, & Cober, 2002; Seibert, Silver, & Randolph, 2004; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006; Tekleab, Sims, Yun, Tesluk, & Cox, 2008), l'idée de sélectionner deux pratiques de leadership différentes et d'observer l'interaction possible entre elles ainsi que leurs effets sur la performance de l'équipe et sur l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe s'avère originale et contribue à l'avancement des connaissances dans la littérature des équipes de travail. En tentant de vérifier ces relations, cette étude permettra d'obtenir une meilleure compréhension des pratiques qui mènent à une performance groupale supérieure.

Pertinence de la question de recherche en relations industrielles

Le champ des relations industrielles est en constante évolution. Les chercheurs n'ont pas tous la même conception de ce champ puisque certains se

limitent à la relation du travail en contexte syndiqué alors que plus récemment, certains chercheurs élargissent ce champ d'études en y intégrant tous les aspects du monde du travail (Kochan, 1993). Le comportement organisationnel, la gestion des ressources humaines et le management font partie des disciplines qui s'intègrent au champ des relations industrielles, malgré la crainte que certains auteurs ont de cet expansion du champ (Strauss & Whitfield, 1998). Lorsqu'on fait allusion au comportement organisationnel en tant que discipline, il est question de la combinaison des besoins des individus et ceux de l'organisation ainsi que l'analyse et l'explication de divers comportements physiques, émotifs et cognitifs des individus et des groupes dans leur milieu de travail (Dolan, Gosselin & Carrière, 2007). De ce fait, la deuxième question de recherche de ce mémoire s'imbrique dans cette discipline puisqu'on prend en considération l'engagement des membres de l'équipe envers les objectifs d'équipe. Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, notre première question de recherche se positionne au niveau des équipes de travail et de la gestion qu'en font les superviseurs, alors que la discipline managériale s'envisage lors de l'observation de la performance d'équipe. Il est possible d'ajouter un degré de pertinence à nos questions de recherche du fait qu'elles seront utiles tant pour les théoriciens que pour les praticiens, ce qui est également une des bases du champ des relations industrielles : répondre à des problèmes concrets liés au travail à l'aide de recherches scientifiques.

Plan du mémoire

Le présent mémoire compte cinq chapitres en plus d'une introduction et d'une conclusion. Premièrement, une revue de littérature permettra d'exposer l'état de la situation dans les écrits, à savoir ce qui a été fait et dans quelle mesure on retrouve un manque d'information par rapport aux variables qui nous intéressent. Les notions abordées seront présentées dans l'ordre suivant : les équipes de travail, la performance d'équipe, les pratiques de leadership et l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. Deuxièmement, la problématique, le modèle de recherche et les hypothèses de recherche seront présentés. La méthodologie sera ensuite mise de l'avant en précisant quel est le devis de recherche, le déroulement de

la recherche, l'identification des participants et le matériel, l'énonciation des considérations éthiques et la présentation du plan de l'analyse des résultats. Quatrièmement, la présentation des résultats obtenus lors des différentes analyses sera exposée à l'aide de tableaux afin de bien visualiser l'impact de ceux-ci. Des analyses descriptives, bivariées, factorielles confirmatoires et de régression hiérarchique mèneront à la vérification de nos huit hypothèses de recherche. Puis, cinquièmement, nous tenterons de faire le pont entre la revue de littérature mise en lumière au premier chapitre et les résultats obtenus, et ce, pour toutes nos hypothèses de recherche. Nous énoncerons également les implications théoriques et pratiques de ce mémoire, les limites et les forces ainsi que quelques suggestions quant aux futures recherches.

CHAPITRE 1 - CONTEXTE THÉORIQUE

Le présent chapitre vise à faire l'état des connaissances scientifiques relatif aux concepts qui sont au cœur du mémoire. De prime abord, la littérature propre aux équipes de travail sera présentée, suivie du concept de performance d'équipe. À cet effet, on note qu'un des déterminants de la performance de l'équipe réside dans le concept de leadership et plus précisément se traduit par les comportements du supérieur immédiat. C'est dans cette optique que nous nous concentrerons sur les pratiques de leadership qui influencent la performance d'équipe en traitant deux pratiques distinctes, soit l'*empowerment* et l'autocratie. Puis, le concept d'engagement des membres envers les objectifs d'équipe sera étudié. Parallèlement, les relations qui existent entre ces concepts seront expliquées également dans le cadre de cette revue de littérature.

1.1 Équipe de travail

Il est primordial de définir ce qu'est une équipe de travail en se basant sur la littérature existante. Il est possible d'utiliser une définition succincte qui soutient que l'équipe de travail est un groupe formel composé d'au moins deux individus responsables collectivement de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches définies par l'organisation (Aubé & Rousseau, 2009). Une autre possibilité est de se baser sur la recension effectuée par Kozlowski et Ilgen (2006) afin de définir l'équipe de travail selon sept aspects : (a) deux individus et plus qui (b) interagissent socialement (face à face ou virtuellement); (c) détiennent plus d'un objectif commun; (d) sont regroupés pour effectuer des tâches organisationnelles pertinentes; (e) manifestent de l'interdépendance par rapport au rythme de travail, aux objectifs et aux résultats; (f) ont des rôles et responsabilités distincts; et (g) sont intégrés dans un système organisationnel, ayant des limites et en relation avec un système plus largement défini qui inclut le contexte et les tâches de cet environnement.

Dans un autre ordre d'idées, il convient de noter qu'il existe plusieurs types d'équipes de travail, quel que soit le secteur d'activité (Aubé & Rousseau, 2009; Campion et al., 1993). Une démarcation se fait entre les équipes traditionnelles, c'est-à-dire des équipes dirigées par un superviseur qui prend la plupart des décisions seul, et les nouveaux types d'équipes qui peuvent prendre des formes variées, à savoir des équipes semi-autonomes, autonomes, autogérées, autodirigées et « *empowered* » (Cohen & Bailey, 1997). Ces nouveaux types d'équipes sont assez semblables, mais certaines caractéristiques les différencient. Plus précisément, les équipes semi-autonomes partent du principe selon lequel un certain degré d'autonomie est donné aux membres pour leur permettre de contrôler et de réguler par eux-mêmes leur système de production (Dolan et al., 2007). Quant aux équipes autonomes, autogérées et autodirigées, elles impliquent un transfert de la prise de décision des superviseurs vers les membres de l'équipe. De plus, les membres de ces équipes ont individuellement des compétences diversifiées en lien avec leurs tâches (Cohen & Bailey, 1997). Dans ces nouvelles formes d'équipes, il s'effectue un transfert du pouvoir de prises de décisions vers les membres de l'équipe, tout comme le partage des responsabilités à l'égard de l'atteinte des normes de performance. Aux fins de la présente recherche, nous tiendrons compte des travaux concernant tant les équipes modernes que les équipes traditionnelles. De plus, puisque les différentes études dans le domaine des équipes de travail n'utilisent pas tous les mêmes termes pour définir une équipe de travail, nous croyons qu'il serait plus enrichissant de prendre en compte toutes ces études pour notre revue de littérature (Delarue et al., 2008).

1.2 Performance de l'équipe

La performance d'équipe est un concept bien documenté et dont l'opérationnalisation peut varier d'une équipe ou d'une organisation à l'autre. Il est néanmoins possible de formuler une définition générale : « *La performance de l'équipe consiste à évaluer dans quelle mesure les biens ou les services produits par l'équipe satisfont aux normes établies par l'organisation et/ou par les utilisateurs de*

ces produits ou services. » (Aubé & Rousseau, 2009). Il existe plusieurs indicateurs qui sont utilisés afin de juger de la performance des équipes de travail, mais on constate que certains indicateurs sont plus fréquents que d'autres, notamment la quantité de travail, la qualité du travail, le délai de production et les coûts de production (Aubé & Rousseau, 2009; Wu, Tsui, & Kinicki, 2010). Par ailleurs, en établissant que les équipes « *sont mises en place pour produire des biens ou des services, la performance de l'équipe est souvent considérée comme le critère d'efficacité prépondérant.* » (Aubé et Rousseau, 2009).

Par ailleurs, il convient de mentionner que la performance peut se qualifier d'objective lorsqu'elle est évaluée à l'aide de mesures factuelles et se qualifier de subjective lorsqu'elle est évaluée en fonction des perceptions des personnes concernées par les résultats de l'équipe (p.ex., supérieurs immédiats, clients; Delarue et al., 2008). Lorsqu'on fait référence aux mesures objectives, il est question notamment des taux de perte et de produits défectueux, les pourcentages de tonnes produites selon certains standards de qualité et la production hebdomadaire. Plusieurs avantages sont liés à l'utilisation de telles mesures malgré le fait que les protocoles de comptabilité, qui se fondent sur les indicateurs financiers, ont suscité plus de surveillance en raison de certains scandales financiers. En ce qui concerne les mesures subjectives, ce sont des informations obtenues par certains des répondants impliqués dans la recherche (employés, employeurs, clients, etc.) ou impliqués directement dans l'équipe (membres et superviseur). Les mesures subjectives sont également sujettes à certaines critiques (p. ex., influence de certains biais perceptuels), mais on note que ces mesures ont l'avantage d'être plus d'actualité et plus en mesure de fournir des comparaisons entre les différentes entreprises.

Il est plutôt ardu d'élaborer une définition générale de la performance puisque la façon d'envisager la performance peut varier selon les contextes organisationnels (Delarue et al., 2008). Néanmoins, une certaine tendance s'observe alors qu'il est possible de présenter les différentes définitions selon deux approches : en intégrant

uniquement les résultats (*outcomes*) de la performance ou en intégrant à la fois les comportements et les résultats de la performance.

Dans un premier temps, la performance d'équipe peut être évaluée en fonction des normes établies par l'organisation et/ou par les utilisateurs des produits ou services engendrés par l'équipe, à savoir dans quelle mesure les biens ou services sont satisfaisants (Aubé & Rousseau, 2009). Il est donc question des résultantes de la performance. Aubé et Rousseau (2010) qualifient la performance d'équipe comme étant une dimension de l'efficacité d'équipe qui indique dans quelle mesure les membres de l'équipe accomplissent bien les tâches qui leur sont assignées. Par contre, ils notent également que le concept d'efficacité de l'équipe ne se limite pas à la performance proprement dite, mais que ce concept peut s'envisager selon une perspective multidimensionnelle (Aubé & Rousseau, 2011). Parallèlement, plusieurs auteurs adoptent la même position et considèrent le concept de la performance d'équipe comme étant multidimensionnel (Aubé & Rousseau, 2005; Aubé & Rousseau, 2009; Chen et al., 2007; Delarue et al., 2008; Durham et al., 2007; Hetch et al., 2002; Kozlowski & Ilgen, 2006; Srivastava et al., 2006). De plus, la littérature propose un grand nombre d'indicateurs pour être en mesure de juger la performance d'une équipe en fonction de ses résultantes, dont notamment la quantité de travail, la qualité du travail, le délai de production et les coûts de production, qui sont utilisés dans bons nombres de modèles influents (Aubé & Rousseau, 2009; Cohen et al., 1997, Delarue et al., 2008; Kirkman & Rosen, 1999).

On constate un grand nombre de déterminants de la performance, mais aux fins de cette revue de littérature, deux modèles seront présentés pour bien cerner ce qui détermine la performance d'équipe, pour ensuite mieux comprendre les résultantes de celle-ci. Plus spécifiquement, les auteurs présentent, dans un premier temps, ce qu'est la performance d'équipe pour ensuite identifier les déterminants de la performance. Le premier modèle est celui élaboré par Champion, Medsker et Higgs (1993) qui se base sur les modèles de Gladstein (1984), Hackman (1987), Guzzo et Shea (1992) et Tannenbaum, Beard et Salas (1992). Ce modèle intégrateur propose

cinq thèmes communs de l'efficacité des équipes de travail, soit la conception des tâches, l'interdépendance, la composition de l'équipe, le contexte organisationnel et ses ressources ainsi que les processus d'équipe. À partir de ces cinq thèmes, les auteurs identifient un total de dix-neuf caractéristiques. Aussi dans leur étude, Campion et al. (1993) analysent les relations entre les caractéristiques et les critères de l'efficacité d'équipe (productivité, satisfaction des employés et l'évaluation des superviseurs). Le second modèle est celui de Cohen, Ledford et Spreitzer (1996) qui s'intéresse plus précisément à l'élaboration d'un modèle permettant aux équipes de travail autogérées d'être efficaces, contrairement à Campion et al. (1993) qui proposent un modèle indépendamment du type d'équipe. Malgré cette différenciation, on remarque que les déterminants de la performance sont relativement semblables entre ces deux modèles, quoique regroupés différemment. Cohen et al. (1996) proposent quatre catégories de déterminants et leurs caractéristiques, à savoir la conception de l'équipe de travail, les comportements des superviseurs favorisant les équipes autogérées, les caractéristiques de l'équipe ainsi que le contexte organisationnel favorisant l'implication des employés. L'aspect intéressant de ce modèle s'articule autour de la notion selon laquelle les auteurs prennent en considération les évaluations des superviseurs et des employés quant aux résultantes de la performance ainsi que la qualité de vie au travail et les comportements des employés.

Dans un second temps, la performance d'équipe est un concept qu'il est possible d'analyser à l'aide de différentes théories. À titre d'exemple, la théorie sociotechnique (« *sociotechnical theory* ») (Trist, Bamforth, & Emery, 1960) qui tient compte de l'interaction étroite entre les caractéristiques de la tâche et les besoins des individus et la théorie de la conception du travail (« *work design theory* ») qui se concentre notamment sur les caractéristiques des tâches de l'équipe afin d'expliquer les résultats positifs de celle-ci (Delarue et al., 2008). Par ailleurs, la théorie du *self-leadership* propose un autre angle défini par les comportements des superviseurs qui permettent à une équipe d'être efficace (Delarue et al., 2008), alors que la théorie du management participatif prône plutôt l'idée selon laquelle certains

aspects du contexte organisationnel contribuent à la performance de l'équipe (Delarue et al., 2008).

Nous avons donc identifié des déterminants de la performance des équipes de travail vus par le modèle de Cohen et al. (1996), alors qu'ils regroupent ces déterminants en quatre groupes, soit la conception des tâches de l'équipe, les comportements stimulants des superviseurs, les caractéristiques de l'équipe ainsi que l'engagement des membres en fonction du contexte organisationnel. Ce qui nous intéresse plus particulièrement ce sont les comportements stimulants des superviseurs puisque plusieurs chercheurs ont affirmé, suite à des études empiriques, qu'un des leviers de succès de la performance d'équipe réside sur l'encadrement et les comportements du responsable de l'équipe, ce qui s'inscrit dans le champ du leadership (Aubé & Rousseau, 2009; Casimir & Ng, 2010; Chen et al., 2007; Delarue et al., 2008; Kozlowski & Ilgen, 2006; Manz & Sims, 1987; O'Connell et al., 2002; Pearce & Sims, 2002; Yun, Cox & Sims, 2006). Cohen et al. (1996) notent également que plus le superviseur intervient au sein de l'équipe, plus il obstrue la performance de l'équipe. De plus, lorsqu'on se situe au niveau de l'équipe, les superviseurs doivent dorénavant diriger et motiver non seulement les membres de l'équipe, mais l'équipe dans son ensemble (Chen et al., 2007). Les superviseurs jouent un rôle central au sein des équipes de travail, et ce, autant selon la conception des équipes traditionnelles que selon les nouvelles formes d'équipe de travail. En général, les superviseurs sont responsables de définir et structurer le travail des membres de l'équipe, sont ceux qui prennent les décisions importantes, offrent des récompenses et dirigent les membres de l'équipe (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000). La prochaine section permettra d'approfondir le concept de leadership.

1.3 Leadership

Bien qu'il existe plusieurs définitions du concept de leadership dans la littérature scientifique, ce concept peut se définir comme l'ensemble des comportements du superviseur qui facilitent l'atteinte des objectifs du groupe

(Schoel, Bluemke, Mueller & Stahlberg, 2011). Une autre définition est celle de Stewart et Manz (1995) qui définissent le leadership comme étant l'orientation et les directions fournies à une équipe de la part d'un individu qui est placé dans un rôle détenant l'autorité formelle nécessaire pour influencer l'équipe. De plus, il importe de clarifier que nous allons nous concentrer dans ce mémoire sur l'influence exercée sur les membres de l'équipe par un individu qui est formellement identifié comme étant le superviseur de l'équipe (Stewart & Manz, 1995).

Selon Pearce et Sims (2002), il est possible d'envisager les comportements des superviseurs selon cinq styles de leadership, c'est-à-dire en fonction d'ensembles de comportements que les responsables d'équipes peuvent adopter à l'égard des membres : antipathique (« *aversive leadership* »), direct, transactionnel, transformationnel et *empowering* (voir tableau 1). Il convient de présenter une brève définition de ces styles de leadership avant d'en exposer les caractéristiques. Selon Pearce et Sims (2002), le leadership antipathique se base sur le pouvoir coercitif pour exprimer son autorité et utilise les punitions lorsque son autorité est contestée. Pour ce qui est du leadership directif, Sagie (1996) mentionne que les stratégies de planification, de prise de décision et de gestion sont communiquées sous la forme d'une directive, d'un ordre. Le leadership transactionnel met plutôt l'accent sur une relation d'échange basée sur un contrat implicite entre le superviseur et l'employé pour atteindre un niveau élevé de performance (Jung & Sosik, 2002). Similairement, le leadership transformationnel base sa relation avec les employés grâce à leurs échanges sur les plans personnel, émotionnel ainsi qu'influent, ce qui lui permet de modifier les valeurs, les croyances et les attitudes d'un groupe ou d'une organisation (Jung & Sosik, 2002). Puis, le leadership d'*empowerment* met l'accent sur le développement de ses membres vers les compétences liées à l'autogestion ou à l'auto-leadership (Pearce & Sims, 2002).

Judge, Piccolo et Ilies (2004) présentent les deux styles de leadership étudiés par le groupe de chercheurs de l'Université de l'État de l'Ohio, à savoir le leadership directif et le leadership de considération. Ces chercheurs ont défini le leadership

directif dans la mesure où le superviseur définit et structure ses objectifs et ceux de ses membres, oriente l'équipe vers l'atteinte des objectifs et établit les modèles et les canaux de communication. Lorsqu'il est question du leadership de considération, la définition s'applique dans la mesure où un superviseur démontre de l'intérêt et du respect envers ses employés, se préoccupe de leur bien-être ainsi que valorise et supporte ceux-ci.

TABLEAU 1
Les caractéristiques propres aux différents types de leadership

AUTEURS	STYLES DE LEADERSHIP	CARACTÉRISTIQUES
Pearce & Sims (2002)	Antipathique (<i>Aversive leadership</i>)	Pouvoir coercitif Enraciné dans la recherche de punitions Utilise l'intimidation et les réprimandes
	Direct	Basé sur le pouvoir légitime Planifie et gère les rôles et responsabilités des membres de l'équipe Émet les instructions et les ordres Détermine les objectifs
	Transactionnel	Précise la relation effort-récompense Utilise un système de récompenses pour maximiser la motivation des membres de l'équipe, sous forme de récompenses personnelles ou matérielles Mode de gestion par exception (actif et passif)
	Transformationnel	Implante une vision Reflète l'idéalisme Utilise un mode de communication charismatique Attentes élevées quant à la performance Défie le statu quo Stimule intellectuellement les membres de l'équipe
	<i>Empowerment</i>	Encourage les actions faites indépendamment Encourage un raisonnement selon lequel il faut saisir les opportunités qui s'offrent Encourage le travail d'équipe Encourage le développement de soi Utilise un mode participatif pour fixer les objectifs Encourage l'auto-récompense

TABLEAU 1 (suite)

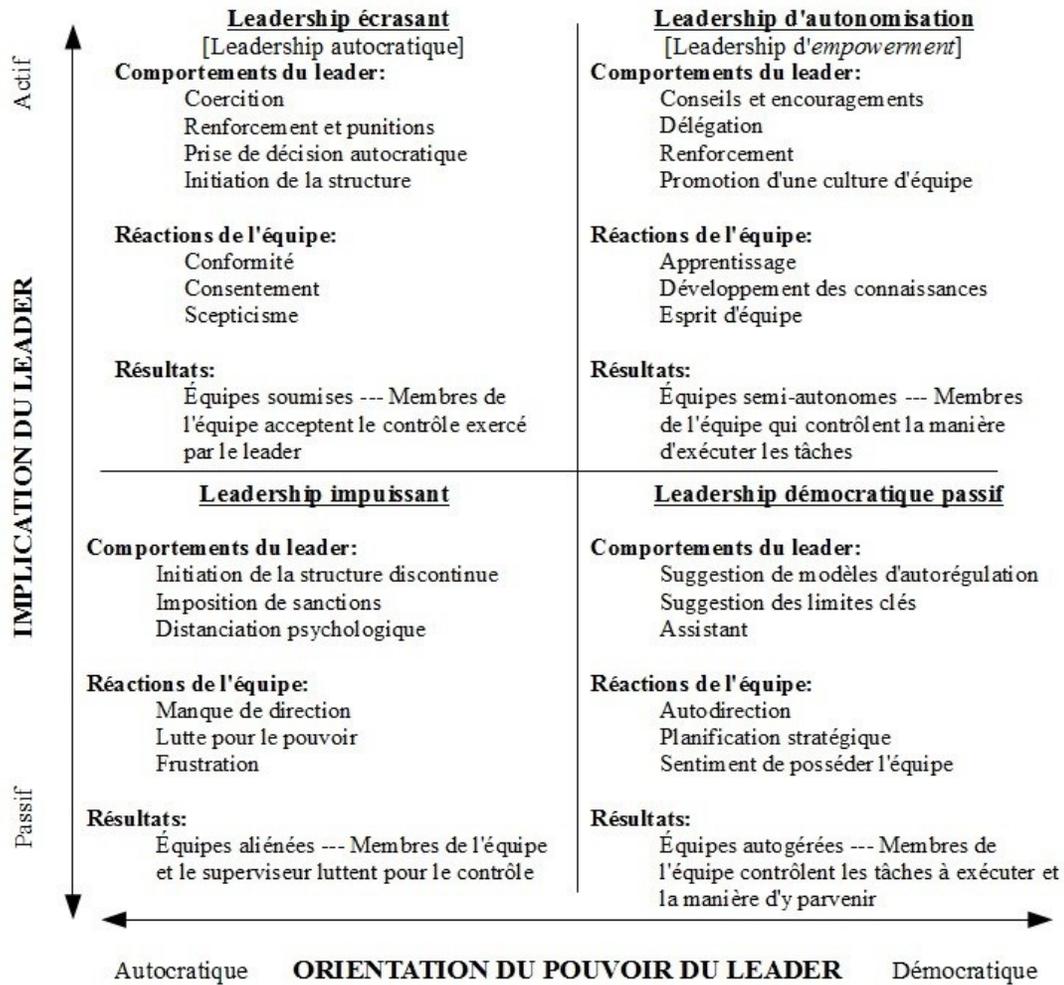
AUTEURS	STYLES DE LEADERSHIP	CARACTÉRISTIQUES
Judge, Piccolo, & Ilies (2004)	Leadership directif (<i>Initiating Structure</i>)	Assigne les tâches aux membres de l'équipe Oriente le travail en fonction des tâches Établit des modèles et des canaux de communication S'assure que les membres respectent les règlements Contrôle la performance des membres de l'équipe en fonction de l'atteinte des objectifs
	Leadership de considération (<i>Consideration</i>)	Encourage et supporte les membres de l'équipe Maintient une bonne relation avec les membres de l'équipe qui est caractérisée par la confiance mutuelle, le respect des idées des membres et la préoccupation des sentiments des membres de l'équipe Exprime de l'appréciation face aux efforts des membres Supporte les membres en étant soucieux de leur bien-être Manifeste de l'empathie

À défaut d'étudier plusieurs styles de leadership de manière indépendante, Stewart et Manz (1995) s'intéressent à toutes les dimensions propres au leadership et créent un modèle d'intégration, qui semble mieux refléter la réalité. C'est notamment le cas alors qu'ils élaborent une typologie du leadership en fonction de l'orientation du pouvoir et de l'implication du superviseur dans un contexte d'équipe de travail. Le premier axe place les différents types de leadership sur un continuum ayant un leader autocratique à un extrême et un leader démocratique à l'autre. Ils identifient ces termes comme étant deux ensembles (*clusters*) de pratiques de leadership, c'est-à-dire deux ensembles de pratiques. Le *cluster* autocratique comprend les styles autoritaires, directifs, coercitifs, orientés vers la « Théorie X », orientés vers la production, les tâches, la performance et les objectifs et où la prise de décision vient uniquement du superviseur (Stewart & Manz, 1995). À l'inverse, le *cluster* participatif comprend les styles démocratiques, de consultation, de consensus,

orientés vers la « Théorie Y », les employés, les individus, les relations, et ce, en simplifiant les interactions ainsi qu'en privilégiant une prise de décision au niveau de l'équipe (Stewart & Manz, 1995).

