

Direction des bibliothèques

AVIS

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

Pratiques de supervision d'équipe utilisées par les supérieurs immédiats :
validation d'un questionnaire

par
Annie-Claude Pilon

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de M.Sc.
en relations industrielles

Juin, 2008

© Annie-Claude Pilon, 2008



Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Pratiques de supervision d'équipe utilisées par les supérieurs immédiats :
validation d'un questionnaire

présenté par
Annie-Claude Pilon

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Stéphane Renaud
président-rapporteur

Vincent Rousseau
directeur de recherche

Tania Saba
membre du jury

Résumé

L'objectif de ce mémoire est de valider la structure interne d'un instrument de mesure portant sur les pratiques de supervision d'équipe et développé par Rousseau (2007). Le concept de pratiques de supervision d'équipe correspond aux actions du supérieur immédiat à l'intention des membres de l'équipe qui facilitent la réalisation des tâches collectives. Ce concept est envisagé selon une perspective multidimensionnelle comprenant huit catégories, à savoir l'alignement des contributions, la transmission d'informations, la rétroaction, la reconnaissance, la considération, la participation à la prise de décision, le développement du travail en équipe et le développement de l'auto-gestion.

Cette recherche s'inscrit dans celle réalisée par les membres du Centre de recherche et d'intervention pour le travail, l'efficacité organisationnelle et la santé (CRITEOS) sur les pratiques de supervision utilisées par les supérieurs immédiats d'équipe. L'échantillon de cette étude se compose de 835 salariés travaillant en équipe dans un Centre de santé et de services sociaux (CSSS).

Les résultats des analyses factorielles exploratoires montrent que le concept de pratiques de supervision d'équipe est composé de trois dimensions, soit les pratiques de soutien, les pratiques de régulation et les pratiques d'habilitation. Aussi, les résultats des analyses de cohérence interne indiquent que la fidélité de ces dimensions est plus qu'acceptable. Au cours des recherches futures, il conviendra de consolider la validité de cet instrument de mesure.

MOTS CLÉS : Pratiques de supervision d'équipe, supérieur immédiat, leadership, équipe de travail, validation d'un questionnaire

Abstract

The goal of this master's thesis is to validate the internal structure of an instrument of measure concerning the team supervision practices developed by Rousseau (2007). Our research concerns specifically the supervision practices that have been acknowledged to be efficient in literature. The concept of team supervision practices is defined as the interventions performed by the superior to the intention of the members and who makes easier the realization of collective tasks. We listed eight practices: alignment of contribution, information transmission, feedback, recognition, consideration, decision participation, teamwork development and self-management team development.

This research is part of the one done by the members of the Research Center of Work, Health and Organizational Effectiveness (CRITEOS) on the supervision practices used by the team superior of a Health and Social Services Center. This study is based on 835 employees working in teams at a Health and Social Services Center.

Results indicated that the concept of supervision practices team is made of three dimensions: the support practices, the regulation practices and the empowerment practices. Besides, the results allowed us to find the number of items included in each dimension. The support practices dimension group together 15 of the 40 initial items. The regulation practices dimension is made of eight items and seven items are part of the empowerment practices dimension. In the future, some research should consolidate this instrument validity.

KEY WORDS: team supervision practices, leadership, team superior, team work, validation of an instrument

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	iii
Abstract.....	iv
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures.....	ix
Liste des abréviations.....	x
Remerciements.....	xi
Introduction.....	1
Problématique.....	1
Pertinence de la question de recherche en relations industrielles.....	3
Structure du mémoire.....	4
Chapitre 1 : Contexte théorique.....	5
1.1 Les équipes de travail.....	5
1.2 Les pratiques de supervision.....	8
1.2.1-Rôle du supérieur immédiat.....	8
1.2.2. Recension des modèles de pratiques de supervision.....	9
1.2.2.1 Les pratiques de supervision individuelle.....	10
1.2.2.1.1 Leadership transactionnel.....	15
1.2.2.1.2 Leadership transformationnel.....	17
1.2.2.1.3 Leadership d'empowerment.....	21
1.2.2.1.4 Leadership axé sur les comportements.....	23
1.2.2.2 Les pratiques de supervision spécifiques aux équipes de travail.....	24
1.2.2.2.1 Le modèle de Manz et Sims.....	28
1.2.2.2.2 Le leadership à quatre facteurs.....	29
1.2.2.2.3 Le modèle de Smither et al.	30

1.2.2.2.4 Le modèle de Sagie.....	31
1.2.2.2.5 Leadership transactionnel dans un contexte d'équipes de travail	32
1.2.2.2.6 Leadership transformationnel dans un contexte d'équipes de travail	32
1.2.2.2.7 Leadership d'empowerment en contexte d'équipe	33
1.2.2.2.8 Le modèle de Burke et al.	35
 Chapitre 2 : Modèle d'analyse et propositions	 37
2.1 Modèle conceptuel	37
2.2 Validité et fidélité	42
2.2.1 Validité d'un instrument de mesure.....	43
2.2.2 Fidélité	44
2.3 Propositions.....	46
 Chapitre 3 : Méthodologie	 47
3.1 Devis de recherche.....	47
3.2 Déroulement de la recherche	47
3.3 Participants.....	48
3.4 Unité d'analyse	50
3.5 Matériel	50
3.6 Considérations éthiques	53
3.7 Plan de l'analyse des résultats.....	53
3.7.1 Analyses préliminaires.....	53
3.7.2 Analyse factorielle et analyse de fidélité	54
 Chapitre 4 : Résultats	 56
4.1 Échantillon agrégé : analyse préliminaires	56
4.2 Échantillon de développement.....	64
4.2.1 Échantillon de développement : analyses préliminaires	64
4.2.2 Échantillon de développement : analyse factorielle.....	67
4.2.3 Échantillon de développement : analyse de fidélité.....	76

4.3 Échantillon de validation	81
4.3.1 Échantillon de validation : analyses préliminaires.....	81
4.3.2 Échantillon de validation : analyse factorielle	83
4.3.3 Échantillon de validation : analyse de fidélité	90
Chapitre 5 : Discussion	95
5.1 Discussion des résultats de la recherche	95
5.1.1 Discussion des résultats relatifs à la première proposition	96
5.1.2 Discussion des résultats relatifs à la deuxième proposition.....	100
5.2 Apports et limites de la recherche.....	101
5.2.1 Apports.....	101
5.2.2 Limites	102
5.3 Pistes de recherches futures	103
5.4 Applications pratiques	105
Conclusion	106
Bibliographie.....	109

Liste des tableaux

Tableau I	Pratiques de supervision en milieu organisationnel	12
Tableau II	Pratiques de supervision d'équipe	25
Tableau III	Items du concept de pratiques de supervision d'équipe	51
Tableau IV	Moyennes et écarts types pour l'échantillon agrégé	57
Tableau V	Analyse comparative des caractéristiques démographiques des sous-échantillons	60
Tableau VI	Analyse comparative des items des sous-échantillons	61
Tableau VII	Moyenne et écarts types pour l'échantillon de développement	65
Tableau VIII	Matrice après rotation (pattern) de la solution initiale de l'échantillon de développement	69
Tableau IX	Matrice après rotation (pattern) de la solution finale de l'échantillon de développement	73
Tableau X	Matrice de corrélation des facteurs de l'échantillon de développement	76
Tableau XI	Analyse de fidélité des items de l'échantillon de développement	77
Tableau XII	Moyennes et écarts types pour l'échantillon de validation	81
Tableau XIII	Matrice après rotation (pattern) de la solution initiale de l'échantillon de validation	84
Tableau XIV	Matrice après rotation (pattern) de la solution finale de l'échantillon de validation	87
Tableau XV	Matrice de corrélation des facteurs de l'échantillon de validation	90
Tableau XVI	Analyse de fidélité des items de l'échantillon de validation	91

Liste des figures

Figure 1	Modèle conceptuel des pratiques de supervision des équipes de travail	38
Figure 2	Graphique de l'éboulis	67

Liste des abréviations

CHSLD	Centre hospitalier de soins de longues durées
CLSC	Centre local de services communautaires
CRITEOS	Centre de recherche et d'intervention sur le travail, l'efficacité organisationnelle et la santé
CSSS	Centre de santé et services sociaux

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de mémoire, Vincent Rousseau, sans qui ce mémoire n'aurait jamais pu voir le jour. Je tiens à le remercier pour sa présence, ses conseils et tout particulièrement pour ses encouragements tout au long du processus.

Je tiens à remercier les membres du Centre de recherche et d'intervention sur le travail, l'efficacité organisationnelle et la santé qui m'ont permis d'utiliser leur base de données pour que je puisse réaliser ce mémoire.

Un gros merci à mon conjoint et futur époux (on se marie en août 2008), Michaël pour avoir traversé cette épreuve avec moi. Merci de ton support et de ta compréhension, je sais que je n'ai pas toujours été facile à vivre. Merci et je t'aime de tout mon coeur!!!

