

Université de Montréal

L'effet des normes d'équipe sur le leadership partagé

Par Madiha Aqerrout

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

Mai 2014

© Madiha Aqerrout, 2014

Université de Montréal
Faculté des arts et des sciences

Ce mémoire intitulé :
L'effet des normes d'équipe sur le leadership partagé

Présenté par
Madiha Aqerrout

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Émilie Genin
Président-rapporteur

Vincent Rousseau
Directeur de recherche

Marie-Claude Gaudet
Membre du jury

Résumé

La présente recherche a pour objectif principal d'étudier l'effet que peuvent exercer les normes d'équipe sur le leadership partagé au sein des équipes de travail. Nous voulions vérifier les relations entre trois normes proposées par Day (2007) comme influençant de façon significative le partage du leadership dans les équipes. Il s'agit de la distance hiérarchique, de la sécurité psychologique et de l'orientation vers l'apprentissage. Cette recherche vise également à vérifier l'effet modérateur, d'une part, de l'interdépendance au travail et, d'autre part, celui de la complexité de la tâche sur les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé.

Cette recherche se base sur des données secondaires qui ont été recueillies par Vincent Rousseau (professeur à l'Université de Montréal) et Caroline Aubé (professeure à HEC Montréal) auprès de 394 membres appartenant à 77 équipes et auprès de 77 supérieurs immédiats de ces mêmes équipes. L'ensemble de ces participants travaille dans une organisation de sécurité publique canadienne. Les données ont été collectées en utilisant la méthode du questionnaire. Des analyses de régressions ont été utilisées pour vérifier les hypothèses de cette étude.

Les résultats montrent que la distance hiérarchique, la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage sont significativement liées au leadership partagé. Ces normes d'équipe sont également fortement reliées entre elles. Les résultats n'ont, cependant, pas permis de confirmer l'effet modérateur de l'interdépendance au travail et de la complexité de la tâche sur les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé.

Globalement, les résultats montrent que les gestionnaires tireront avantage à encourager les normes d'équipe associées à une faible distance hiérarchique, à une forte sécurité psychologique et à une orientation davantage axée sur l'apprentissage afin de faciliter l'exercice du leadership partagé et ce, en vue d'améliorer la performance des équipes et de l'organisation.

Mot clés : *Leadership partagé, équipes de travail, normes d'équipe, interdépendance au travail, complexité de la tâche.*

Abstract

This research mainly aims to study the effect of team norms on shared leadership within work teams. We wanted to check the relationship between three norms proposed by Day (2007) as significantly influencing the sharing of leadership within teams. This refers to hierarchical distance, psychological safety and learning orientation. This research also aims to test the moderating effect of the interdependence to the task and of the task complexity on the relationship between team norms and shared leadership.

This research is based on secondary data that was collected by Vincent Rousseau (Professor at University of Montreal) and Caroline Aubé (Professor at HEC Montreal) among 394 members from 77 teams and among 77 immediate supervisors of these teams. All these participants work in a Canadian public safety organization. Data was collected using the questionnaire method. Regression analyses were conducted to test the hypotheses of this study.

The results show that hierarchical distance, psychological safety and learning orientation were significantly related to shared leadership. These team norms are also strongly interconnected. The results did, however, fail to confirm the moderating effect of task interdependence and task complexity on the relationship between team norms and shared leadership.

Overall, the results show that managers will benefit from promoting team norms related to a low power distance, a strong psychological safety, and a strong learning orientation to facilitate the exercise of shared leadership and in order to improve team and organization performance.

Keyword : *Shared Leadership, team work, team norms, task interdependence, task complexity.*

Table des matières

Résumé	v
Abstract	vi
Table des matières	vii
Liste des tableaux	xi
Liste des figures	xiii
Remerciements	xiv
Introduction	1
Objectif du mémoire.....	5
Questions de recherche.....	6
Pertinence de la question de recherche en relations industrielles	7
Structure du mémoire	7
CHAPITRE 1 – CADRE THÉORIQUE.....	9
1.1 Les équipes de travail	9
1.1.1 <i>Définition des équipes de travail</i>	9
1.1.2 <i>Types d'équipes de travail</i>	11
1.2 Le leadership partagé.....	13
1.2.1 <i>Définition du leadership partagé</i>	13
1.2.2 Les antécédents du leadership partagé.....	17
1.2.1.1 <i>Les antécédents théoriques du leadership partagé</i>	18
1.2.2.2 <i>Les antécédents empiriques du leadership partagé</i>	21
1.3 Les normes d'équipe.....	24
1.3.1 <i>Définition des normes d'équipe</i>	24
1.3.2 <i>La distance hiérarchique</i>	26
1.3.2.1 <i>Définition de la distance hiérarchique</i>	26
1.3.2.2 <i>Le lien entre la distance hiérarchique et le leadership partagé</i>	27
1.3.3 <i>La sécurité psychologique</i>	30
1.3.3.1 <i>Définition de la sécurité psychologique</i>	30

1.3.3.2	<i>Le lien entre la sécurité psychologique et le leadership partagé</i>	31
1.3.4	L'orientation vers l'apprentissage	32
1.3.4.1	<i>Définition de l'orientation vers l'apprentissage</i>	32
1.3.4.2	<i>Le lien entre l'orientation vers l'apprentissage et le leadership partagé</i>	33
1.3.5	Sommaire des travaux concernant les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé.....	34
1.4	Facteurs contextuels.....	35
1.4.1	<i>La théorie de la contingence</i>	35
1.4.2	<i>L'effet modérateur de l'interdépendance au travail</i>	36
1.4.3	<i>L'effet modérateur de la complexité de la tâche</i>	37
CHAPITRE 2	– MODÈLE DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	40
2.1	Problématique.....	40
2.2	Modèle de recherche.....	43
2.3	Hypothèses de recherche	45
CHAPITRE 3	– MÉTHODOLOGIE	50
3.1	Devis de recherche.....	50
3.2	Déroulement de la recherche	51
3.3	Participants	51
3.3.1	<i>Contexte organisationnel</i>	51
3.3.2	<i>Données sociodémographique</i>	52
3.4	Matériel.....	52
3.4.1	<i>Variables indépendantes : les normes d'équipe</i>	53
3.4.2	<i>Variable dépendante : le leadership partagé</i>	54
3.4.3	<i>Variables modératrices : L'interdépendance au travail et la complexité de la tâche</i> 55	
3.4.4	<i>Variables de contrôle : la taille de l'équipe et l'ancienneté dans l'équipe</i>	56
3.5	Considérations éthiques.....	56
3.6	Plan d'analyse des résultats	57
3.6.1	<i>Analyses préliminaires</i>	57
3.6.1.1	<i>Agrégation des données</i>	57
3.6.1.2	<i>Analyses de fidélité</i>	58
3.6.1.3	<i>Analyses descriptives</i>	58

3.6.1.4	<i>Analyses bivariées</i>	59
3.6.2	<i>Vérification des hypothèses</i>	59
3.6.2.1	<i>Vérification des hypothèses de relations</i>	59
3.6.2.2	<i>Vérification des hypothèses modératrices</i>	60
CHAPITRE 4 – RÉSULTATS		61
4.1	Résultats des analyses préliminaires	61
4.1.1	<i>Résultats de l'agrégation des données</i>	61
4.1.2	<i>Résultats de l'analyse de cohérence</i>	62
4.1.3	<i>Statistiques descriptives</i>	62
4.1.3.1	<i>Description des variables de contrôle</i>	63
4.1.3.2	<i>Description des variables indépendantes</i>	63
4.1.3.3	<i>Description de la variable dépendante</i>	64
4.1.3.4	<i>Description des variables modératrices</i>	64
4.1.4	<i>Résultats des analyses bivariées</i>	65
4.2	La vérification des hypothèses de recherche	66
4.2.1	<i>Vérification des hypothèses de relation</i>	67
4.2.2	<i>Vérification des hypothèses de modulation</i>	70
4.2.1.1	<i>Vérification de l'effet modérateur de l'interdépendance au travail sur la relation entre la distance hiérarchique et le leadership partagé.</i>	71
4.2.1.2	<i>Vérification de l'effet modérateur de l'interdépendance au travail sur la relation entre la sécurité psychologique et le leadership partagé.</i>	72
4.2.1.3	<i>Vérification de l'effet modérateur de l'interdépendance au travail sur la relation entre l'orientation vers l'apprentissage et le leadership partagé.</i>	73
4.2.1.4	<i>Vérification de l'effet modérateur de la complexité de la tâche sur la relation entre la distance hiérarchique et le leadership partagé.</i>	74
4.2.1.5	<i>Vérification de l'effet modérateur de la complexité de la tâche sur la relation entre la sécurité psychologique et le leadership partagé.</i>	75
4.2.1.6	<i>Vérification de l'effet modérateur de la complexité de la tâche sur la relation entre l'orientation vers l'apprentissage et le leadership partagé.</i>	76
4.3	Le rôle des variables de contrôle	77
4.4	Analyses supplémentaires	77

CHAPITRE 5 – DISCUSSION.....	79
5.1 Rappel de l’objectif et de la problématique du mémoire.....	79
5.2 Interprétation des résultats des analyses.....	79
5.2.1 <i>Les résultats concernant les hypothèses de relation</i>	80
5.2.2 <i>Les résultats concernant les hypothèses de modération</i>	82
5.2.2 <i>Les résultats concernant les variables de contrôle</i>	85
5.2.3 <i>Les résultats concernant les analyses supplémentaires</i>	86
5.3 Les implications de la recherche.....	86
5.3.1 <i>Les implications théoriques</i>	86
5.3.2 <i>Les implications pratiques</i>	87
5.4 Les limites et les forces de la recherche.....	88
5.5 Les recherches futures.....	89
Conclusion.....	91
RÉFÉRENCES.....	94

Liste des tableaux

Tableau 1. Synthèse de définitions du leadership partagé	15-16
Tableau 2. Présentation des hypothèses de recherche.....	46
Tableau 3. Données démographiques des participants.....	52
Tableau 4. Les indicateurs des normes d'équipe.....	54
Tableau 5. Les indicateurs du leadership partagé	55
Tableau 6. Les indicateurs de l'interdépendance au travail et à la complexité de la tâche.....	56
Tableau 7. L'agrégation des données	61
Tableau 8. Coefficient de cohérence interne	62
Tableau 9. Statistiques descriptives des indicateurs de la distance hiérarchique, de la sécurité psychologique et de l'orientation vers l'apprentissage	63-64
Tableau 10. Statistiques descriptives des indicateurs du leadership partagé	64
Tableau 11. Statistiques descriptives des indicateurs de l'interdépendance au travail et de la complexité de la tâche	65
Tableau 12. Matrice des corrélations des variables.....	66
Tableau 13. Analyse de régression multiple de l'effet des normes d'équipe combinées sur le leadership partagé.....	68

Tableau 14. Analyse de régression multiple de l'effet de chacune des normes d'équipe sur le leadership partagé.....	69-70
Tableau 15. Analyse de régression concernant l'effet modérateur de l'interdépendance au travail sur la relation entre la distance hiérarchique et le leadership partagé.....	71
Tableau 16. Analyse de régression concernant l'effet modérateur de l'interdépendance au travail sur la relation entre la sécurité psychologique et le leadership partagé.....	72
Tableau 17. Analyse de régression concernant l'effet modérateur de l'interdépendance au travail sur la relation entre l'orientation vers l'apprentissage et le leadership partagé.....	73
Tableau 18. Analyse de régression concernant l'effet modérateur de la complexité de la tâche sur la relation entre la distance hiérarchique et le leadership partagé.....	74
Tableau 19. Analyse de régression concernant l'effet modérateur de la complexité de la tâche sur la relation entre la sécurité psychologique et le leadership partagé.....	75
Tableau 20. Analyse de régression concernant l'effet modérateur de la complexité de la tâche sur la relation entre l'orientation vers l'apprentissage et le leadership partagé.....	76
Tableau 21. Matrice des corrélations entre la proportion des hommes et les variables à l'étude	78

Liste des figures

Figure 1. Représentation schématique du modèle de recherche	43
---	----

Remerciements

Je ne remercierais jamais assez mon directeur de recherche, Monsieur Vincent Rousseau, sans qui le présent mémoire n'aurait vu jour. Depuis notre première rencontre, il a compris le sujet qui m'anime et a de ce fait trouvé le moyen de me permettre de joindre l'utile à l'agréable. Il a été mon grand conseiller durant toute mon année scolaire. Il m'a toujours encouragé et motivé d'aller vers l'avant. Merci Monsieur d'avoir cru en moi et surtout pour votre patience, votre écoute et votre disponibilité.

Merci également à Mme Émilie Genin et Mme Marie-Claude Gaudet, membres du jury, pour vos commentaires constructifs qui ont permis d'améliorer la qualité du présent mémoire.

Un merci spécial à mes parents et mes sœurs pour leurs encouragements, leur confiance et leur soutien et ce, durant toutes les étapes de ma vie. Je vous aime !!!!

Un grand merci également à mes amis d'ici et du Sénégal pour leur soutien lors de mes débuts au Canada. L'adaptation n'a pas été simple, mais votre présence a adouci mon quotidien.

Introduction

Un contexte international de plus en plus ouvert et caractérisé par une concurrence élargie a contraint certaines entreprises à revoir leurs pratiques et modes de gestion afin de s'y adapter (Kozlowski et Ilgen, 2006; Meier, 2008). Cela a conduit bon nombre d'entreprises à rechercher des moyens rapides, efficaces et adaptés pour répondre aux besoins du marché tout en faisant face à la concurrence. Autrement dit, il s'agit de trouver les ressources nécessaires susceptibles de leur procurer une telle différence et particularité par rapport à la concurrence. Dès lors, on assiste à une prise de conscience de l'importance du capital humain qui permet de procurer aux entreprises aussi bien une valeur distinctive qu'un avantage compétitif durable. En effet, il est communément admis que la véritable richesse d'une entreprise ce sont avant tout les ressources humaines qui la composent et qui deviennent coûteuses à reproduire lorsque l'ensemble des compétences, d'expériences et du savoir est doté d'un caractère unique, non substituable et spécifique à l'organisation (Carmeli et Schaubroeck, 2005). De surcroît, dans un environnement économique hostile, les organisations ont avantage à valoriser, fidéliser et préserver leur capital humain pour qu'il gagne davantage en valeur, devienne difficile à imiter ou à reproduire et apporte l'avantage compétitif durable souhaité (Hitt, Camp et Sexton, 2001; Klein et Alchian, 1978; Lepak et Snell, 1999). Dans cette optique, et pour accompagner les mutations économiques rapides qui s'opèrent dans le monde, plusieurs organisations ont entrepris de se doter d'équipes de travail (Delarue, Van Hootegem, Procter et BurrIDGE, 2007; Richter, Dawson et West, 2011; Roy et Audet, 2003). Avec ce mode d'organisation du travail, les organisations cherchent surtout à mobiliser et à impliquer les membres des équipes pour assurer une meilleure gestion de leurs ressources et compétences et atteindre, ainsi, la performance souhaitée. Cette dernière étant perçue comme le critère central d'efficacité (Aubé et Rousseau, 2009).

Intimement lié à la gestion des équipes, le leadership a connu un grand intérêt de la part des organisations et des chercheurs. Souvent envisagé de façon hiérarchique (*top-down*), le leadership renvoie à l'influence qu'exerce le responsable d'une équipe désigné par la direction sur les membres de l'équipe de façon unidirectionnelle afin d'atteindre les objectifs de l'équipe (Avolio, Walumba et Weber, 2009; Burke et Stagl, Klein, Goodwin, Salas et Halpin, 2006; Small et

Rentsch, 2010). Cette forme de leadership qui est davantage verticale correspond surtout à « *un processus d'influence exercée sur les autres pour les amener à comprendre et à s'entendre sur ce qui est à faire et sur la manière de le réaliser, c'est un processus de facilitation des efforts individuels et collectifs et ce, afin d'atteindre des objectifs communs* » (Yukl, 2010, p. 8; traduction libre). Cela dit, cette pratique peut se révéler inadéquate, notamment en raison des demandes croissantes auxquelles les équipes de travail doivent faire face (complexification du travail, évolution technologique, etc.). De plus, il s'avère difficile pour une personne de détenir toutes les connaissances et habiletés nécessaires pour assurer toutes les fonctions du leadership (Lindsay, Day et Halpin, 2011; Pearce et Conger, 2003). Par ailleurs, cette perspective traditionnelle peut fortement restreindre la capacité des membres d'associer leurs compétences et expertise pour un rendement plus optimal (Bligh, Pearce et Kohles, 2006; Carson, Telusk et Marrone, 2007). Il devient de ce fait important de développer des bonnes pratiques susceptibles d'assurer aux organisations la préservation et la fidélisation du capital humain. Le développement du leadership a généré plusieurs conceptions ayant toutes pour but d'améliorer la performance des équipes et des organisations. En d'autres termes, le développement du leadership s'explique en partie par l'intérêt que lui portent les organisations qui peuvent y voir une source d'avantage compétitif (Day, 2001; McCall, 1998; Vicere et Fulmer, 1998;). D'autre part, il traduit principalement la volonté des entreprises de « *bâtir et d'utiliser des compétences interpersonnelles* » (Day, 2001, p. 585).

Afin de répondre aux problèmes liés au leadership traditionnel (formel) une nouvelle perspective théorique est proposée comme pouvant permettre aux entreprises d'atteindre la performance souhaitée. On défend l'idée selon laquelle l'influence n'émane pas d'un seul individu mais peut également provenir de plusieurs membres au sein de la même équipe (Gupta, Huang et Niranjana, 2010; Solansky, 2008). Cette influence peut s'exercer par tous les membres de l'équipe tout en impliquant les responsables (Gronn, 2002; Pearce, Conger et Locke, 2008). Par ailleurs, il est admis que les membres de l'équipe possèdent chacun des connaissances et habiletés pouvant être bénéfiques aux équipes pour gérer des situations particulières à un moment donné (Harris, 2008). Par conséquent, plus le leadership est partagé dans les équipes, plus celles-ci sont susceptibles d'être performantes, ce qui est soutenu par plusieurs études (p.ex., Carson et al., 2007; Carte, Chidambaram et Becker, 2006; Ensley, Pearson et Pearce, 2006; Hiller, Day et Vance, 2006;

Pearce et Sims, 2002; Sivasubramaniam, Murry, Avolio et Jung, 2002; Small et Rentsch, 2010). Il convient, toutefois, de distinguer le leadership partagé du leadership émergent. Ce dernier correspondant à un « *phénomène de sélection d'un leader, choisi par les membres appartenant à un groupe dépourvu d'un chef d'équipe* » (Pearce et Sims, 2002; p. 176; traduction libre). En d'autres termes, il s'agit de l'influence qu'exerce un membre du groupe sur ses collègues et qui lui accordent le statut de leader officiel de leur groupe (Campbell, Simpson, Stewart et Manning, 2002; Hogan, Curphy et Hogan, 1994). Ainsi, la principale différence entre les deux formes du leadership réside dans la notion d'influence : alors que cette dernière émane et s'exerce par un seul individu dans le leadership émergent, elle provient et se pratique mutuellement par l'ensemble des membres du groupe dans le leadership partagé. Le leadership est, ainsi, assumé de façon collective et non, par un seul individu (Pearce et Conger, 2003; Pearce et Sims, 2002). Le leadership émergent correspond donc plutôt à une perspective verticale où le leadership est exercé par un seul individu et ce, contrairement au principe du leadership partagé.

Plusieurs auteurs évoquent, sur le plan théorique, que le leadership partagé joue un rôle positif sur le partage de l'information, la participation des membres, la confiance, la cohésion, l'engagement, la coordination, la collaboration et le niveau d'absentéisme (Bligh et al., 2006; Champion, Medsker et Higgs, 1993; Ensley et al., 2003; Mehra, Smith, Dixon et Robertson, 2006; Pearce et Sims, 2000; Perry, Pearce et Sims, 1999). Empiriquement, plusieurs études récentes s'accordent sur l'influence positive qu'a le leadership partagé sur la performance des équipes. Plus spécifiquement, certaines études ont montré que le leadership partagé est positivement lié au réseautage, à l'intégration sociale et à la qualité de la résolution de problèmes (Pearce, 1997; Pearce et al., 2004) et à l'évaluation des managers et des clients à l'efficacité de l'équipe (Carson et al., 2007; Pearce et Sims, 2002). D'autres recherches ont montré également qu'il est positivement lié à la satisfaction, à l'auto-évaluation de l'efficacité de l'équipe et à l'effort supplémentaire (Avolio et al., 1996; Bowers et Seashore, 1966; Pearce, Yoo et Alavi, 2004). Par ailleurs, certains chercheurs ont même mis en évidence dans leurs études que le leadership partagé prédit mieux la performance d'équipe comparativement au leadership vertical (Ensley et al., 2006; Pearce et al., 2004). Autant d'avantages et d'atouts dont les entreprises peuvent tirer profit dans l'organisation des équipes de travail, afin de faire face aux mutations mondiales qui exigent des actions rapides et ainsi de gagner en performance (Pearce, Manz et Sims, 2009).

Cela étant dit, et bien que le leadership partagé se révèle associé à une performance accrue (Pearce et Sims, 2002), il ne peut se substituer au leadership traditionnel. Ce dernier pouvant compléter le leadership partagé, voire faciliter son émergence (Carson et al., 2007; Pearce, 2004; Pearce et Sims, 2002). En effet, la mise en place du leadership partagé peut sembler difficile, voire impossible dans une équipe mal conçue et dont les capacités ne correspondent pas à la performance attendue d'elle (Pearce, 2004). Il en est de même pour une équipe démontrant de faibles niveaux d'interaction et de soutien collectifs, de difficultés à prendre des risques et à exprimer les idées et d'une faible compréhension de l'objectif de l'équipe (Carson et al., 2007).

La présence d'un superviseur s'avère de ce fait vitale à l'émergence du leadership partagé. Cette personne ayant essentiellement pour rôle de soutenir et d'assister les membres et ce, de diverses manières. Tout d'abord, le superviseur joue un rôle fondamental dans la conception et / ou la reconception de l'équipe et ce, en fonction des compétences des membres et de leur capacité à assumer le leadership (Pearce, 2004). Il peut assister l'équipe à établir un environnement interne solide en encourageant les membres à communiquer, à se soutenir collectivement, à repenser et développer des stratégies pouvant répondre aux besoins et demandes du travail ainsi qu'aux objectifs de l'équipe. Ainsi les membres vont s'engager les uns envers les autres, développant de la sorte un grand niveau de confiance leur permettant de prendre des risques et de s'exprimer quant au travail et objectifs de l'équipe (Carson et al., 2007; Pearce, 2004). Il peut, en outre, mener les membres à avoir une bonne et même compréhension de l'objectif de leur équipe tout en développant chez eux le sentiment d'autonomie et d'indépendance de leur équipe. Ces comportements ainsi développés vont influencer chacun des membres de l'équipe à s'engager dans le leadership et dans son partage avec les autres membres de l'équipe (Carson et al., 2007; Pearce, 2004). En somme, et comme le précisent Carson et al. (2007), il ne s'agit pas de substituer le leadership traditionnel par le leadership partagé.

Bien que les recherches aient beaucoup porté sur les effets positifs du leadership partagé dans les équipes, il appert que ses antécédents n'aient pas reçu la même attention de la part des chercheurs et demeurent de ce fait mal connus et compris. Cela les a menés à explorer les pistes favorables à l'émergence et au développement du leadership partagé. En effet, ces derniers ont proposé, de

façon théorique, différents facteurs pouvant influencer l'émergence du leadership partagé. Toutefois, très peu de recherches ont validé de façon empirique les antécédents proposés, comme c'est le cas pour les normes d'équipe. Ces dernières ont été proposées théoriquement par Day (2007) qui suggère qu'elles puissent influencer de façon significative l'émergence du leadership partagé. Renvoyant aux « *standards qui régissent en grande partie les comportements au sein du groupe* » (Parks, 2011, p. 627; traduction libre), les normes d'équipes peuvent, effectivement, avoir une influence sur le développement du leadership partagé selon lequel, les membres doivent interagir pour atteindre leurs objectifs communs (Chen et Kanfer, 2006; Chen et Klimoski, 2003). Day (2007) propose à cet égard trois normes pouvant influencer ou nuire à l'émergence du leadership partagé dans les équipes, à savoir la distance hiérarchique, la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage. Toutefois, l'effet de ces normes a été proposé et étayé de façon théorique. Dans le présent mémoire, nous comptons étudier chacune des normes d'équipe proposées et d'analyser la mesure dans laquelle elles peuvent influencer l'émergence du leadership partagé. Dans ce sens, c'est en étant parfaitement conscientes du rôle déterminant des normes d'équipe sur l'émergence du leadership partagé, que les organisations seront en mesure de déployer les moyens nécessaires afin d'encourager la diffusion du leadership partagé et ainsi les membres à atteindre leurs objectifs communs et atteindre de ce fait la performance souhaitée.

Objectif du mémoire

Étant donné que l'objet principal de notre étude est les équipes de travail, notre étude a pour objectif de vérifier l'effet que peuvent avoir les normes d'équipe sur le leadership partagé, notamment sur son émergence et ce, en tenant compte des effets modérateurs des facteurs contextuels, soit l'interdépendance au travail et la complexité de la tâche. Étant donné que l'intérêt au leadership partagé est relié à la performance des équipes qui l'adoptent (Carson et al., 2007; Carte et al., 2006; Ensley et al., 2006; Hiller et al., 2006; Pearce et Sims, 2002; Sivasubramaniam et al., 2002; Small et Rentsch, 2010), il convient de se pencher davantage sur les facteurs susceptibles d'influencer son émergence. Ainsi, une vérification des relations que peuvent avoir les normes d'équipes, proposées par Day (2007), avec le leadership partagé à l'étude permettra une meilleure compréhension de leurs effets sur l'émergence de ce dernier.

Questions de recherche

Trois questions s'avèrent opportunes à être posées et ce, compte tenu qu'elles traduisent les objectifs de notre étude. Ainsi, la première question de recherche de cette étude est la suivante : *Quelle est l'influence des normes d'équipe (distance hiérarchique, sécurité psychologique et orientation vers l'apprentissage) sur l'émergence du leadership partagé ?*

De plus, étant donné que l'effet des normes d'équipe sur les comportements des individus est susceptible d'être modéré par des facteurs contextuels, il convient de prendre en considération de tels facteurs modérateurs. Ainsi, bien que l'interdépendance au travail et la complexité de la tâche soient avancées, également, comme antécédents au leadership partagé, aucune étude, à notre connaissance, n'a vérifié leur effet modérateur sur les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé. Celles-ci n'ont pas fait, non-plus, l'objet d'une recherche pouvant étudier et montrer l'effet modérateur qu'elles peuvent avoir lors des liens entre le leadership partagé et ses antécédents.

La deuxième question propose d'inclure l'effet modérateur de l'interdépendance au travail. Ainsi cette question se lit comme suit : *L'interdépendance au travail modère-t-elle les relations entre les normes d'équipes et le leadership partagé ?*

La dernière question de recherche prend en compte l'effet modérateur de la complexité de la tâche et est formulée comme suit : *La complexité de la tâche modère-t-elle les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé ?*

En d'autres termes, la première question de recherche s'intéresse à comprendre comment les normes d'équipe peuvent favoriser l'émergence du leadership partagé ou l'affecter. La deuxième et la troisième question, quant à elles, visent à cerner la mesure dans laquelle, d'une part, l'interdépendance au travail et, d'autre part, la complexité de la tâche peuvent moduler les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé.

Pertinence de la question de recherche en relations industrielles

Étant donné que le leadership représente un des moyens dont usent les organisations pour atteindre leurs objectifs, ce qui implique la relation entre les membres d'équipes et l'organisation à laquelle ils appartiennent, les questions de cette recherche s'inscrivent dans le champ d'étude des relations industrielles. Le leadership partagé n'étant pas nouveau, il provient de plusieurs disciplines cherchant aussi bien à assurer le bien-être des employés que le succès des organisations. Il suscite l'intérêt de plusieurs chercheurs pour qui le capital humain représente une source principale de succès et d'avantage compétitif. Cela dit, outre les postulats et travaux qui ont montré les effets positifs du leadership partagé sur la performance des équipes et organisations, il convient de développer une meilleure compréhension des antécédents de ce concept afin de faciliter son émergence et son exercice de façon plus étendue. Il semble important, de ce fait, d'étudier les normes d'équipes car susceptibles à leur tour d'influencer l'émergence du leadership partagé via les comportements que recouvre chacune des normes proposées.