Sur le second axe, les auteurs positionnent le leader comme étant soit actif (grandement impliqué) ou soit passif (leadership laissez-faire). Un leader actif s'implique auprès de son équipe et est visible pour les membres de l'équipe alors qu'un leader passif ne s'implique pas et son influence est plutôt indirectement ressentie par les membres de l'équipe (Stewart & Manz, 1995). En combinant ces deux axes, les auteurs élaborent un tableau qui donne un aperçu des effets qu'ont les leaders sur l'équipe plutôt qu'un aperçu des comportements de ceux-ci. Cette typologie est illustrée à la figure 1, qui s'avère être une traduction libre de la figure originale de Stewart et Manz (1995). La raison pour laquelle nous optons pour une traduction libre, c'est en raison du vocable utilisé pour désigner les quatre styles de leadership. Les deux styles qui nous intéressent, à savoir le leadership écrasant (autocratique) et le leadership d'autonomisation (d'*empowerment*), se nomment initialement « *Overpowering leadership* » et « *Power building leadership* », alors que les auteurs emploient « *Empowered leadership* » pour décrire le leadership démocratique passif, qui ne correspond pas aux définitions propres au leadership d'*empowerment* tel qu'étudié et qu'aucun style de leadership n'est proprement désigné comme autocratique.

FIGURE 1
Typologie du leadership en fonction de l'orientation du pouvoir et de l'implication du leader dans un contexte d'équipe de travail



Traduction libre de la figure *A typology of leader power orientation and leader involvement within a team setting* tirée de Stewart & Manz (1995), p.752.

Quatre grands types de leadership émergent de cette typologie en fonction des deux axes : un leadership écrasant, qui est logiquement un obstacle à l'efficacité de l'équipe; un leadership impuissant, qui est un superviseur qui tente d'être autocratique, sans toutefois s'impliquer; un leadership d'autonomisation, qui aide les membres de l'équipe à développer leurs sentiments d'autodétermination et d'auto-leadership, tout en restant très présent dans tous les processus; et un leadership démocratique passif, qui donne tous les outils nécessaires à l'équipe afin qu'elle

devienne une équipe capable de fonctionner seule et le superviseur devient plutôt une ressource propre à l'équipe plutôt qu'une figure d'autorité.

Dans le cadre de cette recherche et en tenant compte de cette revue de la littérature, nous centrons notre attention sur deux types de leadership distincts, à savoir le leadership autocratique et le leadership d'*empowerment*. Le choix de comparer ces deux pratiques de leadership fut motivé entre autres par le fossé qui différencie ces types de leadership, par le nombre restreint de recherches qui mettent en relation ces deux pratiques et par notre intérêt à combiner les effets de ces deux pratiques autant l'une sur l'autre que les deux pratiques sur les autres concepts présents dans notre recherche.

1.3.1 Leadership d'empowerment

Avec une prémisse qui stipule que les comportements des superviseurs influencent les comportements des membres de l'équipe, entre autres grâce au pouvoir qui leur est conféré, le leadership d'*empowerment* s'envisage comme un partage des pouvoirs. Ceci étant dit, ce n'est qu'une des caractéristiques du leadership d'*empowerment*. Ce style de leadership recoupe d'autres appellations dans la littérature telles que le leadership de considération (Judge et al., 2004), d'autonomisation (Stewart & Manz, 1995) et socio-émotionnel (Casimir & Ng, 2010; Misumi & Peterson, 1985). Une explication du concept d'*empowerment* sera développée dans un premier temps et ensuite les comportements des leaders qui font de l'*empowerment* et les effets de ces pratiques sur les membres suivront. Pour compléter cette section, les relations qui existent entre le leadership d'*empowerment* et les autres concepts de ce mémoire seront précisées.

1.3.1.1 Conceptualisation de l'empowerment

Bien que le concept d'*empowerment* suscite de plus en plus d'intérêt tant de la part des théoriciens que de la part des praticiens dans le domaine de la gestion des entreprises, ce concept fut largement étudié par d'autres scientifiques œuvrant dans les sciences sociales qui s'appliquent aux minorités visibles par rapport à leur

sentiment d'impuissance, notamment auprès des femmes, des Noirs et des handicapés (Conger & Kanungo, 1988). D'ailleurs, Conger et Kanungo (1988) mentionnent qu'il est primordial d'analyser le concept d'*empowerment* en fonction de sa conceptualisation afin de bien comprendre toutes les subtilités. Ils débutent avec l'affirmation selon laquelle nous devons tenir compte de la source des concepts de pouvoir et de contrôle puisque la conceptualisation de l'*empowerment* en fut dérivée. Ces deux concepts peuvent être considérés selon deux approches. Au premier abord, le concept d'*empowerment* émerge d'une conceptualisation relationnelle. D'un point de vue managérial et social, le concept de pouvoir est utilisé pour décrire la perception de pouvoir (ou de contrôle) qu'un acteur a sur les autres acteurs (Conger & Kanungo, 1988). En se basant sur la théorie de l'échange social, le pouvoir est plutôt considéré comme étant une fonction de dépendance ou d'interdépendance des individus. Autrement dit, le pouvoir d'un individu par rapport à un autre s'exprime dans la relation de dépendance qu'un individu a envers l'autre (Conger & Kanungo, 1988). Afin de bien expliquer cette relation, nous pouvons l'illustrer de la façon suivante : si l'individu A dépend plus de l'individu B que l'individu B dépend de l'individu A, alors l'individu B a plus de pouvoir que l'individu A (Conger & Kanungo, 1988). Au niveau organisationnel, la principale source de pouvoir d'un individu envers l'organisation est lorsqu'il détient les aptitudes qui lui permettent d'offrir une performance ou des ressources comme valeur ajoutée à l'organisation ou lorsque ses aptitudes lui permettent de faire face aux problèmes organisationnels (Conger & Kanungo, 1988). Puis, au niveau interpersonnel, les sources de pouvoir d'un individu envers les autres se situent en fonction soit du bureau ou du poste de l'individu, soit en fonction des caractéristiques personnelles de l'individu, soit en fonction de l'expertise de l'individu ou en fonction de l'accessibilité privilégiée et spécialisée à de l'information ou des connaissances clés (Conger & Kanungo, 1988). Le point commun entre tous ces types de pouvoir est que les individus qui ont du pouvoir sont plus enclins à atteindre les résultats souhaités alors que les individus qui n'ont pas de pouvoir risquent plutôt de voir leurs résultats souhaités être contrecarrés ou réorientés par ceux qui ont le pouvoir (Conger & Kanungo, 1988). En prenant cette

conceptualisation comme élément de base, les auteurs offrent une première définition qui veut que l'*empowerment* soit un processus par lequel un superviseur partage son pouvoir avec ses membres. Cependant, cette définition ne permet pas de comprendre dans quelle mesure ce partage de pouvoir est assez fort pour avoir un effet sur les membres de l'équipe. C'est ce qui explique la seconde partie de la conceptualisation du concept d'*empowerment*, à savoir la conceptualisation motivationnelle. C'est grâce à la psychologie qu'il est possible de comprendre ce principe. Le pouvoir est utilisé comme un élément motivant ou comme une croyance propre à chaque individu. Plus précisément, les individus tendent à ressentir un besoin de pouvoir puisque celui-ci s'exprime par le désir d'influencer et de contrôler les autres (Conger & Kanungo, 1988). Ce sentiment de pouvoir est comblé lorsque les individus ont la perception qu'ils ont du pouvoir ou lorsqu'ils croient qu'ils sont en mesure d'affronter adéquatement des situations, des événements ou des gens qui les confrontent (Conger & Kanungo, 1988). Il est possible de concevoir ce principe également comme étant un besoin intrinsèque d'autodétermination ou une croyance en ses propres aptitudes à réussir (« *self-efficacy* ») (Conger & Kanungo, 1988). Sur la base d'une revue de la littérature, Conger et Kanungo constatent que plusieurs auteurs fusionnent ces deux conceptions alors que d'autres n'en utilisent qu'une. Ils décident de se positionner et de se concentrer sur la conception motivationnelle puisqu'elle permet aux employés de développer leur sentiment d'autodétermination et de croyance en leurs propres aptitudes à réussir plutôt que seulement en fonction de la délégation du pouvoir et de l'autorité (Conger & Kanungo, 1988), tout en indiquant que la délégation de pouvoir et d'autorité est une composante parmi tant d'autres qui détermine le concept d'*empowerment*. Ils concluent avec la définition suivante : l'*empowerment* est un processus qui augmente les sentiments d'efficacité personnelle entre les membres de l'organisation via l'identification et l'élimination des conditions qui favorisent l'impuissance.

Puis, Kirkman et Rosen (1999) définissent les quatre dimensions de l'*empowerment* et celles-ci sont réutilisées entre autres par Chen et al. (2007). Il est notamment question d'autonomie, à savoir le niveau de liberté, d'indépendance et de discrétion

expérimentée par les membres de l'équipe dans leur travail; d'impact, soit lorsque l'équipe réalise des tâches qui sont significatives et importantes pour l'organisation; de significativité, soit le sentiment partagé par les membres que leurs tâches collectives sont importantes, utiles et digne d'intérêts; et de confiance groupale (« *potency* »), qui fait référence à la croyance collective que l'équipe peut être efficace (Kirkman & Rosen, 1999).

1.3.1.2 Les pratiques du leadership d'empowerment

Le leadership d'*empowerment* découle, bien entendu, du concept d'*empowerment* et est défini par certains auteurs de manière plutôt directe. Notamment, Thomas et Velthouse (1990) stipulent que « *to empower means to give power* », alors que Tuckey, Bakker et Dollard (2012) croient qu'essentiellement, l'*empowerment* implique que le superviseur encourage et permet aux employés d'être en mesure de se guider et de se gérer eux-mêmes. D'autres auteurs incorporent le concept de la motivation intrinsèque (Kirkman & Rosen, 1999; Seibert et al., 2004; Thomas & Velthouse, 1990) et affirment que les leaders qui pratiquent l'*empowerment* ont des comportements qui favorisent le partage du pouvoir avec les membres de l'équipe ce qui augmente leur niveau de motivation intrinsèque (Srivastava et al., 2006). Ceci étant dit, il est important de mentionner que le concept d'*empowerment* fut étudié, entre autres, selon deux angles, à savoir les comportements du leader qui privilégie le partage du pouvoir ou la délégation du pouvoir et le degré d'autonomie des employés ainsi que sous l'angle des réponses émises par les employés face aux pratiques d'*empowerment* (Seibert et al., 2004; Srivastava et al., 2006).

Conger et Kanungo (1988) proposent une définition des comportements du leadership d'*empowerment* suite à leur typologie de l'*empowerment* ainsi qu'en combinant plusieurs définitions provenant d'auteurs différents. Ils énoncent que les pratiques de superviseurs pouvant être identifiées comme des pratiques d'*empowerment* incluent : exprimer de la confiance envers les membres de l'équipe à l'aide de critères élevés de performance, créer des opportunités pour les membres

de l'équipe afin qu'ils participent à la prise de décision, offrir de l'autonomie d'après les contraintes bureaucratiques ainsi que fixer des objectifs inspirants ou motivants (Conger & Kanungo, 1988). Une autre définition est celle de Srivastava et al. (2006), qui énonce que les comportements des superviseurs se traduisent par le partage du pouvoir avec les membres de l'équipe en augmentant leur niveau de motivation intrinsèque. Jung et Sosik (2002) ajoutent un élément, soit que les comportements des supérieurs impliquent l'habilitation des membres de l'équipe par l'amélioration de leurs croyances par rapport aux aptitudes qu'ils détiennent pour mener à bien la ou les tâches demandées ainsi que leur motivation intrinsèque face aux tâches. Une grande majorité des auteurs énumèrent les comportements que tente de développer le leadership d'*empowerment*, notamment Pearce et Sims (2002) stipulent que ces leaders mettent l'accent sur le développement des aptitudes d'autogestion ou de *self-leadership* de leurs membres. Tekleab, Sims, Yun, Tesluk et Cox (2008) ajoutent le développement d'un ensemble de comportements, provenant du leader, qui s'alignent vers le développement des capacités d'auto-influence (selon Tekleab et al. (2008) l'auto-influence (« *self-influence* ») désigne le fait de s'influencer soi-même grâce à certaines compétences) qui prennent les formes suivantes : contrôle de soi, autorégulation, l'autogestion et le « *self-leadership* » des membres. Xue, Bradley et Liang (2011) ajoutent un autre élément, soit que les superviseurs sont également en mesure d'améliorer le contrôle que les membres de l'équipe ont face à leur environnement de travail. Puis, les cinq dimensions du leadership d'*empowerment* énoncés par Xue, Bradley et Liang (2011) sont les suivantes : la gestion par l'exemple, le *coaching*, la prise de décision participative, la manifestation d'intérêt envers les membres de l'équipe ainsi que l'apport en information auprès des membres.

D'autres auteurs dirigent plutôt leur définition des pratiques du leadership d'*empowerment* autour des concepts de motivation, tel que Seibert et al. (2004) en affirmant que ces comportements augmentent la motivation individuelle au travail en déléguant de l'autorité au niveau le plus bas dans l'organisation où des décisions rationnelles peuvent être prises. Dans ce même ordre d'idées, Tekleab, Sims, Yun,

Tesluk et Cox (2008) ajoutent des éléments organisationnels à la définition des comportements du leadership d'*empowerment* tout en considérant l'aspect motivationnel de ce concept. Ils proposent que le superviseur délègue des responsabilités aux membres de l'équipe et crée un environnement qui permet aux membres de satisfaire leurs besoins de développement et d'autonomie alors qu'ils ont recours à l'autocontrôle et à l'autodirection afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Bref, l'élément central des pratiques du leadership d'*empowerment* est que le superviseur développe les aptitudes et les compétences des membres de son équipe afin qu'ils puissent être fonctionnels sans la présence d'un superviseur formel et qu'ils soient en mesure de maintenir ce niveau d'autonomie d'équipe (Carmeli et al., 2011).

À cet égard, deux modèles seront utilisés pour définir les comportements des leaders qui démontrent de l'*empowerment*. Le premier modèle est celui d'Arnold, Arad, Rhoades et Drasgow (2000). Ces auteurs ont développé un outil permettant de mesurer les comportements des superviseurs faisant preuve d'*empowerment* grâce à l'*Empowering Leadership Questionnaire* (ELQ). C'est à l'aide de trois études empiriques qu'ils ont menées, qu'ils ont été en mesure d'identifier cinq types de comportements propres à ce style de leadership : diriger par l'exemple, favoriser la prise de décision participative, promouvoir le *coaching*, informer ainsi que se soucier et interagir avec l'équipe. Le second modèle est celui de Konczak, Stelly et Trusty (2000), qui propose plutôt six dimensions propres aux comportements des superviseurs manifestant de l'*empowerment*. Contrairement à Arnold et al. (2000), ces auteurs ont utilisé le *Leader Empowering Behavior Questionnaire* (LEBQ) pour identifier et mesurer empiriquement ces six dimensions : déléguer le pouvoir, responsabilité, prise de décision autonome, partage de l'information, développement des compétences et *coaching* pour favoriser l'innovation efficace. Xue et al. (2011) abondent dans la même direction, alors que Konczak et al. (2000) déterminent plutôt six dimensions : délégation de l'autorité, responsabilité, prise de décision autodirigée, partage d'informations, développement des compétences et *coaching* vers la performance d'innovations.

1.3.1.3 Les effets des pratiques d'empowerment sur les membres de l'équipe

Après avoir exposé l'éventail des pratiques propres au leadership d'*empowerment*, il convient de s'attarder aux effets que ces pratiques ont sur les membres de l'équipe. Les travaux théoriques de Conger et Kanungo (1988) et de Thomas et Velthouse (1990) seront d'abord explicités pour ensuite aborder les travaux empiriques et les travaux qui ciblent les équipes de travail.

Deux travaux théoriques ont permis de poser les bases de l'*empowerment* et du coup, des effets des pratiques d'*empowerment*, à savoir les travaux de Conger et Kanungo (1988) et de Thomas et Velthouse (1990). Tout d'abord, Conger et Kanungo (1988) soutiennent, dans leur modèle comprenant les cinq étapes du processus d'*empowerment*, que les effets sur chaque membre de l'équipe se manifestent par l'initiative et la persévérance de leurs comportements afin d'accomplir les objectifs propres aux tâches. Ceci s'explique, selon les auteurs, du fait que les pratiques d'*empowerment* motivent les membres à persister malgré les difficultés organisationnelles et les obstacles environnementaux (Conger & Kanungo, 1988). Thomas et Velthouse (1990) se basent sur le travail de Conger et Kanungo (1988) afin d'élaborer leur modèle cognitif de l'*empowerment*. Ce modèle inclut la dimension des comportements qui cible les comportements des employés ayant des superviseurs privilégiant l'*empowerment*; autrement dit, les effets des pratiques d'*empowerment* sur chaque employé. Cinq comportements sont identifiés et les auteurs les regroupent ensuite en fonction de leurs caractéristiques. Deux comportements sont propres à la motivation extrinsèque, soit la proactivité et la focalisation de l'énergie attribuée aux tâches (Thomas & Velthouse, 1990). Les trois autres comportements sont propres à la motivation intrinsèque, puisqu'ils se manifestent indépendamment des superviseurs et des autres employés : la flexibilité qui se traduit par le contrôle de l'accomplissement de leurs tâches, l'initiation de nouvelles tâches lorsque des problèmes ou des opportunités se présentent puis la résilience face aux obstacles sans toutefois être démotivés devant des problèmes ou des ambiguïtés (Thomas & Velthouse, 1990).

Il existe quelques études empiriques qui concernent l'*empowerment* dans un contexte d'équipes de travail. Plus spécifiquement, Klein et Mulvey (1995) ont trouvé dans leur étude que l'*empowerment* est étroitement lié à l'augmentation de la productivité tant au niveau de l'équipe qu'au niveau individuel, que l'*empowerment* incite les membres à être proactifs envers leur travail, leur superviseur et leur organisation, que les équipes ayant des superviseurs utilisant des pratiques d'*empowerment* offrent un meilleur service à la clientèle, indépendamment que la clientèle soit interne ou externe et que l'*empowerment* améliore leur satisfaction au travail des équipes. L'étude de Kirkman et Rosen (1999) énonce des effets similaires sur les membres, soit la productivité de l'équipe qui est augmentée grâce aux employés qui ont une meilleure connaissance de leur travail et qui, conséquemment, prennent de meilleures décisions; la proactivité des équipes qui fréquemment permet aux équipes de prendre des mesures afin de régler un problème et d'améliorer la qualité de leur travail en amorçant des changements dans la manière d'effectuer leurs tâches; le service à la clientèle est amélioré puisque les équipes prennent souvent la responsabilité de gérer les plaintes des clients ce qui leur permet de diagnostiquer leurs propres problèmes et d'y remédier; la satisfaction au travail des équipes ayant un superviseur prônant l'*empowerment* est améliorée puisque plus les membres perçoivent que leur travail est significatif, plus ils seront satisfaits; et l'engagement organisationnel des équipes est plus élevé si les membres ont le sentiment que l'organisation est engagée envers eux.

Dans ce même ordre d'idées, l'étude de Carmeli, Schaubroeck et Tishler (2011) montre que les effets des pratiques du leadership d'*empowerment* engendrent une amélioration des processus d'équipe, une augmentation du partage d'informations et du sentiment de confiance groupale. De ce fait, les employés deviennent plus proactifs et développent ainsi, de manière plus accentuée, leur niveau de satisfaction au travail et d'engagement organisationnel (Carmeli et al., 2011). Il est possible de comprendre ce cheminement logique grâce à l'étude de Chen et al. (2007) qui notent que les employés, au sein d'équipes où le superviseur utilise des pratiques d'*empowerment*, croient qu'ils ont l'autonomie et les aptitudes nécessaires afin

d'accomplir des tâches significatives qui ont un impact sur leur organisation. Srivastava et al. (2006) ont trouvé dans leur étude des effets semblables à l'étude de Chen et al. (2007), tout en y ajoutant une perspective motivationnelle. Selon leur étude, ces équipes voient leur niveau d'autonomie et de confiance groupale augmenté lorsqu'ils accomplissent leurs tâches, avec comme résultats que les employés considèrent que leurs tâches sont plus significatives et qu'elles ont un impact sur l'organisation et mènent ainsi à un niveau plus élevé de motivation intrinsèque (Srivastava et al., 2011). Tuckey, Bakker et Dollard (2012) ont trouvé dans leur étude les effets des pratiques du leadership d'*empowerment* à la fois en fonction des motivations intrinsèque et extrinsèque. Intrinsèquement, les effets se font ressentir dans la capacité des membres à s'autodéterminer et à augmenter leur sentiment de maîtrise (Tuckey et al., 2012). Extrinsèquement, les effets se ressentent en augmentant la motivation propre à l'accomplissement des tâches (Tuckey et al., 2012).