Je remercie également mes parents, Alain et Priscille, pour le soutien qu'ils m'ont témoigné les moments de découragements. Un merci spécial à ma sœur et coloc qui a su me supporter et surtout qui m'a aidé lorsque c'était nécessaire à me changer les idées. Merci à mes deux frères, Dominic et Pascal, ma belle-sœur, Nova, qui m'ont prêté une oreille attentive à chaque fois qu'ils me voyaient.

Un merci spécial à Isabelle qui a partagé ces trois années de maîtrise avec moi. Avoir une personne proche de moi qui traversait les mêmes épreuves m'a aidé à garder courage tout au long du processus. Je veux également remercier ma grande amie Geneviève qui a cru en moi.

Finalement, merci à toutes les personnes que j'ai côtoyé de près ou de loin tout au long de ma maîtrise. Merci à tous.

Introduction

Dans le marché du travail actuel, la mondialisation et la concurrence accrue font en sorte que les entreprises doivent trouver de nouvelles façons d'organiser le travail pour produire plus tout en demandant moins de ressources (Kozłowski et Ilgen, 2006). Les équipes de travail sont une des réponses possibles pour les organisations qui doivent faire face à de nouveaux défis (Cohen et Bailey, 1997; Roy, 1999; Salas, Sims et Burke, 2005). Selon Rousseau, Aubé et Savoie (2006a), une équipe de travail se définit comme : « tout ensemble formel et permanent d'au moins deux individus interdépendants et collectivement responsables en regard de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches définies par l'organisation » (p.120). Toutefois, les bénéfices attendus à l'égard des équipes de travail ne sont jamais instantanés (Allen et Hecht, 2004; Aubé, Rousseau et Savoie, 2000). Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que « les équipes de travail doivent atteindre un certain niveau de maturité dans leur développement, avant de devenir performantes » (Aubé et al., 2000, p.159). Selon Rousseau et al. (2006a), les pratiques de supervision d'équipe influenceraient le fonctionnement interne des équipes, et par conséquent, le rendement de celles-ci. Le fait de répertorier les pratiques de supervision utilisées par les supérieurs immédiats d'équipe permettra, par la suite, d'étudier les effets de celles-ci sur l'efficacité d'équipe. Pearce et Sims (2002) argumentent qu'une meilleure connaissance du leadership d'équipe qui est composé de plusieurs pratiques de supervision, permettrait de mieux comprendre le fonctionnement des équipes et ainsi d'améliorer leur efficacité.

Problématique

La question de recherche orientant la réalisation de ce mémoire se formule comme suit :

Quelle est la structure conceptuelle et opérationnelle du concept de supervision d'équipe?

La présente étude vise à mettre à l'épreuve une représentation théorique relative au concept de supervision d'équipe. Ce concept désigne les pratiques utilisées par les supérieurs immédiats qui sont susceptibles d'avoir un impact positif sur la performance d'équipe. Plus spécifiquement, le but de cette recherche consiste à faire la validation de la structure interne d'un instrument de mesure portant sur les pratiques de supervision d'équipe et qui a été développé par Rousseau (2007). Huit catégories de pratiques de supervision d'équipe sont incluses dans cet instrument de mesure. Nous allons donc vérifier qu'elle est la structure conceptuelle et la structure opérationnelle du concept de supervision d'équipe. La structure conceptuelle se rapporte aux catégories faisant parties du concept de supervision d'équipe. La structure opérationnelle, quant à elle, renvoie à la répartition des indicateurs en fonction des catégories de la supervision d'équipe.

Compte tenu de la popularité croissante du travail en équipe (Bligh, Pearce et Kohles, 2006; Roy, Bergeron, Fortier et Giroux, 1998), les études sur les pratiques de supervision d'équipe deviennent donc importantes pour permettre aux chercheurs et aux gestionnaires de mieux comprendre ce qui influence la performance d'équipe. Selon plusieurs auteurs (Guzzo et Dickson, 1996; Yeatts et Hyten, 1998), la supervision d'équipe et la supervision individuelle seraient différentes. Les membres d'une équipe dépendent les uns des autres pour arriver à réaliser les tâches qui leurs sont confiées, alors que ce n'est pas le cas pour les employés qui doivent travailler de manière individuelle. Jusqu'à présent, les recherches se sont surtout concentrées sur la supervision individuelle et l'impact de celle-ci sur la performance individuelle des employés (Bass, 1990; Cox et Sims, 1996; Podsakoff, Mackenzie, Moorman, et Fetter, 1990).

Dans le cadre de notre recherche, nous allons nous appuyer sur les recherches s'étant attardées aux pratiques de supervision individuelle et d'équipe puisque plusieurs pratiques sont utilisées tant au niveau individuel qu'au niveau des équipes.

Par contre, il n'existe pas de consensus scientifique parmi les auteurs s'étant intéressés aux pratiques de supervision d'équipe. Les chercheurs ne s'entendent pas sur les pratiques à adopter par les supérieurs immédiats et les effets de celles-ci sur la performance d'équipe (Burke, Stagl, Klein Goodkin, Salas et Halpin, 2006; Manz et Sims, 1987; Sagie, 1996; Smither, London, Vasilopoulos, Reilly, Millsap et Salvemini, 1995; Stewart et Manz, 1995). De plus, les auteurs se sont pour la plupart concentrés sur un nombre restreint de pratiques de supervision d'équipe et non sur toutes celles répertoriées auparavant dans la littérature. Cette omission de la part des chercheurs fait qu'il n'existe pas, à notre connaissance, de classification concernant les pratiques de supervision des supérieurs immédiats d'équipe qui regrouperaient les écrits des différents auteurs qui s'y sont intéressés.

La présente étude s'insère dans une recherche de plus grande envergure, laquelle met en relation les pratiques de supervision des supérieurs immédiats et la performance d'équipe. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons uniquement aux pratiques de supervision exercées par les supérieurs immédiats d'équipe. Nous n'avons pas comme objectif d'explorer le lien pouvant exister entre les pratiques de supervision d'équipe et la performance d'équipe.

Pertinence de la question de recherche en relations industrielles

Les relations industrielles s'intéressent au monde du travail. Les équipes de travail sont plus spécifiquement comprises dans les activités relatives à l'organisation du travail qui constitue un des sujets d'étude en relations industrielles (Boivin, 2004). Pour ce qui est des pratiques de supervision d'équipe, elles sont en lien avec ce qui est appelé en relations industrielles, les comportements organisationnels, donc les comportements manifestés par les membres de l'organisation. De plus, les résultats qui seront obtenus pourront être utiles en pratique puisqu'ils permettront aux praticiens en relations industrielles et en ressources humaines d'améliorer les formations données aux supérieurs immédiats d'équipes. Ces formations permettront

aux supérieurs d'apprendre à utiliser des pratiques de supervision qui auront pour effet d'améliorer les performances de leur équipe.

Structure du mémoire

Ce mémoire est composé de cinq chapitres. Le premier présente le contexte théorique sur les pratiques de supervision d'équipe. Le deuxième chapitre se penche sur le modèle d'analyse et les propositions de notre recherche. Le troisième chapitre s'intéresse à la méthodologie et au plan d'analyse des résultats. Le quatrième chapitre se concentre sur les résultats que nous avons obtenus. Le dernier chapitre est composé d'une discussion concernant les résultats. Finalement, nous terminerons ce mémoire par une courte conclusion.

Chapitre 1 : Contexte théorique

Ce premier chapitre se divise en deux sections. La première se concentre sur les recherches liées aux équipes de travail. La deuxième section, quant à elle, s'intéresse aux travaux qui se sont penchés sur les pratiques de supervision. Cette même section comporte trois sous-sections, la première s'attarde au rôle du supérieur immédiat, la deuxième section concerne les pratiques de supervision individuelle et la troisième porte sur les pratiques de supervision spécifiques aux équipes de travail.

1.1 Les équipes de travail

Selon Kozlowski et Ilgen (2006), une équipe de travail est un système complexe qui est composé d'individus interdépendants qui interagissent les uns avec les autres et qui évoluent et s'adaptent aux différentes demandes et situations de l'organisation. Ils affirment également que l'équipe de travail est comprise dans un plus large système (l'organisation) qui lui a un impact sur les tâches que doivent effectuer les membres de l'équipe. Les différents mandats donnés aux équipiers nécessitent de ceux-ci qu'ils résolvent des problèmes ou des situations qui leurs sont présentés. Pour arriver à exécuter correctement leurs tâches, les membres doivent déployer certaines ressources du groupe, telles que les connaissances que chaque équipier possède et qui sont mises en commun pour aider l'équipe à réaliser les mandats qui leurs sont confiés.