Structure du mémoire

Le présent mémoire est scindé en cinq chapitres en plus de l'introduction et la conclusion. Le premier chapitre exposera les connaissances relatives aux principaux concepts de cette étude, à savoir, les équipes de travail, le leadership partagé et les normes d'équipes. Un bilan des recherches sera également détaillé dans ce chapitre, ainsi que l'explication de l'effet modérateur, d'une part, de l'interdépendance au travail et, d'autre part, de la complexité de la tâche. Le modèle de recherche qui s'appuie sur les écrits scientifiques et les hypothèses de recherche seront présentés dans le second chapitre. Le troisième chapitre, quant à lui, exposera la méthodologie envisagée pour les fins de cette étude ainsi que 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. Le quatrième chapitre se consacrera, ensuite, à exposer les résultats des différentes analyses auxquelles nous avons eu recours, notamment des analyses d'agrégation des données, des analyses de cohérence interne, des analyses descriptives, des analyses bivariées et des analyses de régression multiples. Finalement, nous interpréterons, dans le cinquième chapitre, les résultats obtenus pour toutes nos hypothèses

de recherche tout en abordant les implications théoriques et pratiques de ce mémoire, ses limites et ses forces ainsi que quelques suggestions pour les futures recherches.

CHAPITRE 1 – CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous nous appuyons sur la littérature pour définir les concepts présents dans cette étude. Ainsi, nous définirons d'abord les équipes de travail ainsi que les concepts du leadership partagé et de normes d'équipe. Nous exposerons ensuite, un bilan de recherches concernant les relations entre les normes d'équipe proposées et le leadership partagé. Nous finirons ce chapitre par une présentation de la théorie de la contingence sur laquelle nous nous basons pour soutenir le rôle modérateur de deux facteurs contextuels au regard des relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé. Il s'agit de l'interdépendance au travail et de la complexité de la tâche.

1.1 Les équipes de travail

Dans cette section, il convient d'expliquer le concept d'équipe de travail compte tenu que les concepts de cette recherche se rattachent à ce mode d'organisation du travail. Ainsi, une définition des équipes de travail sera d'abord donnée, suivie par une distinction de ce concept de celui du groupe pour que soient, finalement, exposés les différents types d'équipes de travail.

1.1.1 Définition des équipes de travail

Une équipe de travail correspond à un groupe de personnes qui conjuguent leurs efforts pour parvenir à un objectif commun. En d'autres termes, une équipe de travail désigne tout ensemble de deux ou plusieurs individus, identifiés de façon formelle, interdépendants et responsables à l'égard de l'organisation dans la réalisation d'une tâche (Aubé, Rousseau et Savoie, 2000; Rousseau, Aubé et Savoie, 2006a). Cela dit, leurs rôles et leurs responsabilités peuvent être distincts (Kozlowski et Ilgen, 2006). Autrement dit, l'équipe de travail ne se restreint pas à des individus ayant les mêmes rôles et responsabilités. Elle va au-delà de ces critères pour inclure le travail que chacun apporte pour la réalisation de la tâche pour laquelle ils sont responsables. C'est le cas, par exemple, d'une équipe médicale composée de chirurgiens, infirmiers, réanimateurs, etc. Les individus ne partagent ni les mêmes rôles ni les mêmes responsabilités. Toutefois, la réalisation de la tâche dépend de l'effort et de l'apport de tout un chacun.

Cela dit, et bien qu'on utilise le plus souvent le terme « équipe » pour désigner les équipes en milieu de travail (Guzzo et Dickson, 1996), il est essentiel de distinguer une équipe de travail d'un groupe de travail. Cette distinction est, effectivement, plus simple grâce à la définition qu'a attribuée Hackman (1987) à l'équipe de travail et qui englobe quatre critères essentiels. La définition de Hackman (1987) qui a été reprise par Cohen et Bailey (1997) énonce qu'une équipe de travail réfère à « *une collection d'individus qui sont interdépendants quant à leurs tâches, qui partagent la responsabilité des résultats, qui se perçoivent et qui sont aperçus par les autres comme une entité sociale intacte intégrée en un ou plusieurs systèmes (les unités de l'organisation ou de la société) et qui gèrent leurs relations à l'intérieur des frontières de l'entreprise* » (Cohen et Bailey, 1997, p. 241; traduction libre). Le premier critère qui ressort de cette définition est l'interdépendance des membres de l'équipe dans leurs tâches. Condition primordiale à l'existence d'une équipe de travail, elle suppose l'interaction des membres lors de la réalisation de leurs tâches qui dépendent l'une de l'autre. À cela, Cohen et Bailey (1997) ont ajouté le partage des ressources dont disposent les membres et ce, afin d'accomplir leurs tâches. Un autre critère renvoie au partage de la responsabilité des résultats entre les membres de l'équipe. Chacun des membres est responsable de la réalisation des tâches et des objectifs communs de l'équipe. Le fait de se percevoir comme une entité sociale et d'être perçu de la sorte est également un critère qui permet de qualifier un regroupement d'individus d'équipe de travail, lui procurant ainsi des droits et lui imposant des obligations. Finalement, cette entité devrait être intégrée dans un ou plusieurs systèmes sociaux. Cela signifie que l'équipe de travail puisse, par ses résultats, exercer une certaine influence sur son contexte organisationnel, à savoir les clients, les collègues, les fournisseurs de l'organisation, etc.

En ce qui a trait au groupe, ce dernier désigne tout regroupement d'individus en milieu organisationnel incluant ainsi les équipes de travail (p.ex., les équipes de projets, les équipes de gestion, les équipes parallèles et les divers comités se retrouvant dans les organisations) (Cohen et Bailey, 1997).

Alors qu'une équipe de travail suppose une interaction de ses membres qui vont collaborer de façon étroite tout en partageant leurs ressources individuelles et en concentrant leurs efforts afin d'accomplir leurs tâches et atteindre les objectifs communs à l'équipe et pour lesquelles ils sont

responsables de façon collective. À cet effet, le terme « équipe » sera ainsi priorisé dans le cadre de cette recherche.

1.1.2 Types d'équipes de travail

L'intérêt des chercheurs par rapport aux équipes de travail a dégagé plusieurs typologies dont la plus connue est celle de Sundstrom, De Meuse et Futrell (1990). Ces auteurs ont développé une conception composée de quatre types d'équipes de travail distinctes en fonction du degré d'autonomie et du pouvoir décisionnel, à savoir l'équipe non-autonome, l'équipe semi-autonome, l'équipe auto-gérée et l'équipe auto-organisée. L'équipe non-autonome, la forme traditionnelle la plus répandue dans les organisations, se caractérise par des membres régis par un supérieur qui est responsable de la prise de la majorité des décisions (Banker, Field, Schroeder et Sinha, 1996). Ainsi, dans ce type d'équipe, les membres assument essentiellement un rôle qui se limite à l'exécution du travail.

La deuxième catégorie identifiée par Sundstrom et al. (1990) est l'équipe semi-autonome. Elle réfère à un ensemble d'individus formellement identifiés et interdépendants et dont la responsabilité est léguée à un coordonnateur nommé par la direction (Roy, 1998). Contrairement à l'équipe non-autonome, les membres de cette équipe disposent d'une certaine marge de manœuvre au sein de leur équipe. Les membres peuvent prendre des décisions pour gérer leur équipe ainsi que partager les tâches lors de la structuration de leur équipe (Roy et al., 1999).

L'équipe auto-gérée (généralement appelée équipe autonome), quant à elle, se distingue par le pouvoir dont jouissent ses membres par rapport au choix de leur propre coordonnateur (Roy, Guidon, Bergeron, Fortier et Giroux, 1998). Cela dit, les tâches de ses membres sont généralement déterminées par l'organisation.

Finalement, dans l'équipe auto-organisée (appelée également équipe auto-déterminée), les membres bénéficient d'un pouvoir décisionnel plus étendu qui s'ajoute à l'exécution de leur tâches (Roy et al., 1998). Le pouvoir décisionnel est d'un tel niveau qu'il inclut notamment le choix des membres qui doivent composer leur équipe lors de leur organisation à cette dernière (Banker et al., 1996).

D'autres travaux sur les équipes de travail se sont, cependant, concentrés sur le développement de typologies permettant ainsi d'identifier les caractéristiques des différentes formes des équipes de travail existant dans les organisations. Hollenbeck, Beersma et Schouten (2012) ont récemment élaboré une typologie basée sur trois dimensions, à savoir la diversité des habiletés représentée dans l'équipe, le niveau de l'autorité au sein des équipes et la stabilité temporelle de l'équipe. En se basant sur plusieurs méta-analyses pour élaborer leur modèle, ces auteurs ont voulu pallier au problème de la confusion existant dans la littérature quant à la catégorisation des équipes de travail. La mise en place d'une telle typologie permet la prise en compte de dimensions primordiales dans la mise en place des équipes (Hollenbeck et al., 2012).

La diversité des habiletés (*skill differentiation*) renvoie au niveau de la spécialisation que les membres de l'équipe ont développé en matière de connaissances ou de capacités fonctionnelles pouvant rendre les membres plus ou moins difficiles à remplacer (Hollenbeck et al., 2012). Par habiletés, Hollenbeck et al. (2012, p. 93 et 94; traduction libre) ont voulu « *l'intégration de toute sorte de diversité pouvant influencer la capacité de l'équipe à atteindre la performance, tels que les différences d'expérience, d'éducation, de culture, de sexe, etc.* ».

Ainsi, et comme le proposent Hollenbeck et al. (2012), il est plus difficile pour les membres d'être substituables dans des équipes ayant un haut niveau de diversité des habiletés. Cela se traduit par le fait que chacun des membres a des compétences spécifiques dans son domaine. Le temps est donc fortement requis pour permettre aux membres de développer des compétences quant aux domaines de leurs collègues. À l'opposé, les membres de l'équipe sont plus facilement substituables dans les équipes qui se caractérisent par une faible diversité des habiletés et ce, en raison de la capacité des membres à occuper plus d'un rôle.

Le niveau de l'autorité (*authority differentiation*) correspond au degré de responsabilité quant à la prise de décisions accordée aux membres, aux sous-groupes de l'équipe ou à l'ensemble du collectif (Hollenbeck et al., 2012). Ainsi, un fort niveau d'autorité différenciée au sein d'une équipe se traduit par la concentration de l'autorité dans les mains d'une seule personne désignée en tant que leader formel. Cette personne est responsable de la prise de la majorité des décisions. En revanche, Hollenbeck et al. (2012) avancent qu'un faible niveau d'autorité différenciée

caractérise les équipes où l'exercice de l'autorité est confié à l'ensemble des membres de l'équipe, et non à un seul individu, comme c'est le cas des équipes auto-gérées (Hollenbeck et al., 2012; Taggar, Hackett et Saha, 1999) ou des équipes auto-organisées (Hollenbeck et al., 2012; Manz et Sims, 1985). Les auteurs abordent également le cas des équipes connaissant l'émergence d'un leader informel assez stable dans le temps et les positionnent au milieu des deux niveaux. Selon les auteurs, cette position est due au fait que « *le leader peut être plus faible et avoir des tâches plus spécifiques comparativement au leader formel* » (Hollenbeck et al., 2012; p. 94; traduction libre).

Finalement, la stabilité temporelle (*temporal stability*) se rapporte à l'habitude que les membres de l'équipe ont développé en travaillant ensemble dans le passé ainsi qu'aux possibilités futures de travailler ensemble (Hollenbeck et al., 2012). Les équipes connaissant un haut niveau de stabilité temporelle sont des équipes ayant un faible niveau de rotation et où les membres ne sont pas facilement substituables. Les membres sont habitués à travailler ensemble et continueront à le faire dans le futur. Se basant sur les travaux de Hackman (2002), Hollenbeck et al. (2012) précisent qu'il s'agit d'équipes dont les membres peuvent avoir travaillé ensemble sur une période de dix ans. À l'opposé, le faible niveau de stabilité temporelle caractérise les équipes de courtes durées dont les membres ont eu à travailler ensemble sur des périodes relativement courtes.

1.2 Le leadership partagé

Dans cette section, nous aborderons les différentes définitions attribuées au leadership partagé et relèverons les différences et similarités existant entre elles. Nous présenterons, par la suite, une revue de la littérature concernant les antécédents pouvant influencer l'émergence du leadership partagé.

1.2.1 Définition du leadership partagé

Le leadership partagé qui tient son origine dans les études de psychologie, de travail d'équipe et de comportements organisationnels (Pearce et Conger, 2003), vient changer la conception traditionnelle du leadership (qui est davantage un leadership vertical). Cette dernière fait

référence à une relation de pouvoir par laquelle une personne, désignée en tant que leader, influence les subordonnés pour atteindre les objectifs du groupe ou de l'organisation. De plus, le concept du leadership partagé remet, en quelque sorte, en question la conception du leadership qui repose sur un aspect vertical. D'une part, on défend l'idée selon laquelle il devient difficile pour un individu d'assumer de façon efficace toutes les fonctions du leadership (Lindsay et al., 2011; Pearce et Conger, 2003). D'autre part, il semblerait que la perspective traditionnelle du leadership puisse empêcher les membres de combiner leur expertise lors de la réalisation du travail (Bligh et al., 2006; Carson et al., 2007).

Ces limites ont suscité l'intérêt des chercheurs à réviser la conception traditionnelle du leadership et à considérer ainsi d'autres sources d'influence dans les organisations (Carson et al., 2007; Pearce, 1997; Pearce et Sims, 2002). En effet, bien que ce concept ne soit pas nouveau (Pearce et Conger, 2003), la définition traditionnelle du leadership a longtemps conduit les chercheurs à associer la principale forme de leadership au superviseur hiérarchique (Carson et al., 2007). Ce dernier est défini comme étant l'influence qu'un seul individu, souvent superviseur immédiat, exerce sur un groupe (Doucet et Sweeney, 2010), ce qui implique que le leadership est pratiqué dans une optique hiérarchique (*top-down*) qui veut que le responsable exerce une influence sur les subordonnés afin d'atteindre les objectifs de l'équipe (Avolio et al., 2009; Burke et al., 2006; Small et Rentsch, 2010). Ainsi, d'après Doucet et Sweeney (2010), les travaux de Mary Parker Follet évoquent la possibilité de la présence d'une autre source pour le leadership, différente du leader formel. Plus spécifiquement, il arrive au subordonné, selon le contexte, de suivre d'autres individus (autre que celui détenant l'autorité) car ayant plus de connaissances ou de compétence.

De même, Gibb (1954), a suggéré l'existence de deux formes de leadership, soit le leadership ciblé et le leadership distribué. Selon cet auteur, le leadership ciblé se produit lorsque le leadership est centralisé entre les mains d'un seul individu, tandis que le leadership distribué se produit lorsque deux ou plusieurs individus partagent les rôles, les responsabilités et les fonctions du leadership.

De même, plusieurs études ont montré que l'influence peut résulter du superviseur hiérarchique ou peut être exercée par les pairs (Avolio et al., 1996; Pearce, 1997; Perry et al., 1999). Cela dit,

selon Pearce et Sims (2002), bien que la première forme soit importante au développement et au maintien du leadership dans les équipes, la principale source d'influence émane des pairs.

De ce fait, plusieurs définitions ont été proposées pour le leadership partagé soulignant ainsi, pour la plupart, la différence entre le leadership partagé et les autres approches du leadership (voir Tableau 1). En effet, il ressort du tableau 1 le fait que bien que ces définitions fassent ressortir les mêmes notions fondamentales (l'influence et le groupe ou l'équipe) et permettent de distinguer ce dernier des autres formes du leadership, elles représentent certaines différences quant au processus de l'influence, des termes qui lui sont attribués et y ajoutent la notion de la distribution. Pour ce faire, nous nous basons sur la synthèse des définitions au leadership partagé réalisée par Carson et al. (2007, p. 1219).

Tableau 1. Synthèse de définitions du leadership partagé

Auteurs	Définitions
Avolio, Jung, Murry et Sivasubramanium (1996)	Aucune définition explicite, mais un leadership partagé est essentiellement considéré comme le leadership transformationnel manifeste au niveau du groupe où les équipes sont hautement développées.
Pearce et Sims (2002)	Une influence distribuée au sein de l'équipe (p. 172). Une influence latérale entre les pairs (p. 176).
Sivasubramanium, Murry, Avolio et Jung (2002)	Une influence collective de chacun des membres d'une équipe (p. 68). La manière dont les membres d'un groupe évaluent l'influence du groupe par opposition à une personne à l'intérieur ou à l'extérieur du groupe (p. 68).
Pearce et Conger (2003)	Un processus d'influence interactive et dynamique entre les individus dans des groupes dont l'objectif est d'amener l'un l'autre à l'atteinte des objectifs de l'organisation ou du groupe, ou les deux. . . [L] e leadership est largement distribué parmi un ensemble d'individus plutôt que d'être centralisé dans [la] main d'un seul individu qui agit en tant que supérieur hiérarchique (p. 1).
Pearce, Yoo et Alavi (2004)	Un processus permanent et simultanée d'influence mutuelle au sein d'une équipe caractérisée par une "série d'émergence" de leader officiel ou non officiel (p. 48).

Tableau 1. (Suite)

Auteurs	Définitions
Ensley, Hmieleski et Pearce (2006)	Un processus d'équipe où le leadership est plutôt exercé par l'ensemble de l'équipe qu'individuellement par une personne désignée (p. 220).
Mehra, Smith, Dixon et Robertson (2006)	Un phénomène de partage et de distribution pouvant inclure plusieurs leaders (formellement désignés ou émergent) (p. 233).

Source : Carson et al. (2007, p. 1219; traduction libre).

Pearce et Conger (2003, p. 1), les auteurs de référence en matière de leadership partagé, ont défini ce concept comme étant « *un processus d'influence dynamique et interactive entre les individus d'un groupe dont le but est la réalisation des objectifs de l'organisation, du groupe ou des deux (...)* Le leadership est largement distribué parmi un ensemble d'individus plutôt que centralisé entre les mains d'un seul individu qui agit en tant que supérieur. » (Pearce et Conger, 2003, p. 1; traduction libre). Les auteurs distinguent, de façon claire, les deux formes du leadership tout en mettant l'emphase sur le partage dynamique et interactif (*dynamic and interactive influence*). Par ailleurs, ces auteurs ainsi que Pearce et Sims (2002) soulignent l'importance de la notion de distribution du leadership et de celle du collectif où chaque individu est convié à participer activement et de façon collective aux responsabilités du leadership partagé (Pearce, 1997). Dans le même sens, Bligh et al. (2006) abordent la distinction entre les deux formes de leadership en proposant qu'elle réside dans le fait que le leadership partagé, outre l'influence verticale émanant du superviseur hiérarchique ou des subordonnés, tient en compte la notion d'influence latérale des collègues.

Ensley et al. (2006), quant à eux, définissent le leadership partagé comme étant « *un processus d'équipe où le leadership est assuré par l'équipe dans son ensemble, et non pas uniquement par un seul individu désigné* » (Ensley et al., 2006, p. 220; traduction libre). Cela dit, bien que leur définition permette de distinguer les deux formes de leadership, elle reste imprécise sur le processus de l'influence et de sa distribution dans l'équipe. Quant à Sivasubramanian et al. (2002), et afin de le distinguer du leadership traditionnel, parlent plutôt d'influence collective (*collective influence*) et de la nécessité de son exercice et son évaluation par chacun des membres d'une équipe et non par un individu appartenant ou non à cette équipe.

Pearce, Yoo et Alavi (2004) évoquent, pour leur part, l'influence mutuelle (*mutual influence*) que les membres d'une équipe exercent de façon réciproque. Le processus d'influence, selon eux, est marqué par une apparition successive de leaders (désigné ou non formel). Cette émergence successive est conditionnée, momentanément, par les compétences et connaissances dont dispose un individu et qui sont indispensables à la performance de l'équipe (Pearce et al., 2004). Cela entend que le leadership n'est pas pratiqué par tous les membres au même moment, mais plutôt par une personne à la fois. Ce dernier émerge au sein de l'équipe, exerce son leadership pour s'éclipser finalement au profit d'une personne dont les habiletés répondront aux besoins et exigences du moment (Pearce et al, 2004). Cette approche a fait le sujet d'une critique pertinente de la part de Doucet et Sweeny (2010, p. 150) selon qui, elle « *se rapproche davantage des perspectives traditionnelles du leadership hiérarchique dans le sens où l'influence est exercée et assumée par un individu à la fois* ».

La définition retenue, toutefois, est celle de Doucet et Sweeney (2010) qui, dans leur souci de donner une définition plus complète au leadership partagé, se sont basés sur la littérature présente relative à ce concept afin d'intégrer tous les aspects qui le caractérisent. Ainsi, selon ces auteurs (2010, p. 150), le leadership partagé « *représente un processus collectif où le leadership est distribué entre les membres d'un groupe qui exercent une influence latérale entre eux et qui possèdent les habiletés et la motivation nécessaire pour influencer et motiver leurs collègues afin de les amener à contribuer à l'atteinte des objectifs du groupe ou de l'organisation* ».

1.2.2 Les antécédents du leadership partagé

Après avoir défini le concept du leadership partagé, nous allons aborder ses antécédents. Il s'agit des facteurs pouvant faciliter ou mener à l'émergence et au développement du leadership partagé. Plusieurs auteurs ont proposé des facteurs pouvant favoriser le partage du leadership dans les équipes. Cela dit, seulement quelques-unes de ces propositions théoriques ont été validées par des démarches empiriques. Ainsi, nous présenterons dans la première section les antécédents théoriques pour ensuite exposer dans la seconde section les antécédents qui ont fait l'objet d'études empiriques.

1.2.1.1 Les antécédents théoriques du leadership partagé

Katz et Kahn (1978) ont avancé deux ensembles d'activités comme conditions primordiales à l'émergence du leadership partagé. Il s'agit premièrement de la disposition des membres d'exercer le leadership et de rechercher ainsi d'influencer l'orientation, la motivation et le soutien du groupe. Autrement dit, pour que le leadership soit partagé, il est nécessaire que chacun des membres ait la volonté d'assumer les fonctions de leadership et de s'engager à influencer les autres membres. Deuxièmement, il est important que l'ensemble de l'équipe soit disposé à compter sur le leadership apporté par chacun des membres de cette équipe. Cela dit, ces comportements semblent fortement dépendre de la perception que se font les membres de ce mode d'interaction dans l'équipe. Selon Carson et al. (2007), il est nécessaire pour les membres de percevoir en l'acceptation de ce processus d'influence mutuelle un apport bénéfique et constructif. Dans le même sens, Perry et al. (1999) parlent, également, de la volonté des équipes à s'engager dans le leadership partagé comme étant nécessaire à son émergence. Autrement dit, il s'agit de la disposition des membres de coopérer, d'influencer et de se laisser influencer par leurs collègues.

Certains travaux théoriques abordent, par ailleurs, la notion de la maturité de l'équipe et suggèrent que le leadership partagé émerge au fil du temps à travers les négociations entre les membres, leurs interactions et l'influence qu'ils exercent mutuellement (Carson et al., 2007). Ainsi, le leadership partagé est plus susceptible d'émerger dans une équipe où sa maturité a permis aux membres d'avoir une compréhension mutuelle et précise de leurs capacités et compétences (Small et Rentsch, 2010). Selon Perry et al. (1999, p. 43), « *le leadership est un processus de groupe qui requiert du temps et de ce fait, son émergence est plus probable dans les équipes matures* » (traduction libre). En effet, les équipes matures sont des équipes où se sont développées des relations interpersonnelles entre les membres et où règne une bonne compréhension des comportements, aptitudes et compétences de chacun, favorisant ainsi le développement du leadership partagé (Pearce et Sims, 2000). D'ailleurs, les équipes matures disposent d'une plus grande volonté et capacité à s'engager dans le leadership partagé que les équipes moins matures (Avolio et al., 1996; Perry et al., 1999).

Bligh, Pearce et Kohles (2006) suggèrent que le leadership de soi (*self-leadership*) puisse être un moyen efficace pour favoriser le développement du leadership partagé. Selon ces auteurs, le leadership de soi renvoie au processus d'influence qu'un individu exerce sur lui-même dans l'objectif d'accroître sa motivation et sa capacité de se diriger. Des éléments qui sont nécessaires à sa performance. Ainsi, les individus vont développer les comportements et les habiletés nécessaires au développement du leadership partagé et ce, à travers leur confiance mutuelle et leur engagement envers leur équipe.

Pour leur part, Pearce et Manz (2005) proposent cinq facteurs pouvant influencer l'émergence du leadership partagé. Ces facteurs sont essentiellement relatifs aux caractéristiques de la tâche, à savoir le niveau d'urgence de la tâche, l'importance de l'engagement des employés quant à la tâche, le besoin d'innovation et de créativité, le niveau de l'interdépendance de la tâche et le degré de complexité (Pearce et Manz, 2005). En ce qui a trait au niveau d'urgence de la tâche, Pearce et Sims (2000) proposent qu'elle inciterait les individus à s'entraider et à combiner leurs compétences pour l'atteinte de leur objectif. Dans le même sens, certains chercheurs ont observé qu'un travail requérant un temps réduit et limité avait plus tendance à réunir les individus autour d'un objectif commun et ainsi influencer l'émergence du leadership partagé (Doucet et Sweeney, 2010).

L'importance de la tâche est également suggérée par certains chercheurs comme antécédent du leadership partagé. En effet, ce dernier a plus de chance de se développer dans une équipe où la tâche a un sens et une valeur significative aussi bien pour les équipes que pour l'organisation (Pearce et Sims, 2000). L'importance de la tâche peut être associée étroitement à l'engagement des employés. À cet effet, Pearce et Manz (2005) soulignent que l'importance du leadership partagé est favorable dans une équipe où l'engagement des employés est désiré et nécessaire. Autrement dit, la tâche devient importante dans une équipe où les membres sont incités à se dépasser pour réaliser et atteindre leur objectif.

Les chercheurs suggèrent, également, un lien positif entre, d'une part, le besoin d'innovation et de créativité et, d'autre part, le leadership partagé. En effet, le leadership partagé semble essentiel dans les organisations où est fortement requis un niveau important d'innovation et de créativité,

notamment dans le but d'offrir de meilleurs produits et services à leurs clientèles (Pearce et Sims, 2000; Pearce et Manz, 2005). Par ailleurs, Pearce et Manz (2005, p. 136; traduction libre) soulignent que « *lorsque les employés sont encouragés à se diriger et à s'influencer mutuellement dans la prise de décision, dans la résolution des problèmes et dans l'identification des opportunités futures, une large diffusion de l'innovation et de la créativité sera encouragée* ».

L'interdépendance de la tâche peut également contribuer à l'émergence du leadership partagé. Certains chercheurs soutiennent l'idée selon laquelle le leadership partagé tend plus facilement à se développer dans les équipes où les tâches sont fortement interdépendantes (Cox, Pearce et Perry, 2003; Pearce et Manz, 2005). En d'autres termes, plus le travail nécessite l'intégration de tâches interdépendantes, plus les employés seront incités à s'unir, s'entraider et rassembler leurs compétences et efforts en vue de réaliser les tâches avec succès.

Pearce et Manz (2005) associent finalement la complexité de la tâche au développement du leadership partagé. Plus spécifiquement, plus les tâches sont complexes et nécessitant l'intégration d'un haut niveau de connaissances, plus le leadership partagé devient important pour le succès de l'équipe (Cox et al., 2003; Pearce et Manz, 2005). Dans la même optique, Kerr et Jermier (1978) proposent que les tâches routinières réduisent les possibilités de l'émergence du leadership partagé. Pearce et Manz (2005) expliquent cette relation par la difficulté pour une personne de détenir toutes les connaissances nécessaires à une performance optimale dans la réalisation de tâches complexes de l'équipe. Selon ces auteurs, « *le leadership partagé, appuyé par le leadership de soi, devient essentiel lorsque la tâche représente un niveau élevé de complexité* » (Pearce et Manz, 2005, p. 137; traduction libre).

En plus des caractéristiques de la tâche énoncées par Pearce et Manz (2005), il appert que la proximité joue également un rôle dans le développement du leadership partagé. En effet, Perry et al. (1999) suggèrent que la distance physique entre les membres de l'équipe affaiblit l'émergence du leadership partagé. Pour leur part, Pearce et Sims (2000) appliquent ce concept de distance, d'une part, à la proximité géographique et, d'autre part, à la proximité entre les membres et leur superviseur. Ainsi, on peut déduire qu'une distance physique ou géographique, aussi bien entre les membres qu'entre les membres et leur superviseur, agira négativement sur le développement

du leadership partagé. En d'autres termes, le leadership partagé a moins de chance d'émerger dans des équipes où les membres sont éloignés les uns des autres créant ainsi des difficultés de communication, d'aide, d'échange et d'influence collective que dans des équipes où les membres travaillent au même endroit. Il en est de même pour les membres d'une équipe où les réunions et la communication avec le superviseur semblent rares.