L'étude de Hyatt et Ruddy (1997) qui examine l'effet des pratiques d'*empowerment* sur les membres de l'équipe a permis de montrer que l'*empowerment* s'exprime alors que les membres ont les compétences nécessaires pour prendre des décisions organisationnelles; sont tenus responsables des résultats de ces décisions; sont responsables des résultats de ces décisions et sont en mesure de résoudre les problèmes en équipe. Burpitt et Bigoness (1997) ont trouvé dans leur étude les effets qui ont des impacts sur l'organisation, à savoir que les membres de l'équipe favorisent la prise de risque, l'innovation et l'initiative, augmentent la flexibilité et améliorent leur capacité à s'adapter aux changements technologiques.

D'un point de vue individuel, le leadership d'*empowerment* a des effets sur les membres de l'équipe, tel qu'une orientation positive des membres envers leur rôle au travail (Kirkman & Rosen, 1999), une plus grande propension à initier des tâches qui leur semblent intéressantes et importantes (Jung & Sosik, 2002), de meilleures expériences de travail (Jung & Sosik, 2002), une augmentation de la créativité (Jung & Sosik, 2002) ainsi que de meilleures techniques d'apprentissage et le

développement de compétences particulières tout comme la composition de l'équipe (Stewart & Manz, 1995).

Autrement dit, plusieurs pratiques et comportements ont été modifiés au sein des équipes de travail et ont ainsi rapidement été associés aux pratiques d'*empowerment* comme l'implantation de conditions de travail qui augmentent les sentiments de contrôle de la part des employés et les croyances selon lesquelles un individu a les aptitudes nécessaires pour réussir (*efficacy*) (par exemple, les prises de décisions partagées) ainsi que l'élimination de conditions qui favorisent les sentiments d'impuissance (par exemple, la bureaucratie; Arnold et al., 2000).

1.3.1.4 Le leadership d'empowerment et la performance d'équipe

Il appert que le leadership d'*empowerment* est susceptible d'avoir des effets non seulement sur les membres eux-mêmes, mais également sur la performance d'équipe. En effet, plusieurs études ont d'abord soutenu que le leadership d'*empowerment* est associé de manière déterminante aux résultats qui découlent du travail des membres (Seibert et al., 2004). De ces résultats, les chercheurs indiquent que la performance de l'équipe peut être accrue grâce à l'*empowerment* (Kirkman & Rosen, 1999). Dans un même ordre d'idées, Chen et al. (2007) proposent qu'au niveau individuel et au niveau groupal, les leaders créent des relations et un climat avec les membres pour ensuite influencer positivement les individus et l'équipe grâce à des comportements d'*empowerment*, pour finalement influencer positivement la performance de l'individu et de l'équipe. L'étude de Burpitt et Bigoness (1997) permet de constater que la performance peut être améliorée lorsque les superviseurs prennent des décisions qui ont comme effet de permettre aux employés d'acquérir les aptitudes générées par le leadership d'*empowerment*. Srivastava et al. (2006) montrent que le leadership d'*empowerment* influence positivement l'efficacité de l'équipe et le partage d'informations pour ensuite influencer positivement la performance d'équipe.

Ceci étant dit, dans la majorité des études empiriques, les résultats sont positifs

quant au lien entre un leadership d'*empowerment* et la performance de l'équipe. Plus spécifiquement, Chen et al. (2007) ont montré empiriquement la viabilité de leur modèle d'intégration multiniveaux comprenant le leadership, l'*empowerment* et la performance dans les équipes de travail. Kirkman et Rosen (1999) ont pour leur part trouvé dans leur étude que les équipes ayant un niveau élevé d'*empowerment* sont plus efficaces que celles ayant un faible niveau. Kozlowski et Ilgen (2006) se basent sur une revue de littérature et approfondissent leur analyse puisqu'ils débutent en affirmant que les équipes qui sont supervisées selon le type de leadership d'*empowerment* se retrouvent dans un environnement où les aspects de la structure du travail peuvent créer un sentiment de partage des responsabilités, un sentiment de motivation et un sentiment d'*empowerment* psychologique, qui en revanche influence les processus et l'efficacité de l'équipe. Ensuite, ils font un parallèle entre ces caractéristiques et les antécédents des équipes de travail ayant des superviseurs pratiquant un leadership d'*empowerment*, comme le modèle de Hackman (1987) et de Campion et al. (1993). Cette comparaison est éloquentes puisqu'elle permet de poser les bases de l'*empowerment* en les reliant avec les bases de la performance des équipes de travail. Carmeli et al. (2011), grâce à leur méta-analyse, ont obtenu des résultats indiquant que les pratiques du leadership d'*empowerment* sont positivement liées aux processus et à la performance d'équipe.

1.3.2 Leadership autocratique

En plus de considérer le leadership d'*empowerment*, la présente étude inclut le leadership autocratique. Les recherches propres au leadership se concentrent surtout sur les pratiques de leadership dites constructives plutôt que destructives, comme l'autocratie (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007). Cela peut sembler surprenant puisque les conséquences de ce type de leadership sont d'autant plus dommageables pour les membres de l'équipe ainsi que pour l'organisation (Skogstad et al., 2007). Ce style de leadership est désigné par d'autres appellations dans la littérature telles que le leadership directif (Judge et al., 2004), écrasant (Stewart & Manz, 1995) et présente certaines similarités conceptuelles avec le leadership direct (Pearce & Sims, 2002) et celui orienté vers la performance

(Casimir & Ng, 2010; Misumi & Peterson, 1985). Dans les prochaines sections, nous allons énoncer les pratiques propres au leadership autocratique pour ensuite faire ressortir les effets de ces pratiques sur les membres de l'équipe, puis terminer avec les relations possibles entre le leadership autocratique et les autres concepts de ce mémoire.

1.3.2.1 Les pratiques du leadership autocratique

Les leaders adoptant des pratiques autocratiques sont perçus comme étant des individus qui limitent le pouvoir décisionnel et les possibilités d'expression des membres du groupe lors du processus de prise de décision au sein du groupe et comme étant des individus qui affichent un style de leadership dominant en n'accordant pas de respect aux valeurs et aux opinions des membres de l'équipe (De Cremer, 2007). Une caractéristique qui est récurrente par rapport au leadership autocratique, c'est le fait que le supérieur prenne seul toutes les décisions (De Cremer, 2007; Schoel et al., 2011; Stewart & Manz, 1995). De plus, les leaders autocratiques dictent les méthodes et les étapes à suivre afin d'atteindre les objectifs sans montrer une grande préoccupation à l'égard de l'autonomie ou du développement personnel des membres de l'équipe (Schoel et al., 2011). Stewart et Manz (1995) offrent une énumération des pratiques employées par un superviseur autocratique, en soutenant qu'il conserve le pouvoir à l'aide de la coercition et de la punition, et ce, en initiant, voir en imposant les structures de travail. La prise de décision seule, souvent mentionnée, implique également que le superviseur prend des décisions à propos des résultats des membres et peut imposer une décision qui s'avère favorable ou non aux membres de l'équipe (De Cremer, 2007). Cette manière de procéder engendre souvent des conséquences négatives puisque prendre des décisions seul ne permet pas de discuter de tous les choix possibles et oblige les membres de l'équipe à accepter les décisions du responsable de l'équipe, sans qu'ils y croient pour autant (De Cremer, 2007). Dans leur étude, Pearce et Sims (2004) utilisent le terme de leadership directif qui est plus modéré que le leadership autocratique, puisqu'il est moins néfaste et emploie des pratiques telles que la désignation de tâches aux membres, l'importance et la fixation des dates butoirs,

l'assurance du respect des lois et des règlements de la part des membres de l'équipe et la pression constante mise sur les membres afin qu'ils travaillent davantage.

Il convient de considérer le lien entre le leadership d'*empowerment* et le leadership autocratique. Il est possible de se baser sur la recherche de Casimir et Ng (2010). Ces auteurs utilisent plutôt les termes de leadership orienté vers les tâches et de leadership de considération, qui ont quelques ressemblances avec les styles de leadership considérés dans ce mémoire. Il est possible de constater que le leadership autocratique a des comportements similaires au leadership orienté vers les tâches, tels que la désignation des tâches, l'accent et la fixation de dates butoirs, l'assurance que les membres respectent les règles et l'accent mis afin d'exercer une pression constante sur les membres de l'équipe. Quant au leadership d'*empowerment*, celui-ci a des comportements en commun avec le leadership de considération tels qu'encourager les membres de l'équipe, maintenir de bonnes relations caractérisées par la confiance mutuelle, le respect de leurs idées et le souci de leurs sentiments. Selon Casimir et Ng, ces types de leadership doivent être considérés conjointement plutôt que mis en opposition et ce, en s'appuyant par la théorie *PM* de Misumi et Peterson (1985). Aussi, ils proposent qu'il faille davantage s'attarder aux effets d'interaction entre ces styles de leadership plutôt que de se concentrer sur l'intensité ou la fréquence des manifestations de chacun des deux styles de leadership (Casimir & Ng, 2010). Dans la majorité des recherches, le leadership d'*empowerment* et le leadership autocratique sont opposés (Schoel et al., 2011; Srivastava et al., 2006). En poursuivant cette logique, Schoel et al. (2011) ont trouvé dans leur étude que la principale différence entre les leadership démocratique et autocratique se retrouve dans le degré de participation offert aux membres de l'équipe ainsi que le contrôle que ceux-ci ont sur le processus de prise de décision et sur les lignes d'action. Ils se basent sur l'évaluation faite par les membres de l'équipe en fonction de la valence, à savoir si le leadership utilisé par le superviseur est plaisant ou déplaisant ainsi que sur l'évaluation de la réussite, à savoir la réussite ou l'échec de l'équipe qui repose sur les pratiques de leadership du superviseur. Ces auteurs s'intéressent à l'aspect affectif de l'évaluation des pratiques de leadership autant qu'à l'aspect cognitif. Les résultats de leurs études montrent que l'évaluation des pratiques de leadership est

principalement influencée par le niveau d'estime personnelle des membres de l'équipe et du niveau de stabilité. Autrement dit, dans un contexte de stabilité, peu importe le niveau d'estime de soi, les individus évaluent plus positivement les superviseurs démocratiques, alors qu'en situation d'incertitude, les individus ayant une haute estime de soi préfèrent un leadership démocratique et les individus ayant une faible estime de soi préfèrent un leadership autocratique qui les guidera. Srivastava et al. (2006) ajoutent que le leadership autocratique limite le partage d'informations de la part des membres de l'équipe comparativement au leadership d'*empowerment*, alors que ce sont les superviseurs qui doivent stimuler ce partage d'informations.

Pourtant, le leadership d'*empowerment* ne se définit pas comme étant simplement l'opposé du leadership autocratique, et vice versa. Ce sont deux styles de leadership qui ont des caractéristiques qui diffèrent grandement, notamment par rapport à la prise de décision et à la délégation de responsabilités. À cet effet, le leadership d'*empowerment* met l'accent sur un mode participatif de prise de décision alors que le leadership autocratique n'inclut pas les membres de l'équipe lors de la prise de décision. De plus, le leadership d'*empowerment* est caractérisé par la délégation de responsabilités alors que le leadership autocratique n'en tient compte d'aucune manière et se concentre plutôt sur la prise de décision unilatérale. Ceci étant dit, il demeure que ces pratiques sont aussi valables l'une que l'autre. De plus, une possibilité qui est jusqu'à présent presque inexplorée dans la littérature, c'est le fait qu'un superviseur puisse, en pratique, manifester des comportements relatifs à ces deux styles de leadership sur une certaine période de temps. Il est également possible qu'un superviseur n'en manifeste aucun des deux et se retrouve plutôt à adopter des pratiques de leadership du laissez-faire (Skogstad et al., 2007).

1.3.2.2 Les effets des pratiques autocratiques sur les membres de l'équipe

Les pratiques de leadership autocratique sont susceptibles d'avoir plusieurs effets négatifs sur les membres. En effet, ces pratiques ne motivent pas les membres de l'équipe à faire preuve de loyauté et de dévouement envers le superviseur et

envers l'équipe (De Cremer, 2006). De plus, ces superviseurs influencent de manière négative les sentiments des membres tels que la satisfaction et le bien-être et démontrent peu de respect envers les membres de l'équipe en ne répondant pas adéquatement à leurs besoins (De Cremer, 2007; Judge et al., 2004). Dans leur étude, Schoel et al. (2011) vont jusqu'à affirmer que les membres éprouvent de l'aversion face à ce type de leadership. Puis, les superviseurs manifestant des comportements autocratiques sont perçus comme des individus qui limitent le contrôle des membres de l'équipe et leur place dans le processus de prise de décision au sein du groupe. Ils sont également perçus comme étant un individu qui exhibe un leadership dominant, imposant en démontrant peu de respect envers les opinions et les valeurs des membres (De Cremer, 2007).

Quelques nuances sont évoquées quant à ce style de leadership et sont évoquées dans la théorie de la contingence de Fiedler (1964 et 1967) et dans la théorie de Vroom et Yetton (1973). Ces deux théories identifient des contextes précis où le leadership autocratique peut s'avérer efficace, soit dans un milieu où le degré de contrôle de l'équipe est vraiment élevé ou vraiment inférieur dans le premier cas, soit dans les situations de prises de décisions où les tâches sont bien définies et où les membres démontrent un haut niveau d'engagement et de support (Schoel et al., 2011). De plus, le leadership autocratique peut s'avérer bénéfique dans les situations d'urgence ou lorsque les membres ne disposent pas d'une expertise nécessaire à la prise de décision. Misumi et Peterson (1985) ont trouvé dans leur étude que le leadership autocratique est associé au *P-type leadership* (leadership orienté vers la performance) de leur théorie *PM*, à savoir un superviseur qui favorise un rythme de travail rapide, un niveau élevé relatif à la qualité, à la précision et à la quantité puis le respect des règles.

1.3.2.3 Leadership autocratique et la performance d'équipe

Nous abordons dans cette section la relation entre le leadership autocratique et la performance d'équipe. Parmi les recherches qui tentent de cerner cette relation, Pearce et Sims (2002) notent que le leadership direct est négativement lié à

l'efficacité de l'équipe, qui inclut entre autres la performance de l'équipe. L'étude empirique de Pearce et Sims (2002) est celle qui s'apparente le plus à cette relation, alors que les auteurs analysent le leadership directif, comparable au leadership autocratique dans ce sens que ces leaders détiennent le pouvoir au sein de l'équipe, ils émettent les instructions et les commandes et ils déterminent les objectifs. Les résultats de cette recherche révèlent que ce type de leadership est négativement relié aux facteurs qui favorisent la performance de l'équipe (Pearce & Sims, 2002). Misumi et Peterson (1985) ont trouvé dans leur étude que le leadership orienté vers la performance, comparable au leadership autocratique, tend à susciter de l'hostilité et de l'insatisfaction de la part des membres de l'équipe même dans un contexte qui favorise la performance d'équipe à court terme. Stewart et Manz (1995) soutiennent que le leadership *overpowering*, comparable au leadership autocratique, est logiquement néfaste à l'efficacité de l'équipe, maintient la performance de l'organisation inchangée et limite la performance de l'équipe.

1.4 Engagement des membres envers les objectifs d'équipe

Au cœur du concept d'équipe de travail se trouvent des tâches à atteindre collectivement (Aubé & Rousseau, 2009). Généralement, ces tâches sont évaluées comme des objectifs à atteindre afin d'évaluer la performance d'équipe, à savoir en fonction des normes établies par l'organisation et/ou par les utilisateurs des produits ou services (Aubé & Rousseau, 2009). De ce fait, il est pertinent d'inclure le concept d'engagement des membres envers les objectifs d'équipe dans ce mémoire, puisqu'il permet d'envisager un angle d'observation novateur, tout en enrichissant la relation entre l'équipe de travail, les pratiques de leadership et la performance d'équipe.

L'engagement des membres envers les objectifs d'équipe est un concept qui est de plus en plus populaire depuis que des études empiriques ont montré que les objectifs d'équipe sont liés à la performance de l'équipe (Aubé & Rousseau, 2005; Aubé & Rousseau, 2010). De façon générale, l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe peut se définir comme étant le degré auquel les membres de l'équipe se

sentent psychologiquement attachés aux objectifs de l'équipe et qu'ils sont déterminés à atteindre ces objectifs (Aubé & Rousseau, 2005). Il faut noter qu'en raison du nombre restreint de théories ou d'études empiriques de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe, nous allons également nous appuyer sur les théories de l'engagement au niveau individuel (Hecht et al., 2002), mais en respectant certaines limites puisque les constats au niveau individuel ne peuvent tous être directement généralisables au niveau groupal (Klein & Mulvey, 1995). Un bref survol de la théorie de la fixation des objectifs (« *goal-setting theory* ») sera fait, suivi de l'explication de l'engagement des membres au niveau individuel pour enfin entrer au cœur du sujet et présenter la littérature existante sur l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. Puis, les relations entre l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe et les autres concepts du mémoire seront explicitées.

1.4.1 La théorie de la fixation des objectifs

La vague de changements dans le monde du travail qui affecte bon nombre d'organisations et qui pousse celles-ci à opter, entre autres, pour une forme d'organisation du travail basée sur les équipes a de bonnes raisons de s'appuyer sur la théorie de la fixation des objectifs. En effet, les recherches montrent que la fixation d'objectifs au niveau de l'équipe est une intervention qui augmente considérablement la performance d'équipe (Aubé & Rousseau, 2005). Il convient de définir ce qu'est un objectif d'équipe, soit le niveau des résultats des tâches que les membres doivent atteindre collectivement (Aubé & Rousseau, 2005). La fixation d'objectifs d'équipe implique que les membres doivent atteindre ces objectifs collectivement et que l'atteinte de ces objectifs est étroitement liée à la performance de l'équipe (Aubé & Rousseau, 2005). Un constat éloquent est celui selon lequel les objectifs spécifiques et difficiles mènent à un niveau de performance des tâches plus élevé comparativement à des objectifs faciles ou inexistantes (Aubé & Rousseau, 2005; Bipp & Kleingled, 2011; Donovan & Radosevich, 1998; Hecht et al., 2002; Hollenbeck, Williams & Klein, 1989; Klein, Wesson, Hollenbeck & Alge 1999; Locke & Latham, 1990; Weldon & Weingart 1993). Tout comme regrouper des

individus n'est pas suffisant pour qu'une équipe soit performante, la simple fixation d'objectifs n'est pas suffisante pour que ces objectifs soient atteints. Certains auteurs proposent deux conditions essentielles à cet effet, soit que les membres de l'équipe possèdent les aptitudes et connaissances nécessaires afin de réaliser les tâches demandées, de même qu'un engagement des membres à atteindre les objectifs (Klein & Mulvey, 1995). Autrement dit, l'engagement envers un objectif est une condition importante dans le processus de la fixation des objectifs (Aubé & Rousseau, 2005). Une autre condition *sine qua non* afin qu'un objectif ait un impact sur la performance suppose que l'objectif doit être accepté et intériorisé par l'individu (Aubé & Rousseau, 2005).

1.4.2 L'engagement des membres envers les objectifs

L'engagement envers les objectifs fut d'abord étudié au niveau de l'individu pour ensuite se concentrer au niveau de l'équipe. Un premier ensemble de définitions de l'engagement envers les objectifs au niveau individuel nous permettra de comprendre la nature des définitions de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe.

Klein et Mulvey (1995) proposent que l'engagement envers les objectifs désigne la persévérance de tenter d'accomplir un objectif et la réticence à abandonner ou à réduire un objectif. Certains auteurs (Bipp & Kleingeld, 2011; Klein et al., 1999) se sont inspirés de la définition de Locke et Latham (1990), et précisent que l'engagement envers les objectifs est l'attachement d'un individu ou la détermination d'un individu à atteindre un objectif.

Au niveau groupal, on note quelques définitions, notamment celle de Hetch et al. (2002), alors qu'ils prennent littéralement la définition de l'engagement au niveau de l'individu et l'adaptent au niveau de l'équipe : la persévérance de tenter d'accomplir un objectif et la réticence à abandonner ou à réduire un objectif d'équipe. Hyatt et Ruddy (1997) recensent les comportements adoptés par les membres d'une équipe qui sont engagés envers les objectifs de l'équipe, soit que les membres ont défini et

accepté les objectifs d'équipe, sont engagés envers les objectifs d'équipe, ont accepté les objectifs d'équipe comme étant leurs propres objectifs et manifestent des comportements qui permettent d'atteindre ces objectifs d'équipe. Klein et Mulvey (1995) ainsi que Weldon et Weingart (1993) reviennent avec le concept d'attachement et conçoivent l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe comme le fait que les membres de l'équipe ont le sentiment d'être attachés aux objectifs et que ceux-ci sont déterminés à atteindre ceux-ci.

Un cadre théorique fréquemment utilisé pour rendre compte de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe est la théorie des attentes (« *expectancy-value theory* ») (Klein et al., 1999; Vroom, 1964). Cette théorie tente d'expliquer et de prédire les attitudes des individus en se basant sur la prémisse selon laquelle les attitudes se développent et se modifient en fonction des attentes et de la valence (Watkinson, Dwyer, & Nielsen, 2005). Les attentes (« *expectancy* ») renvoient à la croyance que l'atteinte des objectifs d'équipe est possible, alors que la valence (« *value* ») est l'importance de l'atteinte des objectifs d'équipe (Aubé & Rousseau, 2005). De manière plus précise, les membres qui sont fortement engagés envers les objectifs d'équipe vont diriger leurs énergies mentale et physique afin d'atteindre les objectifs d'équipe alors que les membres peu engagés risquent d'être distraits des objectifs d'équipe et vont possiblement concentrer ces efforts vers des activités distinctes puisqu'ils n'ont pas intériorisé les objectifs d'équipe (Aubé & Rousseau, 2005).