Guzzo et Dickson (1996) reprennent dans leur définition du concept d'équipe de travail certains éléments énoncés par Kozlowski et Ilgen (2006). Selon Guzzo et Dickson, une équipe de travail se définit comme étant un ensemble d'individus qui se voient et qui sont vus par les autres comme faisant partis d'une entité sociale (l'équipe de travail). Ces individus sont interdépendants les uns des autres et ce, par la nature des tâches qu'ils ont à accomplir en tant que membres de l'équipe. Sans interdépendance entre les personnes, l'organisation du travail ne peut pas être considérée comme du travail d'équipe puisque chaque individu arriverait à produire

seul le service ou le produit, ce qui signifie qu'il n'y aurait aucune obligation de tenir compte des autres personnes. L'interdépendance correspond au niveau auquel chaque équipier a besoin des autres membres de l'équipe pour accomplir ses tâches dans le but d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation (Burke et al., 2006). Le niveau d'interdépendance peut varier (Rousseau et al., 2006a). À un niveau d'interdépendance faible, les membres de l'équipe accomplissent les tâches qui leur sont confiées dans un ordre prédéfini et en grande partie de manière individuelle. Par contre, à un niveau élevé d'interdépendance, les équipiers peuvent accomplir leurs tâches dans un ordre pouvant varier et, en plus, « doivent diagnostiquer et résoudre conjointement des problèmes en vue de compléter une ou plusieurs tâches communes » (Rousseau et al., 2006a, p.125).

Rousseau et al. (2006a) sont arrivés à une définition du concept d'équipe de travail qui englobe celles de Guzzo et Dickson (1996) et de Kozlowski et Ilgen (2006). Rousseau et al. (2006a) énoncent que l'équipe est un ensemble formel et permanent (ou du moins sans date de terminaison), composé de deux individus ou plus qui sont interdépendants et collectivement responsables par rapport aux tâches ou aux différents mandats qu'ils doivent accomplir et qui ont été auparavant définis par l'organisation. Ces mandats ou tâches doivent être en lien avec la production de biens et de services (Devine, Clayton, Philips, Dunfort et Melner, 1999). La définition donnée par Rousseau et al. (2006a) spécifie que les individus faisant partis de l'équipe doivent de façon collective être responsables par rapport aux tâches, mais ils peuvent aussi avoir à assumer certaines fonctions liées à la gestion de l'équipe en plus de produire un bien ou un service. Il est donc possible que des équipiers aient à établir leurs horaires de travail ou leurs échéanciers. Chaque équipe de travail n'a pas nécessairement le même nombre de responsabilités liées à la gestion, tout dépend du niveau d'autonomie dont le groupe jouit.

Le but des gestionnaires lorsqu'ils décident d'implanter des équipes de travail dans l'entreprise est généralement d'augmenter l'efficacité et l'efficience organisationnelles (Aubé et al., 2000). Il existe plusieurs avantages possibles au

travail d'équipe, dont entre autres l'augmentation de la productivité, de l'innovation et de la satisfaction des employés (Kozlowski et Ilgen, 2006; Salas et al., 2005). Les équipes de travail permettraient aussi d'avoir moins d'employés qui produisent davantage, ceci peut s'expliquer par le fait que les membres mettent en commun leurs ressources pour pouvoir arriver à un résultat qui serait impossible à obtenir si les équipiers travaillaient de manière individuelle. Ce type d'organisation du travail peut donc apparaître comme une solution qui permet aux organisations de demeurer compétitives (Cohen et Bailey, 1997). Restructurer le travail autour des équipes de travail peut permettre à une entreprise de devenir plus flexible et ainsi de s'adapter plus rapidement aux changements extérieurs à l'organisation (Kozlowski et Ilgen, 2006). Par contre, il ne suffit pas de mettre des gens dans un même espace pour qu'instantanément ils sachent travailler ensemble (Kuo, 2004; Rousseau et al., 2006a; Rousseau, Aubé et Savoie, 2006b; Salas et al., 2005). Pour véritablement arriver à obtenir tous ces avantages, il faut améliorer nos connaissances sur les facteurs qui influencent le fonctionnement des équipes. Les pratiques de supervision utilisées par les supérieurs immédiats d'équipe ont été identifiées par différents auteurs comme pouvant avoir un impact sur le fonctionnement et l'efficacité des équipes (Burke et al., 2006; Manz et Sims, 1987; Rousseau et al., 2006a; Sagie, 1996; Smither et al., 1995; Stewart et Manz, 1995).

Nous nous intéressons aux pratiques de supervision qui aident les équipes à être davantage efficaces. Plus spécifiquement, l'efficacité est composée de la performance, de la capacité de l'équipe à répondre aux besoins des membres et de la viabilité de l'équipe. Selon Rousseau et al. (2006a), la performance d'une équipe correspond à la capacité de celle-ci à rencontrer les standards de qualité, de quantité, de rapidité de production et de satisfaction de la clientèle qui ont été fixés au préalable par l'organisation. La performance de l'équipe doit être observable de l'extérieur de celle-ci (quantité et qualité du produit) (Zaccaro et al., 2001). Selon Kozlowski et Ilgen (2006), une équipe efficace doit arriver à remplir les besoins de ses membres pour faire en sorte que ceux-ci ne la quitte pas. Une équipe, pour être considérée comme viable, doit pouvoir continuer à produire de manière efficace dans

le futur (Guzzo et Dickson, 1996). Selon Zaccaro et al. (2001), une équipe efficace doit avoir la capacité de maintenir une performance élevée à long terme, peu importe l'environnement dans lequel elle évolue.

1.2 Les pratiques de supervision

Cette section traite du rôle du supérieur immédiat et de la recension des modèles de pratiques de supervision.

1.2.1 Rôle du supérieur immédiat

Selon le dictionnaire Le petit Robert (2003, p.2520), le terme « supervision » désigne l'action de contrôler un travail effectué par des subordonnés. Un supérieur immédiat d'équipe est donc « un individu en position d'autorité par rapport aux équipiers et ayant la responsabilité du bon fonctionnement de l'équipe » (Rousseau et al., 2006a : p.125). Le supérieur immédiat a comme mandat de s'assurer que les employés exécutent les tâches qui leur sont demandées dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels (Brewer et al., 1994). Le contrôle exercé par un supérieur sur les membres de l'équipe peut être plus ou moins prononcé selon l'autonomie allouée à celle-ci.

Il existe plusieurs différences entre les pratiques de supervision individuelles et d'équipe. Une première différence est que les individus faisant parties d'une équipe dépendent les uns des autres pour réaliser leurs tâches (Rousseau et al., 2006a). Les supérieurs immédiats d'équipe se doivent de considérer l'équipe dans son ensemble et chaque membre du groupe de façon individuelle, alors que la supervision individuelle n'exige pas du supérieur de tenir compte d'un groupe dans son ensemble. Une autre différence entre les deux types de supervision est que les supérieurs immédiats d'équipe doivent composer avec l'hétérogénéité de l'équipe (Guzzo et Dickson, 1996; Stewart, 2006), ce qu'ils n'ont pas à faire lorsqu'ils supervisent de manière

individuelle des subalternes. Le terme hétérogénéité fait ici référence aux personnalités, genres, attitudes, et expériences passées autant personnelles que professionnelles. De plus, la diversité des emplois qui peuvent être compris dans une équipe de travail augmente encore davantage les défis auxquels doivent faire face les supérieurs immédiats d'équipe lorsqu'ils supervisent le travail de leurs subordonnés (Cohen et Bailey, 1997). Une équipe peut donc être composée, par exemple, de médecins (qui non pas nécessairement la même spécialisation), d'infirmières et d'infirmières auxiliaires. Les différents membres occupent des postes distincts, ce qui par conséquent fait qu'ils n'ont pas les mêmes tâches à exécuter. Ces différences ont pour effet de compliquer le travail du supérieur immédiat d'équipe. De plus, le supérieur doit tenir compte du degré d'autonomie collective de l'équipe qu'il supervise, ce qui n'est pas le cas lorsque l'on parle de supervision individuelle. Malgré ces différences entre la supervision individuelle et d'équipe, plusieurs pratiques de supervision individuelles peuvent être adaptées aux équipes de travail. Les pratiques de supervision et le type d'organisation du travail doivent être en harmonie avec l'environnement dans lequel ils évoluent pour pouvoir être efficaces. Certains milieux de travail se prêtent davantage au travail d'équipe que d'autres.

Selon Chemers (2000), les comportements perçus comme des mesures de soutien de la part des subordonnés mènent pratiquement toujours à des réactions positives que ce soit au niveau individuel ou d'équipe. Un employé qui sait pouvoir compter sur son supérieur immédiat voudra faire de même, c'est-à-dire, faire en sorte que son supérieur puisse le considérer comme fiable. Un individu qui se sent estimé par son supérieur voudra prouver à celui-ci qu'il a raison de lui faire confiance.

1.2.2. Recension des modèles de pratiques de supervision

Cette section se divise en deux sous-sections qui se concentrent respectivement sur les pratiques de supervision individuelle et sur les pratiques spécifiques aux équipes de travail. Dans le cadre de notre recherche, le concept de **pratiques de supervision d'équipe** se définit comme des interventions effectuées par le supérieur

immédiat à l'intention des membres et qui facilitent la réalisation des tâches collectives (Rousseau, 2007).