Finalement, Doucet et Sweeney (2010, p. 157) recensent certaines recherches qui ont révélé que *« les systèmes de gestion dits à ' haute performance ' devraient influencer de manière positive le leadership partagé (...) ces pratiques favorisent la responsabilisation, l'engagement et la collaboration des employés; éléments indispensables à un bon partage du leadership partagé »*. Selon ces auteurs, il s'agit des systèmes pouvant comprendre des pratiques relatives à la reconnaissance du personnel, au partage de l'information, au développement des compétences et au pouvoir.

1.2.2.2 Les antécédents empiriques du leadership partagé

Après avoir présenté les facteurs théoriques facilitant l'émergence du leadership partagé, il convient de se pencher sur ses antécédents empiriques. Ainsi, dans leur recherche effectuée auprès de 59 équipes de consultants, Carson et al., (2007) ont examiné certains antécédents du leadership partagé. Ils ont montré qu'aussi bien l'environnement interne de l'équipe que le coaching externe sont d'importants facteurs prédisant le leadership partagé. D'abord, en ce qui concerne l'environnement interne de l'équipe, ce dernier renvoie à trois dimensions différentes mais en étroite relation, à savoir l'objectif commun, le soutien social et la voix (c.-à-d. l'aisance d'exprimer ses idées). Les auteurs ont conclu que le leadership partagé est plus susceptible d'émerger dans une équipe où les membres communiquent, où ils sont engagés dans la prise de décision, où ils se sentent appuyés psychologiquement et émotionnellement par leurs collègues, où leurs efforts et contributions sont reconnus et où les membres ont une grande et similaire compréhension de l'objectif commun au groupe et des mesures nécessaires à son atteinte. En ce qui a trait au coaching externe offert par les responsables d'équipe, les résultats ont montré que ce dernier est fort préconisé dans les équipes qui manifestent un manque ou une faiblesse quant à leur environnement interne (objectif commun, soutien social et voix) pouvant favoriser l'émergence du leadership partagé. Ainsi, les leaders externes pourraient aider les équipes à

mieux rassembler leurs compétences et mieux comprendre l'objectif de l'équipe afin d'y intégrer les moyens et les mesures requises à l'atteindre et ainsi partager le leadership.

Sweeney (2009), quant à elle, a mis en évidence, dans sa recherche auprès de 191 employés dans 20 équipes de travail, que le leadership partagé peut être positivement influencé aussi bien par le leadership transformationnel que par le leadership transactionnel manifesté par le responsable de l'équipe (Doucet et Sweeney, 2010).

En ce qui a trait au leadership transactionnel, aussi appelé leadership de gestion, il est axé sur la direction des subordonnés vers les objectifs et résultats souhaités pour lesquelles ils sont responsables et récompensés. L'idée de la transaction se traduit par la notion de la récompense en réponse aux besoins des subordonnés qui à leur tour répondent aux besoins (objectifs et résultats) de l'organisation (Bass, 1985; Graen et Cashman, 1975; Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996). Cette idée peut être un moyen de motivation dont peut user le responsable de l'équipe pour atteindre les objectifs de l'équipe ainsi que ceux de l'organisation. Autrement dit, les récompenses vont conduire les subordonnés à fournir davantage d'efforts, de développer une forte interaction et de se concentrer sur l'atteinte de leurs objectifs, ce qui est favorable à l'émergence du leadership partagé.

Pour ce qui est du leadership transformationnel, il rend plus compte de l'effet que peut avoir le leader sur ses subordonnés (Bass, 1998). L'objectif recherché dans cette forme de leadership est de conduire les subordonnés à être autonomes afin de devenir des leaders à leur tour tout en les impliquant davantage dans l'atteinte des objectifs de l'organisation (Bass, 1985). Pour Lowe et al. (1996), un leader transformationnel est une source de motivation et de confiance pour ses subordonnés en les invitant à communiquer des nouvelles idées, à participer à la résolution des problèmes et en accordant de l'importance aux différents besoins de chaque individu. En somme, ces caractéristiques sont fortement requises pour l'émergence du leadership partagé.

Small et Rentsch (2010) ont montré dans leur recherche, auprès de 280 participants spécialistes en affaires inscrits à un cours d'affaire obligatoire dans une université américaine, que la confiance et le collectivisme sont des facteurs pouvant influencer le leadership partagé. La confiance renvoie à la disposition des membres à se montrer vulnérables et à prendre des risques dans leurs relations avec les autres (Mayer, Davis et Schoorman, 1995). Le collectivisme quant à

lui correspond à la disposition d'une personne à prioriser les intérêts du groupe plutôt que ses intérêts personnels (Wagner, 1995). D'après Small et Rentsch (2010), le leadership partagé est susceptible d'émerger dans une équipe où les membres sont orientés vers le collectivisme et ainsi préoccupés davantage par les intérêts du groupe que par leurs intérêts personnels. Il en serait de même dans une équipe affichant un niveau élevé de confiance due à sa maturité. Les auteurs ont également constaté que le collectivisme pourrait jouer un rôle dans l'introduction de la confiance qui pourrait à son tour avoir une relation causale avec le leadership partagé.

Wood et Fields (2007) ont trouvé dans leur étude, faite auprès de 200 membres de l'équipe de gestion travaillant pour des organisations religieuses chrétiennes aux États-Unis, que les valeurs de l'organisation sont des facteurs susceptibles de soutenir l'émergence du leadership partagé. Selon ces auteurs, le leadership partagé est plus enclin à émerger dans les organisations où le travail d'équipe est encouragé et où la satisfaction des employés fait partie des préoccupations de ces organisations. En revanche, le leadership se trouve compromis par un climat organisationnel marqué par le stress au travail, les conflits, l'ambiguïté des rôles et la surcharge des rôles des membres (Wood et Fields, 2007). En effet, un tel climat organisationnel, où le stress est élevé et où les rôles sont mal définis ou surchargés, peut provoquer de grands conflits entre les membres, ce qui est susceptible de réduire la satisfaction au travail et par conséquent nuire à l'émergence du leadership partagé.

La taille de l'équipe et la diversité de l'équipe semblent aussi contribuer au développement du leadership partagé. Selon certaines recherches, la taille de l'équipe affecterait négativement la performance des équipes et de ce fait l'opportunité pour le leadership d'émerger (Guzzo et al., 1995; O'Connell, Doverspike et Cober, 2002). Ainsi, il est plus facile de communiquer et de rassembler les compétences dans des petites équipes (Horwitz, 2005). La diversité de l'équipe semble aussi freiner l'émergence du leadership partagé (Cox et al., 2003). Les chercheurs lui attribuent plusieurs différences pouvant exister entre les membres d'une équipe, tels que le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, l'origine ethnique ainsi que le niveau de l'expérience (Cox et al., 2003; Doucet et Sweeney, 2010; Erskine, 2006; Napier et Ferris, 1993). En effet, la diversité est susceptible d'entraîner davantage de conflits au sein des équipes, ce qui peut restreindre la capacité d'influence entre les membres.

Les normes de groupes ont été également proposées par Day (2007) comme étant des facteurs pouvant influencer l'émergence du leadership partagé. Ces dernières qui font l'objet de notre question de recherche seront présentées plus en détail dans la section suivante.

1.3 Les normes d'équipe

Day (2007) a proposé trois normes pouvant influencer l'émergence du leadership partagé, à savoir la distance hiérarchique, la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage. Ces normes sont susceptibles de créer un espace psychologique sain pouvant favoriser une plus grande implication des membres (Kolb et Kolb, 2005) et par la même occasion favoriser l'émergence du leadership partagé. Après avoir défini le concept de normes d'équipe, les définitions des trois normes proposées par Day (2007) seront exposées, ainsi que leur lien avec le leadership partagé.

1.3.1 Définition des normes d'équipe

Les normes d'équipe (ou de groupe) sont définies comme « *les standards qui régissent en grande partie le comportement au sein d'un groupe* » (Parks, 2011, p. 627). Les normes d'équipe renvoient aux comportements et attitudes qui sont adoptés mutuellement par les membres d'une équipe et qui les aident à déterminer la manière de travailler afin d'atteindre leur objectif commun (Dufour et al., 2005). Autrement dit, il s'agit des comportements collectifs attendus par chacun des membres d'une équipe (Smith et Louis, 2009) et de ce fait, elles exercent souvent une grande influence sur les comportements des individus (Feldman, 1984; Hackman, 1976). En effet, comme l'indique Parks (2011), leur fonction réglementaire vitale leur attribue à elles seules cette influence considérant qu'elles indiquent aux membres ce qui est approprié à faire de ce qui est rejeté. Cela dit et comme l'évoque Feldman (1984), les normes d'équipe peuvent être avantageuses à l'équipe. Selon cet auteur, les normes d'équipe contribuent, d'abord, à la survie de l'équipe et lui permettent de maintenir son union tout en la protégeant des autres équipes. Ensuite, elles fournissent aux membres de l'équipe une prévisibilité quant aux actions attendues et de la manière de les anticiper. Elles permettent, de plus, de prévenir des problèmes interpersonnels entre les membres. Les normes d'équipes servent, finalement, à révéler les valeurs fondamentales de l'équipe ainsi que les caractéristiques de son identité.

Toutefois, une fois que les normes d'équipe sont adoptées, leur changement devient très difficile. En effet, s'appuyant sur l'étude de Jacobs et Campbell (1960), Parks (2011) explique que les normes, une fois mises en place par les membres d'un groupe, se transmettent aux nouveaux membres avec parfois de légères modifications. Feldman (1984) qui abonde dans le même sens, souligne que les normes d'équipe (une fois établies et transmises) ont une telle influence qu'elles résistent aux croyances et actions des membres de l'équipe. Ces normes sont présentes aussi bien dans les grands groupes et sociétés que dans les petits groupes et équipes qui composent ces derniers. Elles « *se développent de façon informelle et au fur et à mesure que les membres prennent conscience des comportements nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe.* » (Feldman, 1984, p. 50; traduction libre).

On distingue deux formes de normes d'équipe, à savoir les normes explicites et les normes implicites (Parks, 2011). Les premières correspondent aux normes visibles et clairement formulées indiquant ainsi les comportements souhaités dans l'équipe (Cialdini et Kallgren, 1990). Établies par les membres de l'équipe, elles deviennent formelles et doivent être respectées par tous les membres de cette équipe ainsi que par les nouveaux. À cet effet, Parks (2011) relève un problème lié à la transmission de cette forme de normes aux nouveaux membres. Selon cet auteur, il arrive aux membres de l'équipe de ne pas prendre le temps de former les nouvelles recrues sur les normes appropriées et de se limiter plutôt à répondre aux questions de ces dernières quant aux normes et à leur importance pour l'équipe à travers les membres les plus expérimentés. Le problème selon Parks (2011) réside, d'une part, dans le fait qu'on assume que la compréhension de ces normes ne revient qu'aux membres les plus expérimentés. Parks (2011) évoque, d'autre part, un problème lié à la possibilité d'une communication insuffisante sur ces normes visant à restreindre la compréhension de ces normes uniquement aux membres les plus expérimentés mais également à la possibilité de diffuser des données erronées conçues de manière à dévier partiellement la norme ou de rendre son usage exclusif aux membres les plus expérimentés. Ces problèmes peuvent être à la source de confusion pouvant freiner le travail d'une équipe de travail, d'où la nécessité de les exprimer de façon claire aux nouveaux membres. D'ailleurs, et comme le suggèrent Colman et Carron (2001), la communication permet d'atténuer le sentiment d'incertitude qu'ont les nouveaux individus quant aux comportements et actions attendus lors de leur intégration à l'équipe.

Les normes implicites, quant à elles, renvoient aux comportements tacites qu'adoptent les membres de façon informelle (Wilson, Lizzio, Zauner et Gallois, 2001). En effet, il s'agit de normes acceptées par consentement tacite par les membres d'une équipe (qu'elles soient nouvelles ou pas) (Galanes et Adams, 2013). Cette forme, comme l'évoque Parks (2011), est la plus difficile à déceler par les nouveaux membres qui n'ont pas participé à son établissement. Elle est de ce fait difficile à transmettre et à changer. Du fait qu'elles soient implicites et restreintes aux membres de l'équipe, il appartient souvent aux nouveaux membres de les détecter à travers leurs observations aux membres de l'équipe.

En somme, les normes d'équipe jouent un rôle important sur les comportements de l'équipe, ce qui peut affecter de façon significative sa performance. Raison pour laquelle, il est important d'en tenir compte pour comprendre le fonctionnement des équipes en milieu de travail.

1.3.2 La distance hiérarchique

Après avoir défini le concept de normes d'équipe, nous aborderons dans cette section la norme de distance hiérarchique. Ainsi, une définition de cette norme sera présentée suivie par un bilan de recherche faisant ressortir le lien entre la distance hiérarchique avec le leadership partagé.

1.3.2.1 Définition de la distance hiérarchique

Dans sa recherche portant sur les cultures organisationnelles et sociétales, Hofstede (1980; 2001) définit la distance hiérarchique (*power distance*) en termes de degré d'acceptation, par les personnes, des inégalités de statut et de pouvoir et de la concentration de ce pouvoir au sommet de l'organisation ou de la société. Autrement dit, la distance hiérarchique correspond à la perception qu'ont les individus des différences de pouvoir et de « *leurs croyances personnelles en l'autorité, le statut et le pouvoir* » (Kirkman, Chen, Farh et Lowe, 2009, p. 745). Ainsi, une forte distance hiérarchique suppose que le pouvoir soit distribué de façon inégale entre les membres d'un collectif, alors qu'une faible distance hiérarchique traduit l'égalité de la distribution du pouvoir. De même, il a été constaté par Bochner et Hesketh (1994) que les personnes appartenant à une culture à forte distance hiérarchique endossaient les relations de pouvoir et se résignaient à leurs statuts sociaux en tant que subordonnés. De plus, il a été montré

qu'un sentiment d'infériorité envers leurs dirigeants, justifié par le sentiment d'une faible qualification à assumer les rôles de leadership, caractérisait les personnes acceptant une forte distance hiérarchique (Clugston, Howell et Dorfman, 2000; Hiller et al., 2006). Dans le même sens, Javidan, Dorfman, De Luque et House (2006) proposent que les personnes qui subissent une forte distance hiérarchique soient davantage prédisposées à recevoir des directives unidirectionnelles provenant de leurs dirigeants plutôt que de leurs collègues. Schwartz (1992), quant à lui, a associé la forte distance hiérarchique aux valeurs hiérarchiques et ainsi au consentement des rôles professionnels imposés. Autrement dit, une culture à forte distance hiérarchique est fondée sur des valeurs hiérarchiques où les rôles professionnels sont imposés aux membres. Kirkman, Lowe et Gibson (2006) soulignent que les membres appartenant à une culture à faible distance hiérarchique valorisent la participation et l'implication des membres et adoptent des défis majeurs et une stimulation intellectuelle pour améliorer la résolution des problèmes auxquels ils font face. À l'opposé, les auteurs suggèrent la possibilité d'un manque de motivation chez les membres appartenant à une culture à forte distance hiérarchique qui recherchent plutôt des directives spécifiques.

1.3.2.2 Le lien entre la distance hiérarchique et le leadership partagé

Selon Day (2007), une faible distance hiérarchique est un facteur significatif dans l'émergence du leadership partagé (Day, 2007). En d'autres termes, une faible distance hiérarchique inciterait un partage égalitaire du pouvoir au sein d'une équipe, ce qui pourrait influencer les membres à adopter des comportements de leadership partagé (Wood, 2005). À cet effet, certaines études ont mis en évidence le lien entre la faible distance hiérarchique et le leadership partagé et ce, en raison de la correspondance des comportements promus dans la faible distance hiérarchique et qui sont fortement requis dans le leadership partagé (p.ex., Cox et al., 2003; Edmondson, Bohmer et Pisano, 2001; House, Hanges, Javidan, Dorfman et Gupta, 2004; Javidan et al., 2006). Étant donné que le leadership partagé reflète un processus d'influence exercée mutuellement par tous les membres de l'équipe pour atteindre les objectifs de l'équipe et /ou l'organisation (Pearce et Conger, 2003), il est partiellement conditionné par un climat qui favorise le partage du pouvoir et où sont encouragées l'autonomie, la responsabilisation et la participation des membres à la prise de décisions.

Ainsi, Edmondson et al. (2001) dans leur étude réalisée auprès des équipes de chirurgie cardiaque de 16 hôpitaux, faisant face à une nouvelle technologie requérant une nouvelle procédure de travail, ont constaté qu'une forte distance hiérarchique pourrait représenter un frein à l'apprentissage des membres de l'équipe et ainsi au partage de leur expertise. Pour leur part, Javidan et al. (2006) avancent que les individus qui endossent une forte distance hiérarchique sont plus prédisposés à recevoir des directives unidirectionnelles et des solutions provenant de leurs dirigeants plutôt que par leurs collègues. Une telle norme peut affecter l'émergence du leadership partagé et ce, en raison du manque de la responsabilisation, de l'autonomie et de la participation aux prises de décisions. Ces caractéristiques sont fortement requises dans l'émergence du leadership partagé et de son développement au sein des équipes de travail. D'ailleurs, House et al. (2004) ont observé, d'une part, que le leadership traditionnel correspondrait le mieux dans des cultures à forte distance hiérarchique. Day (2007) explique que cela est dû au fait que ces cultures approuvent la légitimité de l'autorité. D'autre part, House et al. (2004) ont observé que les cultures à faible distance hiérarchique encourageraient l'autonomie des membres. Cette notion est favorable au développement large et profond du leadership partagé (Lindsay et al., 2011). De même, certains auteurs ont observé qu'une faible distance hiérarchique stimule l'autonomie chez les employés (House et al., 2004) qui inciterait aussi bien la motivation des employés que des émotions positives entre eux (Pearce et Sims, 2002). Short (1994) souligne que les membres des équipes autonomes se sentent motivés à développer une plus grande compétence relative à leurs rôles professionnels. De même, Cox et al., (2003) ont observé qu'une structure horizontale de l'équipe (*team horizontal structure*), correspondant dans notre étude à la faible distance hiérarchique, favorise les bons rapports entre les membres de l'équipe ainsi que leur influence mutuelle. En outre, d'autres auteurs ont abordé le lien entre l'autonomie et le leadership partagé et ont constaté que l'auto-influence et l'influence mutuelle exercée entre les membres de l'équipe caractérisent les équipes qui font preuve d'autonomie (Cox et al., 2003; Pearce et Sims, 2002). D'ailleurs, Kennerly (1996) qualifie l'autonomie qu'affichent les membres de l'équipe comme distinguant le leadership partagé des autres formes du leadership. Pearce, Perry et Sims (2001), abondant dans le même sens, notent que l'autonomie conduirait les membres de l'équipe à fonctionner de manière indépendante par rapport à la direction et à participer au leadership partagé. Par ailleurs, Wood (2005) souligne que l'émergence d'un leader dans une équipe marquée par une structure horizontale de l'équipe (correspondant à la faible

distance hiérarchique) serait caractérisée par la qualité de son interaction avec les autres membres, il agira en tant que pair et non en tant que superviseur immédiat. De même, il a été mis en évidence que les membres qui font preuve de leadership partagé emploient la forte autonomie dont ils bénéficient dans la résolution des problèmes relatifs à leurs rôles dans l'équipe (Porter-O'Grady et Wilson, 1995). Cela étant dit, Wood (2005) attire l'attention sur le fait qu'un excès d'autonomie peut avoir des effets néfastes relatifs au risque de la concentration des leaders sur leurs propres intérêts. En revanche, il a été montré que la même importance est accordée à l'autonomie personnelle qu'à celle du collectif chez les membres d'équipe engagée dans le leadership partagé (Blase et Blase, 1999; Coluccio et Havlick, 1998; Harrison, 1996, Wood, 2005).

Par ailleurs, certaines recherches ont permis de constater que le niveau de la responsabilisation est élevé chez les membres des équipes qui font preuve de leadership partagé (Laschinger et Wong, 1999; Spooner, Keenan et Card, 1997). Selon Laschinger et Wong (1999), la responsabilisation renvoie à la disposition des membres à être responsables de la fixation des objectifs de l'équipe et de la participation à la prise de décisions. Elle correspond, également, à la disposition des membres à être responsables des résultats de leurs décisions et de leur investissement afin d'atteindre les objectifs de l'équipe. Pour ce qui est de la participation à la prise de décisions, elle a été qualifiée par O'May et Buchan (1999) comme faisant partie des valeurs primordiales du leadership partagé. Étant donné que la responsabilisation implique une faible distance hiérarchique, cette notion renvoie au partage de la responsabilité du leadership par les membres de l'équipe, mais également au consentement établi entre eux (Fielding, 1999; Wood, 2005; Yeatts, Hyten et Barnes, 1998).

En somme, la distance hiérarchique peut influencer l'émergence du leadership partagé. L'autonomie, la responsabilisation et la participation aux prises de décisions pouvant être générées par une faible distance hiérarchique, le leadership partagé est plus susceptible d'émerger dans des équipes où les membres adhèrent à une telle norme. Par ailleurs, et comme le précise Wood (2005), le leadership partagé se caractérise par l'équilibre réparti, entre les membres de l'équipe, par la responsabilité qu'ils partagent, par l'autonomie qu'ils affichent et où la responsabilité n'incombe et ne dispense personne en particulier et où les membres n'ont ni un

rôle essentiel ni un rôle accessoire dans le fonctionnement de l'équipe. Ainsi, les membres sont plus enclins à interagir de façon collective, à se soutenir et à se conseiller pour améliorer leurs compétences tout en participant ensemble à la prise de décisions susceptibles de les aider à atteindre leur objectif commun.

1.3.3 La sécurité psychologique

Dans cette section, nous définirons la norme de sécurité psychologique et présenterons un bilan de recherche ayant lié cette norme au leadership partagé.

1.3.3.1 Définition de la sécurité psychologique

La sécurité psychologique (*psychological safety*) renvoie au degré d'aisance qu'ont les membres d'une équipe quant à la prise de risques interpersonnels (Edmondson, 1999; Edmondson et al., 2001; Lindsay et al., 2011). Par risque interpersonnel, on entend aussi bien la reconnaissance de ses erreurs et son ignorance par rapport à un sujet particulier que la remise en question des hypothèses ou des affirmations d'un autre membre de l'équipe pouvant avoir un plus haut statut formel ou informel (Day, 2007; Lindsay et al., 2011). La sécurité psychologique correspond à deux dimensions de l'environnement interne de l'équipe (Carson et al., 2007), à savoir la voix et le soutien social. La première dimension correspond au degré auquel un membre a droit de s'exprimer et de donner son opinion par rapport à la réalisation des objectifs de l'équipe, notamment lors de la participation des membres à la prise de décisions, aux débats constructives et aux échanges visant les alternatives nécessaires à la réalisation des objectifs de l'équipe (Carson et al., 2007). La seconde dimension, quant à elle, renvoie au climat où les accomplissements et contributions sont valorisées et reconnues aussi bien au niveau individuel que collectif et ce, grâce au soutien psychologique et émotionnel que procure chacun des membres de l'équipe aux autres (Carson et al., 2007; Marks, Mathieux et Zaccaro, 2001). Considérées conjointement, ces deux dimensions peuvent assurer la sécurité psychologique des membres d'une équipe et ce, en vue du partage de la responsabilité, d'une part, de leurs décisions générées par une série de débats et discussions facilités par l'aisance d'expression et le soutien mutuel et, d'autre part, des résultats de leurs décisions relatives à l'atteinte des objectifs de l'équipe.

Cela dit, Day (2007) souligne l'importance de la confiance comme condition à cette norme qui suppose la disposition des membres à se montrer vulnérables face à leurs collègues. En effet, la confiance mutuelle entre les membres, appuyée par le soutien psychologique et émotionnel qu'apportent les uns aux autres, accroît le degré de l'aisance à s'exprimer et à participer sans crainte de représailles. Dans le même sens, Edmondson et al. (2001) ont réalisé une étude auprès des équipes de chirurgie cardiaque de 16 hôpitaux, faisant face à une nouvelle technologie requérant une nouvelle procédure de travail, et ont constaté que les équipes qui ont connu le plus de succès en matière d'apprentissage des procédures étaient celles où les membres affichaient une aisance à s'exprimer, à poser des questions, à faire des suggestions ou à admettre leurs erreurs. À l'inverse, l'environnement d'apprentissage était étouffé dans les équipes où régnait un climat d'incertitude et d'inconfort des membres quant à ces démarches (Lindsay et al., 2011).

1.3.3.2 Le lien entre la sécurité psychologique et le leadership partagé

Un niveau élevé de la sécurité psychologique est susceptible d'inciter les membres à partager le leadership dans leur équipe. Cette proposition s'appuie sur le fait que plus les membres de l'équipe ont de l'aisance à exprimer leurs idées et opinions et prennent des risques sans craindre les représailles de leurs collègues (Baer et Frese, 2003; Day, 2007; Edmondson, 1999; Lindsay et al., 2011), plus ils seront enclins à manifester le leadership partagé dans leur équipe.

Plusieurs études ont montré l'effet positif de la sécurité psychologique sur les membres des équipes. Ainsi, Edmondson (1999) dans son étude réalisée auprès de 51 équipes de travail appartenant à des compagnies industrielles, a trouvé que la sécurité psychologique est fortement liée aux comportements d'apprentissage et ainsi à la performance d'une équipe et ce, en raison de la disposition des membres à exprimer de nouvelles idées (Baer et Frese, 2003) bénéfiques à l'atteinte de leur objectif. Carson et al. (2007), quant à eux, ont trouvé que la sécurité psychologique, qui correspond à la voix et au soutien social, était un facteur à l'émergence du leadership partagé. En effet, selon ces auteurs, le leadership partagé est plus susceptible d'émerger dans un climat qui favorise et encourage l'expression des opinions et des idées tout en valorisant et reconnaissant les contributions et engagement des membres de l'équipe qui se soutiennent psychologiquement (Carson et al., 2007; Day, 2007; Marks et al., 2001). Combinés

ensemble, la voix et le soutien social engendreraient des comportements qui encourageraient les membres à coordonner et à travailler de façon étroite partageant ainsi la responsabilité des résultats de l'équipe (Kirkman et Rosen, 1999) et par la même occasion améliorer l'influence collective, l'implication et l'engagement envers les importantes décisions que doit prendre l'équipe (Carson et al., 2007). Cela dit, et comme le souligne certains chercheurs, la confiance est à la base de ces comportements (Day, 2007; Small et Rentsch, 2010). En effet, la confiance que développent les membres de l'équipe à travers le temps (Perry et al., 1999) peut faciliter ces comportements, notamment, d'une part, l'aisance des membres à exprimer leurs idées relatives aux tâches, aux objectifs et aux décisions à prendre et, d'autre part, à accepter que ces dernières soient critiquées et remises en question et à admettre leur incompetence ou méconnaissance (Lindsay et al., 2011), le tout dans le but d'atteindre leur objectif commun.

1.3.4 L'orientation vers l'apprentissage

Dans cette section nous définirons, d'abord, l'orientation vers l'apprentissage pour ensuite détailler son lien avec le leadership partagé.

1.3.4.1 Définition de l'orientation vers l'apprentissage

L'orientation vers l'apprentissage (*learning orientation*) réfère à la volonté des membres d'une équipe d'élargir leurs connaissances et aptitudes en vue de développer leurs compétences ainsi que leurs expertises nécessaires à maîtriser des situations particulières (Bunderson et Sutcliffe, 2003; Lindsay et al., 2011). Cette norme a fait l'objet de plusieurs recherches portant sur les processus de motivation humaine pouvant influencer l'apprentissage et distinguant l'objectif d'apprentissage (*learning goal*) de l'objectif de performance (*performance goal*) (Bunderson et Sutcliffe, 2003; Dweck, 1986; Porter, 2005). Ainsi, l'orientation vers la performance consiste à démontrer la compétence dans un environnement sain et relativement nonchalant, à prendre peu de risques et à commettre peu d'erreurs et finalement à démontrer la compétence à travers des tâches requérant peu d'efforts. En revanche, l'orientation vers l'apprentissage met l'emphase sur la recherche des défis en vue de développer et perfectionner les compétences tout en prenant des risques raisonnables et en acceptant que les erreurs puissent contribuer à l'apprentissage; le tout dans le but d'une bonne maîtrise des tâches. De ce fait, dans l'orientation vers l'apprentissage, il

s'agit d'aller au-delà de la motivation de démontrer la compétence en commettant peu d'erreurs pour bâtir une expertise via une profonde compréhension de la nature de la tâche (Day, 2007).