1.4.3 L'engagement des membres envers les objectifs d'équipe et la performance d'équipe

La relation qui associe l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe avec la performance de l'équipe a fait l'objet de quelques études. Aubé et Rousseau (2005) mentionnent que cette relation varie en fonction de la notion de performance d'équipe qu'on prend en considération. D'une part, si la notion de performance est conceptualisée en fonction des résultats (en termes de qualité et de quantité), les recherches montrent que le niveau de difficulté des objectifs interagit

avec l'engagement envers les objectifs d'équipe afin de prédire la performance d'équipe (Aubé & Rousseau, 2005). Autrement dit, des objectifs plus difficiles peuvent mener à un niveau plus élevé de performance comparativement à des objectifs plus faciles, à condition que les individus soient engagés envers les objectifs d'équipe (Aubé & Rousseau, 2005). D'autre part, la notion de performance d'équipe peut être conceptualisée en mettant l'accent sur les différences entre le niveau des objectifs et le niveau des résultats observés. Les auteurs notent a priori que plus les résultats du travail ont atteint ou dépassé les exigences relatives aux objectifs, meilleure est la performance de l'équipe. Ensuite, l'engagement envers les objectifs d'équipe est susceptible d'avoir un impact plus important sur la performance de l'équipe et ce, peu importe le niveau d'exigence des objectifs, car en milieu organisationnel, l'évaluation des superviseurs se fait en fonction de l'atteinte des objectifs et non en fonction du degré d'exigence d'un objectif. En conséquence, plus les membres de l'équipe sont engagés envers les objectifs d'équipe, préalablement assignés, plus ils seront en mesure de prendre les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs (Aubé & Rousseau, 2005). Ceci contribue à améliorer la performance de l'équipe.

Par ailleurs, Mullen et Copper (1994) montrent que la facette de l'engagement envers les objectifs d'équipe faisant partie de la conception de cohésion de groupe est positivement liée à la performance de l'équipe. Dans ce même ordre d'idées, Mulvey et Klein (1998) ont trouvé dans leur étude que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe et la performance de l'équipe était positivement corrélé. Au niveau de l'équipe de travail, Aubé et Rousseau (2005) tout comme Hecht et al. (2002) ont montré la relation positive directe entre l'engagement envers les objectifs de l'équipe et la performance de l'équipe (Aubé & Rousseau, 2005; Hetch et al., 2002). Kozlowski et Ilgen (2006) tentent d'exprimer la logique derrière cette relation en soutenant qu'un niveau élevé d'engagement envers les objectifs d'équipe diminue l'ambiguïté des rôles via un processus de clarification des rôles pour ultimement améliorer la performance d'équipe. Autrement dit, lorsque les membres de l'équipe comprennent et intègrent la structure des relations qui définit les aspects importants

de l'équipe, à savoir les tâches et les rôles, l'équipe fait preuve d'une structure cognitive permettant de coordonner les processus relatifs aux objectifs d'équipe et à leur réalisation.

1.4.4 Les pratiques de leadership et l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe

Les relations entre, d'une part, les pratiques de leadership d'*empowerment* et d'autocratie et, d'autre part, l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe ont été étudiées. Tout d'abord, le leadership d'*empowerment* est susceptible d'être relié positivement à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe, puisqu'un leadership d'*empowerment* implique un mode participatif de fixation des objectifs d'équipe (Conger & Kanungo, 1988; Kirkman & Rosen, 1999; Schoel et al., 2011; Srivastava et al., 2006; Vecchio, Justin, & Pearce, 2010). De plus, comme mentionné préalablement, Kirkman et Rosen (1999) illustrent justement la relation qui existe entre le leadership d'*empowerment*, l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe et la performance en notant que les comportements des superviseurs privilégiant l'*empowerment* influencent l'expérience des employés de manière à augmenter leur engagement envers les objectifs d'équipe. Plus précisément, lorsqu'un superviseur emploie des comportements propres au leadership d'*empowerment*, à savoir la délégation de responsabilités, la sollicitation et l'utilisation des opinions des membres lors de la prise de décision, l'amélioration du sentiment de contrôle personnel, la promotion de la fixation collective des objectifs d'équipe, l'auto-évaluation et la manifestation de confiance envers les membres de l'équipe, les employés sont habilités. De plus, Kirkman et Rosen (1999) montrent ensuite dans leur étude empirique que plus les employés sont habilités, plus ils sont engagés envers l'équipe et envers les objectifs fixés collectivement, puisqu'ils y accordent une plus grande importance. Tuckey et al. (2012) expliquent cette relation en stipulant que l'engagement envers le travail émane du processus motivationnel des individus, tout comme l'*empowerment* qui fut conceptualisé selon des processus motivationnels. En conséquence, le leadership d'*empowerment* peut jouer un rôle motivationnel à la fois intrinsèque et extrinsèque afin de stimuler

l'engagement des membres envers leur travail.

De plus, on note que ces concepts sont exposés dans la recherche de Hyatt et Ruddy (1997), mais qu'ils ne sont pas le centre d'attention des chercheurs. Justement, les résultats de la recherche indiquent une forte corrélation entre une équipe ayant un supérieur qui utilise des pratiques du leadership d'*empowerment* et l'engagement envers des objectifs communs, mais aucune interprétation de ces résultats ne se retrouve dans la discussion.

En ce qui concerne la relation entre le leadership autocratique et l'engagement des membres envers les objectifs de l'équipe, elle est susceptible d'être négative. À cet égard, Schoel et al. (2011) mentionnent que le leadership autocratique diminue l'engagement et le dévouement des membres envers le superviseur, ce qui rend toutes décisions ou actions du superviseur inefficaces. Puis, Johnson et Klee (2007) ont trouvé dans leur étude que les leaders autocratiques sont souvent dépeints comme étant coercitifs. Conséquemment, en utilisant la coercition, ces superviseurs ne considèrent pas le travail en équipe comme étant un moyen d'atteindre les objectifs communs (Johnson & Klee, 2007). Pour Misumi et Peterson (1985), le leadership orienté vers la performance a comme fonction de créer et d'atteindre les objectifs d'équipe.

CHAPITRE 2 – MODÈLE DE RECHERCHE

Ce deuxième chapitre a comme objectif de présenter la problématique, le modèle de recherche ainsi que les hypothèses de recherche.

2.1 Problématique

La problématique est charnière puisqu'elle permet de cerner l'orientation de notre recherche. Dans cette section, nous présenterons, d'une part, les problèmes dans la littérature recensée, et d'autre part, les problèmes relevés dans la pratique. Revenons, avant tout, aux constats concernant notre revue de littérature. Un premier constat relatif à la raison d'être des équipes est que, peu importe le type d'équipe, soit traditionnel ou moderne, l'objectif recherché en implantant une équipe de travail est l'amélioration de la performance de l'organisation. Ceci s'explique du fait que la performance d'équipe est souvent considérée comme étant le critère d'efficacité central (Aubé & Rousseau, 2009). Dans le cadre de ce mémoire, ce sera l'équipe de travail qui sera le centre d'intérêt puisque c'est une perspective faisant partie de la réalité de la majorité des organisations (Aubé & Rousseau, 2005; Champion et al., 1993; Champion et al., 1996; Cohen et al., 1996; Delarue et al., 2008; Hetch et al., 2002; Richter et al., 2011). Au cœur d'une équipe, on retrouve le concept de leadership qui est défini comme étant l'ensemble des comportements du superviseur qui facilitent l'atteinte des objectifs du groupe (Schoel, Bluemke, Mueller & Stahlberg, 2011). Différents types de leadership existent et captent l'attention des chercheurs, puisque leurs effets sur les membres de l'équipe sont plus que notables et affectent l'ensemble des activités de l'équipe. Les pratiques de leadership employées par les superviseurs sont un des leviers de succès relatifs à la performance de l'équipe et plus précisément, leurs comportements et l'encadrement de ceux-ci influencent les membres de l'équipe (Aubé & Rousseau, 2009; Casimir & Ng, 2010; Chen et al., 2007; Delarue et al., 2008; Kozlowski & Ilgen, 2006; Manz & Sims, 1987; O'Connell et al., 2002; Pearce & Sims, 2002; Yun et al., 2006). Ceci

étant dit, certaines pratiques de leadership ciblent plus particulièrement certains comportements. À cet effet, le leadership d'*empowerment* et le leadership autocratique sont souvent considérés comme étant l'opposé l'un de l'autre. Cependant, nous sommes d'avis que ces pratiques ne se conçoivent pas uniquement en termes d'opposition. Plus spécifiquement, il convient de considérer ces styles de leadership comme deux ensembles de comportements que les responsables d'équipe peuvent manifester. Aussi, étant donné que ces styles de leadership peuvent avoir des effets différents sur les membres, les effets d'interaction entre le leadership d'*empowerment* et le leadership autocratique méritent d'être approfondis. Concrètement, les relations entre, d'une part, les pratiques de leadership d'*empowerment* et d'autocratie et, d'autre part, la performance d'équipe ont engendré plusieurs recherches, sans toutefois tenir compte de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe à titre de médiateur de ces relations.

À la suite de la revue de littérature, cette étude cible deux grands objectifs. Le premier se traduit par la vérification de l'effet d'interaction entre le leadership d'*empowerment* et le leadership autocratique. Ces pratiques de leadership sont bien connues, mais un nombre restreint d'auteurs ont tenté de comprendre l'interaction entre ces deux pratiques. Il convient de s'y attarder, puisque la manifestation de comportements du leadership autocratique peut réduire les effets bénéfiques des comportements du leadership d'*empowerment* à l'égard de la performance de l'équipe. Autrement dit, les effets positifs du leadership d'*empowerment* sur la performance de l'équipe peuvent être amoindris par les effets négatifs du leadership autocratique.

Le deuxième objectif de ce mémoire est de vérifier le rôle médiateur de l'engagement envers les objectifs d'équipe dans les relations entre les styles de leadership et la performance d'équipe. La relation entre les pratiques de leadership et l'engagement envers les objectifs a été étudiée, entre autres, dans l'étude empirique de Sagie (1996) en se basant sur les travaux de Locke et Latham (1990) et stipule qu'un des principaux rôles d'un superviseur est de favoriser l'atteinte des objectifs

pour l'organisation. La théorie de la fixation des objectifs permet d'envisager le rôle du superviseur et l'effet de ses pratiques sur l'engagement envers les objectifs. Par ailleurs, les pratiques de leadership autocratique peuvent avoir des effets sur les membres de l'équipe. Cependant, il n'existe pas de consensus quant à la nature de ces effets, à savoir s'ils sont positifs ou négatifs ou les deux. Schoel et al. (2011) sont d'avis que les leaders autocratiques ne favorisent pas la participation à la fixation d'objectifs d'équipe, ni l'autonomie des membres, ni leur développement personnel. Dans de telles conditions, il est peu probable, à la lumière de la littérature sur l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe, que ces pratiques autocratiques soient susceptibles d'influencer positivement les membres de l'équipe.

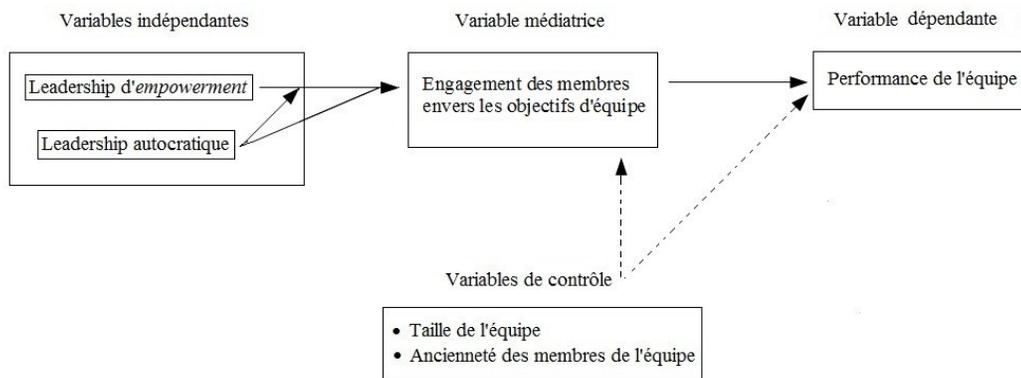
La relation entre l'engagement envers les objectifs et la performance est populaire auprès d'auteurs tels que Locke (1968), Donovan et Radosevich (1998) alors que d'autres s'intéressent à cette relation au niveau de l'équipe, à savoir Hecht, Allen, Klammer, et Kelly (2002), Hyatt et Ruddy (1997) et Aubé et Rousseau (2005 et 2011). On constate donc que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe est lié à la fois aux pratiques de leadership et à la performance. À cet effet, Hetcht et al. (2002) ont montré que la relation entre l'engagement envers les objectifs d'équipe et la performance était directement et positivement liée. Weldon et Weingart (1993) supposent que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe peut avoir un rôle médiateur en identifiant les comportements des superviseurs comme étant un déterminant et l'atteinte de ces objectifs comme résultat à atteindre. Plus spécifiquement, si les membres de l'équipe perçoivent la fixation des objectifs comme étant légitime, à savoir que la personne qui a fixé ses objectifs, fréquemment le superviseur, a l'autorité nécessaire, que les objectifs sont cohérents avec la mission de l'équipe, que l'équipe peut atteindre ces objectifs et que les objectifs ont été déterminés de manière éthique et impartiale, les membres démontreront de l'engagement envers les objectifs et voudront atteindre ces objectifs. Le charisme du superviseur est un autre déterminant de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. Selon Hyatt et Ruddy (1997), les objectifs communs d'une équipe sont primordiaux pour le développement et la gestion d'une

équipe. En conséquence, nous envisageons que l'engagement envers les objectifs d'équipe puisse jouer un rôle médiateur, c'est-à-dire que la relation entre les pratiques de leadership et la performance s'expliquent par ce processus motivationnel. Plus spécifiquement, les pratiques de leadership influenceraient l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe, qui à son tour influencerait la performance de l'équipe.

2.2 Modèle de recherche

Cette section présente notre modèle de recherche en identifiant les pistes qui ont mené à son élaboration pour ensuite se référer aux modèles théoriques utilisés afin d'obtenir un modèle de recherche fiable, cohérent et logique. Notre modèle conceptuel est représenté schématiquement à la figure 2.

FIGURE 2
Modèle de recherche



Notre question de recherche inclut de prime abord les variables indépendantes et la variable dépendante, puisqu'on tente d'observer les relations possibles entre ces variables. Le leadership d'*empowerment* et le leadership autocratique sont les variables indépendantes, puisque leurs variations sont susceptibles d'avoir des effets sur la variable dépendante, à savoir la performance de l'équipe. La variable médiatrice, l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe, peut avoir des

effets directs sur la performance d'équipe (Aubé & Rousseau, 2011), tout en considérant que les pratiques des superviseurs ont des effets directs sur l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. Dans ce cas, il est question d'une variable médiatrice puisqu'elle spécifie comment et selon quel mécanisme les variables indépendantes influencent la variable dépendante. Autrement dit, l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe rend compte de la relation entre les pratiques de leadership et la performance de l'équipe. De plus, nous intégrons au modèle conceptuel des variables de contrôle qui ont comme objectif de permettre de contrôler l'influence d'autres variables pouvant avoir un effet confondant sur la variable dépendante.

Il importe de définir chaque variable. En ce qui a trait aux définitions provenant de la littérature qui concernent les variables indépendantes, soit le leadership d'*empowerment* et le leadership autocratique, les auteurs s'entendent sur une même définition pour chaque concept. La définition sélectionnée du leadership d'*empowerment* est un amalgame de définitions de plusieurs auteurs étudiés par Konczak, Stelly et Trusty (2000) et qui s'articule comme suit : l'*empowerment* est un processus selon lequel les superviseurs partagent leurs pouvoirs avec les membres de l'équipe (Conger et Kanungo, 1998), ce qui implique nécessairement l'octroi de pouvoir ou la délégation de l'autorité (Burke, 1986). La définition retenue pour le leadership autocratique est celle de Schoel et al. (2011), qui qualifie les leaders autocratiques de superviseurs qui dictent les méthodes à privilégier ainsi que les étapes pour atteindre les objectifs tout en ne se préoccupant pas d'améliorer l'autonomie des membres de l'équipe ni leur développement personnel.

La variable médiatrice de ce modèle est l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. Parmi les auteurs s'y intéressant, on retrouve Aubé et Rousseau (2005) qui définissent ce concept comme étant le sentiment d'attachement des membres de l'équipe envers les objectifs de l'équipe et leur détermination à atteindre ces objectifs.

Ensuite, la variable dépendante, à savoir la performance de l'équipe, est un concept qui peut être étudié selon plusieurs perspectives, comme mentionné dans la revue de littérature. Pour définir la performance de l'équipe, nous optons pour l'approche en fonction des résultantes de la performance. Aubé et Rousseau (2009) proposent que la performance soit évaluée en fonction des normes établies par l'organisation et/ou par les utilisateurs des produits ou services engendrés par l'équipe, à savoir dans quelle mesure les biens ou services sont satisfaisants.

Enfin, les variables de contrôle sont ajoutées au modèle conceptuel afin d'éviter d'avoir des effets confondants entre les variables à l'étude, sans que les variables de contrôle aient pour autant une influence démesurée qui pourrait compromettre nos résultats. En considérant que cette recherche s'intéresse aux équipes de travail, qui sont constituées d'individus, il est pertinent que les variables de contrôle visent à la fois l'équipe et les membres de l'équipe. À la lumière de recherches connexes (Aubé & Rousseau, 2005; Chen et al., 2007; McDaniel, Schmidt, & Hunter, 1988), la taille de l'équipe et l'ancienneté des membres de l'équipe sont les deux variables de contrôle à privilégier. À titre d'information, la taille de l'équipe exclut le superviseur immédiat. Il est possible de se baser sur la recherche de Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, et Rosen (2007) qui utilise ces mêmes variables de contrôle alors que leur recherche est une analyse multiniveaux qui porte sur le leadership, l'*empowerment* et la performance. On retrouve donc toutes nos variables, à l'exception de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. La taille de l'équipe varie au sein des différentes équipes de l'échantillon, ce qui peut possiblement influencer l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe ainsi que la performance en supposant que plus l'équipe est de grande taille, plus il sera difficile de développer un sentiment d'engagement de la part de tous les membres et d'influencer ensuite la performance de l'équipe. Pour ce qui est de l'ancienneté des membres de l'équipe, McDaniel, Schmidt et Hunter (1988) ont montré que l'ancienneté des membres de l'équipe et la performance de l'équipe sont positivement liées. Autrement dit, plus l'ancienneté est élevée, plus la performance du travailleur est élevée. L'ancienneté des membres pourrait également influencer l'engagement des membres de l'équipe

envers les objectifs d'équipe en supposant que plus l'ancienneté des membres est élevée, plus les membres sont attachés aux objectifs d'équipe, donc plus engagés à les atteindre.

Dans un autre ordre d'idées, les considérations théoriques examinées lors de l'élaboration de ce modèle de recherche sont présentées. En se basant sur la méta-analyse de Klein et al. (1999), on constate que plusieurs déterminants de l'engagement envers les objectifs qui procurent un niveau élevé d'engagement sont propres au leadership d'*empowerment* : avoir un niveau élevé de compétences, prendre part à la détermination des objectifs, être satisfait soit par rapport à son emploi ou par rapport à ses tâches, avoir des objectifs spécifiques, avoir une bonne expérience de travail et recevoir des commentaires (*feedback*). Ils mentionnent que l'autorité est un autre déterminant de l'engagement envers les objectifs qui est présent dans la littérature, mais qu'ils n'ont pas pris en considération dans cette recherche. Pour ce qui est des résultats de l'engagement envers les objectifs, ils montrent que la relation entre cet engagement et la performance est positivement liée dans la littérature et que cette relation est plus forte lorsque les objectifs fixés sont plus difficiles plutôt que des objectifs dits faciles. En se basant sur ces constatations théoriques, nous pouvons appuyer la relation entre le leadership d'*empowerment* et l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. Concernant la relation entre le leadership autocratique et l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe, aucune théorie ne s'y attarde de façon explicite. Sur la base d'une revue de littérature, Schoel et al. (2011) mentionnent que le leadership autocratique diminue l'engagement et le dévouement des membres envers le superviseur, ce qui rend toutes décisions ou actions du superviseur inefficaces. Ensuite, Sagie (1996) examine empiriquement la relation entre les styles de communication des leaders et le mode de participation à la détermination des objectifs sur la performance et les attitudes des employés. Ces résultats sont intéressants dans la mesure où ils montrent la combinaison d'un leadership directif impliquant la participation des employés dans la détermination des objectifs. En transposant cette étude à notre recherche, le leadership directif recoupe en partie sur le plan conceptuel le leadership autocratique

alors que la participation des employés dans la détermination des objectifs est propre au leadership d'*empowerment*. Les résultats de Sagie (1996) montrent que cette combinaison améliore les attitudes des employés à l'égard de leur engagement envers les objectifs, de la difficulté des tâches, de leur intérêt relatif aux tâches ainsi qu'à l'égard de leur satisfaction.

Par ailleurs, la relation entre l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe et la performance de l'équipe bénéficie d'une étude empirique qui vérifie directement cette relation, à savoir les études d'Aubé et Rousseau (2005 et 2011). Leurs résultats montrent que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe influence la performance de l'équipe évaluée par les superviseurs et plus précisément que ceci s'explique du fait que les membres qui sont engagés envers les objectifs d'équipe sont susceptibles d'adopter des comportements de soutien qui à leur tour vont améliorer la performance de l'équipe (Aubé & Rousseau, 2005).

En ayant bien défini tous nos concepts en se basant sur la littérature et en ayant schématisé les relations possibles entre nos variables, la prochaine section énoncera nos hypothèses de recherche.

2.3 Hypothèses de recherche

Dans ce mémoire, huit hypothèses sont proposées afin de répondre aux questions de recherche (Van Campenhoudt & Quivy, 2006), qui s'articulent comme suit :

Quels sont les effets spécifiques des pratiques d'empowerment et d'autocratie sur la performance de l'équipe ?

Dans quelle mesure l'engagement envers les objectifs d'équipe peut-il exercer un rôle médiateur dans ces relations ?

Les huit hypothèses respectent le caractère falsifiable que proposent Van Campenhout et Quivy (2006), en se conformant aux deux conditions primordiales : le caractère général des hypothèses et l'acceptation d'énoncés contraires qui sont théoriquement susceptibles d'être vérifiés.