La majorité des auteurs que nous avons répertoriés abordent le concept des pratiques de supervision à partir du concept de leadership (Avolio et al., 1999; Bass, 1990; Bass et al.; 2003; Burke et al., 2006; Chemers, 2000; Cox et Sims, 1996; Den Hartog et al., 1997; Judge, Piccolo et Ilies, 2004; Konczak et al., 2000; Kozlowski et Ilgen, 2006 ; Kuo, 2004; Pearce et al., 2002; Pearce et al., 2003; Podsakoff, Mackenzie, Moorman et Fetter, 1990; Rafferty et Griffin, 2004; Stewart et Manz, 1995; Stogdill 1957). Chaque style de leadership est composé de plusieurs pratiques de supervision qui sont, quant à elles, utilisées pour encadrer les subordonnés, ce qui explique que plusieurs travaux sur le leadership soient inclus dans cette section. Selon Chemers (2000), le leadership peut se définir comme étant un processus social par lequel une personne est capable d'obtenir l'aide et le soutien d'autres personnes dans le but d'accomplir une tâche commune. Le style de leadership du supérieur immédiat aura une influence sur l'exécution des tâches de ses subordonnés et donc, sur la performance d'équipe.

1.2.2.1 Les pratiques de supervision individuelle

Dans cette section, nous allons définir les pratiques de supervision qui ont été investiguées par les différents auteurs. Les chercheurs ont étudié les pratiques de supervision à l'aide de styles de leadership. Malgré que notre étude porte spécifiquement sur les pratiques de supervision d'équipe, il est important de s'attarder aux pratiques de supervision individuelles, puisque certaines des pratiques employées au niveau individuel le sont aussi au niveau de l'équipe. Il est donc possible que certaines pratiques ayant un effet positif sur la performance individuelle en fassent de même pour la performance d'équipe. Les types de leadership que nous avons répertoriés dans la littérature comme ayant un effet positif sur la performance individuelle sont : le leadership transactionnel, le leadership transformationnel, le

leadership d'*empowerment* et le leadership axé sur les comportements¹. Le tableau I comprend les différents auteurs ayant proposé une conception distincte de chacun des styles de leadership.

¹ La conception du LMX (*leader-membre exchange*) n'a pas été retenue dans le cadre de cette recherche compte tenu que celle-ci s'attarde à la qualité de la relation supérieur-employé (loyauté, confiance, engagement) et non aux comportements adoptés par le supérieur immédiat.

Tableau I

Pratiques de supervision en milieu organisationnel

Conception	Dimensions	Auteurs
Leadership transactionnel	Donner des récompenses Gérer par exception de façon passive Gérer par exception de façon active	Bass (1990)
	Récompense matériel Récompense personnelle Réprimande	Cox et Sims (1996)
Leadership transformationnel	Charisme Inspiration Considération individuelle Stimulation intellectuelle	Bass (1990)
	Vision et idéalisme Stimulation et inspiration Défier le <i>status quo</i>	Cox et Sims (1996)

Tableau I (suite)

Conception	Dimensions	Auteurs
Leadership transformationnel	Identifier et articuler une vision Fournir un modèle approprié Faire en sorte que les employés acceptent les objectifs de l'organisation Avoir de hautes attentes par rapport à la performance des subordonnés Donner du soutien individuel Stimuler intellectuellement	Podsakoff et al. (1990)
	Vision Communication inspirante Soutien Stimulation intellectuelle Reconnaissance personnelle	Rafferty et Griffin (2004)
Leadership d' <i>empowerment</i>	Responsabilisation Délégation d'autorité Prise de décision par les employés Partage d'informations Développement de compétences Encouragement à l'innovation	Konczak et al. (2000);

Tableau I (suite)

Conception	Dimensions	Auteurs
Leadership d'empowerment	Encourager les employés à réfléchir Encourager les employés à se récompenser Encourager les employés à se guider eux-mêmes Engager les employés dans la fixation des buts Encourager le travail en équipe	Pearce et al. (2003)
Leadership axé sur les comportements	Initiation de la structure Considération	Stogdill (1957)

1.2.2.1.1 Leadership transactionnel

Selon Bass (1990), le **leadership transactionnel** est basé sur un échange entre le supérieur immédiat et son subordonné. Cet échange est en réalité une promesse de récompense si l'employé performe bien. Bass a trouvé au cours de sa recherche que ce type de leadership est efficace seulement si le supérieur immédiat est celui qui a le contrôle sur les récompenses. En clair, le supérieur immédiat doit clarifier les critères de performance, donc ce qui est attendu de la part des subordonnés et ce que ceux-ci recevront en échange de leurs performances.

D'après plusieurs auteurs (Avolio et al., 1999; Bass, 1990; Burke et al., 2006; Den Hartog et al., 1997; Kozlowski et Ilgen, 2006; Pearce et al., 2003; Podsakoff et al., 1990), le leadership transactionnel est composé de trois dimensions : les récompenses, la gestion active par exception et la gestion passive par exception. La première dimension est composée de comportements tels que donner une récompense à un employé qui a atteint les objectifs fixés au départ (Den Hartog et al., 1997). La récompense peut être une augmentation de salaire, une prime, un souper au restaurant, un compliment, etc. La deuxième dimension est la gestion active par exception, ce qui veut dire que le supérieur immédiat cherche activement des déviations par rapport aux procédures standards et prend des mesures correctives quand les irrégularités se produisent. Tandis que dans le cas de la gestion passive par exception, le supérieur immédiat agit uniquement après que l'erreur ait été commise par l'employé. La différence entre les deux formes de gestions par exception est que dans la forme active, le supérieur cherche les déviations, alors que dans la forme passive, le supérieur attend que les problèmes soient présents avant d'agir.

Cox et Sims (1996) présente une autre conception du leadership transactionnel (*transactor*). Ce type de leadership négocie et distribue des récompenses de façon stratégique en échange de l'atteinte des buts qui étaient fixés au départ (Cox et Sims, 1996). Les comportements sont divisés selon trois dimensions : donner des récompenses matérielles (primes), donner des récompenses personnelles

(compliments), et réprimander les employés. Le leader transactionnel utilise les récompenses pour faire en sorte que ses subordonnés exécutent leur travail correctement. Les conceptions de Bass (1990) et Cox et Sims (1996) ont un point en commun qui est de donner des récompenses lorsque l'employé atteint les buts fixés au départ. Par contre, Bass (1990) regroupe toutes les sortes de récompenses (matérielles et personnelles) dans la même dimension, ce que ne font pas Cox et Sims (1996). De plus, les deux conceptions sont différentes quant à la façon de gérer les employés qui n'atteignent pas les objectifs de l'organisation. Cox et Sims (1996) parlent de réprimander les individus qui ne remplissent pas correctement leur mandat, tandis que Bass (1990) utilise plutôt le terme gérer par exception. Le terme utilisé par Cox et Sims (1996) signifie que l'employé aura une conséquence négative lorsque son travail ne sera pas exécuté correctement, alors que l'expression dont se sert Bass (1990) n'indique pas nécessairement une conséquence négative. Dans le cas de Bass (1990), le supérieur immédiat pourrait simplement donner un conseil à l'individu pour que celui-ci ne reproduise pas la même erreur la prochaine fois.

Une méta-analyse faite par Burke et al. (2006) a montré que l'octroi de récompenses contingentes à la performance a un impact positif sur la satisfaction au travail et la performance des employés. D'une part, l'effet positif sur la performance s'explique par le fait que les individus désirent atteindre les objectifs qui ont été fixés au départ pour pouvoir recevoir les récompenses qui ont été promises par le supérieur immédiat. Les subordonnés vont donc mettre beaucoup d'effort parce qu'ils savent qu'ils obtiendront quelque chose en retour. D'autre part, la satisfaction au travail est augmentée par le fait que les employés sont tous traités de la même façon, en fonction de l'accomplissement des buts préalablement fixés par le supérieur immédiat. Les individus sont donc jugés sur leur travail et non sur d'autres critères qu'ils ne peuvent pas nécessairement contrôler (exemple : la compatibilité de leur personnalité avec celle du supérieur immédiat).

1.2.2.1.2 Leadership transformationnel

Le **leadership transformationnel** est présent quand le supérieur immédiat arrive à amener ses subordonnés à ne plus uniquement penser à leurs propres intérêts (Bass, 1990). Le supérieur immédiat qui adopte ce style de leadership fait en sorte que les employés ont une connaissance des buts qu'ils doivent atteindre et les acceptent. Les individus en viennent à penser au bien de l'organisation au lieu d'uniquement penser au leur. Selon Rafferty et Griffin (2004), un leader transformationnel motive ses subordonnés à atteindre des performances au-delà de ce qui est attendu, en modifiant les attitudes, les croyances et les valeurs de ceux-ci.