Bunderson et Sutcliffe (2003, p. 553 et 554; traduction libre) avancent que dans l'orientation vers l'apprentissage « *l'accent est mis sur un apprentissage continu et proactif associé à la performance de l'équipe car aidant cette dernière à s'adapter à de nouvelles circonstances, à affiner les processus et pratiques de façon continue et à découvrir de nouvelles façons d'atteindre les objectifs de l'équipe* ». Cela dit, malgré tant de vertus attribuées à l'orientation vers l'apprentissage, cette dernière peut fortement nuire à la performance des équipes qui affichent des traits de performance (Bunderson et Sutcliffe, 2003). En d'autres termes, l'emphase sur l'apprentissage risque de compromettre la performance des équipes ayant déjà prouvées de très bons résultats. En effet, une forte concentration sur l'apprentissage peut mener les équipes à d'importants coûts lors de leur expérimentation sans pour autant en tirer de bénéfices (March, 1999). Dans le même sens, Edmondson (1999) a mentionné qu'outre le temps considérable qu'elle requiert, il n'y a aucune garantie lors de la concentration sur l'apprentissage réduisant ainsi l'efficacité et nuisant à la performance. À cela, Bunderson et Sutcliffe (2003, p. 554; traduction libre) ajoutent que « *la sous-estimation de l'apprentissage peut conduire les équipes à peu s'engager dans l'expérimentation, à rechercher des solutions alternatives de façon à passer le temps ou de persévérer tout en ayant recours à des alternatives de qualité inférieures, devenant inadéquates pour la situation actuelle* ». Cela dit, certains auteurs attribuent l'orientation des membres d'une équipe vers l'apprentissage ou vers la performance à certains facteurs contextuels qui indiquent aussi bien le type d'orientation que les comportements souhaités, récompensés ou soulignés (Ames, 1992).

1.3.4.2 Le lien entre l'orientation vers l'apprentissage et le leadership partagé

Il a été proposé que les membres d'une équipe sont plus susceptibles de s'engager dans le leadership partagé lorsque le niveau de l'orientation vers l'apprentissage est élevé (Day, 2007) et ce, en raison de leur disposition à expérimenter de nouveaux moyens et comportements tout en apprenant de leurs erreurs. Ainsi, d'après Bunderson et Sutcliffe (2003, p. 553; traduction libre), « *les résultats de plusieurs recherches suggèrent que contrairement aux objectifs de performance, les objectifs d'apprentissage sont plus susceptibles de prédire les comportements*

d'adaptations, les attitudes et les résultats ». De même, Dweck et Leggett (1988) ont soutenu, dans leur étude, que la différence entre l'orientation vers le but d'apprentissage (*learning goal orientation*), et de l'orientation vers le but de performance (*performance goal orientation*), réside dans le fait que la première mènerait davantage à adopter des comportements axés sur l'adaptation, la concentration sur les tâches et la maîtrise, tandis que la seconde mènerait à adopter des comportements égocentriques, défensifs et instrumentaux (concurrence, volonté d'atteindre de façon individuelle les objectifs et de suivre les directives de l'entreprise). Les comportements de l'orientation vers le but d'apprentissage étant fortement requis pour favoriser l'émergence du leadership partagé. Dans ce sens, Bunderson et Sutcliffe (2003, p. 553; traduction libre) proposent que « *l'orientation de l'équipe vers l'apprentissage reflète une perception partagée des objectifs de l'équipe en matière de développement de l'apprentissage et de la compétence, objectifs guidant aussi bien l'étendue, la portée que l'ampleur des comportements d'apprentissage poursuivis par et au sein de l'équipe* ». Étant donné que le leadership partagé suppose une influence collective entre des membres ayant les habiletés et les compétences nécessaires à la réalisation de l'objectif de l'équipe, son émergence sera fortement influencée dans les équipes où les membres sont à la recherche permanente de parfaire leurs compétences et expertises et qui sont prêts à s'adapter à de nouvelles situations afin de les maîtriser et atteindre ainsi leur objectif.

1.3.5 Sommaire des travaux concernant les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé

En somme, ces trois normes, telles que proposées par Day (2007), peuvent fortement influencer l'émergence du leadership partagé et ce, en raison de la correspondance des comportements qu'elles promeuvent à ceux requis dans ce concept. En effet, s'ouvrir à l'autre, admettre ses erreurs et les accepter en vue de s'améliorer et de parfaire son expertise ne sont possibles que dans un climat où la distance hiérarchique est faible favorisant ainsi l'autonomie et la responsabilisation des employés qui, grâce à la confiance qui les assemble, se soutiennent mutuellement afin de maîtriser des situations données et atteindre ainsi un objectif commun.

Considérant les études présentées dans le bilan de recherche (les liens entre les normes d'équipe et le leadership partagé), il appert qu'aucune étude n'a porté sur la relation entre les normes d'équipe et l'émergence du leadership partagé tel que nous tentons de le faire dans cette

recherche. En effet, les trois normes d'équipe, à savoir la distance hiérarchique, la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage, ont été proposées théoriquement par Day (2007) comme influençant de façon significative l'émergence du leadership partagé dans les équipes de travail. D'ailleurs et comme le mentionnent Carson et al. (2007), et contrairement aux nombreuses études qui portent sur les effets du leadership partagé, très peu d'études ont étudié empiriquement ses antécédents. Il importe donc de réaliser des études pour développer une meilleure compréhension des facteurs favorisant ou nuisant à l'adoption du leadership partagé dans les équipes de travail. Les études théoriques ayant suggéré d'importants facteurs favorisant l'émergence du leadership partagé.

1.4 Facteurs contextuels

Bien que les normes d'équipe puissent susciter de façon significative l'émergence du leadership partagé, il existe des facteurs qui peuvent à leur tour influencer la relation entre ces deux concepts. En effet, selon la théorie de la contingence (Fiedler, 1964 et 1967; Vroom et Yetton, 1973), les effets des normes d'équipe sur le leadership partagé dépendent des facteurs internes ou externes aux équipes de travail. Ainsi, nous présenterons, dans cette section, la théorie de la contingence, pour ensuite aborder l'effet modérateur de l'interdépendance au travail, ainsi que l'effet modérateur de la complexité de la tâche sur les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé.

1.4.1 La théorie de la contingence

La théorie de la contingence renvoie à l'idée selon laquelle il n'existe pas de manière universelle (*one best way*) d'organiser une entreprise, de prendre de décisions ou d'être leader (p.ex., la théorie de la contingence des organisations [Mintzberg, 1982]; la théorie contingente du leadership [Fiedler, 1964 et 1967]; la théorie de la contingence de la prise de décisions [Vroom et Yetton, 1973]). Selon cette théorie, il existe plusieurs manières de faire qui varient en fonction des caractéristiques internes ou externes à l'organisation ou à l'équipe. À titre d'exemple, Fiedler (1967) a développé un modèle de contingence selon lequel l'efficacité du leadership dépend de l'interaction entre le style du leader (traits et comportements) et les facteurs situationnels

auxquels le leader doit faire face, à savoir la qualité des relations interpersonnelles dans le groupe, la structure de la tâche et la force de la position du leader.

Dans la présente étude, et étant donné que les normes d'équipe n'exercent pas nécessairement le même effet sur les comportements des membres d'une équipe, il convient de prendre en compte des facteurs contextuels pouvant influencer l'effet des normes d'équipe sur le leadership partagé. En effet, certaines situations conduiront davantage les membres à se conformer aux normes de leur équipe comparativement à d'autres situations. Ces dernières peuvent être relatives aux caractéristiques du travail et ce, en raison des tâches qui incombent aux équipes et qui sont susceptibles de changer d'une équipe à une autre. Les situations peuvent se traduire par les exigences du travail par lesquelles peuvent être contraints les comportements des membres. Ainsi, il s'agit, dans notre étude de l'interdépendance au travail et de la complexité de la tâche.

1.4.2 L'effet modérateur de l'interdépendance au travail

De manière générale, l'interdépendance au travail correspond à la mesure dans laquelle les membres ont besoin les uns des autres lors de l'accomplissement de leurs tâches. De façon plus élaborée, Rousseau et al. (2006a, p. 125) ont défini ce facteur contextuel comme étant le « *degré auquel les comportements de chaque équipier influencent les comportements et le travail des autres équipiers et ce, de façon réciproque* ». En d'autres termes, cette caractéristique du travail se rapporte à la mesure dans laquelle les membres de l'équipe ont besoin du matériel, de l'information et du soutien de leurs collègues pour exécuter leurs tâches (Campion, Medsker et Higgs, 1993; Van Der Vegt, Van De Vierl et Oosterhof, 2003). Ainsi, un niveau élevé d'interdépendance suppose une interaction étroite des membres de l'équipe et une collaboration entre ces derniers qui échangent les ressources et informations en vue d'accomplir leurs tâches (Rousseau et al., 2006a). Autrement dit, dans les équipes où les tâches sont interdépendantes, chacun des membres devrait apporter son savoir-faire et ses connaissances qu'il va partager avec ses collègues tout en les soutenant lors de leur interaction pour accomplir leurs tâches. À titre d'exemple, on peut citer une équipe de football où le résultat dépend de chacun des membres. En effet, les joueurs dépendent chacun de l'autre. Leur tâche ne peut se réaliser sans l'effort, l'information et le savoir-faire de chacun. Les joueurs interagissent de façon collective pour se protéger des adversaires mais également pour réaliser leur objectif commun qui est la victoire. À

l'opposé, un niveau faible d'interdépendance au travail dans une équipe reflète une situation d'indépendance des membres dans la réalisation de leurs tâches. Les membres de l'équipe vont, donc, contribuer collectivement à l'équipe sans nécessairement devoir interagir entre eux (Katz-Navon et Erez, 2005).

Il est supposé que la relation entre les normes d'équipe (distance hiérarchique, sécurité psychologique et orientation vers l'apprentissage) et le leadership partagé soit modérée par le degré de l'interdépendance au travail. Autrement dit, il est attendu que plus l'interdépendance au travail est élevée, plus fortes sont les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé. En effet, plus les tâches dans une équipe sont interdépendantes, plus les membres doivent avoir recours à des mécanismes plus efficaces pour coordonner et intégrer les efforts de chacun (Cox et al., 2003). Par conséquent, lorsque l'interdépendance est élevée, les membres sont dans une situation où ils doivent interagir étroitement pour accomplir leur travail, ce qui les rend plus sensibles aux normes de l'équipe. En effet, les normes de l'équipe précisent aux membres les comportements adoptés lorsqu'ils interagissent ensemble. Dans une telle situation de travail, les membres s'avèrent plus susceptibles de s'engager dans des comportements de leadership partagé lorsque leur équipe véhicule des normes de faible distance hiérarchique, de forte sécurité psychologique et de forte orientation vers l'apprentissage. Par contre, lorsque le niveau d'interdépendance est faible, les membres travaillent de façon indépendante les uns par rapport aux autres, ce qui diminue l'importance des normes d'équipe au regard de leurs comportements. Ainsi, dans une telle situation de travail, les normes d'équipe liées à la distance hiérarchique, à la sécurité psychologique et à l'orientation vers l'apprentissage sont moins susceptibles d'influencer le leadership partagé dans l'équipe.

Il est à noter cependant que l'interdépendance au travail a été proposée théoriquement comme pouvant influencer l'émergence du leadership partagé. Par contre dans cette étude, nous comptons vérifier son effet modérateur sur les relations entre les trois normes d'équipe et le leadership partagé.

1.4.3 L'effet modérateur de la complexité de la tâche

La complexité de la tâche renvoie au degré auquel les membres font face à des situations inhabituelles auxquelles ils sont confrontés lors de l'accomplissement de leurs tâches

(Diefendorff, Richard et Gosserand, 2006; Rico, Sánchez-Manzanares, Gil et Gibson, 2008; Rousseau et Aubé, 2010). À l'opposé, le caractère routinier de la tâche indique le degré de constance ou de répétitivité dont les individus font preuve lors de leur travail (Diefendorff et al., 2006). Il convient de rappeler que la complexité et le caractère routinier de la tâche sont les extrêmes d'un même continuum.

Selon Diefendorff et al. (2006), la tâche non routinière, correspondant à la tâche complexe dans notre étude, se caractérise par la variation de ses besoins. En effet, une tâche complexe requiert un certain niveau de connaissances et d'habiletés pouvant générer de nouvelles pratiques et procédures, ce qui est supposé procurer aux membres d'une équipe l'opportunité de développer et perfectionner ces dernières au sein de leur équipe (Rousseau et Aubé, 2010). Man et Lam (2003), quant à eux, avancent qu'une tâche complexe se caractérise par l'incertitude relative à la manière dont vont réagir les membres pour mener à bien leurs tâches. En effet, une tâche complexe va requérir une bonne réflexion quant à la manière dont il faut la réaliser et ce, du fait qu'il s'offre aux membres de l'équipe plusieurs pistes et manières de procéder (Diefendorff et al., 2006). Dans le même sens, Wong (2004, p. 647; traduction libre) suggère qu'avec une tâche non routinière « *les membres de l'équipe deviennent moins familiers avec leurs tâche et ce, en raison de leur implication à expérimenter davantage de changements et d'exceptions que requiert la tâche* ». Cela entend que les membres vont recourir à de nouvelles façons de faire pour répondre adéquatement aux différents besoins de la tâche susceptibles de changer avec le temps. Rico et al. (2008), quant à eux, attirent l'attention sur le risque que peut poser le manque de familiarité des membres avec leurs tâches. Dans le même sens, Morgeson (2005) relève l'idée selon laquelle la capacité des membres de l'équipe d'atteindre les résultats efficaces peut être altérée par des effets perturbateurs dus à l'inconstance de la tâche, d'où la nécessité pour les membres de revoir leur fonctionnement et procédures afin de pouvoir faire face aux changements qui peuvent survenir lors de l'accomplissement de leurs tâches (Man et Lam, 2003; Rousseau et Aubé, 2010; Wall, Cordery et Clegg, 2002).

En ce qui a trait à une situation de tâche routinière, elle se caractérise par la répétitivité des fonctions auxquelles s'adonnent les membres pour effectuer leurs tâches. Ces dernières étant répétitives et familières, il y'a peu de chance à ce qu'elles soient affectées par des événements imprévus et nouveaux (Wong, 2004). Par conséquent, et pour atteindre des résultats efficaces, les

membres de l'équipe ont intérêt à appliquer les mêmes procédures mises en place pour faire leur travail (De Dreu et Weingart, 2003; Rousseau et Aubé, 2010). Cela dit, bien que ces procédures leur serviront à résoudre des problèmes qu'ils ont déjà rencontrés auparavant (Rico et al., 2008), elles offriront moins de chance aux membres de l'équipe d'améliorer ces procédures et ce, en raison du caractère routinier des tâches (Jehn, 1995; Rousseau et Aubé, 2010).

L'effet modérateur de la complexité de la tâche sur les normes d'équipe et le leadership partagé s'énonce comme suit: plus forte est la complexité de la tâche, plus fortes sont les relations entre les trois normes d'équipe (c.-à-d. la distance hiérarchique, la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage) et le leadership partagé. En effet, plus la complexité de la tâche est grande, plus ces normes d'équipe seront susceptibles d'influencer l'émergence du leadership partagé au sein des équipes (Cox et al., 2003). Une tâche plus complexe va pousser les membres d'une équipe à concentrer leurs efforts et connaissances afin de remédier à l'ambiguïté que va produire la tâche complexe et aux situations inhabituelles auxquelles elle va confronter les membres. Ainsi, les membres vont s'appuyer sur leurs normes afin de faire face à cette ambiguïté et de pouvoir ainsi réaliser leurs tâches et atteindre leur objectif commun. À l'inverse, les normes de distance hiérarchique, de sécurité psychologique et d'orientation vers l'apprentissage sont moins susceptibles d'influencer l'émergence du leadership partagé lorsque les membres effectuent des tâches routinières (Kerr et Jermier, 1978). Cela s'explique par le fait que les membres vont recourir à des procédures établies pour accomplir les tâches habituelles qui ne requièrent pas de mettre en place de nouvelles façons de faire.

CHAPITRE 2 – MODÈLE DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Ce chapitre est consacré à la présentation de la problématique, du modèle de recherche et des hypothèses de recherche.

2.1 Problématique

Cette section vise à présenter les limites relevées dans la revue de littérature et auxquelles la présente étude veut remédier. Tout d'abord, une première remarque est relative à l'intérêt de la mise en place des équipes de travail et qui traduit en grande partie la recherche des organisations à améliorer leur performance. Cela dit, et étant donné que le leadership est un concept important dans la gestion des équipes, il a été montré que plus il est partagé et assumé par les membres des équipes plus ces dernières sont susceptibles d'être performantes (p.ex., Carson et al., 2007; Carte et al., 2006; Ensley et al., 2006; Hiller et al., 2006; Pearce et Sims, 2002; Sivasubramaniam et al., 2002; Small et Rentsch, 2010). Conséquemment, l'équipe de travail sera priorisée dans le cadre de cette recherche puisqu'elle est liée aux concepts à l'étude. En effet, bon nombre d'organisations recourent à la mise en place d'équipes de travail pour faire face aux turbulences et transformations que leur impose le nouvel environnement d'affaires (Delarue et al., 2007; Richter et al., 2011; Roy et Audet, 2003). Les équipes de travail sont devenues de ce fait d'un grand intérêt aussi bien pour les organisations que pour les chercheurs qui se soucient d'avantage des moyens efficaces pour les rendre performantes. Or, la mise en place des équipes n'assure pas automatiquement leurs succès (Aubé et al., 2000). À cet effet, Doucet et Sweeney (2010) soulignent l'importance de décentraliser la prise de décisions dans les entreprises. Selon ces auteurs, outre l'impact que cette décentralisation aura sur le management des équipes et sur la forme du leadership exercée, elle nécessitera de repenser les rôles des membres de l'équipe de manière à leur accorder plus de responsabilités. Ceci étant dit, la responsabilisation des équipes suppose une révision voire même un changement dans les comportements des membres (Doucet et Sweeney, 2010; Roy et al., 1998) qui, en plus d'effectuer leurs tâches régulières sont appelés à assumer des fonctions de gestion, notamment de la fonction du leadership (Doucet et Sweeney, 2010). On assiste, donc, à une transformation du concept traditionnel du leadership où le superviseur influence de façon unidirectionnelle les membres dans l'atteinte des objectifs de

l'équipe (Avolio et al., 2009; Burke et al., 2006). Le leadership aura plutôt pour mission d'assister, de coordonner, de coacher et de faciliter l'organisation du travail entre les membres de l'équipe (Doucet et Sweeney, 2010; Yukl, 2006). Cette mission consistera plus particulièrement à amener les membres à mettre en commun leurs expertises, habiletés et connaissances afin d'assurer le bon fonctionnement de leurs équipes (Doucet et Sweeney, 2010). En effet, il devient difficile pour un seul individu de détenir toutes les capacités pour remplir toutes les fonctions du leadership (Lindsay et al., 2011; Pearce et Conger, 2003). Dans cette optique, le leadership sera un concept assumé et partagé par chacun des membres de l'équipe et non réservé à un seul individu (Ensley et al., 2006; Pearce et Sims, 2000, 2002).

Une deuxième remarque est relative au manque d'attention portée aux antécédents du leadership partagé comparativement à celle portée à ses effets (Carson et al., 2007). Les chercheurs se sont effectivement concentrés sur les effets du leadership partagé, notamment en ce qui a trait à la performance. Très peu de recherches, en revanche, ont traité les antécédents du leadership partagé, ce qui fait en sorte que ceux-ci sont encore mal compris. Plusieurs antécédents ont été suggérés de façon théorique dans la littérature sur les équipes de travail. Il importe donc de s'attarder sur le manque d'attention accordée aux facteurs influençant le leadership partagé afin d'aider aussi bien les équipes que les organisations à mettre en place cette forme de leadership et de tirer avantage de ses effets.

Notre revue de littérature nous a amené à cibler deux objectifs dans notre étude. Le premier est de vérifier les effets que peuvent exercer les normes d'équipe sur le leadership partagé. Nous nous consacrons sur trois normes d'équipe proposées par Day (2007), à savoir la distance hiérarchique, la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage. Ainsi, on suppose que l'émergence du leadership partagé est susceptible d'être influencée par une faible distance hiérarchique et un fort niveau de la sécurité psychologique et de l'orientation vers l'apprentissage. Toutefois, ces normes n'ont pas fait l'objet d'une étude empirique. L'étude de ces normes nous permettra de comprendre leurs effets sur le leadership partagé.

Le deuxième objectif de cette étude est de vérifier l'effet modérateur que peut exercer, d'une part, l'interdépendance au travail et, d'autre part, la complexité de la tâche sur les relations entre les

normes d'équipe et le leadership partagé. En effet, la prise en compte des normes d'équipe à l'étude ne signifie pas à elle seule que ces dernières vont conduire à l'émergence du leadership partagé au sein des équipes. Leurs effets pouvant être plus saillants dans certaines équipes que dans d'autres, cela implique la prise en compte des facteurs contextuels susceptibles de moduler les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé. Cette idée trouve sa source dans la théorie de la contingence selon laquelle les facteurs contextuels peuvent jouer un rôle significatif sur les relations entre les variables (Fielder, 1985; Hersey et Blanchard, 1977). Dans notre cas, il s'agit de prendre en compte les facteurs contextuels des équipes de travail pouvant ainsi les contraindre à modifier leurs comportements afin de s'adapter aux nouvelles données. L'interdépendance au travail et la complexité de la tâche sont susceptibles de jouer un rôle particulièrement important compte tenu des contraintes qu'elles imposent aux membres des équipes de travail. Ces deux facteurs contextuels n'ont pas fait l'objet d'une étude quant à leurs effets et de leurs rôles modérateurs sur les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé.

Notre étude vise à pallier à ces problématiques et à répondre aux questions de recherche qui s'articulent comme suit :

La première question de recherche de cette étude est la suivante : *Quelle est l'influence des normes d'équipe (distance hiérarchique, sécurité psychologique et orientation vers l'apprentissage) sur l'émergence du leadership partagé ?*

La deuxième question quant à elle inclut l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche. Ainsi cette question se lit comme suit : *L'interdépendance au travail modère-t-elle les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé ?*

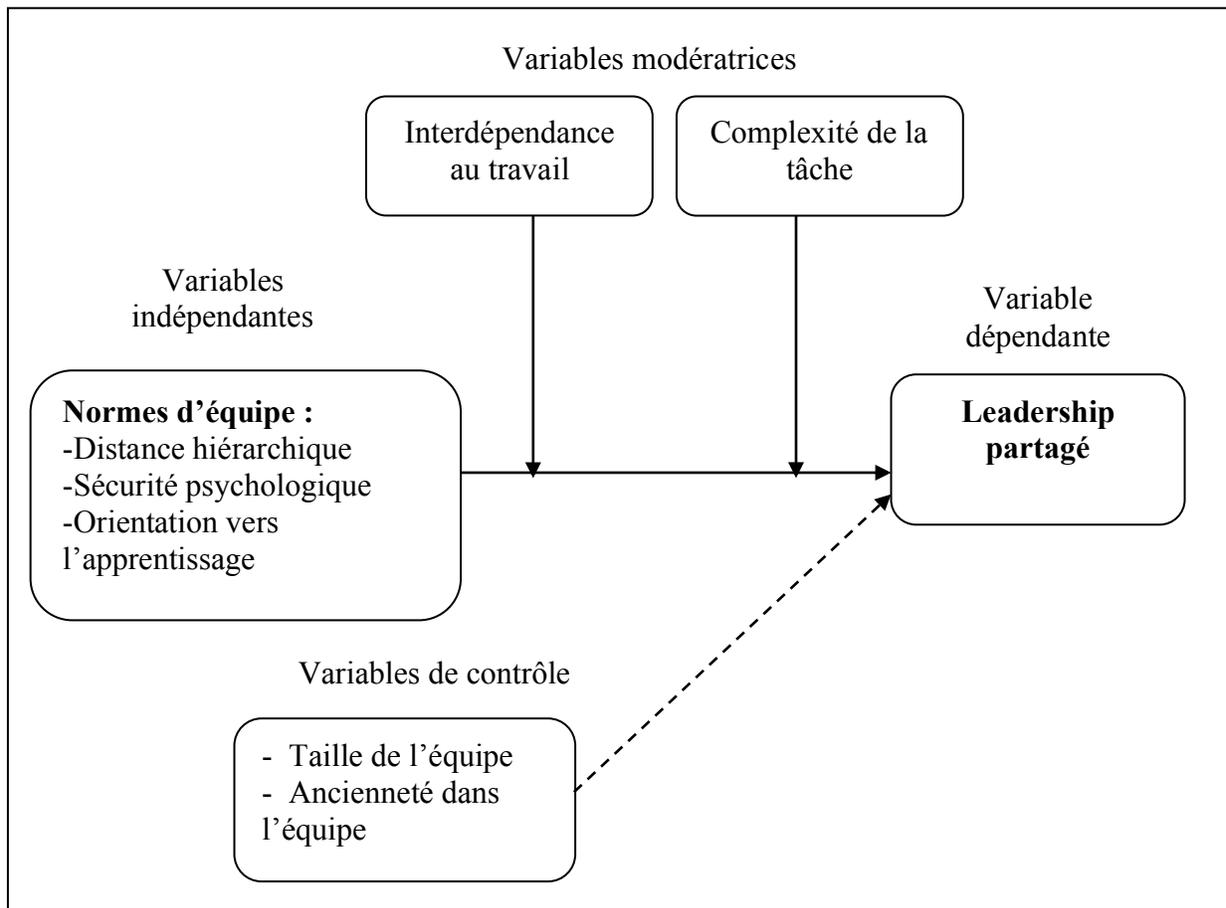
La dernière question de recherche prend en compte l'effet modérateur de la complexité de la tâche et est formulée comme suit : *La complexité de la tâche modère-t-elle les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé ?*

2.2 Modèle de recherche

En se basant sur les connaissances acquises concernant les différents concepts de cette étude et leurs relations, nous proposons le modèle de recherche présenté dans la figure 1. Ce modèle comprend les deux principaux concepts de cette étude, à savoir les normes d'équipes (variable indépendante) et le leadership partagé (variable dépendante). Les normes d'équipes regroupent trois normes, à savoir la distance hiérarchique, la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage. La première question de recherche consiste justement à vérifier la relation entre les deux concepts. Notre modèle de recherche inclut également deux facteurs contextuels, qui sont susceptibles d'avoir un effet modérateur sur les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé, ce qui s'inscrit dans les deuxième et troisième questions de recherche. Ces facteurs contextuels sont l'interdépendance au travail et la complexité de la tâche.

Figure 1.

Représentation schématique du modèle de recherche



Il convient de définir chacune des variables. En ce qui a trait aux **variables indépendantes**, soit les normes d'équipe, elles renvoient aux comportements adoptés mutuellement par les membres d'une équipe, et qui sont, de ce fait, attendus par chacun des membres de l'équipe (Smith et Louis, 2009). Trois normes d'équipe ont été proposées par Day (2007) en tant que facteurs influençant le leadership partagé. Il s'agit de la distance hiérarchique, la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage. La distance hiérarchique réfère au degré auquel les membres considèrent que le pouvoir est distribué de façon inégale dans l'équipe (Hiller et al., 2006; Kirkman et al., 2009). La sécurité psychologique, quant à elle, correspond au degré d'aisance qu'ont les membres d'une équipe quant à la prise de risques interpersonnels entre eux (Edmondson, 1999; Edmondson et al., 2001; Lindsay et al., 2011). En d'autres termes, il s'agit de la disposition des membres à prendre des risques (lors de leur expression quant à la réalisation des objectifs de l'équipe ou de l'organisation, à la prise de décision, etc.) sans craindre les représailles de leurs collègues. Finalement, l'orientation vers l'apprentissage se rapporte au degré auquel les membres d'une équipe cherchent à élargir leurs connaissances et aptitudes en vue de développer leurs compétences ainsi que leurs expertises nécessaires à maîtriser des situations particulières (Bunderson et Sutcliffe, 2003; Lindsay et al., 2011).

Pour ce qui est de la **variable dépendante**, à savoir le leadership partagé, il, « *représente un processus collectif où le leadership est distribué entre les membres d'un groupe qui exercent une influence latérale entre eux et qui possèdent les habiletés et la motivation nécessaire pour influencer et motiver leur collègues afin de les amener à contribuer à l'atteinte des objectifs du groupe ou de l'organisation* » (Doucet et Sweeney, 2010, p. 150).