Le leadership est un champ extrêmement vaste (Durham et al., 1997) qui nous pousse à choisir deux styles de leadership distincts plutôt que de se concentrer sur le concept de leadership en général. Les pratiques des leadership d'*empowerment* et d'autocratie se différencient sur plusieurs aspects. Notamment, le leadership d'*empowerment* encourage l'autonomie, le travail en équipe et le développement de soi, tout en utilisant un mode participatif de fixation des objectifs (Pearce & Sims, 2002) alors que le leadership autocratique limite le pouvoir décisionnel et la possibilité d'expression lors du processus de prise de décision, n'accorde pas d'importance au bien-être aux opinions des membres de l'équipe de même qu'il fixe seul les objectifs d'équipe (De Cremer, 2007). Dans la mesure où les variables indépendantes doivent être distinctes et indépendantes l'une de l'autre, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : Les pratiques du leadership d'empowerment et d'autocratie sont deux styles de leadership distincts.

Nonobstant les études qui montrent que les pratiques de leadership sont positivement liées à la performance d'équipe (Bipp & Kleingeld, 2011; Burpitt & Bigoness, 1997; Carmeli et al., 2011; Chen et al., 2007; Cohen & Bailey, 1997; Delarue et al., 2008; Durham et al., 1997; Kirkman & Rosen, 1999; O'Connell, Doverspike, & Cober, 2002; Seibert, Silver, & Randolph, 2004; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006; Tekleab, Sims, Yun, Tesluk, & Cox, 2008), il est essentiel de vérifier cette relation. Durham et al. (1997) vont jusqu'à mentionner que malgré une multitude de facteurs susceptibles d'avoir un effet sur la performance d'équipe, toute personne tentant de cerner les causes de la performance d'équipe doit inclure, au minimum, les variables de leadership, de motivation et de compétences d'équipe (Durham et al., 1997),

puisque les comportements du responsable d'équipe sont un des leviers de succès de la performance d'équipe (Aubé & Rousseau, 2009; Casimir & Ng, 2010; Chen et al., 2007; Delarue et al., 2008; Kozlowski & Ilgen, 2006; Manz & Sims, 1987; O'Connell et al., 2002; Pearce & Sims, 2002; Yun, Cox & Sims, 2006). Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : Les pratiques de leadership sont positivement liées à la performance d'équipe.

Considérant le modèle de recherche, nous envisageons que les pratiques de leadership d'*empowerment* puissent être reliées positivement à l'engagement envers les objectifs. En effet, l'étude de Tuckey et al. (2012) montrent que le leadership d'*empowerment* est positivement lié à l'engagement au niveau de l'équipe. C'est en raison des pratiques de ces leaders que les travailleurs se sentent motivés aux niveaux intrinsèque et extrinsèque et ainsi augmentent leur engagement. Au niveau de la motivation intrinsèque, les auteurs supposent que les superviseurs qui utilisent des pratiques d'*empowerment* encouragent les membres de leur équipe à développer des comportements d'auto-leadership, à se fixer des récompenses, à travailler en équipe tout en encourageant la participation lors de la fixation d'objectifs communs d'équipe dans le but de leur déléguer du pouvoir (Tuckey et al., 2012). En procédant ainsi, ces comportements devraient améliorer leurs aptitudes d'autodétermination et améliorer leurs sentiments de maîtrise de leurs compétences (Tuckey et al., 2012). Au niveau de la motivation extrinsèque, en déléguant du pouvoir, en consultant les membres et en offrant leur soutien, les superviseurs utilisant les pratiques d'*empowerment* augmentent le niveau de motivation des membres, qui accroît la capacité de réussite pour enfin rendre possible la réalisation des objectifs d'équipe (Tuckey et al., 2012). Autrement dit, le superviseur qui préconise les pratiques d'*empowerment* et permet entre autres aux membres de son équipe de fixer leurs propres objectifs d'équipe crée plus de situations propices à l'autonomie puisque les membres décident quels objectifs devraient être modifiés et quels seront les efforts nécessaires afin d'atteindre ces objectifs d'équipe (Kirkman & Rosen, 1999). De ce

fait, les membres considéreront ces objectifs comme étant plus significatifs puisqu'ils auront participé à leur élaboration et développeront le désir d'atteindre ces objectifs (Kirkman & Rosen, 1999). Nous émettons donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : Les pratiques de leadership d'empowerment sont reliées positivement à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe.

Par ailleurs, les pratiques de leadership autocratique sont susceptibles d'être reliées négativement à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. Effectivement, les pratiques autocratiques ne permettent pas aux membres de l'équipe de s'approprier les objectifs, puisqu'ils sont davantage imposés par le superviseur, ce qui diminue à la fois le sentiment d'être attaché à l'objectif (Klein & Mulvey, 1995; Weldon & Weingart, 1993) et à la fois l'engagement et le dévouement des membres envers le superviseur (Aubé & Rousseau, 2005). Sans compter que les pratiques autocratiques des supérieurs immédiats ne motivent pas les membres de l'équipe à éprouver de la loyauté et du dévouement envers ce dernier ni envers le groupe (De Cremer, 2007) ce qui, du coup, n'accentue pas l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. C'est en démontrant peu d'intérêt envers le bien-être des membres de l'équipe et peu de respect à l'égard de leurs besoins que les superviseurs autocratiques suscitent de manière négative les sentiments des membres envers eux. Ceci nous amène à émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : Les pratiques de leadership autocratique sont reliées négativement à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe.

Une des avenues que nous croyons intéressante d'emprunter et qui est jusqu'aujourd'hui presque inexplorée par la littérature concerne l'interaction possible entre le leadership d'empowerment et le leadership autocratique dans la mesure où ces pratiques sont combinées. Dans leur méta-analyse, Judge et al. (2004)

s'intéressent, entre autres, à l'interdépendance du leadership directif et du leadership de considération et notent que ces deux styles de leadership devraient être indépendants, mais que ce n'est pas le cas. Casimir et Ng (2010) mettent en relation ces deux types de leadership et mentionnent que ces pratiques méritent d'être combinées plutôt que considérées en opposition et ce, en s'appuyant sur la théorie *PM* de Misumi et Peterson (1985). En considérant cette perspective interactionnelle, il convient d'exposer les raisons pour lesquelles le leadership autocratique peut amoindrir les effets positifs du leadership d'*empowerment* en regard de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. En se basant sur la littérature concernant ces deux ensembles de pratiques de leadership (Casimir & Ng, 2010; Chen et al., 2007; Durham et al., 1997; Gastil, 1994; Johnson & Klee, 2007; Judge et al., 2004; Manz & Sims, 1987; Misumi & Peterson, 1985; O'Connell et al., 2002; Pearce & Sims, 2002; Sagie, 1996; Stewart & Manz, 1995; Yun et al., 2006), les messages et comportements des superviseurs autocratiques et d'*empowerment* sont plutôt contradictoires et incohérents les uns avec les autres.

On suppose qu'un faible niveau de leadership autocratique pourrait amplifier la relation entre le leadership d'*empowerment* et l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. Lorsque les comportements du leadership autocratique se font rares, la participation des membres de l'équipe à la fixation des objectifs de l'équipe est présente et influencerait ceux-ci à être plus engagés envers ces objectifs (Kirkman & Rosen, 1999). De plus, la délégation de responsabilités ou de pouvoir sera également plus présente lorsque les comportements du leadership autocratique seront rares, puisqu'un leadership autocratique s'oriente plutôt autour de la coercition en ne considérant pas le travail en équipe comme étant un moyen d'atteindre les objectifs communs (Johnson & Klee, 2007). Par conséquent, lorsqu'un superviseur manifeste moins de comportements du leadership autocratique que de comportements du leadership d'*empowerment*, les membres seront plus susceptibles d'être engagés envers les objectifs d'équipe.

Lorsque le leadership autocratique est élevé, nous croyons qu'il pourrait amoindrir la relation entre le leadership d'*empowerment* et l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. Dès lors, les membres de l'équipe manifestent moins d'engagement et moins de dévouement envers le superviseur et rendent ainsi les actions et les décisions du superviseur inefficaces (Sagie, 1996). Considérant que le superviseur est généralement celui qui fixe les objectifs, les membres de l'équipe auront donc peu de motivation à atteindre ces objectifs et à être engagés envers les objectifs. Conséquemment, un niveau plus élevé de leadership autocratique que de leadership d'*empowerment* est susceptible de diminuer l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. De ce fait, nous vérifierons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5 : Les pratiques de leadership autocratique diminuent la force de la relation entre les pratiques de leadership d'empowerment et l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe.

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons également tester la relation entre l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe et la performance de l'équipe. C'est notamment le cas de Aubé et Rousseau (2009) qui montrent que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe influence la performance de l'équipe. Ceci s'explique alors que la performance se mesure en fonction de l'atteinte des objectifs fixés préalablement. De ce fait, l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe est susceptible d'avoir un effet positif sur la performance de l'équipe, peu importe le niveau de difficulté des objectifs, lorsque les membres de l'équipe sont engagés envers ces objectifs d'équipe et lorsqu'ils utilisent les moyens nécessaires pour atteindre et même surpasser ces objectifs. Hetch et al. (2002) abondent dans la même direction et stipulent que dans les équipes déjà engagées, les membres sont plus facilement enclins à mettre les efforts nécessaires afin d'atteindre les objectifs d'équipe et c'est ce qui explique que les équipes engagées vont être positivement liées à la performance d'équipe. Autrement dit, puisque l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe est un aspect qui est partagé par tous les membres de l'équipe pour se réaliser pleinement,

lorsqu'une équipe a déjà atteint un certain niveau d'engagement et dont les membres sont prêts à travailler fort, il est attendu que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe soit positivement lié à la performance d'équipe. De plus, Kozlowski et Ilgen (2006) soutiennent qu'un niveau élevé d'engagement envers les objectifs diminue l'ambiguïté des rôles via un processus de clarification des rôles pour ultimement améliorer la performance. Cela nous permet de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6 : L'engagement des membres envers les objectifs d'équipe est relié positivement à la performance d'équipe.

Les dernières hypothèses concernent des effets de médiation, puisqu'elles concernent le rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe (Aubé & Rousseau, 2005; Aubé & Rousseau, 2011; Bipp & Kleingeld, 2011; Burpitt & Bigoness, 1997; Carmeli et al., 2011; Casimir & Ng, 2010; Chen et al., 2007; Delarue et al., 2008; Donovan & Radosevich, 1998; Durham et al., 1997; Hetch et al., 2002; Hollenbeck et al., 1989; Kirkman & Rosen, 1999; Mullen & Copper, 1994; Mulvey & Klein, 1998; Misumi & Peterson, 1985; Stewart & Manz, 1995; Srivastava et al., 2006; Tuckey et al., 2012; Xue et al., 2011). Considérant que les pratiques d'*empowerment* et d'autocratie sont susceptibles d'influencer la performance de l'équipe, comme mentionné précédemment et que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe puisse influencer la performance de l'équipe, il est possible de regrouper ces relations afin de proposer des effets de médiation. L'engagement des membres envers les objectifs d'équipe est susceptible d'agir à titre de médiateur dans les relations entre, d'une part, le leadership d'*empowerment* et le leadership autocratique et, d'autre part, la performance d'équipe. Ainsi, les pratiques de leadership influenceraient l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe, qui à son tour influencerait la performance de l'équipe. On soumet donc ces dernières hypothèses :

Hypothèse 7a : L'engagement des membres envers les objectifs d'équipe agit à titre de médiateur dans la relation entre le leadership d'empowerment et la performance d'équipe.

Hypothèse 7b : L'engagement des membres envers les objectifs d'équipe agit à titre de médiateur dans la relation entre le leadership autocratique et la performance d'équipe.

CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, la méthodologie utilisée sera mise de l'avant afin de rendre compte de la démarche effectuée pour recueillir les données. La méthodologie est importante puisqu'elle est la « *structure de la forme et de l'esprit de la recherche ainsi que les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme* » (Gauthier, 2008). Conséquemment, nous aborderons le devis de recherche, le déroulement de la recherche, les participants, le matériel, les considérations éthiques ainsi que le plan d'analyse des résultats.

3.1 Devis de recherche

Les hypothèses de recherche seront mises à l'épreuve grâce à une étude réalisée en milieu organisationnel. Cette étape fut simplifiée dans notre cas puisque nous avons utilisé des données secondaires. Celles-ci furent collectées par les professeurs Vincent Rousseau (Université de Montréal) et Caroline Aubé (HEC Montréal) en 2010-2011. Les avantages d'utiliser des données secondaires se constatent en termes d'économie de temps et d'argent, en limitant le recours abusif aux questionnaires et aux sondages, puis en mettant en valeur un important et précieux matériau documentaire déjà disponible (Van Campenhoudt & Quivy, 2006). À cet égard, la structure de la preuve ayant été utilisée est l'enquête par questionnaire. Les questionnaires ont été distribués aux membres d'équipes de travail œuvrant dans le domaine de la sécurité publique au Canada ainsi qu'à leurs supérieurs immédiats durant leurs heures de travail.

Dans cette même optique, la structure de la preuve repose sur un devis transversal, puisque la collecte des données a été faite à un moment précis dans le temps. Bien que cette méthode permette de recueillir des données à l'égard des variables à l'étude, elle pose un certain inconvénient, soit que les données colligées ne

permettent pas de représenter une évolution dans le temps, mais sont plutôt statiques. Par contre, les données ont été recueillies auprès de deux sources différentes, soit les membres de l'équipe et les superviseurs immédiats, ce qui a contribué à réduire les effets du biais de la variance commune (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

3.2 Déroulement de la recherche

Il convient de décrire le déroulement de la cueillette de données. Donc, le questionnaire fut distribué aux membres des équipes et à leurs supérieurs immédiats durant les heures de travail et fut rempli par les participants, ce que l'on qualifie d'administration directe (Van Campenhoudt & Quivy, 2006). Un assistant de recherche avait comme mandat d'informer les participants que l'objectif de cette étude était de mieux comprendre le fonctionnement des équipes de travail dans un contexte organisationnel. Les participants étaient invités à signer le formulaire de consentement expliquant les considérations éthiques (par exemple, la participation volontaire et l'anonymat des répondants). De plus, ni l'assistant de recherche, ni les participants ne connaissaient les hypothèses de l'étude, ce qui permettait d'éviter des effets de contamination.

3.3 Participants

Dans le cadre de la présente étude, la population visée représente tous les travailleurs canadiens évoluant dans des équipes de travail de sécurité publique.

Notre échantillon inclut des participants œuvrant dans une organisation de sécurité publique située au Canada. Plus précisément, les données recueillies à l'aide du questionnaire proviennent de 381 membres faisant partie de 101 équipes ainsi que des 101 superviseurs immédiats. Le taux de réponse moyen des équipes était de 91% ($\acute{E}T = 15\%$) et la taille des équipes variait de 2 à 10 membres ($M = 4.17$; $\acute{E}T = 1.90$). Les chercheurs ont dû exclure 27 équipes soit parce que leur taux de participation était inférieur à 50%, soit parce que leur superviseur immédiat n'avait pas rempli le

questionnaire. Par conséquent, le taux de participation au sein de l'organisation était de 73% au niveau des équipes (c'est-à-dire 101 des 138 équipes de travail) et de 72% au niveau individuel (c'est-à-dire 381 des 528 individus). Pour ce qui est de l'échantillon des équipes de travail, la proportion d'hommes était de 70%, l'âge moyen était de 41.1 ans ($\acute{E}T = 8.6$) et l'ancienneté moyenne dans l'organisation était de 11.2 ans ($\acute{E}T = 7.6$). Pour l'échantillon des superviseurs, la proportion d'hommes était de 90%, l'âge moyen était de 42.9 ans ($\acute{E}T = 7.0$) et l'ancienneté moyenne dans l'organisation était de 13.7 ans ($\acute{E}T = 8.4$).

Enfin, dans le cas présent, l'unité d'analyse de la recherche est l'équipe, puisqu'on s'intéresse aux résultats des membres de l'équipe et du superviseur comme faisant partie d'un tout.

3.4 Matériel

Le questionnaire fut, comme mentionné précédemment, l'outil de collecte de données préconisé. Les questions concernant les styles de leadership des superviseurs immédiats et l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe s'adressaient aux membres de l'équipe alors que les questions sur la performance de l'équipe s'adressaient aux superviseurs immédiats.

3.4.1 Variables indépendantes : leadership d'empowerment et leadership autocratique

Ces deux styles de leadership sont des concepts indépendants ayant leurs propres indicateurs. Le leadership d'*empowerment* a été évalué en utilisant une version abrégée de l'échelle de Vecchio, Justin et Pearce (2010) qui permet aux participants de répondre sur une échelle de 1 (pas du tout vrai) à 5 (tout à fait vrai). Cette échelle inclut cinq questions auxquelles les membres de l'équipe doivent répondre en fonction de leur superviseur immédiat (voir tableau 2). En ce qui concerne la deuxième variable indépendante, le leadership autocratique a été évalué en utilisant une version abrégée de l'échelle de Hoel, Glasø, Hetland, Cooper et

Einarsen (2010), qui permet aux participants de répondre sur une échelle qui varie de 1 (pas du tout vrai) à 5 (tout à fait vrai). Quatre questions étaient posées aux membres de l'équipe et visaient leur superviseur immédiat (voir tableau 2). Il convient de mentionner que les mesures relatives au leadership d'*empowerment* et au leadership autocratique ont été traduites en utilisant la méthode de traduction à rebours (Brislin, 1981).

TABLEAU 2
Les indicateurs des styles de leadership d'*empowerment* et d'autocratie

Variable	Indicateurs
Leadership d'<i>empowerment</i>	Notre supérieur immédiat ... 1. ... nous incite à trouver nous-mêmes des solutions aux problèmes de l'équipe. 2. ... nous encourage à travailler en équipe. 3. ... nous encourage à coordonner nos efforts. 4. ... amène les membres à gérer eux-mêmes le fonctionnement de l'équipe. 5. ... encourage les membres à déterminer eux-mêmes les méthodes de travail à adopter.
Leadership autocratique	Notre supérieur immédiat ... 1. ... exige que nous suivions ses directives sans poser de questions. 2. ... prends seul les décisions concernant l'équipe. 3. ... exige que le travail soit réalisé à sa façon. 4. ... refuse de changer son point de vue (ou de revenir sur ses décisions).

3.4.2 Variable dépendante : performance de l'équipe

La performance de l'équipe a été mesurée en utilisant une échelle en cinq items élaborée par Rousseau et Aubé (2010). Les supérieurs immédiats devaient répondre en se basant sur les six derniers mois pour évaluer la performance de l'équipe. Les indicateurs sont : 1- L'atteinte des objectifs de performance, 2- La productivité (quantité de travail), 3- La qualité du travail accompli, 4- Le respect des

échanciers (les délais) et 5- Le respect des coûts. L'échelle de réponse varie de 1 (extrêmement faible) à 7 (excellent).

3.4.3 Variable médiatrice : l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe

L'engagement des membres envers les objectifs d'équipe concerne les membres de l'équipe qui sont les seuls répondants des questions élaborées par Aubé et Rousseau (2011). Les indicateurs sont : 1- Nous sommes engagés envers nos objectifs d'équipe, 2- Il est difficile de prendre au sérieux nos objectifs d'équipe [item inversé], 3- Nous nous moquons d'atteindre ou non nos objectifs d'équipe [item inversé], 4- Il ne nous en faudrait pas beaucoup pour abandonner nos objectifs d'équipe [item inversé] et 5- Nos objectifs d'équipe valent la peine d'être atteints. Les participants devaient indiquer leurs réponses en utilisant une échelle de réponse de 1 (pas du tout vrai) à 5 (tout à fait vrai).

3.4.4 Variables de contrôle : taille de l'équipe et ancienneté des membres de l'équipe

Les variables de contrôle, qui permettent de mieux cerner les relations entre les variables à l'étude, sont la taille de l'équipe et l'ancienneté des membres de l'équipe. Les superviseurs immédiats répondaient à la question concernant la taille de l'équipe alors que les membres de l'équipe indiquaient leur ancienneté (voir tableau 3).

TABLEAU 3
Variables de contrôle

Variable	Indicateur
Taille de l'équipe	Combien de membres font partie de votre équipe ?
Ancienneté des membres de l'équipe	Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'équipe ?

3.5 Considérations éthiques

L'éthique en recherche est de plus en plus importante, car ce « contrat moral » entre le chercheur et l'organisation est la base de la relation de confiance et permet aux chercheurs d'obtenir des données les plus réalistes possible. Il est notamment question de préservation de la confidentialité et de l'anonymat, de limiter les inconvénients engendrés pour les sujets (individus, acteurs, organisations), clairement énoncer nos objets de recherche et l'utilisation qui sera faite des résultats, ne pas abuser des disponibilités des sujets ainsi que préserver le terrain pour les futurs chercheurs. Étant donné que nos données sont secondaires, toutes les étapes nécessaires à une éthique irréprochable ont été préalablement réalisées et validées. Il est entre autres question du protocole de recherche qui a été soumis au Comité d'éthique de l'Université de Montréal, qui s'est assuré du respect des règles en vigueur en matière d'éthique, soit de la participation volontaire des participants, de l'anonymat, de la confidentialité des résultats individuels, etc.

3.6 Plan de l'analyse des résultats

Dans cette section, nous présentons le plan envisagé pour effectuer l'analyse des résultats. Cette section se divise en deux et expose ainsi les analyses préliminaires et les analyses permettant de vérifier empiriquement nos huit hypothèses.

3.6.1 Analyses préliminaires

Le choix de nos analyses statistiques nous conduit à considérer les analyses suivantes et de les présenter brièvement, à savoir l'agrégation des données, l'analyse descriptive et les analyses bivariées.

3.6.1.1 Agrégation des données

Les données ont été colligées auprès des membres des équipes, soit au niveau individuel, et doivent être agrégées au niveau de l'équipe en calculant la moyenne de points pour chaque équipe. Pour ce faire, il convient de calculer l'indice r_{wg} (James,

Demaree, & Wolf, 1984, 1993). Pour être acceptable, la valeur moyenne de l'indice doit être supérieure au seuil de .70. De plus, il importe de calculer le ratio F afin de vérifier les variations entre les équipes. Un autre indice utilisé afin d'évaluer la pertinence d'effectuer une agrégation de données est le coefficient de corrélation intraclasse, ICC(1). En considérant l'indice r_{wg} , le ratio F et l'ICC(1), il sera possible de conclure si l'agrégation des données individuelles vers des scores d'équipe est appuyée.