Selon Bass (1990), le leadership transformationnel est composé de quatre dimensions: le charisme, l'inspiration, la considération individuelle et la stimulation intellectuelle. La première qui est le charisme se compose de comportements tels que donner une vision et un sens à la mission, insuffler de la fierté, obtenir le respect et la confiance des subordonnés et augmenter l'optimisme des employés (Den Hartog et al., 1997). La deuxième dimension est l'inspiration qui comprend la capacité du leader à agir comme un modèle pour ses subalternes et à communiquer une vision. La troisième dimension est la considération individuelle qui est caractérisée par un supérieur immédiat qui essaie de rencontrer les besoins émotionnels de chacun de ses subordonné. Cette dimension inclut des comportements tels que coacher et faire du mentorat, donner du feedback de façon continue et lier les besoins de l'employé à la mission de l'organisation. La dernière dimension de ce type de leadership est la stimulation intellectuelle. Un leader qui stimule intellectuellement ses subordonnés apporte sans cesse de nouvelles idées ce qui fait que les employés doivent toujours repenser les anciennes façons de faire.

Podsakoff et al. (1990) ont fait une revue de la littérature où ils ont identifié six comportements ou pratiques de supervision qui sont associés avec le leadership transformationnel : identifier et articuler une vision, fournir un modèle approprié, faire en sorte que les employés acceptent les objectifs de l'organisation, avoir de

hautes attentes par rapport à la performance des subordonnés, donner du soutien individuel et stimuler intellectuellement. Il existe plusieurs points en commun entre la conception du leadership transformationnel de Bass (1990) et celle de Podsakoff et al. (1990). Premièrement, la pratique de supervision identifiée par Podsakoff et al. (1990) et qui se nomme, identifier et articuler une vision, est similaire à la dimension que Bass (1990) appelle le charisme. La deuxième pratique de supervision retenue par Podsakoff et al. (1990) qui est de fournir un modèle approprié est comparable à la dimension de l'inspiration que Bass (1990) inclut dans sa conception du leadership transformationnel. Podsakoff et al. (1990) ont identifié deux autres comportements qui sont semblables aux dimensions de Bass (1990), le soutien individuel et la stimulation intellectuelle. Le premier est comparable à la considération individuelle et le deuxième porte tout simplement le même nom que celui donné par Bass (1990), soit la stimulation intellectuelle. Malgré les ressemblances entre les deux conceptions, plusieurs distinctions existent. Premièrement, le modèle de Podsakoff et al. (1990) est composé de six pratiques, alors que celui de Bass (1990) en considère quatre. Ensuite, Bass (1990) n'a pas identifié comme pratiques de supervision avoir des attentes élevées par rapport à la performance de ses subordonnés et faire en sorte que les employés acceptent les objectifs de l'organisation comme l'ont fait Podsakoff et al. (1990). Nous pouvons donc dire que la conception de Podsakoff et al. (1990) englobe plus de pratiques de supervision que celle développée par Bass (1990).

Rafferty et Griffin (2004) croient que la conception développée par Bass (1990) n'est pas assez précise, et c'est pourquoi ils ont développé la leur. Rafferty et Griffin (2004) ont retenu cinq dimensions pour définir le leadership transformationnel : la vision, la communication inspirante, le soutien, la stimulation intellectuelle et la reconnaissance personnelle. La vision se définit comme la transmission d'une image idéalisée de l'avenir basée sur les valeurs de l'organisation. Cette dimension ressemble à celle nommée charisme par Bass (1990), par contre, selon Rafferty et Griffin (2004), le charisme serait associé avec la satisfaction des employés par rapport au leader plutôt qu'à une image de l'avenir de l'entreprise. La communication inspirante est l'expression de messages positifs et encourageants à propos de

l'entreprise, et de déclarations qui ont pour effet d'augmenter la motivation et la confiance des employés envers leur organisation. Contrairement à Bass (1990), Rafferty et Griffin (2004) indiquent comment le supérieur immédiat inspire ses subordonnés (en faisant des communications), au lieu de simplement dire que le supérieur doit avoir la capacité d'agir comme un modèle et de communiquer sa vision. La dimension se nommant « soutien » se rapporte au supérieur immédiat qui est concerné par ses subalternes, tout en tenant compte de leurs besoins individuels. Cette dimension renvoie à la considération individuelle identifiée par Bass (1990). La stimulation intellectuelle est le fait d'augmenter l'intérêt des employés et leurs consciences par rapport aux problèmes existants en améliorant leur capacité à penser de nouvelles façons, pour trouver de nouvelles solutions. La dernière dimension est la reconnaissance personnelle qui est de donner des compliments et de constater les efforts faits par les employés pour atteindre les buts indiqués. Cette dimension ressemble à « donner des récompenses » qui fait habituellement partie du leadership transactionnel tel que décrit par Bass (1990), par contre, les auteurs parlent ici uniquement de reconnaissance non matérielle. Nous pouvons donc constater que plusieurs des dimensions identifiées par Bass (1990) se retrouvent dans la conception de Rafferty et Griffin (2004), par contre, les auteurs sont un peu plus précis dans ce que doit faire le leader transformationnel pour réussir à amener ses subordonnés à penser davantage au bien de la compagnie et non uniquement à leur propre bien-être.

Le héros visionnaire tel que décrit par Cox et Sims (1996) ressemble beaucoup au leader transformationnel de Bass (1990). Ce type de leadership inspire les subordonnés et crée une vision motivante (Cox et Sims, 1996). Le héros visionnaire est composé de quatre dimensions : vision, idéalisme, stimulation et inspiration, et défier le *status quo*. La première dimension qui est de communiquer une vision permet de guider les employés à atteindre les buts de l'organisation. La deuxième dimension concerne l'attachement qu'exprime le supérieur immédiat en regard des croyances personnelles, idéaux et buts de ses subordonnés. La troisième dimension qui concerne la stimulation et l'inspiration des employés par le supérieur immédiat signifie que le supérieur immédiat motive ses subalternes à atteindre des degrés plus

élevés de performance et d'accomplissement. La quatrième et dernière dimension du héros visionnaire dont parlent Cox et Sims (1996) est le fait de sans cesse défier le *status quo*. Ce qui implique que le supérieur immédiat arrive continuellement avec de nouvelles idées pour empêcher la routine de s'installer. Tout comme le leader transformationnel décrit par Bass (1990), le héros visionnaire transmet une vision à ses subordonnés. Les deux types de leader vont aussi stimuler et inspirer leurs subordonnés. La dernière dimension du leadership transformationnel, tel que décrit par Bass (1990), qui se nomme la stimulation intellectuelle est semblable à la dernière dimension du modèle de Cox et Sims (1996) qui concerne le supérieur qui défie sans cesse le *status quo*.

Pour ce qui est de l'impact du leadership transformationnel, une méta-analyse réalisée par Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam (1996) a rapporté qu'il existait un lien allant de modéré à fort entre le leadership transformationnel et la performance au travail. Podsakoff et al. (1990) ont aussi trouvé que les comportements du leadership transformationnel sont positivement reliés à la satisfaction et aux efforts au travail. Kim et Yulk (1995) ont noté dans leur recherche que le leader transformationnel motivait et inspirait des comportements aux employés qui avaient comme résultat d'augmenter leur efficacité au travail.

L'étude de Podsakoff et al. (1990) révèle que les pratiques de supervision transformationnelles augmentent l'impact des comportements du leader transactionnel. Cette augmentation s'explique par un effet d'interaction entre les pratiques des deux types de leadership. Ce qui veut dire qu'un leader peut être à la fois transactionnel et transformationnel, ces deux types de leaderships ne sont pas mutuellement exclusifs. Par contre, un supérieur immédiat qui est exclusivement transactionnel est moins efficace qu'un supérieur uniquement transformationnel (Bass, 1990). Toutefois, selon Den Hartog et al. (1997), les deux types de leader peuvent être considérés comme des supérieurs actifs parce qu'ils interviennent activement lorsqu'un problème apparaît.

1.2.2.1.3 Leadership d'empowerment

Konczak et al. (2000) et Pearce et al. (2003) se sont intéressés au **leadership d'empowerment**². L'*empowerment* est un processus qui augmente le sentiment d'efficacité des membres à l'intérieur de l'organisation à l'aide de pratiques organisationnelles et de techniques informelles qui diminuent le sentiment d'impuissance que peuvent ressentir les employés (Konczak et al., 2000). Un supérieur immédiat qui fait preuve de leadership d'*empowerment* partage son pouvoir et donne davantage de responsabilités et d'autonomie à ses subalternes (Kirman et Rosen, 1999; Srivastava, Bartol et Locke, 2006; Yun, Cox et Sims Jr, 2006). Selon Srivastava et al. (2006), ce partage de pouvoir de la part du supérieur a comme effet d'augmenter la motivation intrinsèque des subordonnés. Le leadership d'*empowerment* porte aussi le nom de « super leadership » (Cox et Sims, 1996; Pearce et al., 2003), ce type de leadership met l'accent sur le développement des employés tout comme le leadership d'*empowerment*. Le « super leadership » insiste sur l'influence que l'employé peut avoir sur lui-même plutôt que sur l'influence externe (Cox et Sims Jr, 1996; Yun et al., 2006). Selon Pearce et al. (2003), le leadership d'*empowerment* se différencie des autres styles de leadership par l'emphase qui est mise sur le développement des subordonnés pour qu'ils en arrivent à prendre des initiatives, à être créatifs, à agir par eux-mêmes, et donc à se diriger.