Les **variables modératrices** du modèle de recherche sont l'interdépendance au travail et la complexité de la tâche. En ce qui concerne l'interdépendance au travail, on retient la définition de Rousseau et al. (2006a, p. 125) énonçant qu'il s'agit du « *degré auquel les comportements de chaque équipier influencent les comportements et le travail des autres équipiers et ce, de façon réciproque* ». La complexité de la tâche, quant à elle, renvoie au degré auquel les membres d'une équipe ont besoin de recourir à des comportements, procédures et pratiques afin de faire face à des situations inhabituelles auxquelles ils sont confrontés lors de l'accomplissement de leurs tâches (Rousseau et Aubé, 2010).

Finally, nous avons ajouté à notre modèle de recherche des **variables de contrôle** dans le but d'éviter tout effet confondant entre les variables à l'étude. Il s'agit de la taille de l'équipe et de l'ancienneté dans l'équipe. Ces dernières ont, d'ailleurs, été prises en compte dans plusieurs recherches (p.ex., Aubé et Rousseau, 2005; Chen et Kanfer, 2006; McDaniel, Schmidt et Hunter, 1988). En ce qui a trait à la taille de l'équipe, elle est proposée comme antécédent au leadership partagé. Cela dit, les chercheurs lui ont attribué un effet négatif sur l'émergence du leadership partagé (Guzzo et al., 1995; O'Connell et al., 2002). En effet, plus la taille d'une équipe est importante, plus il sera difficile de mettre en place un leadership partagé efficace. D'ailleurs, il a été suggéré qu'il est plus facile de communiquer et de rassembler les compétences dans de petites équipes (Horwitz, 2005). L'ancienneté dans l'équipe, quant à elle, est également susceptible d'avoir un effet sur l'émergence du leadership partagé et ce, du fait qu'il est plus facile pour les membres des équipes anciennes d'adopter le leadership partagé. Cela est dû à la familiarité des membres les uns avec les autres et qui les conduit à s'appropriier davantage le fonctionnement de leur équipe (Small et Rentsch, 2010).

2.3 Hypothèses de recherche

Sur la base du modèle de recherche, neuf hypothèses sont formulées (voir tableau 2). Le lien de chaque norme avec leadership partagé est représenté dans les trois premières hypothèses, alors que l'effet modérateur de chacune des variables modératrices sur les relations entre les trois normes d'équipe et le leadership partagé est rapporté dans les six hypothèses suivantes.

Tableau 2. Présentation des hypothèses de recherche

HYPOTHÈSES	
Hypothèse 1	Plus la distance hiérarchique est faible, plus le niveau du leadership partagé est élevé.
Hypothèse 2	Plus la sécurité psychologique est élevée, plus le niveau du leadership partagé est élevé.
Hypothèse 3	Plus l'orientation vers l'apprentissage est élevée, plus le niveau du leadership partagé est élevé.
Hypothèse 4	Plus l'interdépendance au travail est élevée, plus la relation entre la distance hiérarchique et le leadership est forte.
Hypothèse 5	Plus l'interdépendance au travail est élevée, plus la relation entre la sécurité psychologique et le leadership partagé est forte.
Hypothèse 6	Plus l'interdépendance au travail est élevée, plus la relation entre l'orientation vers l'apprentissage et le leadership partagé est forte.
Hypothèse 7	Plus la complexité de la tâche est élevée, plus la relation entre la distance hiérarchique et le leadership partagé est forte.
Hypothèse 8	Plus la complexité de la tâche est élevée, plus la relation entre la sécurité psychologique et le leadership partagé est forte.
Hypothèse 9	Plus la complexité de la tâche est élevée, plus la relation entre l'orientation vers l'apprentissage et le leadership partagé est forte.

Tout d'abord, l'Hypothèse 1 énonce que plus faible est la distance hiérarchique, plus forte sera l'émergence du leadership partagé. En effet, les membres d'une équipe peuvent être plus enclins à adopter des comportements du leadership partagé lorsqu'ils travaillent dans un climat où le pouvoir est partagé de façon égalitaire dans l'équipe et où sont encouragés l'autonomie, la responsabilisation et la participation de ses membres à la prise de décisions (Wood, 2005). En d'autres termes, la faible distance hiérarchique va conduire les membres de l'équipe à montrer plus d'engagement quant à leur travail cherchant ainsi à le perfectionner pour atteindre les objectifs de l'équipe et de l'organisation. Cela a été suggéré par plusieurs chercheurs ayant constaté l'effet positif d'une faible distance hiérarchique sur l'émergence du leadership partagé et ce, en raison des comportements qui en découlent, soit l'autonomie, la responsabilisation et la participation des membres aux prises de décisions (p.ex., House et al., 2004; Lindsay et al., 2011; Kirkman et al., 2006). Ainsi, House et al. (2004) ont observé dans leur étude, auprès de 17 300

cadres intermédiaires de 951 organisations dans le domaine de la préparation des aliments, le service financier et dans l'industrie de services de télécommunication, qu'une faible distance hiérarchique stimule l'autonomie chez les employés et ce, contrairement aux cultures favorisant la forte distance hiérarchique où le leadership traditionnel correspondrait le mieux. Lindsay et al. (2011) suggèrent que la faible distance hiérarchique est favorable à une diffusion large et profonde du leadership partagé. Kirkman et al. (2006), quant à eux, ont montré dans leur étude auprès de 560 employés et de 174 dirigeants en Chine et au Royaume-Uni que la faible distance hiérarchique accroît les comportements de citoyenneté organisationnelle des employés. Ces comportements sont susceptibles d'influencer l'émergence du leadership partagé.

Il est également envisagé qu'un niveau élevé de la sécurité psychologique favorise l'émergence du leadership partagé (Hypothèse 2). Plus les membres de l'équipe se sentiront à l'aise d'exprimer leur idées et opinions sans crainte de représailles de la part de leurs collègues (Baer et Frese, 2003), plus ils vont manifester du leadership partagé. En effet, cela s'explique par le fait que les membres se sentent soutenus psychologiquement par leurs collègues lors de l'expression des opinions, et voient leurs contributions et engagements considérés (Carson et al., 2007; Marks et al., 2001). Le sentiment de sécurité, ainsi développé, va inciter les membres à initier davantage d'actions au sein de leur équipe et les amène à prendre davantage de risques, ce qui se traduit par un leadership qui est davantage partagé. En d'autres termes, la sécurité psychologique va conduire les membres à plus contribuer à la prise de décisions et ce, à travers leurs idées. Les membres vont développer, de la sorte, une meilleure collaboration avec leurs collègues dont le but est d'atteindre un objectif qui leur est commun tout en assumant et partageant de façon collective la responsabilité aussi bien au niveau des décisions qu'au niveau des résultats (Kirkman et Rosen, 1999). Cela étant, ces comportements sont peuvent influencer l'émergence du leadership partagé.

En ce qui concerne l'Hypothèse 3, elle stipule que le leadership partagé est plus susceptible d'émerger dans une équipe où l'orientation des membres est plus axée sur l'apprentissage. Ainsi, plus les membres d'une équipe sont disposés à acquérir des connaissances et habiletés censées développer leur expertise et la maîtrise de situations particulières au travail tout en expérimentant de nouvelles façons de faire, plus ils sont susceptibles de manifester du leadership partagé

(Bunderson et Sutcliffe, 2003; Lindsay et al., 2011). En effet, un climat où l'orientation est axée sur l'apprentissage est un climat où les membres recherchent à relever des défis auxquels ils sont confrontés lors de situations inhabituelles. Les membres, repensent, ainsi leurs procédures de travail tout en discutant leurs pratiques au sein de l'équipe et en les remettant en question et ce, dans le but d'en développer de nouvelles. Les membres vont, ainsi, expérimenter de nouvelles façons de faire qui, outre le fait de leur permettre de s'adapter aux situations particulières et de les maîtriser, leur permet d'atteindre leur objectif commun, ce qui se traduit par un leadership partagé.

Ensuite les trois hypothèses suivantes concernent l'effet modérateur que peut avoir l'interdépendance au travail sur les relations entre les trois normes d'équipe et le leadership partagé. Ainsi, il a été avancé que plus les membres de l'équipe sont interdépendants au travail, plus fortes seront les relations entre la distance hiérarchique et le leadership partagé (Hypothèse 4), entre la sécurité psychologique et le leadership partagé (Hypothèse 5) et entre l'orientation vers l'apprentissage et le leadership partagé lorsque l'interdépendance à la tâche est élevée (Hypothèse 6). Ces hypothèses reposent sur l'idée selon laquelle l'interdépendance au travail peut renforcer l'effet qu'exercent les normes d'équipe sur le leadership partagé. En d'autres termes, les membres vont davantage s'appuyer sur leurs normes d'équipe afin de répondre à des situations d'interdépendance. L'interdépendance au travail veut que les membres soient dépendants les uns des autres pour la réalisation de leurs tâches et l'atteinte de leurs objectifs (Rousseau et al., 2006a). Ainsi, chacun des membres est appelé à contribuer par ses efforts au travail de ses collègues menant, de la sorte, les membres de l'équipe à interagir fortement (Rousseau et al., 2006a) et favorisant ainsi le partage du leadership. Les membres vont être davantage portés à rassembler tout leur savoir-faire, expertise et connaissances pour faire face aux situations d'interdépendance. De ce fait, elle peut fortement renforcer et consolider les comportements adoptés par les membres dans une équipe où le pouvoir est partagé de façon égalitaire et où règne un haut niveau de sécurité psychologique et d'orientation vers l'apprentissage. Ces comportements sont favorables à l'émergence et au développement du leadership partagé. Cox et al. (2003), qui abondent dans le même sens, avancent que l'interdépendance au travail incite les membres à recourir à des mécanismes plus efficaces pour coordonner et intégrer les efforts de chacun influençant ainsi l'émergence du leadership partagé. Etant donné que ce dernier suppose une interaction collective soutenue par les connaissances et

habiletés des membres à s'influencer mutuellement pour atteindre leur objectif, une forte interdépendance des membres au travail ne peut que favoriser les liens entre les normes d'équipe et l'émergence du leadership partagé car augmentant le niveau de la collaboration des membres de l'équipe.

Quant à l'effet modérateur de la complexité de la tâche sur la relation entre les normes d'équipes et le leadership partagé, trois hypothèses vont essayer de l'analyser. En effet, il semblerait que plus la tâche est complexe, plus forte sont les relations entre la distance hiérarchique et le leadership partagé (Hypothèse 7), entre la sécurité psychologique et le leadership partagé (Hypothèse 8), et entre l'orientation vers l'apprentissage et le leadership partagé (Hypothèse 9). Ces hypothèses reposent sur le fait que la complexité de la tâche va conduire les membres à davantage se soucier d'appliquer leurs normes d'équipe afin de faire face à l'ambiguïté qu'elle crée. En effet, une tâche complexe va poser les membres face à des défis nouveaux et des situations inhabituelles qui vont requérir le recours des membres à la coordination de l'expertise et des connaissances de chacun d'eux pour accomplir la tâche. Ils vont, de ce fait, revoir leurs pratiques et procédures et d'en développer et perfectionner des nouvelles qui répondront au mieux aux besoins de la tâche (Rousseau et Aubé, 2010). Autrement dit, la complexité de la tâche peut fortement renforcer l'émergence du leadership partagé dans une équipe par la présence d'une faible distance hiérarchique, d'un haut niveau de sécurité psychologique et d'une forte orientation vers l'apprentissage. La complexité de la tâche contribuera ainsi à renforcer les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé.

CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE

Le présent chapitre expose les aspects méthodologiques de cette recherche. Ainsi, nous présenterons le devis de recherche, le niveau d'analyse, le déroulement de la collecte de données, les participants à cette étude, le matériel utilisé dans le cadre de cette recherche, les considérations éthiques ainsi que les analyses statistiques envisagées.

3.1 Devis de recherche

Les hypothèses de recherche seront vérifiées en utilisant des données recueillies en milieu organisationnel. Notre étude se base sur des données recueillies par les professeurs Vincent Rousseau (Université de Montréal) et Caroline Aubé (HEC Montréal) en 2012-2013. Outre le fait de minimiser l'investissement en temps et d'éviter le recours abusif aux questionnaires et sondages, cette démarche a également pour avantage d'économiser de l'argent tout en mettant en valeur l'important matériau documentaire disponible (Van Campenhoudt et Quivy, 2006). En d'autres termes cette démarche permet au chercheur d'éviter les étapes d'élaboration du questionnaire, de la recherche de l'échantillon et du recueil des données.

Étant donné que toutes les données de variables ont été recueillies au même moment, il s'agit d'un devis transversal (*cross sectional design*). Ce devis a pour avantage de collecter des données concernant les variables à l'étude et de limiter les coûts et le temps investi. Toutefois, il présente un inconvénient résidant dans le fait que les données collectées soient statiques ne permettant pas une évolution dans le temps.

Pour constituer cette base de données, la méthode du questionnaire a été utilisée par les professeurs Rousseau et Aubé. Ces questionnaires ont été distribués aux superviseurs immédiats et aux membres des équipes. Le fait de collecter les données auprès de deux sources différentes a permis d'atténuer les biais de la variance commune (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003).

3.2 Déroulement de la recherche

La structure de la preuve peut être qualifiée d'administration directe (Van Campenhoudt et Quivy, 2006) et ce, du fait que le questionnaire soit distribué pendant les heures de travail, aux membres des équipes ainsi qu'à leurs superviseurs directs. Un assistant de recherche était présent sur les lieux de travail pour informer les participants de l'objectif de l'étude qui consistait à développer une meilleure compréhension du fonctionnement des équipes de travail dans un contexte organisationnel. Dans le questionnaire, un court texte expliquait les considérations éthiques de l'étude (telles que l'anonymat des répondants et la participation volontaires de chacun). Par ailleurs, le fait que les hypothèses de l'étude soient inconnues aussi bien pour l'assistant de recherche que pour les participants a permis d'éviter les effets de contamination.

3.3 Participants

Cette section exposera le contexte organisationnel de l'entreprise à l'étude incluant son secteur d'emploi ainsi que le type et le fonctionnement des équipes. Les données sociodémographiques des participants seront également présentées.

3.3.1 Contexte organisationnel

La population visée, dans le cadre de la présente recherche, représente tous les travailleurs canadiens œuvrant dans des équipes de travail de sécurité publique. Notre échantillon est composé de participants qui travaillent pour une organisation de sécurité publique située au Canada dont la mission est l'application de la loi et la promotion du bien-être public. Les équipes qui ont participé à cette étude sont des équipes semi-autonomes. Elles étaient responsables de fournir des services de première ligne et ont dû faire face à des situations complexes et imprévisibles, souvent accompagnées de pressions de temps intenses (par exemple, les interventions de sécurité routière et les opérations d'urgence). Cette organisation encourage les innovations visant à améliorer les réactions des équipes à ces situations. Elle tend à vouloir adopter un système de gestion plus participatif accordant davantage de latitude de décision aux équipes de travail. Cette organisation a de nombreux points de service décentralisés. L'étude a été menée dans 16 de ces points de service qui ont été choisis en fonction de leur situation géographique et de l'intérêt qu'ont montrés les gestionnaires quant à notre recherche.

3.3.2 Données sociodémographique

Le questionnaire a permis de recueillir des données grâce à la participation de 356 membres appartenant à 77 équipes de travail et de 77 superviseurs immédiats. Le taux de réponse moyen était de 84% ($\hat{ET} = 18\%$) et la taille des équipes variait de 2 à 13 membres ($M = 5,66$; $\hat{ET} = 2,66$). Le nombre des équipes exclue le responsable de l'équipe. Ainsi, une équipe de deux membres correspond à une équipe composée de trois membres (un responsable et deux membres). Dans le cadre de notre étude, nous avons exclu les équipes comprenant seulement un responsable et un membre. Sur les 77 équipes de l'échantillon, il y a 7 équipes avec deux membres et 15 équipes avec trois membres (en excluant les responsables d'équipe). En revanche, 68 équipes de travail ont été exclues par les chercheurs. Les chercheurs ont retiré les équipes ayant un taux de participation inférieur à 50%, ou du fait que le superviseur immédiat n'ayant pas rempli le questionnaire. C'est ainsi que le taux de participation au sein de l'organisation était de 53% au niveau des équipes (soit 77 des 145 équipes de travail) et de 46% au niveau individuel (soit 356 des 780 individus).

L'unité analysée dans cette étude est l'équipe, ce qui signifie que nous nous intéressons aux caractéristiques des équipes dans leur ensemble. Ainsi les réponses des membres dans le sondage sont agrégées au niveau de l'équipe.

Tableau 3.

Données démographiques des participants

Sources de données	Données démographiques					
	Nombre	Proportion des hommes	Âge (année)		Ancienneté dans l'équipe (année)	
			Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type
Superviseurs immédiats	77	83%	40,6	7,1	14,4	5,9
Membres d'équipe	77	75%	36,9	8,9	10,6	6,4

3.4 Matériel

Comme énoncé précédemment, la collecte des données a été réalisée à l'aide de la méthode questionnaire. Les questions relatives au leadership partagé et aux trois normes d'équipe (c.-à-d. distance hiérarchique, sécurité psychologique et orientation vers l'apprentissage) s'adressaient

aux membres de l'équipe, tandis que les questions portant sur l'interdépendance au travail et de la complexité de la tâche s'adressaient aux superviseurs immédiats.

3.4.1 Variables indépendantes : les normes d'équipe

Les normes faisant l'objet de cette recherche sont la distance hiérarchique, la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage. Chacune de ces normes a été évaluée de façon indépendante et à l'aide de différentes échelles. Ainsi, la distance hiérarchique a été évaluée avec une version abrégée de l'échelle de Kirkman et al., (2009). Parmi les huit items de cette échelle, seulement trois ont été choisis en raison de la facilité de leur adaptation au contexte d'équipe. L'échelle adaptée comporte trois questions auxquelles les membres des équipes de travail sont conviés à répondre (voir tableau 4). L'échelle de réponse variait de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord). La sécurité psychologique, quant à elle, a été mesurée à l'aide d'une version abrégée de l'échelle d'Edmondson (1999), première à être adaptée pour évaluer cette norme dans un contexte d'équipe. Les participants devaient indiquer leurs réponses sur une échelle de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord). Cette échelle comporte trois items sélectionnés de manière à éviter un chevauchement avec les items relatifs à l'orientation vers l'apprentissage (voir tableau 4). Finalement, une version abrégée de l'échelle de Bunderson et Sutcliffe (2003) a été utilisée pour évaluer l'orientation vers l'apprentissage. Cette échelle a été adaptée au contexte d'équipe. Les participants devaient répondre sur une échelle de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord). Cette échelle inclut seulement trois questions auxquelles les membres des équipes étaient invités à répondre (voir tableau 4) et ce, afin de limiter les importants chevauchements entre les items.

Tableau 4.

Les indicateurs des normes d'équipe

Variable	Indicateurs
Distance hiérarchique	Dans notre équipe, la plupart des membres trouvent important... 1. ... d'être consultés par leur supérieur immédiat avant de prendre une décision. [item inversé] 2. ... de pouvoir exprimer leur désaccord à leur supérieur immédiat. [item inversé] 3. ... de suivre à la lettre les directives de leur supérieur immédiat.
Sécurité psychologique	Dans notre équipe, la plupart des membres trouvent important... 1. ... de pouvoir discuter ouvertement des problèmes et des questions délicates. 2. ... de respecter les différences de chacun. 3. ... de se sentir à l'aise de demander de l'aide à leurs collègues.
Orientation vers l'apprentissage	Dans notre équipe, la plupart des membres trouvent important... 1. ... d'apprendre et de développer leurs habiletés dans le cadre du travail. 2. ... de relever des défis dans leur travail. 3. ... d'essayer de nouvelles façons de faire pour s'améliorer.

3.4.2 Variable dépendante : le leadership partagé

Le leadership partagé a été mesuré à l'aide de l'échelle de Choi (2009). Bien qu'il existe d'autres échelles de mesure à notre concept, cette l'échelle de Choi (2009) se caractérise par le nombre réduit de ses items et par le fait qu'elle soit adoptée dans un contexte organisationnel, notamment gouvernemental. Elle comporte cinq questions auxquelles les membres des équipes de travail devaient répondre (voir le tableau 5) et ce, sur une échelle de réponse variant de 1 (pas du tout vrai) à 5 (tout à fait vrai).

Tableau 5.

Les indicateurs du leadership partagé

Variable	indicateurs
Leadership partagé	<ol style="list-style-type: none">1. Chaque membre de l'équipe partage sa vision du travail avec les autres.2. Chaque membre de l'équipe transmet du feed-back aux autres membres.3. Chaque membre de l'équipe discute des problèmes qui surviennent avec les autres.4. Chaque membre assume une part du leadership au sein de l'équipe.5. Chaque membre de l'équipe partage l'information dont il dispose avec les autres.

3.4.3 Variables modératrices : L'interdépendance au travail et la complexité de la tâche

Les variables modératrices sont l'interdépendance au travail et à la complexité de la tâche. Seuls les superviseurs immédiats ont été les répondants à ces questions. En ce qui a trait de l'interdépendance au travail, cette variable a été mesurée à l'aide de l'échelle de Rousseau, Aubé, Mama et Morin (2009) et qui représente la traduction de l'échelle de Pearce et Gregerson (1991). Elle comporte cinq questions auxquelles les superviseurs immédiats devaient répondre (voir tableau 6) sur la base d'une échelle de 1 (pas du tout vrai) à 5 (tout à fait vrai). La complexité de la tâche, quant à elle, a été mesurée à l'aide de l'échelle de Rousseau et Aubé (2010) traduisant l'échelle de Withey, Daft et Cooper (1983) et comporte trois questions adressées aux superviseurs immédiats (voir tableau 6). Ces questions permettent aux participants de répondre sur une échelle de 1 (pas du tout vrai) à 5 (tout à fait vrai). Ces deux échelles sont reconnues pour évaluer l'effet de l'interdépendance au travail et la complexité de la tâche.

Tableau 6.

Les indicateurs de l'interdépendance au travail et de la complexité de la tâche

Variable	Indicateurs
Interdépendance au travail	<ol style="list-style-type: none">1. Pour faire leur travail, les membres de cette équipe doivent collaborer étroitement.2. Pour faire leur travail, les membres de cette équipe doivent coordonner leurs efforts.3. Pour faire leur travail, les membres de cette équipe doivent échanger des informations entre eux.4. Pour faire leur travail, les membres de cette équipe doivent se consulter.5. Le travail des uns a un impact sur le travail des autres.
Complexité de la tâche	<ol style="list-style-type: none">1. Les membres de cette équipe font un travail semblable chaque jour.2. Les membres de cette équipe font un travail répétitif.3. Le travail des membres de cette équipe est routinier.

3.4.4 Variables de contrôle : la taille de l'équipe et l'ancienneté dans l'équipe

Deux variables de contrôle ont été utilisées dans le cadre de cette recherche, à savoir la taille de l'équipe et l'ancienneté du travailleur dans l'équipe. Les informations concernant la taille de l'équipe ont été fournies par l'organisation. Les informations concernant l'ancienneté dans l'équipe, quant à elles, ont été recueillies grâce à la réponse des participants à la question: « Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette équipe ? ».

3.5 Considérations éthiques

Il s'avère important pour les chercheurs de tenir compte de l'éthique en recherche afin d'établir une relation de confiance entre les chercheurs et les organisations pouvant ainsi conduire à l'obtention de données les plus réalistes possibles. Dans le cadre de cette recherche, les participants ont accepté de répondre volontairement aux questionnaires sans subir aucune pression. L'ensemble des participants a répondu de façon confidentielle et anonyme. Les

chercheurs, quant à eux, ont clairement énoncé l'objectif de la recherche et se sont gardés d'abuser de la disponibilité des sujets tout en préservant le terrain pour les futurs chercheurs. Toutes ces étapes indispensables pour une bonne éthique ont été réalisées. Cette recherche a été approuvée par les comités d'éthique de l'Université de Montréal et de HEC Montréal. Ces comités ont pour rôle de s'assurer du respect des règles en vigueur en matière d'éthique, à savoir la participation volontaire des participants, l'anonymat, la confidentialité des résultats individuels, etc.

3.6 Plan d'analyse des résultats

Dans cette section, nous présentons les différentes analyses statistiques envisagées pour les résultats. Nous traiterons dans la première partie de cette section les analyses préliminaires pour exposer dans la seconde partie les analyses qui visent à vérifier, de façon empirique, les neuf hypothèses de la présente étude.

3.6.1 Analyses préliminaires

Diverses analyses préliminaires sont envisagées dans le cadre de notre recherche. Il s'agit de l'agrégation des données, de l'analyse de fidélité, de l'analyse descriptive et des analyses bivariées. Ces dernières nous permettront de vérifier la conformité des données recueillies aux concepts de cette recherche ainsi que la possibilité de leur emploi dans la vérification des hypothèses de cette recherche.

3.6.1.1 Agrégation des données

Étant donné que les données sont recueillies auprès des membres des équipes, donc de façon individuelle, il importe qu'elles soient agrégées au niveau de l'équipe en calculant les moyennes des scores individuels pour chaque équipe. Raison pour laquelle, il importe de calculer l'indice r_{wg} (James et al., 1984, 1993) en vue d'évaluer le niveau d'accord entre les membres et ce, quant à l'évaluation des normes d'équipe et du leadership partagé (Chan, 1998). Le calcul de cet indice se base sur la variance observée quant aux réponses des individus dans les équipes. Ainsi, selon LeBreton et Senter (2008), si la valeur moyenne du r_{wg} est comprise entre .00 et .30, on considère qu'il y a un manque de consentement entre les membres. Une moyenne entre .31 et .50 traduit un faible accord entre eux. Une valeur entre .51 et .70 reflète un accord modéré entre les membres.

Une valeur moyenne située entre .71 et .90 renvoie à un fort consentement entre ces derniers. Et finalement, un très fort accord entre les membres est indiqué par une valeur comprise entre .91 et 1.00.

Il convient, également, de calculer le ratio F nécessaire à la vérification des variations entre les équipes. Finalement, et afin d'évaluer la pertinence d'effectuer une agrégation de données, nous utiliserons le coefficient de corrélation interclasse (ICC (1)). Cet indice est compris entre 0 et 1. Ainsi, une valeur égale à 0 traduit aussi bien une variance entre les scores au sein de la même équipe qu'entre les différentes équipes. Une valeur égale à 1 reflète plutôt une variabilité des scores qui se situent uniquement entre les équipes. Cela dit, plus on s'éloigne du 0 et plus la variabilité des scores entre les équipes devient pertinente pour l'étude. Nous considérons les trois indices, à savoir le rwg , le ratio F et le ICC (1) afin de vérifier la teneur de l'agrégation des données individuelles vers des scores d'équipe.

3.6.1.2 Analyses de fidélité

L'analyse de fidélité est envisagée pour vérifier la cohérence interne du questionnaire qui a été utilisé dans le cadre de cette recherche. Ainsi, nous nous baserons sur l'alpha de Cronbach pour vérifier la cohérence interne des items que comporte chacune des différentes échelles adoptées pour les variables à l'étude. Les résultats de chacune des analyses varient entre 0 et 1. L'instrument de mesure est considéré fidèle lorsque le coefficient se rapproche de 1 (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003).

3.6.1.3 Analyses descriptives

Nous utiliserons l'analyse descriptive pour présenter de façon sommaire nos résultats afin de leur donner une vue d'ensemble (Weiss, 2004). Ainsi, la moyenne et l'écart-type seront calculés pour toutes nos variables. Pour ce qui est de la moyenne, la méthode la plus utilisée pour mesurer la tendance centrale, on la calcule en additionnant tous les scores qui seront ensuite divisés par le nombre de scores (Fox, 1997). L'écart-type, quant à lui, est un indice statistique de variation qui résume comment les scores sont assemblés autour de la moyenne pour chacune de nos variables (Fox, 1997).

3.6.1.4 Analyses bivariées

Les analyses bivariées sont des analyses grâce auxquelles on peut établir le niveau d'association entre deux variables en comparant leur distribution (Fox, 1997). Cette analyse consiste, donc, à mettre toutes les variables à l'étude en relation les unes avec les autres. Concrètement, et dans le cadre de cette étude, chacune des normes d'équipe sera mise en lien avec le leadership partagé. Pour ce faire, nous utiliserons le coefficient de corrélation de Pearson afin d'évaluer l'intensité des relations entre les variables. Les résultats de chacune des analyses varieront de -1 à 1. Ainsi, le lien entre les deux variables est positivement élevé lorsque le coefficient se rapproche de 1. Toutefois, le lien entre deux variables est élevé de façon négative lorsque le coefficient se rapproche de -1 (Krankler, 2003). Autrement dit, la relation entre deux variables est qualifiée de parfaite quand les résultats se rapprochent fortement de -1 ou de 1 (Fox, 1997). 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. Cela dit, il n'existe aucune relation entre les deux variables lorsque le résultat est de 0.