3.6.1.2 Analyse descriptive

L'analyse descriptive permettra de présenter sommairement nos résultats pour leur donner une vue d'ensemble (Weiss, 2004). Nous allons calculer la moyenne et l'écart-type pour toutes nos variables. La moyenne est la mesure de tendance centrale que l'on obtient en additionnant tous les scores et en divisant ensuite cette somme par le nombre de scores (Fox, 1997), alors que l'écart-type est une mesure de variation qui résume comment les scores sont agglomérés autour de la moyenne pour chacune de nos variables (Fox, 1997).

3.6.1.3 Analyses bivariées

Les analyses bivariées permettent d'établir le niveau d'association entre deux variables en comparant leur distribution (Fox, 1997). Ainsi, toutes les variables à l'étude seront mises en relation les unes avec les autres. Concrètement, nous utiliserons le coefficient de corrélation de Pearson afin d'apprécier l'intensité des relations entre les variables. Les résultats obtenus varieront de -1 à 1. Un résultat positif indique que les variables évoluent dans la même direction, alors qu'un résultat négatif indique au contraire que les variables évoluent dans des directions opposées. De plus, lorsque les résultats sont près de -1 ou de 1, on qualifie la relation de parfaite (Fox, 1997) et l'intensité comme étant forte.

3.6.2 Vérification des hypothèses

Les analyses multivariées sont un moyen de répondre aux hypothèses posées précédemment. Comme l'indique son nom, l'analyse multivariée traite

simultanément plusieurs variables à expliquer (Haon & Jolibert, 2008). L'avantage d'une telle analyse est qu'elle permet de contrôler l'effet de plusieurs variables de façon concomitante (Fox, 1997).

En utilisant l'analyse de régression multiple, il est possible de mesurer les effets de plusieurs variables indépendantes sur la variable dépendante (Fox, 1997). Ce type d'analyse nous permettra de répondre à nos hypothèses qui se présentent sous trois formes : hypothèse factorielle confirmatoire, hypothèses de relation, hypothèse d'interaction et hypothèses médiatrices.

L'hypothèse 1 nécessite des analyses factorielles confirmatoires dans le but de montrer que nos deux variables indépendantes sont distinctes, à savoir les deux pratiques de leadership, à l'aide d'indices d'ajustement. Ces analyses seront réalisées à l'aide du logiciel AMOS 7.0. De ce fait, un premier modèle incluant les deux styles de leadership sera composé des pratiques du leadership d'*empowerment* et des pratiques du leadership autocratique ainsi que de leurs indicateurs respectifs. On ajoutera une marge d'erreur pour chaque indice. Ensuite, nous comparerons ce modèle à un modèle à un seul facteur, soit en combinant les pratiques de leadership et nous observerons si ces variables sont distinctes.

Les hypothèses 2, 3, 4 et 6 sont de type relationnel, c'est-à-dire qu'elles portent sur les relations entre les variables. Les analyses de régression hiérarchique seront utilisées pour tester ces hypothèses. La première étape consiste à introduire les variables de contrôle, à savoir la taille de l'équipe et l'ancienneté des membres dans le modèle, pour ensuite y introduire les variables indépendantes, à savoir les pratiques du leadership d'*empowerment* et du leadership autocratique, afin d'observer les effets sur la variable dépendante.

L'hypothèse 5 est de type interactionnel et ce sera également à l'aide d'analyses de régression hiérarchique que la vérification sera faite. Il convient de mentionner que sur le plan statistique un effet d'interaction et un effet modérateur sont équivalents.

Ainsi, nous utiliserons la procédure recommandée par Cohen, Cohen, West et Aiken (2003) qui proposent une méthode afin de montrer, dans notre cas, que le leadership autocratique a un effet modérateur sur la relation entre le leadership d'*empowerment* et l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. La première étape de la régression hiérarchique est l'intégration des variables de contrôle (taille de l'équipe et ancienneté des membres). La deuxième étape consiste à ajouter le leadership d'*empowerment* et le leadership autocratique au modèle. La troisième étape est l'ajout de l'effet d'interaction grâce à la multiplication des scores du leadership d'*empowerment* et du leadership autocratique. Cette analyse indique un effet modérateur lorsque le coefficient de régression du terme d'interaction est significatif. Puis, pour faciliter l'interprétation des résultats, la représentation graphique de l'équation de régression est utilisée.

Enfin, les hypothèses 7a et 7b sont de type médiateur, puisqu'elles portent sur le rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe dans les relations entre les styles de leadership (c.-à-d. leadership d'*empowerment* et leadership autocratique) et la performance de l'équipe. Pour vérifier cet effet médiateur, nous utiliserons la méthode proposée par Baron et Kenny (1986) qui s'appuie sur des analyses de régression hiérarchique et qui comprend trois étapes. Premièrement, les variables indépendantes (les pratiques du leadership d'*empowerment* et du leadership autocratique) doivent être liées de manière significative à la variable médiatrice (l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe). Deuxièmement, les variables indépendantes (les pratiques du leadership d'*empowerment* et du leadership autocratique) doivent être reliées de manière significative à la variable dépendante (la performance d'équipe). Troisièmement, lorsque les pratiques de leadership (VI) et l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe (VMé) sont entrés simultanément dans une analyse de régression multiple, les coefficients de régression des pratiques de leadership (VI) doivent être non significatifs et celui de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe (VMé) doit être significatif pour que la relation de médiation soit complète. Si, dans cette analyse de régression, les coefficients des pratiques de leadership (VI) et de

l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe (VMé) sont significatifs, la méditation sera dite partielle. En plus de ces trois conditions, une condition préalable doit être ajoutée, soit que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe (VMé) doit être significativement lié à la performance d'équipe (VD). Suite à ces analyses, nous pourrons déterminer si l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe joue réellement un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de leadership et la performance d'équipe.

CHAPITRE 4 – RÉSULTATS

Ce quatrième chapitre expose les résultats des analyses. Dans un premier temps, les résultats des analyses préliminaires seront exposés, à savoir l'agrégation des données, l'analyse descriptive ainsi que les analyses bivariées. Dans un deuxième temps, il sera question de la vérification des huit hypothèses de recherche à l'aide des analyses factorielles confirmatoires pour la première hypothèse ainsi que des analyses de régression hiérarchique pour les sept autres. Puis, le rôle des variables de contrôle dans les différentes relations du modèle sera présenté.

4.1 Résultats des analyses préliminaires

Les résultats des analyses préliminaires ont trait à trois différents types d'analyses, à savoir l'agrégation des données, les analyses descriptives et les analyses bivariées.

4.1.1 Résultats de l'agrégation des données

Dans le but de justifier l'agrégation des données au niveau de l'équipe, trois indices ont été calculés, à savoir l'indice r_{wg} , le ratio F et le coefficient de corrélation intraclasse, ICC(1). Cette agrégation doit être effectuée pour les trois variables évaluées par les membres, à savoir le leadership d'*empowerment*, le leadership autocratique et l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. C'est sous forme de tableau que sont exprimés ces résultats (voir tableau 4). Ainsi, toutes ces valeurs appuient l'agrégation des données individuelles au niveau de l'équipe pour ces trois variables ($r_{wg} > .70$, valeur du ratio F significative et valeur des ICC(1) élevée).

TABLEAU 4
L'agrégation des données

Variable	<i>r</i> _{wg}	Ratio <i>F</i>	ICC(1)
Leadership d'empowerment	,86	2,18**	,24
Leadership autocratique	,83	2,26**	,25
Engagement des membres envers les objectifs d'équipe	,81	1,79**	,17

* *p* < .05, bilatéral. ** *p* < .01, bilatéral.

4.1.2 Statistiques descriptives

L'analyse descriptive est utile afin de « dresser un portrait de la situation telle qu'elle nous apparaît suite à la compilation et du classement des données qualitatives ou quantitatives obtenues. » (Perrier & Tremblay, 2006, [en ligne]). Dans le cas présent, il s'agit d'une mesure de tendance centrale, soit la moyenne, d'une mesure de dispersion, soit l'écart-type, et d'une mesure de la cohérence interne, soit l'alpha de Cronbach. Les analyses descriptives des variables de ce mémoire concernent toutes les variables à l'étude.

4.1.2.1 Description des variables de contrôle

Les deux variables de contrôle de ce mémoire sont la taille de l'équipe et l'ancienneté des membres au sein de l'équipe en termes d'années. La taille de l'équipe a une moyenne de 4,17 et un écart-type de 1,90, alors que l'ancienneté au sein de l'équipe à une moyenne de 3,56 ans et un écart-type de 3,07.

4.1.2.2 Description des variables indépendantes

Les pratiques de leadership sont les variables indépendantes et plus précisément, les pratiques du leadership d'empowerment et d'autocratie. Considérant que les deux variables s'évaluent sur une échelle de 1 à 5, le leadership d'empowerment affiche une moyenne de 3,72 avec un écart-type de 0,54 et le

leadership autocratique présente une moyenne de 1,58 avec un écart-type de 0,59. La cohérence interne est mesurée à l'aide de l'alpha de Cronbach et s'avère excellente dans les deux cas, à savoir 0,91 pour le leadership d'*empowerment* et 0,90 pour le leadership autocratique. Les tableaux 5 et 6 présentent la moyenne et l'écart-type aux indicateurs respectifs de ces variables indépendantes.

TABLEAU 5
Statistiques descriptives des indicateurs du leadership d'*empowerment*

Indicateurs	Moyenne	Écart-type
1. ... nous encourage à travailler en équipe.	3,81	0,63
2. ... nous incite à trouver nous-mêmes des solutions aux problèmes de l'équipe.	3,70	0,61
3. ... nous encourage à coordonner nos efforts.	3,76	0,62
4. ... amène les membres à gérer eux-mêmes le fonctionnement de l'équipe.	3,66	0,65
5. ... encourage les membres à déterminer eux-mêmes les méthodes de travail à adopter.	3,69	0,67

N = 101 équipes.

TABLEAU 6
Statistiques descriptives des indicateurs du leadership autocratique

Indicateurs	Moyenne	Écart-type
1. ... exige que nous suivions ses directives sans poser de questions.	1,58	0,72
2. ... prend seul les décisions concernant l'équipe.	1,69	0,71
3. ... exige que le travail soit réalisé à sa façon.	1,58	0,61
4. ... refuse de changer son point de vue (ou de revenir sur ses décisions).	1,48	0,65

N = 101 équipes.

4.1.2.3 Description de la variable dépendante

Notre variable dépendante est la performance d'équipe. Sur une échelle de 1 à 7, la performance d'équipe a une moyenne de 5,11 et un écart-type de 0,71. Son alpha de Cronbach est de 0,82, ce qui est qualifié de très élevé. Le tableau 7 présente les analyses descriptives des indicateurs reliés à la performance d'équipe.

TABLEAU 7
Statistiques descriptives des indicateurs de la performance d'équipe

Indicateurs	Moyenne	Écart-type
1. L'atteinte des objectifs de performance	4,95	0,89
2. La productivité (quantité de travail)	4,94	0,96
3. La qualité du travail accompli	5,36	0,81
4. Le respect des échéanciers	5,00	0,87
5. Le respect des coûts	5,43	1,09

N = 101 équipes.

4.1.2.4 Description de la variable médiatrice

L'engagement des membres envers les objectifs d'équipe est notre variable médiatrice. Sur une échelle de 1 à 5, elle obtient une moyenne de 4,12 et un écart-type de 0,50. Son alpha de Cronbach est très élevé avec un résultat de 0,84. La présentation du tableau 8 met en évidence les analyses descriptives des indicateurs reliés à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe.

TABLEAU 8
Statistiques descriptives des indicateurs de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe

Indicateurs	Moyenne	Écart-type
1. Nous sommes engagés envers nos objectifs d'équipe.	3,81	0,64
2. Il est difficile de prendre au sérieux nos objectifs d'équipe. (Item inversé)	4,08	0,70
3. Nous nous moquons d'atteindre ou non nos objectifs d'équipe. (Item inversé)	4,46	0,59
4. Il ne nous en faudrait pas beaucoup pour abandonner nos objectifs d'équipe. (Item inversé)	4,38	0,66
5. Nos objectifs d'équipe valent la peine d'être atteints.	3,86	0,60

N = 101 équipes.

4.1.3 Résultats des analyses bivariées

Les analyses bivariées permettent d'établir la présence et l'intensité de la relation qui existe entre les variables à l'étude grâce au coefficient de Pearson. En premier lieu, le tableau 9 révèle que les deux pratiques de leadership sont corrélées de manière négative ($r = -0,57$; $p < ,01$); cette corrélation se révèle plutôt élevée. Quant aux interactions entre les variables indépendantes et les autres variables, on constate que le leadership d'*empowerment* est positivement corrélé à la performance d'équipe ($r = 0,28$; $p < ,05$) et à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe ($r = 0,63$; $p < ,01$), alors que le leadership autocratique est corrélé négativement à la performance d'équipe ($r = -0,30$; $p < ,05$) et à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe ($r = -0,49$; $p < ,01$).

Ensuite, la variable dépendante, la performance d'équipe, est positivement et modérément corrélée avec la variable médiatrice, soit l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe ($r = 0,39$; $p < ,01$).

Puis, les variables de contrôle s'avèrent toutes deux reliées significativement à la performance d'équipe, mais de manière opposée; la taille de l'équipe est reliée négativement à la performance d'équipe ($r = -,22$; $p < ,05$) et l'ancienneté des membres dans l'équipe est reliée positivement à la performance d'équipe ($r = ,25$; $p < ,05$). La taille de l'équipe est reliée significativement et positivement au leadership autocratique ($r = ,22$; $p < ,05$) et négativement à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe ($r = -,20$; $p < ,05$).

TABLEAU 9
La matrice de corrélation des variables et la cohérence interne des mesures

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Leadership d'empowerment	(0,91)					
2. Leadership autocratique	-,57**	(0,90)				
3. Engagement des membres envers les objectifs d'équipe	,63**	-,49**	(0,84)			
4. Performance d'équipe	,28*	-,30*	,39**	(0,83)		
5. Taille de l'équipe	-,19	,22*	-,20*	-,22*		
6. Ancienneté des membres dans l'équipe	,02	-,09	,17	,25*	,01	

Note : L'indice (alpha de Cronbach) est indiqué entre parenthèses.

* $p < 0,05$, bilatéral. ** $p < 0,01$, bilatéral.

4.2 La vérification des hypothèses de recherche

Dans cette étude, nous mettons à l'épreuve huit hypothèses de recherche. Des analyses factorielles confirmatoires seront faites afin de vérifier la première hypothèse. L'analyse de régression hiérarchique suivra et sera réalisée afin d'examiner les sept autres hypothèses dans l'ordre suivant : les hypothèses de relation (hypothèses 2, 3, 4 et 6), l'hypothèse d'interaction (hypothèse 5) puis les hypothèses de type médiateur (hypothèses 7a et 7b).

4.2.1 Vérification de l'hypothèse factorielle confirmatoire

La première hypothèse est déterminante pour notre modèle de recherche, puisque les variables indépendantes se doivent d'être distinctes pour avoir un effet spécifique sur les autres variables à l'étude. Rappelons que celle-ci postule que *les pratiques du leadership d'empowerment et d'autocratie sont deux styles de leadership distincts*. La vérification du caractère distinct des deux pratiques de leadership se fait à l'aide d'analyses factorielles confirmatoires.

De ce fait, nous créons un premier modèle à deux facteurs qui inclut les pratiques du leadership d'*empowerment* et les pratiques du leadership autocratique ainsi que de leurs indicateurs respectifs. On ajoute un terme d'erreur pour chaque item. Ensuite, nous créons un deuxième modèle, aux fins de comparaison, qui comprend un seul facteur, soit que les pratiques de leadership sont combinées de manière à vérifier si elles sont réellement distinctes. Les résultats sont les suivants : dans le premier modèle, le chi-carré est de 80,03 avec un degré de liberté de 26 et un ratio chi-carré/degré de liberté (χ^2/ddl) de 3,08. On note également que la valeur de l'indice « *Tucker-Lewis index* » (TLI) est de ,89, celle de l'indice « *comparative fit index* » (CFI) est de ,92 et celle de l'indice « *root mean square error of approximation* » (RMSEA) est de ,14. Ces résultats sont tous concluants puisque le ratio chi-carré/degré de liberté (χ^2/ddl) doit être près de 2 pour être qualifié d'excellent alors qu'on y retrouve une valeur de 3,08. Le TLI et le CFI doivent se situer près de ,90 et c'est le cas. Puis, le RMSEA présente une valeur légèrement supérieure à ,10, mais elle demeure acceptable.

Dans le second modèle, les résultats sont : un chi-carré de 227,74 avec un degré de liberté de 27 et un ratio chi-carré/degré de liberté (χ^2/ddl) de 8,44. Le TLI est de ,59, le CFI de ,69 et le RMSEA de ,27. En comparant les deux modèles, on constate que tous les indices d'ajustement présentent de moins bonnes valeurs que celles du modèle à deux facteurs, ce qui signifie que le modèle à un facteur s'ajuste moins bien aux données que le modèle à deux facteurs. Par conséquent, le modèle à deux facteurs représente mieux la réalité et donc, **ces résultats soutiennent notre première hypothèse.**

4.2.2 Vérification des hypothèses de relation

Dans cette section, les hypothèses 2, 3, 4 et 6 seront vérifiées. Toutes ces hypothèses sont de type relationnel. À titre de rappel, la procédure relative à la régression hiérarchique propre aux hypothèses de relation se divise en deux étapes : la première étape consiste à introduire les variables de contrôle, à savoir la taille de l'équipe et l'ancienneté des membres dans le modèle. Dans la deuxième étape, on

ajoute les variables d'intérêt dans le modèle de régression, afin d'observer leurs relations avec la variable dépendante.

L'hypothèse 2, stipule que *les pratiques de leadership sont positivement liées à la performance d'équipe*. Les résultats montrent que les pratiques de leadership sont toutes deux significativement liées à la performance d'équipe. Plus spécifiquement, le tableau 10 présente les effets des pratiques du leadership sur la performance d'équipe, et ce, en exposant deux façons d'exécuter la régression hiérarchique. En nous basant sur les résultats, nous constatons que le leadership d'*empowerment* explique 5,6% de la variance de la performance d'équipe ($\Delta R^2 = ,056$; $p < ,05$) alors que le leadership autocratique explique 5,4% de la variance de la performance d'équipe ($\Delta R^2 = ,054$; $p < ,05$). Par conséquent, **la deuxième hypothèse est confirmée**.

Dans un deuxième temps, nous avons trouvé intéressant d'insérer simultanément les deux variables indépendantes dans le modèle en relation avec la performance d'équipe. Étonnamment, lorsqu'elles sont considérées conjointement, les pratiques des leadership d'*empowerment* et d'autocratie expliquent 7,0% de la variance de la performance d'équipe de manière significative ($\Delta R^2 = ,070$; $p < ,05$), mais lorsqu'elles sont observées une à une dans le modèle de régression, à la deuxième étape, elles ne sont plus significatives et leur coefficient de régression standardisé a diminué drastiquement (leadership d'*empowerment* : $\beta = ,16$, $p = ,17$; leadership autocratique : $\beta = -,15$, $p = ,19$). Autrement dit, lorsqu'on les intègre seules dans un modèle avec la performance d'équipe, la relation est significative alors que lorsqu'on les intègre ensemble, elles ne sont plus reliées significativement à la performance d'équipe. Cette situation peut s'expliquer par la corrélation entre les deux pratiques de leadership ($r = -,57$). Compte tenu de ces derniers résultats, nous allons considérer les pratiques de leadership de manière séparée dans les prochaines analyses.

TABLEAU 10
Analyse de régression multiple de l'effet des pratiques de leadership sur la performance d'équipe

Modèle	B	Erreur type	β	ΔR^2	R^2
LEADERSHIP D'EMPOWERMENT					
<i>Variable dépendante : Performance d'équipe</i>					
Étape 1 :					
Taille de l'équipe	-,08*	,04*	-,22*	,111**	,111**
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,06*	,02*	,25*		
Étape 2 :					
Taille de l'équipe	-,07	,04	-,18	,056*	,166*
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,06**	,02**	,24**		
Leadership d'empowerment	,31*	,12*	,24*		
LEADERSHIP AUTOCRATIQUE					
<i>Variable dépendante : Performance d'équipe</i>					
Étape 1 :					
Taille de l'équipe	-,08*	,04*	-,22*	,111**	,111*
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,06*	,02*	,25*		
Étape 2 :					
Taille de l'équipe	-,06	,04	-,17	,054*	,164*
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,05*	,02*	,23*		
Leadership autocratique	-,29*	,11*	-,24*		

* $p < 0,05$, bilatéral. ** $p < 0,01$, bilatéral.

TABLEAU 10 (suite)

Modèle	B	Erreur type	β	ΔR^2	R^2
LES PRATIQUES DE LEADERSHIP COMBINÉES					
<i>Variable dépendante : Performance d'équipe</i>					
Étape 1 :					
Taille de l'équipe	-,08*	,04*	-,22*	,111**	,111*
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,06*	,02*	,25*		
Étape 2 :					
Taille de l'équipe	-,06	,04	-,16	,070*	,181*
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,05*	,02*	,23*		
Leadership d' <i>empowerment</i>	,21	,15	,16		
Leadership autocratique	-,18	,14	-,15		

* $p < 0,05$, bilatéral. ** $p < 0,01$, bilatéral.

Rappelons que l'**hypothèse 3** énonce que *les pratiques de leadership d'empowerment sont reliées positivement à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe*. À l'aide de la régression hiérarchique, nous constatons que les pratiques du leadership d'*empowerment* sont significativement liées à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe (voir tableau 11). En nous basant sur les résultats, nous constatons que les pratiques du leadership d'*empowerment* expliquent 35,8% de la variance de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe ($\Delta R^2 = ,358$; $p < ,01$). Dès lors, **la troisième hypothèse s'avère confirmée**.

TABLEAU 11
Analyse de régression multiple analysant l'effet de relation des variables de contrôle et des pratiques du leadership d'empowerment sur l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe

Modèle	B	Erreur type	β	ΔR^2	R^2
Étape 1 :					
Taille de l'équipe	-,05*	,03*	-,20*		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,03	,02	,17	,068*	,068*
Étape 2 :					
Taille de l'équipe	-,02	,02	-,08		
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,03*	,01*	,16*	,358**	,425**
Leadership d'empowerment	,56**	,07**	,61**		

a. Variable dépendante : Engagement des membres envers les objectifs d'équipe.
* $p < 0,05$, bilatéral. ** $p < 0,01$, bilatéral.