Konczak et al. (2000) ont identifié six pratiques de supervision d'*empowerment*: délégation d'autorité (*delegation of authority*), responsabilité (*accountability*), prise de décision par les employés (*self-directed decision making*), partage d'informations (*information sharing*), développement des compétences (*skills development*), et encouragement à l'innovation (*coaching for innovative performance*). La première pratique de supervision qui est la délégation d'autorité fait

² Le terme « empowerment » a déjà été traduit par le passé par les termes : habilitation, automatisation, responsabilisation. Par contre, compte tenu de la difficulté à traduire convenablement le terme « empowerment », nous avons décidé d'utiliser l'expression anglophone tout au long de notre texte. Le terme « *empowerment* » aura comme signification: le processus par lequel des employés d'une organisation acquièrent la maîtrise des moyens qui leur permettent de mieux utiliser leurs ressources professionnelles et de renforcer leur autonomie d'action.

référence au supérieur qui partage son pouvoir avec ses subordonnés. Le supérieur donne l'autorité nécessaire à ses subalternes pour qu'ils puissent réaliser des changements dans la façon d'exécuter le travail. Ces modifications auront comme but d'améliorer les choses. La deuxième pratique qui se nomme la responsabilité signifie que le supérieur immédiat place la responsabilité des résultats entre les mains des individus qui accomplissent le travail. La troisième pratique se rapporte au degré auquel le supérieur encourage les décisions indépendantes faites par les employés sous ses ordres. La quatrième pratique qui se nomme partage d'informations fait référence aux informations et aux connaissances qui sont données par le supérieur immédiat à ses subordonnés pour que ceux-ci puissent contribuer de la meilleure façon possible à la performance de l'organisation dans laquelle ils travaillent. La cinquième pratique dont parle Konczak et al. est le développement des compétences. Cette pratique se rapporte au rôle du supérieur, qui en est un de facilitateur où une grande partie de son travail est de s'assurer que les employés développent les compétences qui sont nécessaires pour arriver à travailler et à performer dans un environnement d'*empowerment*. La dernière pratique décrite par Konczak et al. est l'encouragement à l'innovation, celle-ci fait référence à des comportements tels qu'encourager les employés à prendre des risques calculer et à réfléchir à de nouvelles idées, donner de la rétroaction et traiter les erreurs comme des opportunités pour apprendre. Le supérieur doit aussi s'assurer que les erreurs commises par ses subordonnés ne seront pas punies. Il devra plutôt essayer de trouver avec l'aide des employés ce qui n'a pas fonctionné, ce qui permettra d'éviter que de telles erreurs se reproduisent à l'avenir.

L'étude de Pearce et al. (2003) se concentrait uniquement sur le côté théorique du leadership d'*empowerment*. Pour leur part, Konczak et al. (2000) ont obtenu comme résultats que les comportements ou pratiques des supérieurs immédiats d'*empowerment* sont reliés à l'expérience psychologique d'*empowerment* vécu par l'employé et celle-ci, quant à elle, influence la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation. Ce qui signifie que si le supérieur immédiat utilise plusieurs pratiques de supervision d'*empowerment*, celles-ci influenceront de façon positif

l'expérience psychologique d'*empowerment* de l'employé, ce qui aura pour effet d'augmenter la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel de celui-ci. Un employé satisfait et engagé aura une meilleure performance au travail qu'un employé qui ne l'est pas.

1.2.2.1.4 Leadership axé sur les comportements

Le premier à s'être intéressé aux aspects comportementaux du leadership est Stogdill (1957). Il a élaboré une typologie en deux dimensions : la considération et l'initiation de la structure (*initiation of structure*). La première dimension inclut plusieurs comportements dont, montrer de l'intérêt pour les sentiments de ses subordonnés, s'assurer que les points de vue de la minorité sont considérés lors des prises de décision et essayer de réduire les conflits sur le lieu de travail (Chemers, 2000). La dimension de l'initiation de la structure concerne l'attention que porte le supérieur immédiat à structurer les tâches de ses subalternes (Stogdill, 1957). Cette dimension inclut des comportements comme l'application des procédures normalisées, critiquer le travail mal fait et mettre l'emphase sur un haut niveau de performance (Chemers, 2000). Selon Chemers (2000) et Stogdill (1957), la majorité des comportements des supérieurs immédiats peuvent être inclus dans ces deux dimensions. Ces dimensions de comportements n'expliqueraient pas tous les comportements des supérieurs immédiats, mais elles engloberaient la majeure partie de ceux-ci.

Une méta-analyse réalisée par Judge et al. (2004) s'est attardée aux effets de la considération et de l'initiation de la structure. La considération est fortement liée avec la satisfaction et la motivation des employés et l'efficacité du supérieur immédiat. Ce lien peut s'expliquer par le fait que les supérieurs qui font preuve de considération envers leurs subordonnés sont empathiques et donc, s'avèrent davantage en mesure de satisfaire les besoins de leurs subalternes. L'initiation de la structure est, quant à elle, fortement liée à la performance du supérieur immédiat et à la performance des employés. Le lien entre la dimension de l'initiation de la structure et la performance

s'explique par le fait que les supérieurs qui sont plus orientés vers les tâches devraient être plus efficaces pour produire les résultats qui sont attendus, puisqu'ils prennent leurs décisions en fonction des buts à atteindre et non pas pour satisfaire les besoins de leurs employés. En conséquence, un supérieur qui est plus axé vers l'initiation de la structure sera plus efficace pour rencontrer les attentes par rapport au rôle qu'il joue dans l'organisation, mais les employés sont susceptibles d'être davantage satisfaits à l'égard d'un supérieur qui s'attarde à leurs besoins.

1.2.2.2 Les pratiques de supervision spécifiques aux équipes de travail

Cette section abordera des recherches portant uniquement sur les pratiques de supervision spécifiques aux équipes de travail. Le tableau II répertorie les différents auteurs ayant proposé une conception distincte concernant les pratiques de supervision d'équipe.

Tableau II
Pratiques de supervision d'équipe

Conception	Dimensions	Auteurs
Leadership transactionnel	Donner des récompenses Gérer par exception de façon passive ou active	Pearce et al. (2002)
Leadership transformationnel	Charisme Inspiration Considération individuelle Stimulation intellectuelle	Pearce et al. (2002)
	Influence idéalisée Motivation inspirée Stimulation intellectuelle Considération individuelle	Bass et al. (2003)
Leadership d' <i>empowerment</i>	Entraîner Faire du mentorat Donner de la rétroaction	Burke et al. (2006)
	Encourager les employés à réfléchir Encourager les employés à se récompenser Encourager les employés à innover Engager les employés dans la fixation des buts Encourager le travail en équipe Encourager les employés à se développer par eux-mêmes	Pearce et al. (2002)

Tableau II (suite)

Conception	Dimensions	Auteurs
Leadership d' <i>empowerment</i>	Gérer par l'exemple Entraîner Faire participer les membres de l'équipe dans la prise de décision Informé Montrer de l'intérêt/interagir avec l'équipe	Arnold et al. (2000) ³
Leadership à quatre facteurs	Soutien Facilitation des interactions Emphase sur les buts Facilitation du travail	Bowers et Seashore
Modèle de Burke	Motivation Initiation de la structure	Burke et al. (2006)
Modèle de Sagie	Style de communication (directif, peu directif ou aucun supérieur immédiat) Méthode de fixation des buts (participative, assigné ou faites de votre mieux)	Sagie (2006)

³ Les dimensions exposées dans le tableau 2 viennent d'une première étude faite par Arnold et al. (2000) dont les résultats se retrouvent aussi dans son article.