3.6.2 Vérification des hypothèses

Afin de vérifier les hypothèses de la présente recherche, nous allons recourir à l'analyse multivariée et ce, à l'aide du logiciel SPSS 20. Cette dernière permet de contrôler l'effet de plusieurs variables de façon simultanée (Fox, 1997). Ainsi, l'utilisation de l'analyse de régression multiple nous permettra de mesurer l'effet de plusieurs variables indépendantes sur la variable dépendante (Fox, 1997). De la sorte, nous serons en mesure de répondre à nos hypothèses de relations (hypothèses 1 à 3) ainsi qu'à nos hypothèses de l'effet modérateur de l'interdépendance au travail et de la complexité de la tâche (hypothèses 4 à 9).

3.6.2.1 Vérification des hypothèses de relations

Nos trois premières hypothèses de recherche (1, 2 et 3) sont de type relationnel où on a prédit des relations entre les variables. Pour tester ces hypothèses, nous envisageons le recours aux analyses de régression multiples. Grâce à cette technique, nous pourrions mesurer la variation d'une variable dépendante tout en faisant intervenir simultanément plusieurs variables indépendantes (Krankler, 2003). Nous pourrions déterminer, de la sorte, la contribution de chacune des variables

indépendantes (distance hiérarchique, sécurité psychologique et orientation vers l'apprentissage) dans la prédiction de la variable dépendante (leadership partagé). Concrètement, il s'agit d'effectuer deux étapes. La première étape consiste à mettre les variables de contrôle (c.-à-d. la taille de l'équipe et l'ancienneté dans l'équipe) dans le modèle de régression. La deuxième étape consiste à ajouter les normes d'équipe dans le modèle de régression. Les hypothèses sont appuyées lorsque les coefficients de régression des normes d'équipes sont significatifs ($p < .05$).

3.6.2.2 Vérification des hypothèses modératrices

Nos six dernières hypothèses de recherches (hypothèses 4 à 9) sont de type interactionnel. On veut vérifier l'effet modérateur de l'interdépendance au travail et de la complexité de la tâche. Pour ce faire, nous utiliserons la procédure proposée par Cohen, Cohen, West et Aiken (2003) qui repose sur une analyse de régression multiple hiérarchique. Dans notre cas, on veut vérifier si l'interdépendance au travail et la complexité de la tâche ont un effet sur la relation entre les normes d'équipe et le leadership partagé. Cette procédure se déroule en trois étapes. Premièrement, les variables de contrôle (c.-à-d. la taille de l'équipe et l'ancienneté dans l'équipe) sont introduites dans le modèle de régression dont la variable dépendante est le leadership partagé. Deuxièmement, les normes d'équipe ainsi que les variables modératrices (c.-à-d. l'interdépendance au travail et la complexité de la tâche) sont insérées dans le modèle de régression dont la variable dépendante correspond au leadership partagé. Ensuite, le terme d'interaction, qui renvoie à la multiplication entre les normes d'équipe et les facteurs modérateurs, sera ajouté au modèle de régression. L'effet modérateur est confirmé lorsque le coefficient de régression associé au terme d'interaction est significatif ($p < .05$).

CHAPITRE 4 – RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats des analyses. Ainsi, nous exposerons d'abord les résultats des analyses préliminaires. Ensuite, nous procéderons à la vérification des neuf hypothèses de recherche en utilisant des analyses de régression multiples. Finalement, nous présenterons des analyses supplémentaires concernant le rôle de la proportion des hommes dans les équipes.

4.1 Résultats des analyses préliminaires

Les résultats des analyses préliminaires concernent quatre types d'analyses, soit l'agrégation des données, l'analyse de cohérence interne, les analyses descriptives et les analyses bivariées.

4.1.1 Résultats de l'agrégation des données

Trois indices sont calculés pour vérifier l'agrégation des données au niveau de l'équipe. Il s'agit de l'indice r_{wg} (moyen et médian), le ratio F et le coefficient de corrélation intraclasse, ICC(1). Cette agrégation concerne les quatre variables évaluées par les membres, à savoir les normes d'équipe (c.-à-d. la distance hiérarchique, la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage) et le leadership partagé. Le tableau 7 présente les résultats de ces analyses. Ainsi, l'agrégation des données individuelles au niveau de l'équipe est soutenue par ces résultats et ce pour les quatre variables de notre recherche ($r_{wg} > .70$, valeur du ratio F significative et valeur des ICC(1) élevée).

Tableau 7

L'agrégation des données				
Variable	r_{wg} moyen	r_{wg} médian	ICC(1)	F
Distance hiérarchique	.65	.77	.23	2,36** ($p < .001$)
Sécurité psychologique	.83	.89	.12	1,64** ($p = .002$)
Orientation vers l'apprentissage	.80	.89	.16	1,89** ($p < .000$)
Leadership partagé	.83	.87	.24	2,43** ($p < .000$)

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

4.1.2 Résultats de l'analyse de cohérence

Des analyses de fidélité ont été réalisées dans le but de vérifier la cohérence interne des échelles utilisées lors de la cueillette des données. Ainsi les analyses affichent que les échelles mesurant les variables à l'étude sont acceptables quant à leur cohérence interne (voir le tableau 8). En ce qui a trait à la valeur du coefficient de la cohérence interne concernant la mesure du leadership partagé, elle est excellente et montre que les items se complètent bien (alpha de Cronbach = .91). Les échelles mesurant les trois normes d'équipe, à savoir la distance hiérarchique, la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage, indiquent, quant à elles, des alpha de Cronbach de .66, de .76 et de .89 respectivement. Les valeurs de la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage sont tout à fait acceptables. Pour ce qui est de la distance hiérarchique, les trois items affichaient un faible alpha de Cronbach. Il a fallu donc retirer l'item suivant : « Dans notre équipe, la plupart des membres trouvent important de suivre à la lettre les directives de leur supérieur immédiat ». Bien que la valeur de cohérence interne de l'échelle de distance hiérarchique soit inférieure à .70, elle n'est pas trop faible pour effectuer les tests d'hypothèses concernant cette variable. Finalement, les analyses des mesures de l'interdépendance au travail et de la complexité de la tâche sont aussi élevées. Elles affichent des alpha de Cronbach de .92 et .82 respectivement.

Tableau 8.

Coefficient de cohérence interne

Variable	Coefficient de cohérence interne (alpha de Cronbach)
Leadership partagé	.91
Distance hiérarchique	.66
Sécurité psychologique	.76
Orientation vers l'apprentissage	.89
Interdépendance au travail	.92
Complexité de la tâche	.82

N = 77 équipes.

4.1.3 Statistiques descriptives

Cette section expose la moyenne et l'écart-type des items des échelles et des variables à l'étude (variables de contrôle, variables indépendantes, variable dépendante et variables modératrices).

4.1.3.1 Description des variables de contrôle

Deux variables de contrôle ont été considérées lors de cette étude. Il s'agit de la taille de l'équipe et de l'ancienneté des membres au sein de l'équipe en termes d'années. En ce qui concerne la taille de l'équipe, elle indique une moyenne de 5,66 et un écart-type de 2,66. L'ancienneté au sein de l'équipe a une moyenne de 3,17 et un écart-type de 2,14.

4.1.3.2 Description des variables indépendantes

Les variables indépendantes à l'étude sont les normes d'équipe, notamment la distance hiérarchique, la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage. Ces trois normes ont été évaluées sur une échelle de 1 à 7. La première norme a une moyenne de 2,43 et un écart-type de 0,66. La deuxième norme présente une moyenne de 5,92 et un écart-type de 0,46. Finalement l'orientation vers l'apprentissage a une moyenne de 5,78 et un écart-type de 0,51. Le tableau 9 présente la moyenne et l'écart-type des indicateurs respectifs de ces variables indépendantes.

Tableau 9.

Statistiques descriptives des indicateurs de la distance hiérarchique, de la sécurité psychologique et de l'orientation vers l'apprentissage

Indicateurs	Moyenne	Écart-type
<i>Distance hiérarchique</i>		
1. ... d'être consultés par leur supérieur immédiat avant de prendre une décision.	5,23	0,93
2. ... de pouvoir exprimer leur désaccord à leur supérieur immédiat.	5,90	0,58
<i>Sécurité psychologique</i>		
1. ... de pouvoir discuter ouvertement des problèmes et des questions délicates.	5,77	0,65
2. ... de respecter les différences de chacun.	5,98	0,58
3. ... de se sentir à l'aise de demander de l'aide à leurs collègues.	6,01	0,45

N = 77 équipes.

Tableau 9. (Suite)

Indicateurs	Moyenne	Écart-type
<i>Orientation vers l'apprentissage</i>		
1. ... d'apprendre et de développer leurs habiletés dans le cadre du travail.	5,80	0,55
2. ... de relever des défis dans leur travail.	5,80	0,62
3. ... d'essayer de nouvelles façons de faire pour s'améliorer.	5,80	0,53

N = 77 équipes.

4.1.3.3 Description de la variable dépendante

Le leadership partagé est notre variable dépendante. Sur une échelle de 1 à 5, le leadership partagé a une moyenne de 3,59 et un écart-type de 0,52. Le tableau 10 présente les analyses descriptives des indicateurs relatifs au leadership partagé.

Tableau 10.

Statistiques descriptives des indicateurs du leadership partagé

Indicateurs	Moyenne	Écart-type
1. Chaque membre de l'équipe partage sa vision du travail avec les autres.	3,61	0,64
2. Chaque membre de l'équipe transmet du feedback aux autres membres.	3,62	0,59
3. Chaque membre de l'équipe discute des problèmes qui surviennent avec les autres.	3,34	0,64
4. Chaque membre assume une part du leadership au sein de l'équipe.	3,58	0,61
5. Chaque membre de l'équipe partage l'information dont il dispose avec les autres.	3,83	0,60

N = 77 équipes.

4.1.3.4 Description des variables modératrices

Nos deux variables modératrices sont l'interdépendance au travail et la complexité de la tâche. Pour ce qui est de l'interdépendance au travail, elle est mesurée sur une échelle de 1 à 5 et a une moyenne de 4,23 et un écart-type de 0,72. Sur une échelle de 1 à 5, la complexité de la tâche,

quant à elle, a une moyenne de 2,97 et un écart-type de 0,91. Le tableau 11 présente les analyses descriptives des indicateurs reliés à l'interdépendance au travail et à la complexité de la tâche.

Tableau 11.

Statistiques descriptives des indicateurs de l'interdépendance au travail et de la complexité de la tâche

Indicateurs	Moyenne	Écart-type
<i>Interdépendance au travail</i>		
1. Pour faire leur travail, les membres de cette équipe doivent collaborer étroitement.	4,13	0,88
2. Pour faire leur travail, les membres de cette équipe doivent coordonner leurs efforts.	4,18	0,84
3. Pour faire leur travail, les membres de cette équipe doivent échanger des informations entre eux.	4,45	0,68
4. Pour faire leur travail, les membres de cette équipe doivent se consulter.	4,16	0,83
5. Le travail des uns a un impact sur le travail des autres.	4,21	0,91
<i>Complexité de la tâche</i>		
1. Les membres de cette équipe font un travail semblable chaque jour.	3,66	1,05
2. Les membres de cette équipe font un travail répétitif.	2,83	1,06
3. Le travail des membres de cette équipe est routinier.	2,42	1,08

N = 77 équipes.

4.1.4 Résultats des analyses bivariées

Les analyses bivariées sont des analyses grâce auxquelles on peut établir le niveau d'association entre deux variables tout en comparant leur distribution (Fox, 1997). Ainsi, le coefficient de corrélation de Pearson est utilisé pour montrer la présence et l'intensité de la relation existant entre les variables à l'étude. Le tableau 12 présente les résultats de ces analyses bivariées. Tout d'abord, pour ce qui est de la distance hiérarchique, elle est corrélée de manière négative à la sécurité psychologique ($r = -0,67; p < ,01$) ainsi qu'à l'orientation vers l'apprentissage ($r = -0,51, p < ,01$). Cette dernière est cependant positivement corrélée à l'orientation vers l'apprentissage ($r = 0,85, p < ,01$); les trois normes d'équipe sont donc fortement corrélées entre elles. En ce qui a

trait aux relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé, nous constatons que la distance hiérarchique est négativement et significativement reliée au leadership partagé ($r = -0,35$; $p < ,01$), mais elle est liée de manière négative et non significative à l'interdépendance au travail et à la complexité de la tâche ($r = -0,14$ et $-0,16$ respectivement; $p > ,01$). Quant à la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage, elles sont positivement et significativement liées au leadership partagé ($r = 0,62$ et $0,59$ respectivement; $p < ,01$). Ensuite, les deux variables modératrices (l'interdépendance au travail et la complexité de la tâche) ne sont pas reliées de façon significative ($p > ,05$) aux normes d'équipe et au leadership partagé (voir tableau 12). Finalement, la matrice des corrélations révèle que les variables de contrôle (la taille de l'équipe et l'ancienneté dans l'équipe) ne sont pas reliées significativement ($p > ,05$) aux normes d'équipe, au leadership partagé, à l'interdépendance au travail et à la complexité de la tâche (voir tableau 12).

Tableau 12.

Matrice des corrélations des variables

Variable	1	2	3	4	5	6	7
1. Distance hiérarchique	--						
2. Sécurité psychologique	-,67**	--					
3. Orientation vers l'apprentissage	-,51**	,85**	--				
4. Leadership partagé	-,35**	,62**	,59**	--			
5. Interdépendance au travail	-,14	,18	,13	,02	--		
6. Complexité de la tâche	-,16	,14	,16	,17	-,01	--	
7. Taille de l'équipe	-,20	-,10	-,02	-,17	-,03	-,01	--
8. Ancienneté dans l'équipe	-,19	,10	-,04	-,14	-,07	,05	,06

* $p < .05$, bilatéral. ** $p < .01$, bilatéral. $N = 77$ équipes

4.2 La vérification des hypothèses de recherche

Cette section se consacre à la vérification des neuf hypothèses de notre recherche. Pour ce faire, nous envisageons, dans un premier lieu, de réaliser des analyses de régression multiples afin de vérifier les hypothèses de relation (hypothèses 1 à 3). Ensuite, nous procéderons à l'analyse de régression hiérarchique pour tester les hypothèses de modération (hypothèses 4 à 9).

4.2.1 Vérification des hypothèses de relation

Des analyses de régression multiples sont prévues pour la vérification des hypothèses 1, 2 et 3. Ces dernières étant de type relationnel. À titre de rappel, ces hypothèses stipulent que *les normes d'équipe sont reliées au leadership partagé*. Ceci étant dit, il est important de rappeler que la procédure relative à la régression multiple se fait en deux étapes. La première étape consiste à insérer les variables de contrôle (la taille de l'équipe et l'ancienneté dans l'équipe) dans le modèle de régression. Dans la deuxième étape, on ajoute les variables indépendantes (distance hiérarchique, sécurité psychologique et orientation vers l'apprentissage) au modèle de régression pour vérifier leurs relations avec la variable dépendante (leadership partagé).

Ainsi, les trois hypothèses sont vérifiées de façon simultanée. Les résultats de l'analyse de régression (voir tableau 13) montrent que les normes d'équipes (distance hiérarchique, sécurité psychologique et orientation vers l'apprentissage) sont significativement liées au leadership partagé. Tout d'abord, l'insertion simultanée de ces normes dans le modèle indique que ces dernières expliquent 39,8% de la variance du leadership partagé ($\Delta R^2 = 0,398$; $p < ,05$). Cela signifie que **l'effet conjoint des trois normes d'équipe joue un rôle significatif dans l'explication du leadership partagé**.

Cela dit, la considération des trois normes d'équipe dans le modèle de régression à l'étape deux (voir tableau 13), montre que seule la sécurité psychologique présente un lien significatif avec le leadership partagé ($\beta = ,50$; $p = ,02$). La distance hiérarchique et l'orientation vers l'apprentissage n'étant pas significativement reliées au leadership partagé ($\beta = ,02$; $p = ,87$ et $\beta = ,17$; $p = ,35$ respectivement). Nous pouvons donc déduire que la sécurité psychologique est la norme d'équipe qui est la plus reliée au leadership partagé. Par ailleurs, les analyses de multicollinéarité indiquent que les trois normes sont fortement corrélées entre elles. En effet, les valeurs des indices de tolérance et du facteur d'inflation de variance (*variance inflation factor*; VIF) se révèlent assez éloignées de 1,0 pour la sécurité psychologique (tolérance = ,17; VIF = 5,8) et l'orientation vers l'apprentissage (tolérance = ,25; VIF = 4,06). Par contre, la distance hiérarchique présente des valeurs de colinéarité plus acceptables avec les deux autres normes d'équipe (tolérance = ,45; VIF = 2,22).

Tableau 13.

Analyse de régression multiple de l'effet des normes d'équipe combinées sur le leadership partagé

Modèle	B	Erreur-type	β	ΔR^2	R^2
Les normes d'équipes combinées					
<i>Variable dépendante :</i>					
<i>Leadership partagé</i>					
Étape 1 :					
Taille de l'équipe	-,03	,02	-,16	,044	,044
Ancienneté dans l'équipe	-,03	,03	-,13		
Étape 2 :					
Taille de l'équipe	-,02	,02	-,10		
Ancienneté dans l'équipe	-,04	,02	-,17		
Distance hiérarchique	,02	,11	,02		
Sécurité psychologique	,57	,24	,50*		
Orientation vers l'apprentissage	,17	,18	,17	,398**	,442**

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

Nous avons donc décidé de vérifier chacune des hypothèses de relation une à une par des analyses de régression distinctes (voir tableau 14). Ainsi, pour ce qui est de **l'hypothèse 1**, elle stipule que *plus la distance hiérarchique est faible, plus le niveau du leadership partagé est élevé*. Nous constatons grâce à l'analyse de régression multiple, que la distance hiérarchique est significativement reliée au leadership partagé ($\beta = -,44$; $p = ,000$). Les résultats de l'analyse montrent que la distance hiérarchique explique 17,6 % de la variance du leadership partagé ($p < ,05$). Par conséquent, **la première hypothèse s'avère confirmée**.

L'hypothèse 2, quant à elle, énonce que *plus la sécurité psychologique est élevée, plus le niveau du leadership partagé est élevé*. Nous notons suite à l'analyse de régression multiple que l'orientation vers l'apprentissage est significativement liée au leadership partagé ($\beta = ,63$; $p = ,000$). Les résultats de l'analyse de régression multiple indiquent que la sécurité psychologique

explique 39,0% de la variance du leadership partagé ($p < ,05$). Ainsi, **la deuxième hypothèse est confirmée.**

Selon **l'hypothèse 3**, *plus l'orientation vers l'apprentissage est élevée, plus le niveau du leadership partagé est élevé.* En nous basons sur les résultats de l'analyse de régression multiple, nous observons que l'orientation vers l'apprentissage est significativement reliée au leadership partagé ($\beta = ,58$; $p = ,000$). Nous notons également que l'orientation vers l'apprentissage explique 34% de la variance du leadership partagé ($p < ,05$). Cela permet de **confirmer la troisième hypothèse.**

Tableau 14.

Analyse de régression multiple de l'effet de chacune des normes d'équipe sur le leadership partagé

Modèle	B	Erreur-type	β	ΔR^2	R^2
Les normes d'équipes					
<i>Variable dépendante : Leadership partagé</i>					
Étape 1 :					
Taille de l'équipe	-,03	,02	-,16	,044	,044
Ancienneté dans l'équipe	-,03	,03	-,13		
Distance hiérarchique					
Étape 2 :					
Taille de l'équipe	-,05	,02	-,24	,176**	,220**
Ancienneté dans l'équipe	-,05	,03	-,21*		
Distance hiérarchique	-,35	,09	-,44**		
Sécurité psychologique					
Étape 2 :					
Taille de l'équipe	-,02	,02	-,09	,390**	,434**
Ancienneté dans l'équipe	-,05	,02	-,19*		
Sécurité psychologique	,71	,10	,63**		

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

Tableau 14 (suite)

Modèle	B	Erreur-type	β	ΔR^2	R^2
Orientation vers l'apprentissage					
<i>Variable dépendante :</i>					
<i>Leadership partagé</i>					
Étape 2 :					
Taille de l'équipe	-,03	,02	-,15		
Ancienneté dans l'équipe	-,03	,02	-,10		
Orientation vers l'apprentissage	,60	,09	,58**	,34**	,383**

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

4.2.2 Vérification des hypothèses de modulation

Étant donné que nos six hypothèses de recherche (hypothèses 4 à 9) sont de type interactionnel, nous procéderons à une analyse de régression hiérarchique multiple afin de vérifier l'effet modérateur de l'interdépendance au travail et de la complexité de la tâche sur les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé. Proposée par Cohen et al. (2003), cette procédure comporte trois étapes. La première étape consiste à introduire les variables de contrôle (c.-à-d. la taille de l'équipe et l'ancienneté dans l'équipe) dans le modèle de régression. Les variables indépendantes (les normes d'équipe) et les variables modératrices (interdépendance au travail et complexité de la tâche) sont, ensuite, insérées dans le modèle de régression dont la variable dépendante correspond au leadership partagé. Lors de la troisième étape, on inclut un terme d'interaction produit par la multiplication entre les normes d'équipe et les facteurs modérateurs.

Ainsi, nous procéderons dans la deuxième étape à l'insertion de chacune de nos trois normes (c.-à-d. la distance hiérarchique, la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage) de façon séparée afin de vérifier chacune de nos six hypothèses de recherche.

4.2.1.1 Vérification de l'effet modérateur de l'interdépendance au travail sur la relation entre la distance hiérarchique et le leadership partagé.

L'hypothèse 4 stipule que *plus l'interdépendance au travail est élevée, plus la relation entre la distance hiérarchique et le leadership partagé est forte*. Ainsi, les résultats de l'analyse de régression hiérarchique indiquent que l'interdépendance au travail n'exerce aucun effet sur la relation entre la distance hiérarchique et le leadership partagé ($\beta = ,10; p > ,05$). Conséquemment, **l'hypothèse quatre n'est pas confirmée**.

Tableau 15.

Analyse de régression concernant l'effet modérateur de l'interdépendance au travail sur la relation entre la distance hiérarchique et le leadership partagé.

Modèle	B	Erreur-type	β	ΔR^2	R^2
Étape 1 :					
Taille de l'équipe	-,03	,02	-,16		
				,044	,044
Ancienneté dans l'équipe	-,03	,03	-,13		
Étape 2 :					
Taille de l'équipe	-,05	,02	-,25*		
Ancienneté dans l'équipe	-,05	,03	-,21		
Distance hiérarchique	-,36	,09	-,45		
Interdépendance au travail	-,05	,08	-,06	,180**	,224**
Étape 3 :					
Taille de l'équipe	-,05	,02	-,25*		
Ancienneté dans l'équipe	-,05	,03	-,22*		
Distance hiérarchique	-,37	,09	-,47**		
Interdépendance au travail	-,04	,08	-,06		
Distance hiérarchique X interdépendance au travail	,14	,14	,10	,010	,180

Variable dépendante : Leadership partagé.

4.2.1.2 Vérification de l'effet modérateur de l'interdépendance au travail sur la relation entre la sécurité psychologique et le leadership partagé.

L'hypothèse 5 énonce que *plus l'interdépendance au travail est élevée, plus la relation entre la sécurité psychologique et le leadership partagé est élevée*. Nous notons suite aux résultats de l'analyse de régression hiérarchique multiple que l'interdépendance au travail n'exerce pas d'effet sur la relation entre la sécurité psychologique et le leadership partagé ($\beta = ,02$; $p > ,05$). **L'hypothèse cinq n'est, donc, pas confirmée.**

Tableau 16.

Analyse de régression concernant l'effet modérateur de l'interdépendance au travail sur la relation entre la sécurité psychologique et le leadership partagé.

Modèle	B	Erreur-type	β	ΔR^2	R^2
Étape 1 :					
Taille de l'équipe	-,03	,02	-,16		
				,044	,044
Ancienneté dans l'équipe	-,03	,03	-,13		
Étape 2 :					
Taille de l'équipe	-,02	,02	-,09		
Ancienneté dans l'équipe	-,05	,02	-,20*		
Sécurité psychologique	,74	,10	,65**		
				,401**	,445**
Interdépendance au travail	-,08	,07	-,11		
Étape 3 :					
Taille de l'équipe	-,02	,01	-,09		
Ancienneté dans l'équipe	-,05	,02	-,20*		
Sécurité psychologique	,74	,10	,65**		
Interdépendance au travail	-,08	,07	-,11		
Sécurité psychologique X interdépendance au travail	,14	,14	,02	,000	,407

a. Variable dépendante : leadership partagé.

4.2.1.3 Vérification de l'effet modérateur de l'interdépendance au travail sur la relation entre l'orientation vers l'apprentissage et le leadership partagé.

Selon l'hypothèse 6 plus l'interdépendance au travail est élevée, plus la relation entre la sécurité psychologique et le leadership partagé est élevée. Les résultats de l'analyse de régression hiérarchique multiple (voir tableau 17) indiquent que l'interdépendance au travail n'exerce pas d'effet sur la relation entre l'orientation vers l'apprentissage et le leadership partagé ($\beta = ,01; p > ,05$). Par conséquent, **la sixième hypothèse n'est pas confirmée.**

Tableau 17.

Analyse de régression concernant l'effet modérateur de l'interdépendance au travail sur la relation entre l'orientation vers l'apprentissage et le leadership partagé.

Modèle	B	Erreur-type	β	ΔR^2	R^2
Étape 1 :					
Taille de l'équipe	-,03	,02	-,16		
				,044	,044
Ancienneté dans l'équipe	-,03	,03	-,13		
Étape 2 :					
Taille de l'équipe	-,03	,02	-,15		
Ancienneté dans l'équipe	-,03	,02	-,11		
Orientation vers l'apprentissage	,61	,10	,60**		
				,344**	,388**
Interdépendance au travail	-,05	,07	-,07		
Étape 3 :					
Taille de l'équipe	-,03	,02	-,15		
Ancienneté dans l'équipe	-,03	,02	-,11		
Orientation vers l'apprentissage	,61	,10	,60**		
Interdépendance au travail	-,05	,07	-,07		
Orientation vers l'apprentissage X interdépendance au travail	,02	,112	,01	,000	,345

a. Variable dépendante : leadership partagé

4.2.1.4 Vérification de l'effet modérateur de la complexité de la tâche sur la relation entre la distance hiérarchique et le leadership partagé.

Selon l'hypothèse 7, plus la complexité de la tâche est élevée, plus la relation entre la distance hiérarchique et le leadership partagé est élevée. Le tableau 18 présente les résultats de l'analyse de régression hiérarchique multiple. Ainsi, nous constatons que la complexité de la tâche n'exerce pas d'effet sur la relation entre la distance hiérarchique et le leadership partagé ($\beta = ,06$; $p > ,05$). Notre septième hypothèse n'est pas confirmée.

Tableau 18.

Analyse de régression concernant l'effet modérateur de la complexité de la tâche sur la relation entre la distance hiérarchique et le leadership partagé.

Modèle	B	Erreur-type	β	ΔR^2	R^2
Étape 1 :					
Taille de l'équipe	-,03	,02	-,16		
				,044	,044
Ancienneté dans l'équipe	-,03	,03	-,13		
Étape 2 :					
Taille de l'équipe	-,05	,02	-,24*		
Ancienneté dans l'équipe	-,05	,03	-,21*		
Distance hiérarchique	-,33	,09	-,42**		
				,188**	,232**
Complexité de la tâche	,07	,06	,11		
Étape 3 :					
Taille de l'équipe	-,05	,02	-,24*		
Ancienneté dans l'équipe	-,05	,03	-,22*		
Distance hiérarchique	-,34	,09	-,43**		
Complexité de la tâche	,08	,06	,13		
Distance hiérarchique X complexité de la tâche	,06	,11	,06	,004	,182

a. Variable dépendante : leadership partagé.

4.2.1.5 Vérification de l'effet modérateur de la complexité de la tâche sur la relation entre la sécurité psychologique et le leadership partagé.

L'hypothèse 8 stipule que, *plus la complexité de la tâche est élevée, plus la relation entre la sécurité psychologique et le leadership partagé est élevée*. Suite aux résultats de l'analyse de régression hiérarchique multiple (voir tableau 19), nous notons que la complexité de la tâche n'exerce pas d'effet sur la relation entre la sécurité psychologique et le leadership partagé ($\beta = ,06; p > ,05$). Ainsi, **notre huitième hypothèse n'est pas confirmée**.