L'hypothèse 4 stipule que *les pratiques de leadership autocratique sont reliées négativement à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe*. Nous notons que les pratiques du leadership autocratique sont significativement et négativement liées à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe (voir tableau 12). Nous observons que les pratiques du leadership autocratique expliquent 19,4% de la variance de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe ($\Delta R^2 = ,194$; $p < ,01$). Ainsi, **la quatrième hypothèse est confirmée**.

TABLEAU 12
Analyse de régression multiple analysant l'effet de relation des variables de
contrôle et des pratiques du leadership autocratique sur l'engagement des
membres envers les objectifs d'équipe

Modèle	B	Erreur type	β	ΔR^2	R^2
Étape 1 :					
Taille de l'équipe	-,05*	,03*	-,20*	,068*	,068*
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,03	,02	,17		
Étape 2 :					
Taille de l'équipe	-,03	,02	-,10	,194**	,261**
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,02	,01	,13		
Leadership autocratique	-,38**	,08**	-,45**		

a. Variable dépendante : Engagement des membres envers les objectifs d'équipe.

* $p < 0,05$, bilatéral. ** $p < 0,01$, bilatéral.

Selon **l'hypothèse 6**, *l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe est relié positivement à la performance de l'équipe*. Nous pouvons noter que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe est significativement et directement lié à la performance d'équipe (voir tableau 13). Nous constatons que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe explique 10,1% de la variance de la performance d'équipe ($\Delta R^2 = ,101$; $p < ,01$). Par conséquent, **notre sixième hypothèse est confirmée**.

TABLEAU 13
Analyse de régression multiple analysant l'effet de relation entre les variables de contrôle et l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe sur la performance d'équipe

Modèle	B	Erreur type	β	ΔR^2	R^2
Étape 1 :					
Taille de l'équipe	-,08*	,04*	-,22*	,111**	,111*
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,06*	,012*	,25*		
Étape 2 :					
Taille de l'équipe	-,06	,03	-,16	,101**	,211**
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,04*	,02*	,19*		
Engagement des membres envers les objectifs d'équipe	,47**	,13**	,33**		

a. Variable dépendante : Performance d'équipe.
 * $p < 0,05$, bilatéral. ** $p < 0,01$, bilatéral.

4.2.3 Vérification de l'hypothèse d'interaction

L'hypothèse 5 est de type interactionnel et avance que *les pratiques de leadership autocratique diminuent la force de la relation entre les pratiques de leadership d'empowerment et l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe.*

Cette hypothèse est vérifiée en effectuant une analyse de régression hiérarchique selon une procédure en trois étapes (voir tableau 14). La première étape de cette régression multiple consiste à refaire la première étape accomplie pour les hypothèses 3 et 4. Les résultats sont les mêmes, à savoir que les variables de contrôle expliquent 6,8% de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe ($\Delta R^2 = ,068$; $p < ,05$). La deuxième étape intègre les pratiques du leadership d'empowerment (valeur centrée) et les pratiques du leadership autocratique (valeur centrée). Conjointement, ce modèle explique 37,4% de la variance de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe de manière significative ($\Delta R^2 = ,374$; $p <$

,01). Puis, la troisième étape cible l'effet d'interaction entre les variables indépendantes par rapport à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe en incluant un terme d'interaction créé par la multiplication des scores centrés de ces deux variables indépendantes. Nous constatons que l'effet d'interaction attendu n'est pas significatif ($p > ,05$). Ainsi, **l'hypothèse cinq n'est pas confirmée.**

TABLEAU 14
Analyse de l'effet d'interaction entre les variables indépendantes sur
l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe

Modèle	B	Erreur type	β	ΔR^2	R^2
Étape 1 :					
Taille de l'équipe	-,05*	,03*	-,20*	,068*	,068*
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,03	,02	,17		
Étape 2 :					
Taille de l'équipe	-,02	,02	-,06	,374**	,442**
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,02	,01	,15		
Leadership d' <i>empowerment</i>	,48**	,09**	,52**		
Leadership autocratique	-,14	,08	-,16		
Étape 3 :					
Taille de l'équipe	-,02	,02	-,06	,629	,443
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,02	,01	,15		
Leadership d' <i>empowerment</i>	,48**	,09**	,53**		
Leadership autocratique	-,16	,09	-,18		
Leadership d' <i>empowerment</i> X Leadership autocratique	-,04	,08	-,05		

a. Variable dépendante : Engagement des membres envers les objectifs

* $p < 0,05$, bilatéral. ** $p < 0,01$, bilatéral.

4.2.4 Vérification des hypothèses de type médiateur

Nous avons formulé deux hypothèses quant au rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. **L'hypothèse 7a** énonce que *l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe agit à titre de médiateur dans la relation entre le leadership d'empowerment et la performance d'équipe*. La régression hiérarchique a été exécutée en se basant sur la méthode proposée par Baron et Kenny (1986).

Une condition est préalable à la méthode suggérée par Baron et Kenny (1986), soit que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe soit significativement lié à la performance d'équipe. C'est effectivement le cas ($\Delta R^2 = ,101$; $p < ,01$) comme nous l'avons montré précédemment lors de l'analyse de l'hypothèse 6 (voir tableau 13). Cette condition étant satisfaite, nous pouvons poursuivre l'analyse.

La première étape nécessite que les variables indépendantes soient liées de manière significative à la variable médiatrice. Dans le cas présent, nous n'envisageons que les pratiques du leadership *d'empowerment*. Tel qu'exécuté précédemment lors de la vérification de l'hypothèse 3, l'analyse de régression hiérarchique montre que les pratiques de leadership *d'empowerment* sont liées de manière significative ($p < ,01$) à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe (voir tableau 11). Deuxièmement, les variables indépendantes doivent être reliées de manière significative à la variable dépendante. C'est ce qu'on vérifie lors de l'analyse de régression hiérarchique de la deuxième hypothèse alors que les pratiques de leadership sont significativement liées à la performance d'équipe (voir tableau 10). Puis, troisièmement, lorsque les pratiques de leadership sont entrées simultanément dans le modèle de régression, les coefficients de régression des variables indépendantes, soit les pratiques de leadership, doivent être non significatifs et celui de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe doit être significatif. C'est ce qu'on observe (voir tableau 15) à la troisième étape alors que les pratiques du leadership *d'empowerment* ont un coefficient non significatif ($p > ,05$), alors que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe a un coefficient significatif

($p < ,05$). Conséquemment, nous notons que la relation médiatrice est complète et que l'hypothèse 7a est confirmée.

TABLEAU 15
Analyse du rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe : pratiques du leadership d'empowerment

Modèle	B	Erreur type	β	Sig. (p)
Étape 1 :				
Taille de l'équipe	-,08	,04	-,22	,02
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,06	,02	,25	,01
Étape 2 :				
Taille de l'équipe	-,07	,04	-,18	,06
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,06	,02	,24	,01
Leadership d'empowerment	,31	,12	,24	,01
Étape 3 :				
Taille de l'équipe	-,06	,03	-,15	,10
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,05	,02	,20	,04
Leadership d'empowerment	,08	,15	,07	,58
Engagement des membres envers les objectifs d'équipe	,41	,17	,29	,02

a. Variable dépendante : Performance d'équipe.

L'hypothèse 7b cible plutôt les pratiques du leadership autocratique et indique que *l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe agit à titre de médiateur dans la relation entre le leadership autocratique et la performance d'équipe*. La procédure utilisée pour la régression hiérarchique de l'hypothèse 7a est exécutée à nouveau et respecte la condition préalable à la méthode proposée par Baron et Kenny (1986).

De manière identique à la vérification de l'hypothèse 7a, la première étape requiert que les variables indépendantes soient liées de manière significative à la variable médiatrice. Il sera donc question des pratiques du leadership autocratique. Tel qu'exécuté précédemment lors de la vérification de l'hypothèse 4, l'analyse de régression hiérarchique montre que les pratiques du leadership autocratique sont liées de manière significative ($p < ,01$) à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe (voir tableau 12). Deuxièmement, les variables indépendantes doivent être reliées de manière significative à la variable dépendante. C'est ce qu'on vérifie lors de l'analyse de régression hiérarchique de la deuxième hypothèse alors que les pratiques de leadership sont significativement liées à la performance d'équipe (voir tableau 10). Puis, troisièmement, lorsque les pratiques de leadership sont entrées simultanément dans une analyse multiple, les coefficients de régression des variables indépendantes, soit les pratiques de leadership, doivent être non significatifs et celui de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe doit être significatif. C'est ce qu'on observe (voir tableau 16) à la troisième étape alors que les pratiques du leadership autocratique ont un coefficient non significatif ($p > ,05$) alors que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe a un coefficient significatif ($p < ,05$). Conséquemment, nous notons que la relation médiatrice est complète et que **l'hypothèse 7b est confirmée**.

TABLEAU 16
Analyse du rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe : pratiques du leadership autocratique

Modèle	B	Erreur type	β	Sig. (p)
Étape 1 :				
Taille de l'équipe	-,08	,04	-,22	,02
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,06	,02	,25	,01
Étape 2 :				
Taille de l'équipe	-,06	,04	-,17	,08
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,05	,02	,23	,02
Leadership autocratique	-,29	,11	-,24	,01
Étape 3 :				
Taille de l'équipe	-,05	,04	-,14	,12
Ancienneté au sein de l'équipe (en années)	,04	,02	,19	,04
Leadership autocratique	-,14	,13	-,11	,28
Engagement des membres envers les objectifs d'équipe	,39	,15	,28	,01

a. Variable dépendante : Performance d'équipe.

4.3 Le rôle des variables de contrôle

Lors de la vérification des hypothèses, les variables de contrôle ont fait parties des analyses afin de voir dans quelle mesure elles influencent les variables à l'étude et afin d'éviter les effets confondants possibles entre les variables. Les hypothèses 2, 3, 4 et 6, à savoir les hypothèses de relation, ont permis d'obtenir les résultats propres à la taille de l'équipe et à l'ancienneté des membres dans l'équipe pour les autres hypothèses. Ainsi, les résultats de l'hypothèse 2 révèlent que les variables de contrôle expliquent de manière combinée 11,1% de la variance de la performance d'équipe ($\Delta R^2 = ,111$), tout en étant significatives ($p < ,01$) dans la relation avec les pratiques de leadership. Les résultats de l'hypothèse 3 et 4 montrent

que les variables de contrôle expliquent 6,8% de la variance de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe ($\Delta R^2 = ,068$), tout en étant significatives ($p < ,05$). Puis, les résultats de l'hypothèse 6 indiquent que les variables de contrôle expliquent 11,1% de la variance de la performance d'équipe ($\Delta R^2 = ,111$), tout en étant significatives ($p < ,01$), dans la relation avec l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe.

CHAPITRE 5 – DISCUSSION

Ce cinquième chapitre vise à interpréter les résultats obtenus dans ce mémoire. Ce chapitre permet entre autres d'établir des liens entre les connaissances scientifiques (chapitre 1) et les résultats (chapitre 4). Autrement dit, « *il s'agit d'insérer les résultats obtenus dans la problématique d'ensemble, de montrer leur pertinence dans la discipline concernée, et d'indiquer quelles recherches nouvelles pourraient être entreprises sur la base de ces résultats.* » (Perrier & Tremblay, 2006, [en ligne]). Pour ce faire, un rappel des objectifs du mémoire sera fait. Suivra, l'interprétation des résultats concernant toutes les hypothèses, les apports théoriques et pratiques, les limites et les forces de ce mémoire ainsi que les pistes pour de futures recherches.

5.1 Rappel de l'objectif et de la problématique du mémoire

L'objectif poursuivi dans le cadre de ce mémoire était de vérifier les relations entre les effets des pratiques de leadership et la performance de l'équipe, tout en considérant le rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe dans ces relations. Les équipes de travail sont au cœur de ce mémoire et avec raison, puisqu'elles font partie de la réalité de la majorité des organisations (Aubé & Rousseau, 2005; Champion et al., 1993; Champion et al., 1996; Cohen et al., 1996; Delarue et al., 2008; Hetch et al., 2002; Richter et al., 2011). Ceci s'explique du fait que l'un des objectifs, en implantant une équipe de travail, est l'amélioration de la performance organisationnelle, puisque la performance d'équipe est bénéfique à tous les différents niveaux de l'organisation. Ces équipes sont généralement pourvues de supérieurs immédiats, qui peuvent influencer tant la performance individuelle que la performance d'équipe (Chen et al., 2007). De cette façon, l'idée de sélectionner deux pratiques de leadership distinctes et d'observer l'interaction possible entre elles ainsi que leurs effets sur la performance de l'équipe et sur l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe s'avère originale et novatrice. En vérifiant ces relations, cette étude permettra d'obtenir une meilleure

compréhension des pratiques qui mènent à une performance groupale supérieure.

5.2 Interprétation des résultats de la recherche

Une discussion sur les résultats obtenus sera présentée dans cette section dans le but de montrer le lien entre la théorie existante et nos résultats. Nous reprendrons les hypothèses de recherche émises en se basant sur la revue de littérature et examinerons si nos résultats concordent. Dans le cas contraire, nous tenterons de cerner les explications possibles. La discussion suivra l'ordre de présentation de la section des résultats, c'est-à-dire en débutant avec l'hypothèse de différenciation des pratiques de leadership, les hypothèses de relation, l'hypothèse d'interaction pour terminer avec les hypothèses médiatrice.

5.2.1 La distinction des pratiques de leadership

La première hypothèse émise avance que les pratiques de leadership d'*empowerment* et d'autocratie sont considérées comme étant distinctes. Nos résultats montrent que cette hypothèse est confirmée, et ce, de manière déterminante. Un certain nombre d'auteurs placent ces deux pratiques de leadership sur un continuum en les opposant, ce qui signifie qu'ils les considèrent d'emblée comme étant distinctes (Durham et al., 1997; Stewart & Manz, 1995). En se référant à d'autres auteurs, c'est à l'aide des pratiques et des comportements liés à ces pratiques de leadership qu'on peut aisément les distinguer. Notamment, le leadership d'*empowerment* encourage l'autonomie et le travail d'équipe, alors que le leadership autocratique limite le pouvoir décisionnel et la possibilité d'expression lors du processus de prise de décision.

5.2.2 Les résultats concernant les hypothèses de relation

Notre deuxième hypothèse propose que les pratiques de leadership soient liées à la performance d'équipe. Nos résultats convergent avec les connaissances scientifiques que nous avons recensées et confirment cette hypothèse : les pratiques de leadership sont associées significativement à la performance d'équipe (Bipp &

Kleingeld, 2011; Burpitt & Bigoness, 1997; Carmeli et al., 2011; Chen et al., 2007; Cohen & Bailey, 1997; Delarue et al., 2008; Durham et al., 1997; Kirkman & Rosen, 1999; O'Connell, Doverspike, & Cober, 2002; Seibert, Silver, & Randolph, 2004; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006; Tekleab, Sims, Yun, Tesluk, & Cox, 2008). Plus précisément, le leadership d'*empowerment* est significativement, positivement et modérément lié à la performance d'équipe. Chen et al. (2007) montrent la logique de cette relation en proposant que les supérieurs créent des relations et un climat de travail à la fois avec les individus et avec l'équipe pour ensuite influencer positivement les individus et l'équipe en manifestant des comportements du leadership d'*empowerment* pour finalement influencer positivement la performance de l'individu et de l'équipe. Pour sa part, le leadership autocratique est significativement, négativement et modérément lié à la performance d'équipe. Ceci s'explique du fait que ce style de leadership tend à susciter de l'hostilité et de l'insatisfaction chez les membres de l'équipe (Misumi & Peterson, 1985) en raison de la nature même de l'autocratie qui restreint l'autonomie collective et crée du stress auprès des membres (Aubé & Rousseau, 2009).

Par ailleurs, lors des analyses, notre deuxième modèle n'a pas fourni les mêmes résultats alors qu'on a intégré simultanément les variables indépendantes. Aucun auteur n'a fait mention de quelconques discordances à ce sujet. Ainsi, les explications ne peuvent provenir que de suppositions en se basant sur les résultats obtenus et des indicateurs utilisés. Nous croyons qu'à cet effet, les indicateurs utilisés pour évaluer le leadership autocratique sont trop sévères pour que les répondants perçoivent leur supérieur immédiat comme tel. Notamment, le premier indicateur, à savoir *Notre supérieur immédiat exige que nous suivions ses directives sans poser de questions*, pourrait être adouci en éliminant le fait de ne pas pouvoir poser de questions, qui est un comportement austère pour un supérieur immédiat et trop drastique. Également, le quatrième indicateur pourrait possiblement être moins sévère alors qu'il stipule que *Notre supérieur immédiat refuse de changer son point de vue*. Afin de cibler le même indicateur, nous pourrions le modifier en indiquant plutôt que *Notre supérieur immédiat impose son point de vue*, ce qui fait allusion à

l'utilisation de la force, de la coercition – des comportements associés aux pratiques du leadership autocratique – alors que le refus indique un point de non-retour. Ainsi, les répondants associeraient possiblement plus de comportements autocratiques à leurs supérieurs immédiats, sans pour autant identifier un comportement qui n'est pas de l'autocratie. De plus, la variance de la performance d'équipe est expliquée à 7,0% par les deux pratiques de leadership intégrées ensemble, et ce, de manière significative. De ce fait, il est possible de croire que notre premier modèle est assez significatif pour le considérer et ainsi confirmer notre deuxième hypothèse malgré les résultats surprenants du deuxième modèle.

Notre troisième hypothèse s'intéresse encore au leadership d'*empowerment* et suppose qu'il sera positivement lié à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. Les résultats soutiennent cette hypothèse et montrent que ces variables sont fortement reliées l'une à l'autre. Manifestement, les effets du leadership d'*empowerment* sur chaque membre de l'équipe se dévoilent par l'initiative et la persévérance de leurs comportements afin d'accomplir les objectifs propres aux tâches (Conger & Kanungo, 1988). Ainsi, les pratiques liées à l'*empowerment* motivent les membres intrinsèquement et extrinsèquement, ce qui a un réel effet motivationnel sur le comportement de ceux-ci (Thomas & Velthouse, 1990). C'est notamment à l'égard de leur engagement envers les objectifs d'équipe que les membres seront motivés, ce qui repose également sur un processus motivationnel (Tuckey et al., 2012).

Notre quatrième hypothèse s'intéresse plutôt au leadership autocratique en lien avec l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe, mais dans une perspective délétère. Nos résultats confirment que le leadership autocratique est lié négativement à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe, et ce, de manière fortement corrélée. Les études montrent que les comportements du leadership autocratique diminuent l'engagement et le dévouement des membres envers le supérieur immédiat puisque ce dernier utilise la coercition et donne des ordres, ce qui rend toutes décisions ou actions de ce dernier inefficaces (Johnson & Klee, 2007;

Schoel et al., 2011). Contrairement au leadership d'*empowerment*, le leadership autocratique ne motive les membres d'aucune façon et ne leur permet pas de s'approprier les objectifs : élément crucial pour qu'un individu soit engagé envers un objectif.

Puis, notre sixième hypothèse suggère que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe soit lié positivement à la performance d'équipe. À la lumière de nos résultats, cette hypothèse s'avère confirmée positivement et modérément. Ces résultats peuvent s'expliquer du fait que la performance d'équipe est souvent considérée comme étant le critère d'efficacité prépondérant, alors que l'efficacité s'envisage généralement en fonction de trois types de critères : la performance d'équipe, la qualité de l'expérience de groupe et la viabilité de l'équipe (Aubé & Rousseau, 2009). Ainsi, en contexte d'équipe de travail, ce sont majoritairement les supérieurs immédiats qui évaluent la performance d'équipe en fonction de l'atteinte des objectifs. Donc, plus les membres de l'équipe sont engagés envers les objectifs d'équipe, plus ils seront en mesure de prendre les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs (Aubé & Rousseau, 2005) et améliorer la performance d'équipe conséquemment.

5.2.3 L'effet d'interaction des pratiques de leadership sur l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe

Notre cinquième hypothèse avait un aspect novateur dans la mesure où aucun auteur n'avait tenté d'observer l'effet d'interaction entre deux styles de leadership distincts d'une part et d'autre part, d'observer les effets de cette interaction avec l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. Nos résultats ne nous permettent pas de confirmer cette hypothèse. Puisqu'on ne peut se baser sur les écrits scientifiques pour expliquer ces résultats, nous nous basons directement sur les résultats obtenus. Ainsi, alors qu'on intègre le leadership d'*empowerment* et le leadership autocratique dans le modèle comprenant déjà les variables de contrôle, on constate que le leadership d'*empowerment* est fortement corrélé et significatif ($\beta = ,52$; $p < ,01$) alors que le leadership autocratique est non significatif ($\beta = -,16$; $p >$

,05). Le même phénomène se produit à la troisième étape alors qu'on intègre la variable qui combine les données de ces deux variables (leadership d'*empowerment* et leadership autocratique), en plus d'obtenir une relation non significative ($p = ,63$). Nous croyons que la raison pour laquelle le leadership autocratique se révèle non significatif est en raison des indicateurs utilisés pour évaluer les pratiques des supérieurs immédiats. La moyenne globale des réponses est de 1,58 sur une échelle de 5 avec un écart-type de ,59 et les statistiques propres à chaque indicateur suivent la même logique (voir tableau 6). Ces indicateurs sont possiblement trop extrêmes pour que les membres de l'équipe perçoivent leur supérieur immédiat de la sorte.

Une autre piste d'explication possible repose sur la culture organisationnelle. L'étude de MacDonald (1986) montre que près de 50% des policiers disent ne pas se sentir libres d'exprimer leurs idées et leurs opinions à leurs supérieurs et que ceux-ci n'ont pas l'impression de participer à la mise sur pied d'objectifs individuels et collectifs. On retrouve donc les caractéristiques propres au leadership autocratique comme faisant partie de la culture organisationnelle du milieu de la sécurité publique. Parallèlement, Hoel et al. (2009) mentionnent que dans des situations pareilles, où le leadership autocratique fait partie de la culture organisationnelle, les comportements y étant attribués sont perçus comme étant efficaces.

5.2.4 L'effet du rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe

Nos deux dernières hypothèses sont également novatrices en plus de rassembler toutes les variables de l'étude. Ces deux hypothèses, 7a et 7b, avancent que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe joue un rôle médiateur entre les pratiques de leadership et la performance d'équipe. À la lumière de nos résultats, ces deux hypothèses sont confirmées de manière significative, positive et modérée (H7a : $\beta = ,29, p < ,05$; H7b : $\beta = ,28, p < ,01$). Une nouvelle page s'ajoute à la littérature concernant le travail d'équipe, le leadership, l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe et la performance d'équipe avec ces résultats. Ces résultats montrent que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe

permet de mieux préciser la relation entre les pratiques de leadership et la performance d'équipe dans la mesure où l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe améliore cette relation. Conséquemment, cette relation est attribuable à une logique qui émane d'une combinaison des résultats obtenus et de la revue de littérature, à savoir que les comportements des supérieurs immédiats ont une influence sur les membres de l'équipe, tant par rapport à la performance d'équipe que par rapport à leur dévouement envers les objectifs d'équipe et leur détermination à les atteindre (Aubé & Rousseau, 2010).