Tableau II (suite)

Conception	Dimensions	Auteurs
Modèle de Smither	<p>Entraîner/donner du support Engagement envers la qualité et la satisfaction des clients Communiquer Créer un environnement pour le travail d'équipe Honnêteté Intégrité et respect Encourager la participation Donner de la rétroaction Donner de la valeur à la diversité</p>	Smither et al. (1995)
Modèle de Manz et Sims	<p>Pratiques d'auto-gestion d'équipe :</p> <p>Encourager les membres de l'équipe à s'encourager entre eux pour atteindre un niveau de performance plus élevé Encourager les membres à être critique envers eux-mêmes et leurs performances en tant que groupe Encourager les membres à se fixer leurs buts Encourager les membres à s'auto-évaluer et à s'observer entre eux Encourager les membres à avoir des attentes élevées quant à leurs performances de groupe Encourager les membres de l'équipe à réfléchir avant d'exécuter une tâche</p>	Manz et Sims (1987)

1.2.2.2.1 Le modèle de Manz et Sims

Manz et Sims (1987) sont parmi les premiers chercheurs à s'être intéressés aux pratiques de supervision des supérieurs immédiats d'équipe. Ces chercheurs appellent le supérieur immédiat d'équipe un leader externe ou un coordonnateur. Ils le nomment ainsi parce que leur recherche porte sur des équipes autonomes, donc qui se gèrent elles-mêmes. Ainsi, le supérieur immédiat est davantage un guide pour l'équipe et non un individu qui contrôle étroitement l'exécution du travail des membres. Le supérieur immédiat n'est donc pas considéré comme faisant partie de l'équipe de travail, il est externe à celle-ci.

Manz et Sims (1987) ont identifié six comportements de supérieur immédiat pouvant aider les équipes de travail à mieux se gérer par elle-même : encourager les membres de l'équipe à s'encourager entre eux pour atteindre un niveau de performance plus élevé, encourager les membres à être critique envers eux-mêmes et leurs performances en tant que groupe, encourager les équipiers à se fixer des buts, encourager les membres à s'auto-évaluer et à s'observer entre eux, encourager les équipiers à avoir des attentes élevées quant à leurs performances de groupe et encourager les membres de l'équipe à réfléchir avant de faire une tâche. Ces six comportements en plus d'aider les équipes à mieux se gérer ont un impact positif sur la performance d'équipe. Lorsque les employés exercent un certain contrôle sur l'exécution de leur travail, ils se sentent responsables des résultats. Ils sont aussi ceux qui reçoivent les récompenses lorsque le travail est bien exécuté, ce qui peut expliquer que les comportements qui aident les équipes à mieux se gérer aient un effet positif sur la performance de celles-ci.

Manz et Sims (1987) mettent en évidence d'autres comportements de supérieurs immédiats qui n'ont pas d'impact sur l'efficacité des membres à se gérer, mais qui influencent positivement la performance de l'équipe. Ces comportements adoptés par le supérieur immédiat sont : communiquer avec les gestionnaires, communiquer entre les groupes (équipes), entraîner les employés inexpérimentés,

punir/corriger certains comportements, donner les attentes face aux performances de l'équipe, être honnête, faciliter l'accès au matériel, encourager les communications entre les groupes, donner des récompenses verbales, fixer des buts et travailler avec les employés. Certains comportements identifiés par Manz et Sims (1987) ne sont pas dirigés directement vers les membres de l'équipe, mais ils ont tout de même une influence positive sur la performance de ceux-ci. Les pratiques des supérieurs ont toutes comme buts de faciliter le travail des équipiers, que ce soit en leur indiquant ce qu'ils doivent faire ou en s'assurant que les membres ont tout ce dont ils ont besoin pour pouvoir performer dans leur travail.

1.2.2.2 Le leadership à quatre facteurs

Bowers et Seashore (1966) ont élaboré une théorie du leadership à partir de plusieurs recherches pratiques sur le leadership. Ils ont identifié quatre catégories : le soutien, la facilitation des interactions, l'emphase sur les buts et la facilitation du travail. Le soutien comprend des comportements qui améliorent les sentiments de valeur personnelle et d'importance des subordonnés. La dimension de la facilitation des interactions est composée de pratiques qui encouragent les employés à développer des relations satisfaisantes avec les autres membres du groupe. L'emphase sur les buts se rapporte à un supérieur immédiat qui stimule ses subalternes pour que ceux-ci rencontrent les objectifs du groupe ou atteignent d'excellents résultats. La dernière dimension qui est la facilitation du travail regroupe des comportements qui aident les employés à atteindre les buts fixés tels que prévoir les horaires, coordonner, planifier et s'assurer que les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs soient disponibles (outils, matériels et connaissances techniques). Bowers et Seashore (1966) ne se sont pas attardés sur les effets de ces comportements sur la performance d'équipe

1.2.2.2.3 Le modèle de Smither et al.

Smither et al. (1995) ont conduit des entrevues auprès de supérieur immédiat pour découvrir quels étaient les comportements qu'un supérieur doit avoir pour aider l'organisation à demeurer compétitive. Smither et al. (1995) ont obtenu comme résultat que neuf pratiques de supervision d'équipe étaient essentielles, ces comportements sont : entraîner et soutenir, être engagé envers la qualité et la satisfaction des clients, communiquer, créer un environnement propice pour le travail d'équipe, être équitable, être intègre et respectueux, encourager la participation, donner de la rétroaction et donner de la valeur à la diversité.

Le premier comportement que Smither et al. (1995) ont identifié est le comportement d'entraîner et de soutenir, celui-ci réfère au supérieur immédiat qui partage son savoir et son expertise avec ses subordonnés lorsque nécessaire. Ce comportement se rapporte aussi au supérieur qui est accessible pour ses employés lorsqu'il y a un problème dont ceux-ci veulent discuter. L'engagement envers la qualité et la satisfaction de la clientèle se réfère au supérieur qui défie sans cesse ses subordonnés à faire mieux leur travail et qui encourage ceux-ci à innover et à être créatif dans la manière de satisfaire les clients. La pratique de supervision où le supérieur immédiat d'équipe communique veut dire que celui-ci indique clairement ses attentes aux employés face à leurs performances d'équipe. Ce comportement se rapporte aussi au supérieur qui fournit les informations nécessaires aux équipiers de sorte que ceux-ci puissent efficacement faire leur travail. Créer un environnement propice pour le travail d'équipe concerne un supérieur immédiat qui encourage et facilite le travail d'équipe et la collaboration entre les équipiers. Pour ce qui est d'un supérieur ayant un comportement équitable, cela fait référence au fait de traiter équitablement et avec respect tous ses subordonnés, sans tenir compte de leur race, religion, sexe ou nationalité d'origine. Le sixième comportement qui concerne l'intégrité et le respect se rapporte au fait de suivre les mêmes standards, politiques et procédures que ceux communiqués aux employés et ce comportement concerne aussi le supérieur qui mène à terme ses engagements. La septième pratique qui est

d'encourager la participation des membres de l'équipe se rapporte au fait de permettre aux équipiers de participer aux prises de décision qui ont un impact sur leur travail. Donner du feedback est le huitième comportement et celui-ci fait référence à un supérieur immédiat d'équipe qui donne de la rétroaction spécifique sur la performance de chacun de ses subordonnés et ce, au bon moment. La dernière pratique identifiée par Smither et al. (1995) est de donner de la valeur à la diversité, ce qui veut dire que le supérieur encourage et accepte les points de vue différents au sien et aussi qu'il utilise l'expertise de ses employés.

Ces neuf pratiques de supervision ont été identifiées par les équipiers, les chercheurs leur ont demandé ce que leur supérieur devait posséder pour faire en sorte que la compagnie demeure compétitive et devienne éventuellement de classe mondiale. Les auteurs n'ont pas investigué les effets de ces comportements.

1.2.2.2.4 Le modèle de Sagie

Sagie (1996) a examiné l'hypothèse que le style de communication utilisé par le supérieur immédiat d'équipe et la méthode utilisée pour fixer les buts influencent la performance des membres de l'équipe. Les différents style de communication qui ont été étudiés sont : très directif, peu directif et aucune direction puisqu'il n'y a pas de supérieur immédiat d'équipe. Les différentes méthodes pour fixer les buts qui ont été étudiées sont : la fixation participative, l'assignation des buts par le supérieur immédiat et la participation sans objectif (c.-à-d. les membres de l'équipe devaient faire de leur mieux sans avoir de buts précis à atteindre).

Les résultats obtenus sont que les équipes ayant un supérieur immédiat qui étaient directif et qui utilisait la méthode participative pour fixer les buts ont eu des meilleures performances que les autres équipes. Malgré que les meilleurs résultats aient été obtenus lorsque le supérieur immédiat utilisait le style directif pour communiquer et la méthode participative pour fixer les buts, la méthode de fixation des buts n'avaient qu'une très petite influence sur la performance de l'équipe. En

résumé, les résultats obtenus par Sagie (1996) ont montré que c'est le style de communication plutôt que la méthode de fixation des buts ou l'interaction entre les deux variables qui est la première source de variabilité dans les performances des différentes équipes. La méthode de fixation des buts avait plus d'influence sur l'attitude des membres de l'équipe par rapport à la tâche qu'ils devaient exécuter que sur leurs performances d'équipe.