Tableau 19.

Analyse de régression concernant l'effet modérateur de la complexité de la tâche sur la relation entre la sécurité psychologique et le leadership partagé.

Modèle	B	Erreur-type	β	ΔR^2	R^2
Étape 1 :					
Taille de l'équipe	-,03	,02	-,16		
				,044	,044
Ancienneté dans l'équipe	-,03	,03	-,13		
Étape 2 :					
Taille de l'équipe	-,02	,02	-,09		
Ancienneté dans l'équipe	-,05	,02	-,20*		
Sécurité psychologique	,70	,10	,62**		
				,399**	,442**
Complexité de la tâche	,05	,05	,09		
Étape 3 :					
Taille de l'équipe	-,02	,02	-,09		
Ancienneté dans l'équipe	-,05	,03	-,20*		
Sécurité psychologique	,70	,02	,61**		
Complexité de la tâche	,06	,05	,11		
Sécurité psychologique X complexité de la tâche	-,07	,12	,06	,003	,445

a. Variable dépendante : leadership partagé.

4.2.1.6 Vérification de l'effet modérateur de la complexité de la tâche sur la relation entre l'orientation vers l'apprentissage et le leadership partagé.

L'hypothèse 9 énonce que, plus la complexité de la tâche est élevée, plus la relation entre l'orientation vers l'apprentissage et le leadership partagé est élevée. Les résultats de l'analyse de régression hiérarchique multiple (voir tableau 20), révèlent que la complexité de la tâche n'exerce pas d'effet sur la relation entre l'orientation vers l'apprentissage et le leadership partagé ($\beta = ,03$; $p > ,05$). Notre neuvième hypothèse n'est, donc, pas confirmée.

Tableau 20.

Analyse de régression concernant l'effet modérateur de la complexité de la tâche sur la relation entre l'orientation vers l'apprentissage et le leadership partagé.

Modèle	B	Erreur-type	β	ΔR^2	R^2
Étape 1 :					
Taille de l'équipe	-,03	,02	-,16		
				,044	,044
Ancienneté dans l'équipe	-,03	,03	-,13		
Étape 2 :					
Taille de l'équipe	-,03	,02	-,15		
Ancienneté dans l'équipe	-,03	,02	-,11		
Orientation vers l'apprentissage	,58	,10	,57**		
				,347**	,390**
Complexité de la tâche	,05	,05	,09		
Étape 3 :					
Taille de l'équipe	-,03	,02	-,15		
Ancienneté dans l'équipe	-,03	,02	-,11		
Orientation vers l'apprentissage	,58	,10	,57**		
Complexité de la tâche	,05	,06	,09		
Orientation vers l'apprentissage X complexité de la tâche	-,03	,10	,03	,001	,348

a. Variable dépendante : Leadership partagé.

4.3 Le rôle des variables de contrôle

La taille de l'équipe et l'ancienneté dans l'équipe ont été intégrées à nos analyses, lors de la vérification des hypothèses et ce, pour vérifier l'effet qu'elles peuvent avoir sur les variables à l'étude ainsi que pour éviter tout effet confondant entre les variables. Les résultats de toutes nos analyses révèlent que les variables de contrôle expliquent de manière combinée 4,4% de la variance du leadership partagé ($\Delta R^2 = ,044$) et ce, de façon non significative.

Cela dit, les hypothèses de relation 1 et 2 ont permis d'avoir des résultats propres à l'ancienneté dans l'équipe. Ainsi, les résultats de ces deux hypothèses indiquent que cette variable affiche un coefficient de régression négatif mais significatif ($\beta = -,21$; $p < ,05$ et $\beta = -,19$; $p < ,05$ respectivement). Cette caractéristique d'équipe affiche, également, des coefficients de régression négatifs et significatifs dans les hypothèses 5 et 8 ($\beta = -,20$; $p < ,05$ et $\beta = -,20$; $p < ,05$ respectivement).

La taille de l'équipe et l'ancienneté dans l'équipe affichent toutes les deux des coefficients de régression significatifs dans les hypothèses de modération 4 et 7. Pour ces deux hypothèses, la taille de l'équipe se révèle négative et significative ($\beta = -,25$; $p < ,05$ et $\beta = -,24$; $p < ,05$ respectivement). Il en est de même pour l'ancienneté dans l'équipe qui indique un coefficient de régression négatif et significatif ($\beta = -,22$; $p < ,05$ et $\beta = -,22$; $p < ,05$ respectivement).

4.4 Analyses supplémentaires

Dans cette section, nous voulons vérifier si le sexe des participants a un effet sur les variables à l'étude. Pour ce faire, nous allons recourir aux analyses bivariées, notamment au coefficient de Pearson afin d'établir la présence et l'intensité de la relation entre la proportion des hommes et les variables à l'étude.

Le tableau 21 présente les résultats de ces analyses bivariées. Tout d'abord, pour ce qui est des variables indépendantes, la distance hiérarchique est corrélée de manière non significative à la proportion d'hommes ($r = 0,1$; $p = ,95$). Il en est de même pour la sécurité psychologique et de l'orientation vers l'apprentissage qui sont liées de façon non significative à la proportion d'hommes ($r = -0,02$ et $-0,05$; $p = ,86$ et $p = ,70$ respectivement). En ce qui a trait à la variable

dépendante, soit le leadership partagé, est liée de façon non significative à la proportion d'hommes ($r = 0,13$; $p = ,91$). En ce qui concerne les variables modératrices, à savoir l'interdépendance au travail et la complexité de la tâche, elles sont toutes les deux corrélées à la proportion d'hommes de façon non significative ($r = 0,15$ et $0,01$; $p = ,19$ et $p = ,92$ respectivement). Finalement, pour ce qui est des variables de contrôle, la taille de l'équipe est corrélée de façon non significative à la proportion d'hommes ($r = 0,13$; $p = ,26$). L'ancienneté dans l'équipe, quant à elle, est liée de façon positive et significative à la proportion d'hommes ($r = 0,25$; $p = ,03$).

Étant donné que les résultats des relations entre les variables à l'étude et la proportion d'hommes sont non significatifs, cette dernière ne sera pas considérée lors de notre étude. Autrement dit, le sexe des participants n'a aucun effet sur nos variables à l'étude.

Tableau 21.

Matrice des corrélations entre la proportion des hommes et les variables à l'étude

Variables	Proportion d'hommes
Distance hiérarchique	,007
Sécurité psychologique	-,020
Orientation vers l'apprentissage	-,045
Leadership partagé	,013
Interdépendance au travail	,151
Complexité de la tâche	,012
Taille de l'équipe	,129
Ancienneté dans l'équipe	,249*

* $p < 0,05$, bilatéral. ** $p < 0,01$, bilatéral. N = 77

CHAPITRE 5 – DISCUSSION

Ce chapitre est consacré à l'interprétation des résultats obtenus dans cette étude au regard des connaissances scientifiques. Ainsi, cinq sections vont composer ce chapitre. Les objectifs du mémoire seront d'abord rappelés. Suivra l'interprétation des résultats en lien avec les hypothèses de recherche et des résultats des analyses supplémentaires. Ensuite, seront abordés les apports théoriques et pratiques du présent mémoire tout comme ses limites et ses forces. Finalement, seront exposées quelques pistes de recherches futures.

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

La présente étude avait pour objectif général de vérifier l'effet des normes d'équipe (distance hiérarchique, sécurité psychologique et orientation vers l'apprentissage) sur le leadership partagé. En effet, l'insuffisance des études empiriques concernant les antécédents du leadership partagé a, en grande partie, motivé cette recherche. Ce mémoire visait également à vérifier l'effet modérateur, d'une part, de l'interdépendance au travail et, d'autre part, de la complexité de la tâche sur les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé. Étant donné que la mise en place d'équipes de travail vise généralement à améliorer la performance de l'organisation, cette recherche s'intéresse particulièrement aux moyens qui peuvent rendre les équipes plus performantes, notamment en ce qui a trait à leur gestion. Le leadership partagé étant susceptible d'améliorer la performance des équipes qui l'adoptent (Carson et al., 2007; Carte et al., 2006; Ensley et al., 2006; Hiller et al., 2006; Pearce et Sims, 2002; Sivasubramaniam et al., 2010), il est important d'approfondir les connaissances sur les facteurs pouvant influencer son émergence et de ce fait, son développement. Les normes d'équipes à l'étude étant proposées par Day (2007), une vérification des relations qu'elles peuvent avoir avec le leadership partagé permettra une meilleure compréhension de leurs effets sur l'émergence de ce dernier.

5.2 Interprétation des résultats des analyses

Dans cette section, nous présenterons une discussion portant sur les résultats obtenus afin de faire le lien entre la théorie et nos résultats. Nous vérifierons si nos résultats correspondent aux hypothèses de recherche émises tout en se basant sur la revue de littérature. Ainsi, nous

commençons notre discussion avec les hypothèses de relation, c'est à dire l'effet de chacune des normes d'équipe (distance hiérarchique, sécurité psychologique et orientation vers l'apprentissage) sur l'émergence du leadership partagé. Ensuite, nous aborderons les résultats en lien avec les hypothèses modératrices, à savoir l'effet de l'interdépendance au travail et la complexité de la tâche sur les relations entre chacune des normes d'équipe et le leadership partagé. Finalement, nous terminerons avec une discussion des résultats qui découlent des analyses relatives aux variables de contrôle et des analyses supplémentaires.

5.2.1 Les résultats concernant les hypothèses de relation

Notre première hypothèse de recherche suggère que plus la distance hiérarchique est faible, plus le niveau du leadership partagé est élevé. Les résultats soutiennent cette hypothèse et montrent que ces variables sont positivement et significativement reliées l'une à l'autre et ce, de façon modérée. En effet, l'effet d'une faible distance hiérarchique se traduit par un partage égalitaire du pouvoir susceptible d'influencer les membres à adopter des comportements du leadership partagé (Day, 2007; Wood, 2005). Un tel climat tend à encourager l'autonomie, la responsabilisation et la participation des membres à la prise de décisions. Il s'agit de comportements fortement requis dans le leadership partagé (Cox et al., 2003; Edmondson et al., 2001; House et al., 2004; Javidan et al., 2006; Laschinger et Wong, 1999; Lindsay et al., 2011; O'May et Buchan, 1999; Spooner et al., 1997). Autrement dit, ces comportements qui caractérisent les membres appartenant à une culture à faible distance hiérarchique les conduisent à interagir de façon collective tout en participant ensemble à la prise de décisions susceptibles de les aider à atteindre leur objectif commun.

Toutefois, les résultats de nos analyses révèlent que la distance hiérarchique est la norme d'équipe qui participe le moins à l'émergence du leadership partagé et ce, comparativement aux deux autres normes (sécurité psychologique et orientation vers l'apprentissage). Afin d'expliquer ces résultats, nous proposons une interprétation relative au milieu fonctionnelle des participants à notre étude. Ces derniers œuvrant dans un milieu de sécurité publique caractérisé par une hiérarchie formelle des statuts traduite par le grade et le protocole (Lindsay et al., 2011). Il est donc normal pour les participants de se conformer aux règles préétablies par leurs leaders et de suivre les décisions que prennent ces derniers.

Notre deuxième hypothèse s'intéresse à la relation entre la sécurité psychologique et le leadership partagé et stipule que plus cette norme est élevée, plus le niveau du leadership partagé est élevé. Nos résultats confirment que la sécurité psychologique est positivement et significativement liée au leadership partagé; la force de cette relation se révèle assez élevée. Cette hypothèse de recherche se base sur l'idée selon laquelle les membres sont plus enclins à manifester le leadership partagé dans un climat où ils ont de l'aisance à exprimer leurs idées et opinions et à prendre des risques sans craindre les représailles de leurs collègues (Baer et Frese, 2003; Carson et al., 2007; Day, 2007; Edmondson, 1999; Kirkman et Rosen, 1999; Lindsay et al., 2011; Marks et al., 2001; Small et Rentsch, 2010). En effet, se sentir appuyés psychologiquement par leurs collègues contribue à accroître l'aisance des membres à exprimer leurs idées quant aux objectifs et décisions de l'équipe ainsi qu'aux hypothèses émises par leurs collègues. Cela permet également aux membres de reconnaître leur ignorance quant à des sujets particuliers (Day, 2007; Lindsay et al., 2011). De tels comportements sont susceptibles de conduire les membres à développer un grand niveau de confiance (Day, 2007; Small et Rentsch, 2010) favorisant ainsi une grande interaction entre eux et les menant ainsi à améliorer leur apprentissage et à mieux s'impliquer dans les importantes décisions que l'équipe doit prendre afin d'atteindre ses objectifs (Carson et al., 2007; Day, 2007; Marks et al., 2001).

Pour ce qui est de notre troisième hypothèse, elle propose que les membres d'une équipe sont plus susceptibles de s'engager dans le leadership partagé lorsque leur orientation est davantage axée sur l'apprentissage. Cette hypothèse est confirmée par nos résultats qui montrent que cette norme d'équipe est positivement et fortement reliée au leadership partagé et ce, de manière significative. Les effets de l'orientation vers l'apprentissage sur le leadership partagé se traduisent par la volonté et la disposition des membres à acquérir davantage de connaissances et d'aptitudes susceptibles de les aider à s'adapter et à maîtriser des situations données (Bunderson et Sutcliffe, 2003; Lindsay et al., 2011). En effet, ces comportements vont conduire les membres à recourir à de nouvelles pratiques et procédures qui, en plus d'élargir leur expertise vont les mener à mieux comprendre leur tâche et atteindre ainsi leur objectif (Day, 2007; Dweck, 1986). L'interaction des membres sera, de la sorte, plus bénéfique dans une équipe où pour atteindre leur objectif, les membres recherchent constamment à approfondir leur apprentissage tout en essayant de nouvelles façons de faire.

Cela dit, en voulant vérifier l'effet des trois normes d'équipe sur le leadership partagé, nous avons considéré ces dernières de façon simultanée dans nos analyses. Nos résultats nous ont, d'abord, révélés que la distance hiérarchique, la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage sont fortement reliées entre elles. Considérées ensemble, ces trois normes contribuent de façon significative à l'émergence et à l'exercice du leadership partagé comme proposé par Day (2007). Étant donné que les normes d'équipe indiquent aux membres les comportements qu'il faut adopter afin d'atteindre l'objectif de l'équipe (Dufour et al., 2005; Parks, 2011), l'espace psychologique sain qu'elles peuvent produire contribue, de ce fait, à une plus grande implication des membres (Kolb et Kolb, 2005). Les normes d'équipe sont donc susceptibles d'affecter la performance de l'équipe. Cette dernière étant prouvée par l'exercice du leadership partagé (Carson et al., 2007; Carte et al., 2006; Ensley et al., 2006; Hiller et al., 2006; Pearce et Sims, 2002; Sivasubramaniam et al., 2002; Small et Rentsch, 2010).

Par ailleurs, ces résultats nous ont montré que seule la sécurité psychologique présentait un lien significatif avec le leadership partagé lorsque les trois normes sont considérées conjointement. La distance hiérarchique et l'orientation vers l'apprentissage, quant à elles, ne le sont pas. Cela nous amène, comme nous l'avons observé dans les résultats relatifs à la deuxième hypothèse, à conclure que la sécurité psychologique est la norme d'équipe qui influence le plus le leadership partagé. On peut l'expliquer par le fait que la confiance, que développent les membres à la suite du soutien mutuel qu'ils s'apportent, est susceptible d'accroître le niveau d'interaction entre eux. Elle favoriserait également l'expression des idées et opinions quant au travail et objectifs de l'équipe et les conduiraient ainsi à mieux participer à la prise de décision. En somme, la sécurité psychologique peut aider des membres appartenant à une culture à faible distance hiérarchique et axés vers l'apprentissage à atteindre l'objectif commun de leur équipe et ainsi prouver du leadership partagé

5.2.2 Les résultats concernant les hypothèses de modération

Nos quatrième, cinquième et sixième hypothèses s'intéressent à l'effet que peut avoir l'interdépendance au travail sur les relations entre les normes d'équipe (distance hiérarchique, sécurité psychologique et orientation vers l'apprentissage) et le leadership partagé. Elles reposent sur l'idée suivante : plus l'interdépendance au travail est élevée, plus les membres qui jouissent

d'un partage égalitaire de pouvoir et qui se soutiennent mutuellement vont manifester une grande aisance à prendre des risques et une volonté à améliorer leur apprentissage. Ce qui se traduit par un leadership partagé. Étant donné que l'interdépendance au travail suppose une contribution de chacun des membres au travail de ses collègues les menant ainsi à interagir fortement (Rousseau et al., 2006a), cela ne peut qu'accroître le partage du leadership. De plus, l'interdépendance au travail va inciter les membres à rassembler leur expertises et savoir-faire, tout en cherchant à les améliorer pour s'adapter et maîtriser des situations d'interdépendance (Cox et al., 2003). Ceci étant dit, et bien que les écrits abondent dans le sens de nos hypothèses, nos résultats dévoilent l'opposé. Nous proposons de ce fait que les normes d'équipe aient un effet plus significatif sur le leadership partagé. Une fois adoptées par les membres de l'équipe, il serait difficile qu'un facteur contextuel puisse les affecter. Autrement dit, l'interdépendance au travail n'aura aucun effet sur des membres autonomes, responsables et investis dans la prise de décisions. Elle n'aura pas d'effet sur une équipe dont les membres jouissent du soutien de leurs collègues et d'une grande aisance à prendre des risques. Elle n'aura pas non plus d'effet sur une équipe où les membres cherchent à parfaire leurs connaissances et expertise pour s'adapter et maîtriser des situations inhabituelles. Cela dit, et puisqu'aucune recherche antérieure n'a étudié l'effet modérateur de l'interdépendance au travail sur les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé, il serait intéressant lors de futures recherches de s'y attarder pour comparer les résultats et vérifier s'ils aboutissent aux mêmes conclusions.

Par ailleurs, il convient de s'attarder aux résultats des analyses pour expliquer les résultats de notre étude. Ainsi, la moyenne globale des scores d'interdépendance au travail est de 4,23 sur une échelle de 5 avec un écart-type de 0,83. Ces résultats montrent que la majorité des superviseurs immédiats ont accordé des scores élevés aux questions relatives à l'interdépendance au travail comparativement au reste des superviseurs qui considèrent qu'il n'y a pas un fort niveau d'interdépendance au travail au sein de leur équipe. Nous pouvons donc conclure que les membres des équipes, au sein de l'organisation à l'étude, sont fortement dépendants les uns des autres quant à la réalisation et l'accomplissement de leur travail. Ainsi, l'échantillon d'équipes utilisé dans cette étude n'a pas nécessairement permis de comparer des équipes ayant un niveau d'interdépendance élevé avec des équipes ayant un niveau d'interdépendance faible.

Nos septième, huitième et neuvième hypothèses proposent un effet modérateur de la complexité de la tâche sur les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé. Ainsi, il a été suggéré que plus la complexité de la tâche est élevée, plus fortes seront les relations entre chacune des normes d'équipe (distance hiérarchique, sécurité psychologique et orientation vers l'apprentissage) et le leadership partagé. Les résultats de nos analyses ne soutenant pas ces hypothèses, des explications plausibles à ces résultats sont envisagées. Tout d'abord, et en se basant sur les écrits scientifiques relatifs à cette caractéristique de la tâche, certains auteurs ont avancé que la complexité de la tâche peut influencer le leadership partagé (Cox et al., 2003; Pearce et Manz, 2005). La complexité de la tâche incite les membres de l'équipe à coordonner de façon étroite en usant de leur expertise et habiletés tout en cherchant à développer de nouvelles procédures et pratiques susceptibles de les aider à s'adapter et à maîtriser l'ambiguïté que va créer cette situation (Rousseau et Aubé, 2010). Ainsi, cette caractéristique de la tâche peut fortement renforcer l'émergence du leadership partagé dans une équipe où le partage du pouvoir est égalitaire et où la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage sont élevées. Or, les résultats de la présente étude ne permettent pas de soutenir ces écrits. Nous suggérons, donc, que les normes d'équipe ont un effet tellement fort sur le leadership partagé que la complexité de la tâche ne puisse pas altérer. En effet, les trois normes à l'étude englobent des comportements essentiels au partage du leadership. Une fois adoptées, elles ne peuvent pas être affectées par la complexité de la tâche dans une équipe où les membres sont responsables, soutenus par leurs collègues et prêts à s'adapter à des situations inhabituelles pour atteindre l'objectif de leur équipe. Cela dit, il serait important d'intégrer l'étude de cette relation dans de futures recherches afin de vérifier si les conclusions abondent dans le sens de nos résultats.

Une explication conceptuelle peut, également, être avancée quant à ces résultats. Contrairement à certains chercheurs qui défendent l'effet positif de la complexité de la tâche sur le travail des membres, Ohly, Sonnentag et Pluntke (2006) appuient l'idée selon laquelle la routine est susceptible de favoriser la créativité et le comportement proactifs des membres. Dans leur étude portant sur 278 employés travaillant pour une compagnie allemande de technologie de pointe, Ohly et al. (2006) ont montré que la routine peut être bénéfique à la créativité. Selon ces auteurs (Ohly et al., 2006, p. 259; traduction libre), cette caractéristique de la tâche « *permet aux employés de repenser les différents aspects de leur travail tout en économisant le temps (...), ce*

qui accroîtra le niveau de la créativité ». Vu sous cet angle, nous pouvons donc comprendre le fait que la complexité de la tâche ne puisse pas renforcer les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé.

Une autre explication est relative aux indicateurs utilisés pour évaluer la complexité de la tâche. Il se pourrait que ces derniers ne soient pas assez clairs pour les répondants causant, ainsi, une confusion dans la distinction entre le caractère complexe et le caractère routinier de la tâche. En effet, les superviseurs pourraient associer l'emploi des membres d'équipes au caractère routinier de la tâche. Autrement dit, leur emploi se limite à la réalisation de tâches habituelles. Or, la réalisation des tâches peut être modifiée, voire altérée par un caractère qui va requérir d'autres procédures, pratiques, habiletés et expertise différents, pouvant s'avérer importants. Ce qui explique la complexité d'une tâche. En outre, étant donné que les résultats soient basés uniquement sur les réponses des superviseurs, il se pourrait donc qu'ils soient biaisés par la perception de ces derniers.

5.2.2 Les résultats concernant les variables de contrôle

Les résultats de nos analyses de régression ont montré que les variables de contrôle, à savoir la taille de l'équipe et l'ancienneté dans l'équipe sont significativement liées à certains concepts à l'étude. Tout d'abord, il appert que l'ancienneté de l'équipe soit négativement liée à l'effet de la distance hiérarchique et à la sécurité psychologique sur le leadership partagé. Il en de même en ce qui concerne l'effet modérateur de l'interdépendance au travail sur les relations entre la distance hiérarchique ainsi que l'effet de la complexité de la tâche sur les relations entre la sécurité psychologique et le leadership partagé. Ces résultats n'appuient pas les suggestions de certains chercheurs qui avancent que l'ancienneté dans l'équipe favoriserait l'adoption du leadership partagé (Carson et al., 2007; Small et Rentsch, 2010; Perry et al., 1999). En effet, le leadership partagé serait plus susceptible d'émerger dans des équipes matures où ses membres ont développés des fortes relations interpersonnelles permettant à chacun d'eux de comprendre les comportements, aptitudes et compétences de ses collègues (Pearce et Sims, 2000). Ce qui les conduira à ressentir davantage d'aisance à prendre des risques et de faire face à des situations d'interdépendance ou de complexité quant à leur tâche et ce, notamment dans un climat de faible distance hiérarchique. Cela peut s'expliquer par la possibilité d'une faible maturité des équipes à

l'étude. Il serait, donc, bénéfique que les futures recherches s'y intéressent afin de vérifier si nos résultats concordent.

Par ailleurs, nos résultats dévoilent que la taille de l'équipe n'est pas reliée à la plupart des analyses réalisées. Nos résultats abondent dans le sens de certaines études qui suggèrent que la taille de l'équipe peut avoir un effet négatif sur la performance des équipes et ainsi sur l'émergence du leadership partagé (Guzzo et al., 1995; O'Connell et al., 2002). En effet, il est plus facile de communiquer et de rassembler les compétences dans des petites équipes (Horwitz, 2005).

5.2.3 Les résultats concernant les analyses supplémentaires

Lors des analyses supplémentaires, et étant donné que notre échantillon est composé majoritairement d'hommes, nous avons voulu vérifier l'effet de la proportion d'hommes sur les variables à l'étude. Il ressort des résultats que cette variable n'est reliée à aucune de nos variables. Ces résultats concordent avec ceux de plusieurs études qui ont intégré le sexe des participants dans les études relatives au leadership partagé (p.ex., Carson et al., 2007; Gupta et al., 2010; Hakan, 2012, Small et al., 2010). Cela dit, il se pourrait que nos résultats soient biaisés par le fait que notre étude ait porté sur le domaine de la sécurité publique: un domaine caractérisé par la domination des hommes à l'emploi (Balkin, 1988; Cortney, 2008). Il serait donc bénéfique d'intégrer la proportion d'hommes dans des études portant sur des domaines autres que la sécurité publique (le domaine de santé, d'enseignement, etc.) et ce, afin de vérifier si les résultats vont abonder dans le sens des nôtres.

5.3 Les implications de la recherche

La présente étude comporte plusieurs apports. Ainsi, cette section présentera, d'abord, les implications théoriques suivies par les implications pratiques.

5.3.1 Les implications théoriques

La présente étude contribue, sur le plan de l'avancement des connaissances scientifiques, à améliorer les connaissances par rapport à l'effet des normes d'équipe sur le leadership partagé, notamment sur son émergence. Il appert, au vu de nos résultats, que la distance hiérarchique, la

sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage sont reliées de façon significative au leadership partagé. Toutefois, bien que ces normes soient fortement liées l'une à l'autre, la sécurité psychologique participe le plus à l'émergence du leadership partagé comparativement aux deux autres normes d'équipe. La considération simultanée des trois normes d'équipe dans notre étude permet une étude plus précise et plus complète, et ainsi une meilleure compréhension des relations entre ces deux concepts.

Un autre apport théorique de notre mémoire réside dans l'inclusion et la vérification de l'effet modérateur de l'interdépendance au travail et de la complexité de la tâche sur les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé. Contrairement à toute attente et aux études ayant présentées les effets positifs de ces caractéristiques du travail, nos résultats ont révélé que ces dernières n'affectent pas les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé. Bien que l'effet modérateur ne soit pas confirmé, il n'empêche que notre étude a contribué à l'avancement des connaissances.

Par ailleurs, notre étude est novatrice en ce sens qu'aucune recherche n'a étudié l'effet des normes d'équipe sur le leadership partagé comme nous le faisons. Il en va de même en ce qui concerne l'effet modérateur de l'interdépendance au travail et de la complexité de la tâche sur les relations entre ces deux concepts.

5.3.2 Les implications pratiques

Notre étude présente d'importantes implications pratiques pour les organisations, notamment les gestionnaires. Ces derniers auront avantage à encourager le leadership partagé qui représente un facteur à la performance (p.ex., Carson et al., 2007; Carte et al., 2006; Ensley et al., 2006; Hiller et al., 2006; Pearce et Sims, 2002; Sivasubramaniam et al., 2002; Small et Rentsch, 2010).

Les résultats de notre étude se révèlent, par ailleurs, très utiles pour le domaine de la sécurité publique qui tirera avantage à promouvoir les normes d'équipes associées à une faible distance hiérarchique, à une forte sécurité psychologique et à une forte orientation vers l'apprentissage afin de faciliter la mise place du leadership partagé et ce, afin d'atteindre la performance.

De plus, les résultats de notre étude s'avèrent importants pour les organisations et ce, compte tenu qu'ils soutiennent les relations qui existent les normes d'équipe et le leadership partagé. En effet, en comprenant le rôle et l'effet régulateur des normes, il serait plus facile pour les organisations

de soutenir et d'encourager leur mise en place. Cette dernière passera par l'établissement d'un environnement à faible distance hiérarchique susceptible de favoriser l'autonomie des membres tout en les incitant à développer des nouvelles façons de faire qui les aideront à s'adapter et à maîtriser des situations inhabituelles. Les organisations devraient, ainsi, encourager les membres à se soutenir mutuellement dans la prise de risques tout en les responsabilisant davantage afin d'accroître leur participation à la prise de décision. De tels comportements conduiront les membres à davantage s'engager dans leur travail, ce qui est favorable à l'émergence et au développement du leadership partagé et ainsi à la performance (Carson et al., 2007; Small et Rentsch, 2010).