5.3 Les implications de la recherche

Les études en sciences sociales ont comme caractéristique d'être en mesure de faire le pont entre la théorie et la pratique. Ainsi, nous présenterons ci-dessous les implications théoriques et pratiques de ce mémoire.

5.3.1 Implications théoriques

Ce mémoire permet un avancement des connaissances scientifiques sur plusieurs aspects, mais c'est principalement l'apport théorique du rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe qui est notoire et novateur. Les résultats obtenus offrent des informations au niveau des équipes de travail, ce qui est plutôt rare dans le champ de l'engagement envers les objectifs, tout comme ils apportent une meilleure compréhension de la relation entre les pratiques de leadership et la performance d'équipe. À l'égard de nos conclusions, le leadership d'*empowerment* et le leadership autocratique influencent significativement l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe, qui à son tour influence significativement et positivement la performance d'équipe.

De plus, notre recherche est inédite en ce sens que nous sommes les premiers à considérer les pratiques de leadership comme pouvant cohabiter chez un même supérieur immédiat et avoir un effet sur l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. Notre étude ne permet cependant pas de conclure à cet effet. Ceci

étant dit, cet intérêt représente néanmoins un avancement des connaissances scientifiques. En modifiant les indicateurs propres au leadership autocratique ou en explorant d'autres milieux de travail, des résultats concluants pourraient émaner.

5.3.2 Implications pratiques

En ce qui a trait aux implications pratiques, les principaux intéressés sont les gestionnaires et les superviseurs, notamment puisque les résultats de cette recherche déterminent certains facteurs qui prédisent la performance des équipes de travail (Stewart & Manz, 1995). Pourtant, les résultats obtenus révèlent beaucoup plus d'informations concrètes pour les gestionnaires. Premièrement, les pratiques de leadership d'*empowerment* et d'autocratie ont des effets autant sur la performance d'équipe que sur la dimension motivationnelle des membres, à la différence que le leadership d'*empowerment* procure des effets positifs alors que le leadership autocratique procure des effets négatifs. Ainsi, le gestionnaire est sensibilisé au fait que ses comportements affectent les membres de l'équipe et peut modeler ses comportements pour atteindre les objectifs recherchés tout en améliorant le sentiment d'engagement des membres et la performance d'équipe.

Deuxièmement, l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe s'avère être une valeur ajoutée à l'équipe dans la mesure où peu importe si les comportements des supérieurs immédiats ont des effets positifs ou négatifs sur la performance d'équipe à la base, cet engagement saura jouer un rôle médiateur afin d'influencer la performance d'équipe. Il en ressortira également des membres une plus grande volonté d'accomplir les objectifs d'équipe en mettant en place tous les efforts nécessaires. Par conséquent, les gestionnaires ont des pistes de solution pour recentrer l'équipe vers des objectifs communs dans le but d'améliorer la performance d'équipe, tout comme ils ont des pistes de solution pour façonner leurs comportements afin d'encourager cet engagement, soit en déléguant du pouvoir, en responsabilisant les membres, en promouvant la prise de décision autonome, en partageant l'information, en développant des compétences d'autogestion, d'auto-leadership, etc. (Arnold et al., 2000; Konczak et al., 2000; Xue et al., 2011).

5.4 Les limites et les forces de la recherche

Certaines limites sont présentes et doivent être identifiées afin de déterminer la qualité et la valeur des connaissances élaborées dans cette recherche puisque fondamentalement, la validité de cette recherche constitue une indication de la valeur scientifique des connaissances (Avenier & Gavard-Perret, 2008). D'emblée, une limite méthodologique est apparente soit le devis transversal; la collecte de données ne s'est faite qu'à un seul moment et ne permet donc pas d'établir des relations causales. Certaines associations peuvent être faites, mais ce devis ne permet pas d'établir avec certitude la chaîne causale entre les variables à l'étude. Autrement dit, il n'est pas possible de savoir si la direction qu'on propose est la bonne. Ensuite, la performance de l'équipe est évaluée subjectivement par les superviseurs, ce qui signifie que différents biais peuvent influencer leur évaluation (Aubé & Rousseau, 2005). Aussi, on n'utilise que le concept de performance pour déterminer l'efficacité de l'équipe, alors que deux autres critères sont envisageables : la viabilité et la qualité de l'expérience de groupe (Aubé & Rousseau, 2009). Puis, l'utilisation de données secondaires est une limite, puisque les concepts utilisés dans ce mémoire devaient faire partie des données récoltées par les professeurs Aubé et Rousseau (2010-2011).

Ceci étant dit, cette étude comporte des forces qui méritent d'être mentionnées, notamment l'utilisation de deux sources d'évaluation : les membres et les superviseurs des équipes. De plus, les résultats proviennent d'une seule organisation ce qui peut être considéré comme étant bénéfique puisque le contexte dans lequel évoluent les équipes de travail est pratiquement le même et réduit ainsi les sources d'interférences qui peuvent influencer les résultats (Aubé & Rousseau, 2011). Puis, considérant qu'il est difficile de créer un échantillon de taille acceptable dans le champ des études sur le travail d'équipe (Aubé & Rousseau, 2011), la taille de notre échantillon ($N = 101$) représente une force importante.

5.5 Les recherches futures

Les chercheurs s'intéressant aux sujets étudiés dans ce mémoire trouveront maintes pistes qui s'offrent à eux pour de futures recherches. Dans le but d'améliorer la généralisation des résultats, les futures recherches pourraient cibler un autre type d'équipe et/ou un autre milieu de travail que celui de la sécurité publique. Notamment, le leadership d'*empowerment* est susceptible d'avoir des effets plus importants sur la performance dans les organisations de haute technologie et virtuelles (Chen et al., 2007). De plus, les pratiques du leadership autocratique pourraient possiblement être perçues comme étant plus néfastes à l'égard de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe et de la performance d'équipe dans un milieu qui ne compte pas ces pratiques dans sa culture organisationnelle.

Considérant les résultats de la présente étude, nous sommes d'avis que les recherches sur les pratiques de leadership dites opposées, telles que les pratiques des leadership d'*empowerment* et d'autocratie, méritent une plus grande attention afin d'établir si ces pratiques sont réellement distinctes ou si elles représentent des positions sur un même continuum tel qu'envisagé par certains auteurs (Judge et al., 2004; Schoel et al., 2011; Srivastava et al., 2006; Stewart & Manz, 1995). Dans la présente recherche, nous avons pris la décision de les considérer comme étant distinctes, mais pouvant cohabiter chez un même responsable d'équipe alors que la majorité des auteurs les opposaient. Il serait donc intéressant d'approfondir les recherches et de déterminer avec plus de certitude si ces styles de leadership se distinguent ou non.

Dans un même ordre d'idées, il serait bénéfique d'approfondir la littérature concernant les pratiques du leadership autocratique. Un nombre restreint de recherche s'y consacre alors que les effets de ces pratiques sont intimement liés à l'équipe ainsi qu'à l'organisation dans son ensemble. Certains vont jusqu'à mentionner que les pratiques autocratiques sont *logiquement* un obstacle à l'efficacité de l'équipe, maintiennent la performance de l'organisation inchangée et

limitent la performance d'équipe (Stewart & Manz, 1995). Cependant, ce style de leadership est efficace dans certaines situations, telles que dans des milieux où le degré de contrôle de l'équipe est élevé ou vraiment inférieur ou lors de situations d'urgence alors que les membres ne disposent pas d'une expertise nécessaire à la prise de décision (Schoel et al., 2011). En considérant que dans certaines situations les pratiques du leadership autocratique s'avèrent efficaces alors que dans d'autres situations ce style de leadership n'est pas adéquat, les chercheurs pourraient s'intéresser à l'interaction des pratiques de leadership chez un même responsable d'équipe afin d'identifier la combinaison optimale. Autrement dit, quels comportements peuvent se manifester simultanément chez un même responsable d'équipe et avoir des effets positifs sur les membres de l'équipe en fonction de la situation vécue. Ainsi, en approfondissant les pratiques du leadership autocratique, nous serions en mesure de mieux comprendre les effets de celles-ci sur les membres de l'équipe, sur la performance d'équipe et sur d'autres pratiques de leadership.

Puis, l'engagement envers les objectifs est un sujet qui a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs, mais pas nécessairement au niveau groupal. Cette littérature bénéficierait de plus d'attention pour bien cerner son ampleur. De plus, l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe est souvent étudié comme variable modératrice ou médiatrice, mais plus rarement comme variable indépendante ou dépendante. Il serait intéressant d'étudier l'étendue des effets de cette variable, à savoir quels sont ses effets sur d'autres dimensions que la performance d'équipe ainsi que d'étudier ce qui fait fluctuer cette variable, tels que les facteurs comportementaux et les facteurs situationnels (Hollenbeck et al., 1989).

CONCLUSION

Notre démarche scientifique avait pour but d'inscrire notre recherche dans le champ des relations industrielles et d'y apporter de nouvelles connaissances tout en établissant sa pertinence scientifique et sociale. Ce sont les liens entre les pratiques de leadership et la performance d'équipe qui nous captivaient en plus de l'effet médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. Ces sujets sont d'actualité puisqu'ils font référence aux équipes de travail qui sont un changement organisationnel fréquent (Kozlowski & Ilgen, 2007; Richter et al., 2011). Effectivement, les équipes de travail sont maintenant perçues comme un moyen permettant de contribuer de façon importante à la performance organisationnelle dans la mesure où elles favorisent l'augmentation de la productivité, de la flexibilité, de l'innovation et de la satisfaction des employés de même que la diminution du nombre d'accidents du travail, des coûts de production et de l'absentéisme (Aubé & Rousseau, 2005; Aubé, Rousseau, & Savoie, 2006; Cohen, Ledford, & Spreitzer, 1996; Richter et al., 2011). Ainsi, une importance marquée est accordée à la performance de l'équipe qui dépend à la fois des pratiques et des comportements des supérieurs immédiats et des comportements des membres de l'équipe.

Ce qui nous aide à mieux comprendre cette relation entre les pratiques de leadership et la performance d'équipe s'explique, dans le cadre de ce mémoire, par l'effet médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. Nous voulions tester le potentiel qu'avait cette variable de jouer un rôle médiateur, puisque la performance s'évalue en fonction de l'atteinte d'objectifs à atteindre collectivement. De cette manière, les objectifs d'équipe sont la jonction entre les supérieurs immédiats et les membres de l'équipe. En nous basant sur ces réflexions, nous avons formulé les questions de recherche suivantes : *Quels sont les effets spécifiques des pratiques d'empowerment et d'autocratie sur la performance de l'équipe ?* et *Dans quelle mesure l'engagement envers les objectifs d'équipe peut-il exercer un rôle médiateur dans ces relations ?*

Pour répondre à ces questions, les pratiques des leadership d'*empowerment* et d'autocratie renvoient aux variables indépendantes de notre mémoire, qui sont des ensembles de comportements que les responsables d'équipes peuvent adopter à l'égard des membres. La variable dépendante est la performance d'équipe qui s'envisage en fonction des résultats de celle-ci, tels que la quantité de travail, la qualité du travail, le délai de production et les coûts de production (Aubé & Rousseau, 2009; Wu et al., 2010). Relativement à la variable médiatrice, tel que mentionné précédemment, on cible l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe. Puis, les variables de contrôle renvoient à la fois au concept d'équipe, soit la taille de l'équipe ainsi qu'aux membres de l'équipe, soit l'ancienneté des membres au sein de l'équipe.

Huit hypothèses ont été formulées pour répondre précisément à ces questions de recherche. On se devait de montrer que nos variables indépendantes étaient distinctes, alors c'est ce sur quoi portait notre première hypothèse. La deuxième, troisième, quatrième et sixième hypothèses étaient de type relationnel et portaient sur des relations entre deux variables seulement. À cet égard, la deuxième hypothèse portait sur la relation entre les pratiques de leadership et la performance d'équipe, les troisième et quatrième hypothèses portaient sur la relation entre les pratiques de leadership d'*empowerment* et d'autocratie avec l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe considérées séparément, puis la sixième hypothèse traitait du lien entre l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe et la performance d'équipe. Ensuite, la cinquième hypothèse tentait d'observer les effets du leadership autocratique sur la relation entre le leadership d'*empowerment* et l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe, donc une hypothèse d'interaction. Puis, les septième hypothèses (a et b) visaient à vérifier l'effet médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe dans la relation entre les pratiques de leadership et la performance d'équipe, alors que les pratiques étaient observées séparément.

Pour vérifier ces hypothèses, des données secondaires colligées en 2010-2011 auprès de 381 membres faisant partie de 101 équipes ainsi que des 101 supérieurs immédiats ont été utilisées. Les répondants proviennent d'une seule organisation œuvrant dans le domaine de la sécurité publique au Canada.

Que nos hypothèses soient confirmées ou infirmées, elles ont toutes su contribuer à l'approfondissement des connaissances en relations industrielles. Les analyses factorielles confirmatoires ont été utilisées pour tester notre première hypothèse alors que l'analyse de régression hiérarchique a été utilisée pour tester nos sept autres hypothèses. Les résultats de notre première hypothèse nous ont permis de la confirmer que les pratiques de leadership d'*empowerment* et d'autocratique étaient distinctes, ce qui était cependant essentiel afin de les considérer comme étant des variables indépendantes. Malgré l'abondante littérature montrant un lien significatif entre les pratiques de leadership et la performance d'équipe, nous avons testé cette hypothèse qui a été confirmée en indiquant que le leadership d'*empowerment* est positivement lié à la performance d'équipe et que le leadership autocratique est plutôt lié négativement. Dans cette même lignée, nos troisième et quatrième hypothèses ont montré que les pratiques de leadership sont fortement liées à l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe, à la différence que le leadership d'*empowerment* y est relié positivement et le leadership autocratique négativement. Les résultats de notre cinquième hypothèse se sont révélés non significatifs, ce qui ne nous a pas permis de confirmer cette hypothèse. Quelques explications sont envisageables pour éclaircir les raisons de tels résultats, notamment que les indicateurs pour évaluer les pratiques du leadership autocratique sont trop sévères ou que la culture organisationnelle présente dans le milieu de la sécurité publique est empreinte du leadership autocratique au point de le rendre légitime. Pour ce qui est de notre sixième hypothèse, plusieurs auteurs, ainsi que nous, avons pu montrer que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe est lié de manière positive à la performance d'équipe. Puis, nos septième hypothèses font une nouvelle percée dans le domaine, puisqu'elles permettent de mieux comprendre la relation entre les pratiques de leadership et la performance d'équipe alors que nos

résultats montrent que l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe joue un rôle médiateur dans cette relation, et ce, de manière positive.

Évoluant dans les sciences sociales, ce mémoire se doit d'avoir un impact tant sur le monde théorique qu'auprès des praticiens. C'est effectivement le cas, alors que nos résultats offrent de nouvelles pistes de réflexion quant au rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe ainsi qu'à la cohabitation de différents styles de leadership chez un même responsable d'équipe. Les gestionnaires d'aujourd'hui pourront s'inspirer de nos résultats pour modeler leurs comportements et leurs pratiques de leadership à l'égard des membres de l'équipe afin d'accroître leur engagement envers les objectifs d'équipe dans le but d'améliorer la performance d'équipe.

Notre mémoire n'avait pas la prétention de révolutionner le monde du travail, mais plutôt d'offrir un angle d'observation novateur et des résultats permettant une meilleure compréhension de la relation entre les pratiques de leadership et la performance d'équipe, en y ajoutant l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe comme médiateur de cette relation. Nous croyons avoir rempli cet objectif en suivant une démarche scientifique rigoureuse et ainsi permettre à d'autres chercheurs d'approfondir à leur tour le champ des relations industrielles.

RÉFÉRENCES

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Aube, C., & Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189-204.
- Aube, C., & Rousseau, V. (2009). Des équipes de travail efficaces : ce qu'il ne faut pas faire. *Gestion* 34(2), 60-67.
- Aube, C., & Rousseau, V. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group & Organization Management*(35), 751-781.
- Aube, C., & Rousseau, V. (2011). Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 565-580.
- Aube, C., Rousseau, V., & Savoie, A. (2006). Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : un modèle théorique. *Le Travail Humain*, 69(3), 269-294.
- Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2008). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (pp. 5-46). Paris: Pearson Education France.
- Baron, R. B., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bipp, T., & Kleingeld, A. (2011). Goal-setting in practice: The effects of personality and perceptions of the goal-setting process on job satisfaction and goal commitment. *Personnel Review*, 40(3), 306-323.

- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis & J. W. E. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology : Vol.2* (pp. 389-444). Boston.
- Burke, W. (1986). Leadership as empowering others. In Srivastara (Ed.), *Executive power* (pp. 51-77). San Francisco: Jossey-Bass.
- Burpitt, W. J., & Bigoness, W. J. (1997). Leadership and innovation among teams: The impact of empowerment. *Small Group Research*, 28(3), 414-423.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-850.
- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49(2), 429-452.
- 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.
- Casimir, G., & Ng, Y. N. K. (2010). Combinative aspects of leadership style and the interaction between leadership behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 501-517.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (3rd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers; US.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E., Jr., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49(5), 643-676.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

- De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93.
- De Cremer, D. (2007). Emotional effects of distributive justice as a function of autocratic leader behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1385-1404.
- Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S., & Burridge, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 127-148.
- Dolan, S. L., Gosselin, E., & Carrière, J. (2007). *Psychologie du travail et comportement organisationnel* (3e ed.). Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Donovan, J. J., & Radosevich, D. J. (1998). The moderating role of goal commitment on the goal difficulty-performance relationship: A meta-analytic review and critical reanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 308-315.
- Durham, C. C., Knight, D., & Locke, E. A. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(2), 203-231.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency theory of leadership effectiveness. In L. B. (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 149 –190). New York.
- Fiedler, F. E. (1967). Style of leadership and performance of coaching groups. *Zeitschrift für Experimentelle und Angewandte Psychologie*, 14, 200-217.
- Fox, J. (1997). *Applied regression analysis, linear models, and related methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Gastil, J. (1994). A meta-analytic review of the productivity and satisfaction of democratic and autocratic leadership. *Small Group Research*, 25(3), 384-410.
- Gauthier, B. (2008). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (5e ed.). Montréal: Presses de l'Université du Québec.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. L. (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315–342). New York : Prentice Hall.

- Haon, C., & Jolibert, A. (2008). Choisir parmi les méthodes quantitatives explicatives. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (pp. 281-312). Paris: Pearson Education France.
- Hecht, T. D., Allen, N. J., Klammer, J. D., & Kelly, E. C. (2002). Group beliefs, ability, and performance: The potency of group potency. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 143-152.
- Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2010). Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying. *British Journal of Management*, 21(2), 453-468.
- Hollenbeck, J. R., Williams, C. R., & Klein, H. J. (1989). An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 18-23.
- Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50(3), 553-585.
- James, R. L., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- James, R. L., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- Johnson, N. J., & Klee, T. (2007). Passive-aggressive behavior and leadership styles in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 130-142.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.

- Klein, H. J., & Mulvey, P. W. (1995). Two Investigations of the Relationships among Group Goals, Goal Commitment, Cohesion, and Performance. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 61(1), 44-53.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 885-896.
- Kochan, T. (1993). Teaching and Building Middle Range Industrial Relations Theory. *Industrial Relations Theory : Its Nature, Scope, and Pedagogy*, 353-380.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc; US.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-129.
- MacDonald, Victor N. (1986) *Étude du leadership et de la supervision au sein des corps policiers*. Ottawa: collège canadien de police.
- McDaniel, M. A., Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1988). Job experience correlates of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 327-330.
- Misumi, J., & Peterson, M. F. (1985). The performance-maintenance (PM) theory of leadership: Review of a Japanese research program. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 198-223.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227.
- Mulvey, P. W., & Klein, H. J. (1998). The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy on Group Goal Processes and Group Performance. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 74(1), 62-87.

- O'Connell, M. S., Doverspike, D., & Cober, A. B. (2002). Leadership and semiautonomous work team performance: A field study. *Group & Organization Management, 27*(1), 50-65.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6*(2), 172-197.
- Perrier, Y., & Tremblay, R. R. (2006) (Page consultée le 15 mai 2013). Savoir Plus 2^e édition; Outils et méthodes de travail intellectuel dans *Chenelière éducation*, [en ligne], http://www.cheneliere.info/cfiles/complementaire/complementaire_ch/fichiers/coll_uni/analyse_interpret_resultats.pdf
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Richter, A., Dawson, J., & West, M. (2011). The effectiveness of teams in organizations: A meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(13), 2749-2769.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Team Self-Managing Behaviors and Team Effectiveness: The Moderating Effect of Task Routineness. *Group & Organization Management, 35*(6), 751-781.
- Sagie, A. (1996). Effects of leader's communication style and participative goal setting on performance and attitudes. *Human Performance, 9*(1), 51-64.
- Schoel, C., Bluemke, M., Mueller, P., & Stahlberg, D. (2011). When autocratic leaders become an option--Uncertainty and self-esteem predict implicit leadership preferences. *Journal of Personality and Social Psychology, 101*(3), 521-540.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. (2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *Academy of Management Journal, 47*(3), 332-349.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 80-92.

- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Leadership for Self-Managing Work Teams: A Typology and Integrative Model. *Human Relations*, 48(7), 747-770.
- Tekleab, A. G., Sims, H. P., Jr., Yun, S., Tesluk, P. E., & Cox, J. (2008). Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 185-201.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15-27.
- Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4 ed.). Paris.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decisionmaking*. Pittsburgh, PA.: University of Pittsburgh Press.
- Watkinson, E., Dwyer, S. A., & Nielsen, A. (2005). Children Theorize About Reasons for Recess Engagement: Does Expectancy-Value Theory Apply? *Adapted Physical Activity Quarterly*, 22(2), 179-197.
- Weiss, N. A. (2004). *Introductory Statistics*: Pearson Education Inc.
- Weldon, E., & Weingart, L. R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32(4), 307-334.
- Whitfield, K., & Strauss, G. (1998). *Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*. California: University of California.
- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53(1), 90-106.

- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management, 15*(2), 299-312.
- Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P., Jr. (2006). The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 374-388.