5.4 Les limites et les forces de la recherche

Notre étude présente plusieurs limites qui auront avantage à être traitées dans les futures recherches. Tout d'abord, il est question d'une limite méthodologique relative au devis transversal; les données ayant été colligées à un seul moment. Bien que cette méthode permette de faire certaines associations entre les variables, elle ne permet pas d'établir des relations causales entre les variables à l'étude. Autrement dit, on ne peut affirmer avec certitude que ce sont les normes d'équipe qui ont un effet sur le leadership partagé et non l'inverse. L'utilisation de données secondaires constitue une deuxième limite à notre étude. À cet égard, nous devons nous limiter à utiliser les concepts étudiés par les professeurs Rousseau et Aubé (2012-2013). La taille de l'échantillon pourrait également présenter une autre limite à notre étude et ce, bien que la taille de l'échantillon soit acceptable sur le plan des études portant sur les équipes de travail (Aubé et Rousseau, 2011). Un échantillon plus important aurait permis d'accroître la puissance statistique pour mettre à l'épreuve les effets modérateurs attendus. Une limite supplémentaire à notre étude est relative au fait que toutes les équipes à l'étude proviennent de la même organisation. En effet, l'approche de la contingence suggère que l'émergence du leadership se fera de manière différente dépendamment des caractéristiques internes ou externes à l'organisation ou à l'équipe. Ainsi, et bien que notre stratégie d'échantillonnage augmente la validité interne de l'étude, cela a pour effet de limiter la capacité de généraliser les résultats obtenus à d'autres organisations, d'où la nécessité d'étendre notre étude à d'autres types d'équipe appartenant à d'autres domaines.

Notre étude présente, toutefois, des forces qu'il conviendrait de mentionner. Il s'agit principalement du contexte organisationnel : les données provenant d'une seule et même organisation permettant ainsi de limiter des biais susceptibles d'influencer nos résultats (Aubé et Rousseau, 2011). Notre étude trouve sa force, également, dans l'utilisation de deux sources d'évaluation : les membres et les superviseurs, ce qui permet de minimiser le biais de la variance commune.

5.5 Les recherches futures

Les futures recherches s'intéressant au leadership partagé et à ses antécédents gagneraient à porter une grande attention aux limites de notre étude, mais également à explorer d'autres nouvelles pistes de recherche. Tout d'abord, les résultats de nos analyses n'ayant pas permis de confirmer l'effet modérateur de l'interdépendance au travail et de la complexité de la tâche. Il serait pertinent de revoir les indicateurs de l'échelle adoptée afin de comparer la compatibilité des résultats des autres études avec les nôtres. Il serait, également, bénéfique de considérer d'autres variables modératrices possiblement susceptibles d'accentuer les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé telle que la culture organisationnelle. Il serait important d'étudier la mesure dans laquelle les valeurs qu'elle promeut pourraient renforcer ou atténuer les relations entre les deux concepts de la présente recherche. Ces valeurs étant « *reflétées dans les modèles de comportement individuel et interpersonnel et sont exprimées dans les normes, les symboles, les rituels et les systèmes formels de l'organisation* » (Hakan, 2012, p. 105; traduction libre). La culture dans le domaine de la sécurité publique se désignant par plusieurs normes qui lui sont propres, notamment en ce qui a trait à la distance hiérarchique et au machisme (Cortney, 2008; Herbert, 1998). L'étude d'une culture à dominance féminine ou promouvant l'égalité du genre mènera possiblement à d'autres résultats. Dans le même ordre d'idées, il serait également intéressant d'explorer le type de la culture organisationnelle qui pourrait renforcer les relations entre nos deux concepts. En effet, il semblerait que le type de la culture organisationnelle soit susceptible d'exercer un effet sur l'émergence et le développement du leadership partagé (Adobor, 2004). De plus, la culture organisationnelle a été étudiée en tant que variable modératrice (p.ex., Hakan, 2012). Il serait donc profitable de l'intégrer comme variable indépendante pour vérifier son effet sur le leadership partagé.

Les systèmes de formation, de récompense et de reconnaissance ainsi que la nature de la tâche de l'équipe pourraient également faire figure de variables modératrices. En effet, ces systèmes sembleraient exercer un effet sur le leadership partagé (Carson et al., 2007; Hackman, 1987). Compte tenu qu'ils peuvent encourager l'engagement et la responsabilisation des membres des équipes (Doucet et Sweeney, 2010), il serait intéressant de tester leur effet modérateur sur les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé.

De plus, et afin de mieux généraliser nos résultats, il serait bénéfique d'utiliser nos concepts dans une étude qui porterait sur un domaine autre que la sécurité publique, notamment le domaine de l'innovation et de la créativité et / ou sur un autre type d'équipe. En effet, il semblerait que le leadership partagé soit important dans les domaines requérant un niveau élevé d'innovation et de créativité, où les organisations sont soucieuses d'offrir de meilleurs produits et services à leurs clientèles (Pearce et Sims, 2000; Pearce et Manz, 2005). En effet, en encourageant le leadership partagé, les organisations gagneront en avantage compétitif, et ce compte tenu que cette forme de leadership encourage la diffusion et le partage de connaissances et d'expertise entre les membres (Carson et al., 2007).

Conclusion

Le présent mémoire avait pour objectif de contribuer à l'avancement scientifique des études portant sur les antécédents du leadership partagé. Il visait surtout à apporter de nouvelles connaissances pouvant l'inscrire dans le champ des relations industrielles. Participer à combler le vide présent dans la littérature concernant les antécédents du leadership partagé est ce qui a animé la présente démarche scientifique. À cet effet, nous voulions comprendre la mesure dans laquelle les normes d'équipe (la distance hiérarchique, la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage), proposées par Day (2007), peuvent contribuer à l'émergence du leadership partagé tout en tenant compte de l'effet modérateur de l'interdépendance au travail et de la complexité de la tâche. Le leadership étant intimement lié aux équipes de travail, l'étude du leadership partagé et de ses antécédents représente un sujet d'actualité car faisant référence aux équipes de travail qui sont considérées comme un facteur de performance et d'efficacité (Aubé et Rousseau, 2009). C'est ainsi que bon nombre d'organisations ont entrepris de se doter d'équipes de travail pour faire face aux mutations rapides que connaît le monde et qui les contraignent à repenser leurs pratiques afin de s'y adapter (Delarue et al., 2007; Kozlowski et Ilgen, 2006; Richter et al., 2011; Roy et Audet, 2003). Le leadership partagé pouvant avoir un effet positif sur la performance des équipes (Carson et al., 2007; Carte et al., 2006; Ensley et al., 2006; Hiller et al., 2006; Pearce et Sims, 2002; Sivasubramaniam et al., 2002; Small et Rentsch, 2010), la littérature reste encore insuffisante sur les facteurs favorisant ce concept. Conséquemment, il est important de s'attarder sur ses antécédents afin de faciliter son émergence, son développement et sa diffusion et ce, pour atteindre la performance des équipes et ainsi celle des organisations.

Dans le but d'étudier l'effet des normes d'équipe sur le leadership partagé, trois questions de recherches, articulant les objectifs de notre étude, ont été posées : *Quelle est l'influence des normes d'équipe (distance hiérarchique, sécurité psychologique et orientation vers l'apprentissage) sur l'émergence du leadership partagé ? L'interdépendance au travail modère-t-elle les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé ? La complexité de la tâche modère-t-elle les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé ?*

Pour répondre aux questions de recherche, neuf hypothèses de recherche ont été formulées. Les première, deuxième et troisième hypothèses de recherche portaient sur les relations entre les trois

normes d'équipe et le leadership partagé. À cet égard, ces trois hypothèses de recherche avaient pour objectif de vérifier l'effet de chacune des normes d'équipe (la distance hiérarchique, la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage) sur notre concept. Ensuite, les quatrième, cinquième et sixième hypothèses de recherche tentaient d'observer l'effet modérateur de l'interdépendance au travail sur les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé. Finalement, les septième, huitième et neuvième hypothèses consistaient à vérifier l'effet modérateur de la complexité de la tâche sur les relations entre les deux concepts à l'étude.

Afin de vérifier ces hypothèses, nous nous sommes basés sur des données secondaires collectées en 2012-2013 auprès de 356 membres provenant d'une même et seule organisation œuvrant dans le domaine de la sécurité publique au Canada. Ces participants font partie de 77 équipes de travail et de 77 superviseurs immédiats.

Bien que certaines de nos hypothèses de recherche ne soient pas confirmées, elles permettent de contribuer à l'avancement des connaissances en relations industrielles. Des analyses de régressions multiples ont été utilisées pour vérifier nos hypothèses de relations. Les résultats de nos première, deuxième et troisième hypothèses ont, d'une part, confirmé que les trois normes d'équipes sont significativement reliées au leadership partagé. D'autre part, ils ont montré que la distance hiérarchique, la sécurité psychologique et l'orientation vers l'apprentissage sont fortement corrélées entre elles. En d'autres mots, et comme l'a suggéré Day (2007), ces trois normes sont interdépendantes. Considérées de façon combinée, elles sont susceptibles d'influencer significativement le leadership partagé. En ce qui a trait au reste de nos hypothèses de recherche, les résultats n'ont pas permis de les confirmer. L'interdépendance au travail et la complexité de la tâche ne semblent pas affecter les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé et ce, contrairement aux suggestions faites par certains auteurs appuyant l'effet significatif de ces caractéristiques de travail sur le leadership partagé (Cox et al., 2003; Pearce et Manz, 2005). Ainsi, pour ce qui est de l'interdépendance au travail, nos résultats peuvent s'expliquer, d'une part, par le type des équipes de l'organisation à l'étude : des équipes semi-autonomes caractérisées par l'interdépendance de ses membres envers leur travail. Nos résultats peuvent, d'autre part, s'interpréter par l'effet des normes d'équipe. Ce dernier est d'un tel niveau que l'interdépendance au travail ne peut atteindre les relations entre nos deux concepts. Cette

explication est également valable pour interpréter les résultats correspondant à la complexité de la tâche et son effet modérateur sur les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé. Par ailleurs, la créativité et les comportements proactifs générés par une tâche routinière (Ohly et al., 2006) semblent également traduire l'effet non significatif de cette caractéristique du travail. Finalement, les résultats peuvent être interprétés par les indicateurs utilisés lors de l'évaluation de l'effet modérateur de la complexité de la tâche. Ces derniers n'étant pas clairs, ils ont dû affecter les réponses des participants.

Les résultats de notre étude offrent d'importantes implications et ce, aussi bien au niveau théorique que pratique. En effet, il appert, au vu des résultats obtenus, que les normes d'équipe sont significativement liées au leadership partagé. Ainsi, les gestionnaires tireront avantage à accorder une attention particulière à ces normes lors de l'organisation de leurs équipes de travail. Ils participeront, de la sorte, à faciliter leur établissement par les équipes de travail et ce, dans le but d'assurer un exercice plus étendu du leadership partagé et d'améliorer ainsi la performance.

Pour terminer, la présente étude ne prétendait pas répondre à toutes les questions concernant les relations entre les normes d'équipe et le leadership partagé. Elle visait surtout à apporter une meilleure compréhension de ces relations tout en y ajoutant l'interdépendance au travail et la complexité de la tâche comme modérateurs. Nous estimons que notre démarche scientifique contribue de façon pertinente aux connaissances relatives aux antécédents du leadership partagé et ce, tout en offrant des pistes pour les futurs chercheurs désirant approfondir le champ des relations industrielles.

RÉFÉRENCES

Adobor, H. (2004). High performance management of shared-managed joint venture teams: Contextual and socio-dynamic factors, *Team Performance Management*, vol. 10, p. 65-76.

Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, vol. 84, p. 261-271.

Aubé, C., & Rousseau, V. (2009). Des équipes de travail efficaces: Ce qu'il ne faut pas faire. *Gestion*, vol. 34, p. 60-67.

Aubé, C., Rousseau, V., Mama, C., & Morin, E.M. (2009). Counterproductive behaviors and psychological well-being: The moderating effect of task interdependence. *Journal of Business and Psychology*, vol. 24, p. 351-361.

Aubé, C., Rousseau, V. & Savoie, A. (2000). Le développement des équipes de travail : Où en sommes-nous?. *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, p. 159-177.

Avolio, B. J., Jung, D., Murry, W. , & Sivasubramaniam, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership processes, efficacy, trust, and performance. In M. Beyerlein, D. Johnson, & S. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership* (Vol. 3, pp. 173-209). Greenwich, CT: JAI Press.

Avolio B. J., Walumba F. O., & Weber T. J. (2009). Leadership: Current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, vol. 60, p. 421-449.

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 45-68.

Balkin, J. (1988). Why policemen don't like policewomen. *Journal of Police Science and Administration*, vol. 16, p. 29-38.

Banker, R.D., Field, J.M., Schroeder, R.C., & Sinha, K.K. (1996). Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 867-890.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press. Bass, B.M. (1988a). Evolving perspectives of charismatic leadership. In J.A. Conger and R.N. Kanungo (eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 56-84). San Francisco: Jossey-Bass.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Blase, J., & Blase, J. (1999). Implementation of shared governance for instructional improvement: Principals' perspectives. *Journal of Educational Administration*, vol. 37, p. 476-498.

Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work : A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, p. 296-318.

Bochner, S., & Hesketh, B. (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 25, 233-257.

Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, vol. 11, p. 238-263.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams ? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, vol. 17, p. 288-307.

Bunderson, J. Stuart, & Sutcliffe, Kathleen M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, p. 552-560.

Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for designing effective work group. *Personnel Psychology*, vol. 46, p. 823-852.

Campbell, L., Simpson, J. A., Stewart, M. & Manning, J. (2002). Putting personality in social context: Extraversion, emergent leadership, and the availability of rewards. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol 29, p. 1547-1559.

Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Development*, vol. 44, p. 391-412.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, vol. 50, p. 1217-1234.

Carte, T. A., Chidambaram, L., & Becker, A. (2006). Emergent leadership in self-managed virtual teams: A longitudinal study of concentrated and shared leadership behaviors. *Group Decision and Negotiation*, vol. 15, p. 323-343.

Chan, D. (1998). The conceptualization and analysis of change over time: An integrative approach incorporating longitudinal means and covariance structures analysis (LMACS) and multiple indicator latent growth modeling (MLGM). *Organizational Research Methods*, vol. 1, p. 421-483.

Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, vol. 27, p. 223-267.

Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectations on new comer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*, vol. 46, p. 591-607.

Choi, S. (2009). The emergence of shared leadership from organizational dimensions of local government. *International Journal of Leadership Studies*, vol. 5, p. 94-114.

Cialdini, R.B., Reno, R.R., & Kallgren, C.A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 58, p. 1015-1026.

Clugston, M., Howell, J.P., & Dorfman, P.W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment ? *Journal of Management*, vol. 26, p. 5-30.

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, vol. 23, p. 239-290.

Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., & Aiken, L.S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, (3e éd.). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Colman, M. M., & Carron, A. V. (2001). The nature of norms in individual sport teams. *Small Group Research*, vol. 32, p. 201-222.

Coluccio, M., & Havlick, K. (1998). Shared leadership in a newly merged medical center. *Nursing Administration Quarterly*, vol. 22, p. 36-40.

Cortney A. Franklin (2008). Male peer support and the police culture. *Women & Criminal Justice*, vol. 16, p. 1-25.

Cox, J. F., Pearce, C. L., & Perry, M.L. (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process : How shared leadership can enhance new product

development team dynamics and effectiveness ». Dans *Shared leadership : Reframing the hows and whys of leadership*, sous la direction de Pearce, G. L., & Conger, J. A., Thousand Oaks, CA, Sage, p. 48-76.

Day, D. V. (2001). Assessment of leadership outcomes. In S. J. Zaccaro, & R. J. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership* (pp. 384-410). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Day, D. V. (2007). Structuring the organization for leadership development. In R. Hooijberg, J. G. Hunt, J. Antonakis, & K. Boal (Eds.), *Being there even when you are not: Leading through structures, systems, and processes* (pp. 13-31). London, England: Elsevier.

Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S., & BurrIDGE, M. (2007). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, p. 127-148.

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, p. 741-749.

Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Gosserand, R. H. (2006). Examination of situational and attitudinal moderators of the hesitation and performance relation. *Personnel Psychology*, vol. 59, p. 365-393.

Doucet, O., & Sweeney, I. (2010). Le leadership partagé : un état des lieux et quelques pistes de recherches. Dans *Management humain des organisations : Grandeurs et misères de la fonction de dirigeant*. Ben Hassel, F. et Raveleau, B., L'Harmattan. (pp. 143-164).

Drucker-Godard, c., Ehlinger, S. et Grenier, C. (2003). « Validité et fiabilité de la recherche » dans Thiétart, R.-A. et al., *Méthodes de recherche en management*, (2e éd.). Paris: Dunod, 124-154.

DuFour, R., Eaker, R., & DuFour, R. (Eds.) (2005). *On common ground: The power of professional learning communities*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.

Dweck, C.S. et Leggett, E.L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, vol. 95, p. 256-273.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, p. 350-383.

Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, p. 685-716.

Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, vol. 17, p. 217-231.

Ensley, M. D., Pearson, A., & Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, vol. 13, p. 329-46.

Erskine, L. (2006). *A tale of two dimensions : Perception of relational distance between leaders and followers*, travail présenté à la conférence annuelle de l'association des sciences administrative du Canada, Banff, Alberta, 55 p.

Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, vol. 9, p. 47-53.

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 coacting groups. *Zeitschrift für*

Experimentelle und Angewandte Psychologie, vol. 14, p. 200-217.

Fielding, R. T. (1999). Shared leadership in the Apache Project. *Communications of ACM*, 42, 42-45.

Fox, J. (1997). *Applied regression analysis, linear models, and related methods* Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Galanas, G., & Adams, K., (2013). *Effective group discussion : Theory and practice*. New York : Mc Ground. Hill.

Geert Hofstede, *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980.

Geert Hofstede, *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2nd Edition, Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001.

Gibb, C. A. 1954. Leadership. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*, vol. 2: 877-917. Reading, MA: Addison-Wesley.

Graen, G. B., & Cashman, J. F. 1975. A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*: 143-165. Kent, Ohio: Kent State University Press.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, vol. 13, p. 423-451.

Gupta, V. K., Huang, R., & Niranjana, S. (2010). A longitudinal examination of the relationship between team leadership and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 17, p. 335-350.

Guzzo, R. A., Salas, E. et al. (1995). *Team effectiveness and decision-making in organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 414 p.

Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness, *Annual Review of Psychology*, vol. 47, p. 307-339.

Hackman, R.J. (1987). The Design of Work Teams, dans Lorsh, J.W., *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, p. 315-342.

Hatch, Nile W., & Dyer, Jeffrey H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, vol. 25, p. 1115-1178.

Harris, A. (2008). Distributed leadership : What we know ? *Journal of Educationnal Administration*, vol. 46, p. 172-188.

Harrison, S. (1996). Practicing dietetics without a traditional dietetics department: Shared governance. *Journal of the American Dietetic Association*, vol. 96, p. 447.

Herbert, S. (2001). 'Hard charger' or 'station queen'? Policing and the masculinist state. *Gender, Place, and Culture*, vol. 8, p. 55-71.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior*, 3rd Edition. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.

Hiller, N. J., Day, D. V., & Robert J. Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study, *The Leadership Quarterly*, vol. 17, p. 387-397.

Hitt, M., R. Duane Ireland, S. Michael Camp, & Donald L. Sexton (2001). Guest editors' introduction to the special issue, strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 479-491.

Hollenbeck, J. R., Beersma, B., & Schouten, M. E. (2012). Beyond team types and taxonomies : A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review*, vol. 37, p. 82-106.

Hogan R1, Curphy GJ, Hogan J. (1994). What we know about leadership. Effectiveness and personality. *American Psychologist*, vol 49, p. 493-504.

Horwitz, S. K. (2005). The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical consideration. *Human Resource Development Review*, vol. 4, p. 219-245.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 36, p. 628-630.

James, R. L., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, p. 85-98.

James, R. L., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 306-309.

Javidan, M., Dorfman, P. W., De Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from Project GLOBE. *The Academy of Management Perspectives*, vol. 20, p. 67-90.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p. 256-282.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, p. 755-768.

Katz-Navon, T.Y., & Erez, M. (2005). When collective and self-efficacy affect team performance: The role of task interdependence. *Small Group Research*, vol. 36, p. 437-465.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

Kennerly, S. M. (1996). Effects of shared governance on perceptions of work and work environment. *Nursing Economics*, vol. 14, 111-117.

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 22, p. 375-403.

Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, vol. 52, p. 744-764.

Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of *Culture's consequences*: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, vol. 37, p. 285-320.

Kirkman, B. L. et Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management : Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, vol. 4, p. 58-74.

Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and The Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, p. 297-326.

Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and leaning spaces : Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning et Education*, vol. 4, p. 193-212.

Kozlowski, S.W.J., & Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Group and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 7, p. 77-124.

Krankler, J.H. (2003). *Statistics for the Terrified*. (3e éd.) New Jersey: Pearson Education.

Laschinger, H. K. S., & Wong, C. (1999). Staff nurse empowerment and collective accountability: Effect on perceived productivity and self-rated work effectiveness. *Nursing Economics*, vol. 17, p. 308-324.

LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*, vol. 11, p. 815-852.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, vol. 24, p. 31-48.

Lindsay, D. R., Day, D. V., & Halpin, S. M. (2011). Shared leadership in the military : Reality, possibility, or pipedream ?. *Military Psychology*, vol. 23, p. 528-549.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, vol. 7, p. 385-415.

Man, D. C., & Lam, S. S. K. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: A cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 979-1001.

Manz, C.C., Sims, H.P. Jr (1989), *Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ,.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, vol. 2, p. 71-87.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, vol. 26, p. 356–376.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20: 709-734.

McCall, M. W., Jr. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *Leadership Quarterly*, vol. 17, p. 232-245.

Meier, Olivier. Management interculturel : Stratégie, organisation et performance, Dunod. Paris, 2004, 259 p.

Michael Shane Wood, M. S. (2005). Determinants of shared leadership in management teams. *International Journal of Leadership Studies*, vol. 1, p. 64-85.

McDaniel, M. A., Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1988). Job experience correlates of job performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, p. 327-330.

Mintzberg H. (1982). Structure et dynamique des organisations, Paris: Les éditions d'organisation, 434 p.

Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, p. 497-508.

Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). « Distance in organizations », *Human Resource Management Review*, vol. 3, p. 321-357.

O'Connell, M. S., Doverspike, S., & Cober, A. B. (2002). Leadership and semiautonomous work team performance: A field Study. *Group and Organization Management*, vol. 27, p. 56-65.

Ohly. S., Sonnentag. S., & Pluntke. F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, p. 257-279.

O'May, F., & Buchan, J. (1999). Shared governance: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, vol. 36, p. 281-300.

Parks, C. D. (2011). Group norms. *Encyclopedia of Leadership*. 2004. Sage Publications, p. 627-630.

Pearce, C. L. (1997). *The determinant of change management team (cmt) effectiveness : A longitudinal investigation*, thèse de doctorat, Maryland, 196 p.

Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, vol. 18, p. 47-57.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (p. 1-18). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *Leadership Quarterly*, vol. 19, p. 622-628.

Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991) Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, p. 838-844.

Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self and shared leadership in knowledge work, *Organizational Dynamics*, vol. 34, p. 130-140.

Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims JR., H. P. (2009). Where do we go from here ? : Is shared leadership the key to team success ?. *Organizational Dynamics*, vol. 38, p. 234-238.

Pearce, C. L., Perry, M. L., & Sims, H. P. (2001). Shared leadership: Relationship management to improve nonprofit organization effectiveness. In T. D. Connors (Ed.), *The nonprofit handbook: Management* (pp. 624-641). New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

Pearce, C. L., & Sims, H. P. Jr. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. In M. Beyerlein, D. Johnson, & S. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (Vol. 7, pp. 115–139). New York, NY: JAI Press.

Pearce, C. L., & Sims, H. P. Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictor of the effectiveness of change management teams : An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics : Theory Research and Practice*, vol. 6, p. 172-197.

Pearce, C. L., Yoo, Y., & Alavi, M. (2004). Leadership, social work and virtual teams: The relative influence of vertical vs. shared leadership in the nonprofit sector. In R. E. Riggio & S. Smith-Orr (Eds.), *Improving leadership in nonprofit organizations*: p. 180-203. San Francisco: Jossey-Bass.

Perry, M. L., Pearce, C. L., & Sims, H. P. Jr. (1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 3, p. 35-51.

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*, vol. 88, p. 879-903.

Porter, M.E. (2005). Building the microeconomic foundations of prosperity: Findings from the business competitiveness index. In M.E. Porter, K. Schwab and A. Lopez-Claros (eds.) *The Global Competitiveness Report 2005–2006*, Palgrave Macmillan, *World Economic Forum*: New York, pp: 43-77.

Porter-O'Grady, T., & Wilson, C. K. (1995). *The leadership revolution in health care: Altering systems, changing behaviors*. Gaithersburg, MD: Aspen Publishers, Inc.

Richter, A.W., Dawson, J.F. et West, M. (2011). The effectiveness of teams in organizations: A meta-analysis. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, p. 2749-2769.

Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., & Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge-based approach. *Academy of Management Review*, vol. 33, p. 163-184.

Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006a). Le fonctionnement interne des équipes de travail : Conception et mesure. *Revue Canadienne des sciences du comportement*, vol. 38, p. 120-135.

Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group & Organization Management*, vol. 35, p. 751-781.

Roy, M. (1999). Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations. *Gestion*, vol. 24, p. 76-85.

Roy, M., Guidon, J. C., Bergeron, J. L., Fortier, L., & Giroux, D. (1998). *Équipes semi-autonomes de travail : Recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises*. Sherbrooke Qc : Université de Sherbrooke.

Roy, M., & Audet, M. (2003). La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles: Un cadre de référence. *Gestion*, vol. 27, p. 43.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, vol. 25, p. 1-65. New York: Academic Press.

Short, P. M. 1994. School empowerment through self-managing teams: Leader behavior in developing self-managing work groups in schools. *Education*, vol. 114, p. 493-503.

Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, vol. 27, p. 66-96.

Small, E. E., & Rentsch, J. R. (2010). Shared leadership in teams : A matter of distribution. *Journal of Personnel Psychology*, vol. 9, p. 203-211.

Smith, J. R., & Louis, W. (2009). Group norms in the attitude-behaviour relationship. *Social and Personality Psychology Compass*, vol. 3, p. 19-35.

Solansky, S. T. (2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 14, p. 332-341.

Spooner, S. H., Keenan, R., & Card, M. (1997). Determining if shared leadership is being practiced: Evaluation methodology. *Nursing Administration Quarterly*, vol. 22, p. 47-57.

Sundstrom, E., De Meuse, K.P., & Futrell, D. (1990). Work Teams : Applications and effectiveness. *American Psychologist*, vol. 45, p. 120-133.

Sweeney, I. (2009). *Leadership partagé dans les équipes de travail : le rôle du superviseur immédiat et de la distance*, mémoire de maîtrise, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, 139 p.

Taggar, S., Hackett, R., & Saha, S. 1999. Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52: 899-926.

Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4 ed.). Paris.

Van Der Vegt, G., Van De Vliert, E., & Oosterhof, A. (2003). Informational dissimilarity and organizational citizen behavior : The role of intrateam interdependence and team identification. *Academy of Management Journal*, vol. 46, p. 715-727.

Vicere, A. A., & Fulmer, R. M. (1998). *Leadership by design*. Boston, MA: Harvard Business School.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA.: University of Pittsburgh Press.

Wall, T. D., Cordery, J. L., & Clegg, C. W. (2002). Empowerment, performance, and operational uncertainty: A theoretical integration. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 51, p. 146-169.

Wagner, J. A., III. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 152-172.

Weiss, N. A. (2004). *Introductory Statistics*: Pearson Education Inc.

Wilson, K.L., Lizzio, A.J., Zauner, S., & Gallois, C. (2001). Social rules for managing attempted interpersonal domination in the workplace: Influence of status and gender. *Sex Roles*, vol. 44, p. 129-154.

Withey, M., Daft, R. L., & Cooper, W. H. (1983). Measures of Perrow's work unit technology: An empirical assessment and a new scale. *Academy of Management Journal*, vol. 26, p. 45-63.

Wong, S. S. (2004). Distal and local group learning: Performance trade-offs and tensions. *Organization Science*, vol. 15, p. 645-656.

Wood, M. S., & Fields, D. (2007). Exploring the impact of leadership on management team member job outcomes. *Baltic Journal of Management*, vol. 2, p. 251-272.

Yeatts, D. E., Hyten, C., & Barnes, D. (1998). What are the key factors for self-managed team success ? *The Journal for Quality and Participation*, vol. 19, p. 68-80.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.