1.2.2.2.5 Leadership transactionnel dans un contexte d'équipes de travail

Plusieurs auteurs se sont penchés sur l'effet du **leadership transactionnel** sur la performance d'équipe (Bass et al., 2003; Burke et al., 2006; Kuo, 2004; Pearce et Sims, 2002). Les pratiques de supervision comprises dans le leadership transactionnel sont les mêmes que ce soient dans un contexte d'équipe ou individuel. Le leader transactionnel qui gère une équipe a comme comportements de donner des récompenses personnelles, donner des récompenses matérielles, gérer par exception de façon active et gérer par exception de façon passive (Pearce et Sims, 2002).

Les résultats obtenus par Bass et al. (2003) concernant l'impact du leadership transactionnel sur la performance d'équipe est que les récompenses donner aux membres de l'équipe sont positivement reliées à la performance de celle-ci. Kuo (2004) a fait une recherche sur l'effet du leadership transactionnel sur la performance d'équipe, et il a obtenu les mêmes résultats que Bass et al. (2003). Par contre, le fait de gérer par exception que ce soit de façon active ou passive n'a pas vraiment d'effet sur la performance d'équipe. Burke et al. (2006) soulignent que relativement peu de recherches ont été faites sur l'impact du leadership transactionnel sur les équipes de travail.

1.2.2.2.6 Leadership transformationnel dans un contexte d'équipes de travail

Le **leadership transformationnel dans un contexte d'équipe** est composé des mêmes pratiques de supervision que celles déjà identifiées par Bass (1990), Cox et

Sims (1996), Podsakoff et al. (1990) et Rafferty et Griffin (2004) dans un contexte de supervision individuelle. Il faut tout de même préciser que les pratiques de supervision d'équipe prennent en compte tous les employés faisant partis de l'équipe et non les membres de manière individuelle (Pearce et Sims, 2002). Donc, les pratiques de supervision qui se nomment avoir des attentes élevées au niveau de la performance et stimuler intellectuellement s'appliquent à tous les membres de l'équipe et non à un seul individu. Selon Bass et al. (2003), le leader transformationnel aide les équipiers à se développer pour qu'ils en viennent à croire en eux et en leur mission.

Il existe peu de recherches identifiant les effets du leadership transformationnel sur la performance d'équipe. Parmi ces études, celle de Pearce et Sims (2002) indique que le leadership transformationnel a une influence positive sur la perception des membres de l'équipe par rapport à leur performance d'équipe.

1.2.2.2.7 Leadership d'empowerment en contexte d'équipe

Pearce et Sims (2002) se sont intéressés au **leadership d'empowerment dans un contexte d'équipe**, ce type de leadership met l'emphase sur le développement des compétences et la capacité des membres de l'équipe de travail à se gérer eux-mêmes. Ce style de leadership est surtout utilisé dans les équipes autonomes puisque cette catégorie d'équipe doit se gérer en partie seule. Le leadership d'*empowerment* se retrouve aussi dans les pratiques de supervision utilisées par les supérieurs immédiats qui font de la supervision au niveau individuel (Pearce et al., 2003). Les pratiques utilisées dans les deux cas sont les mêmes, exception faite que dans le cas de la supervision d'équipe, les équipiers doivent prendre les décisions ensembles et non de manière individuelle. La plupart des auteurs que nous avons répertoriés parlant du leadership d'*empowerment* s'entendent pour dire que les pratiques sont les mêmes qu'elles soient utilisées au niveau de la supervision individuelle ou d'équipe (Konczak et al., 2000; Pearce et Sims, 2002, Pearce et al., 2003). Par contre, Burke et al. (2006) identifient des pratiques différentes. Ils ont retenu comme pratiques de

supervision d'équipe qui diffèrent de celles que l'on retrouve au niveau individuel: entraîner les équipiers, faire du mentorat et donner de la rétroaction.

Arnold et al. (2000) ont orienté leur étude vers les équipes autonomes où le supérieur immédiat n'est pas considéré comme un membre de l'équipe, mais il est tout de même responsable de celle-ci. La recherche qu'ils ont faite met l'accent sur les comportements qui sont associés avec l'efficacité des équipes, donc les comportements productifs des leaders externes. Les résultats obtenus par Arnold et al. (2000) leur ont permis de faire une classification des pratiques de supervision employées par les leaders externes d'équipe autonome. Cette classification est composée de huit pratiques de supervision: gérer par l'exemple (*leading by example*), entraîner (*coaching*), encourager (*encouraging*), faire participer les membres de l'équipe aux prises de décision (*participative decision making*), informer (*informing*), montrer de l'intérêt (*showing concern*), interagir avec l'équipe (*interacting with the team*) et gérer le groupe (*group management*). Ensuite, les chercheurs ont identifié parmi les huit pratiques de supervision faisant parties de la classification celles qui augmentaient l'efficacité d'équipe. Ces pratiques de supervision augmentant la performance de l'équipe sont au nombre de cinq : gérer par l'exemple, entraîner, faire participer les membres de l'équipe aux prises de décisions, informer et montrer de l'intérêt/interagir avec l'équipe. La première pratique qui est de gérer par l'exemple fait référence à un ensemble de comportements qui montre le leader comme étant impliqué dans son propre travail et dans celui des membres de son équipe. La deuxième pratique qui est d'entraîner les employés fait référence à un ensemble de comportements qui éduque les membres de l'équipe et les aide à être moins dépendants de leur leader. La troisième pratique qui est de faire participer les membres de l'équipe aux prises de décisions se réfère à l'utilisation par le leader externe des suggestions faites par les membres de l'équipe pour prendre des décisions. La quatrième pratique de supervision qui est d'informer les employés concerne la diffusion par le leader externe d'informations telles que la mission et la philosophie de la compagnie, aussi bien que d'autres informations plus importantes concernant directement le travail de l'équipe. Les auteurs ont réuni deux

catégories de pratiques de supervision pour n'en former qu'une seule: montrer de l'intérêt et interagir avec l'équipe. Cette dernière catégorie de pratique de supervision fait référence à un ensemble de comportements qui démontrent aux membres de l'équipe que le leader se préoccupe de leur bien-être général. Cette catégorie inclut aussi des comportements tels que travailler de près avec les membres de l'équipe pour s'assurer que tout fonctionne correctement.

Selon une méta-analyse réalisée par Stewart (2006), le leadership d'*empowerment* augmenterait l'autonomie de l'équipe et la coordination des membres qui en font partis. L'augmentation de l'autonomie et de la coordination correspondent selon ces auteurs à une efficacité de niveau supérieur. Ce qui veut dire que le leadership d'*empowerment* peut avoir pour effet d'augmenter la performance d'équipe.

1.2.2.2.8 Le modèle de Burke et al.

Burke et al. (2006) ont fait une recherche s'intéressant à plusieurs pratiques de supervision d'équipe des supérieurs immédiats. Les deux pratiques qu'ils ont retenues sont: l'initiation de la structure (*initiating structure*) et la motivation. La pratique de supervision qu'ils nomment l'initiation de la structure fait référence à des comportements du supérieur immédiat qui mettent l'emphase sur l'accomplissement des tâches, le supérieur s'assure que les membres de l'équipe ont toutes les informations requises pour exécuter leurs mandats. Le supérieur immédiat doit s'assurer que tout est clair et qu'il n'y a pas d'ambiguïté concernant la manière dont les tâches doivent être exécutées. L'initiation de la structure est composée de deux catégories de leadership, soit : le leadership directif et le leadership autocratique. Le leadership directif est constitué de comportements tels que : spécifier comment le travail doit être fait, établir des canaux clairs pour la communication et organiser les activités de l'équipe. Le leadership autocratique est, quant à lui, composé d'un seul comportement qui est de prendre les décisions sans consulter les membres de

l'équipe. Certaines recherches ont montré que l'initiation de la structure avait une relation de niveau modéré avec la performance d'équipe (Burke et al., 2006).

Pour ce qui est de la motivation qui est une des pratiques de supervision que Burke et al. (2006) ont investiguée, elle fait référence à des comportements qui ont pour effet de promouvoir les efforts continus des membres de l'équipe. Les comportements faisant partis de cette pratique de supervision sont : récompenser et reconnaître les efforts faits par les membres de l'équipe. Selon Burke et al. (2006), la motivation des membres est un prérequis lorsque l'on parle de performance d'équipe. Donc, si les membres sont motivés face à leur travail, il y a de plus grande chance que la performance de l'équipe soit élevée.

Chapitre 2 : Modèle d'analyse et propositions

À la lumière de la revue de la littérature, nous pouvons constater que jusqu'à présent les chercheurs ont étudié les pratiques de supervision individuelles ou d'équipe en silo, ce qui veut dire qu'ils s'attardaient souvent à quelques pratiques et non à toutes celles qui avaient été répertoriées auparavant. Notre recherche représente donc un pas en avant pour la recherche sur les pratiques de supervision d'équipe puisque notre modèle conceptuel englobe tout ce qui a été fait auparavant dans le domaine.

Ce deuxième chapitre comporte trois sections. La première section fait état du modèle d'analyse de la recherche. La deuxième section définit les concepts de validité et de fidélité. La troisième et dernière section présente les propositions qui seront soumises à une vérification empirique.

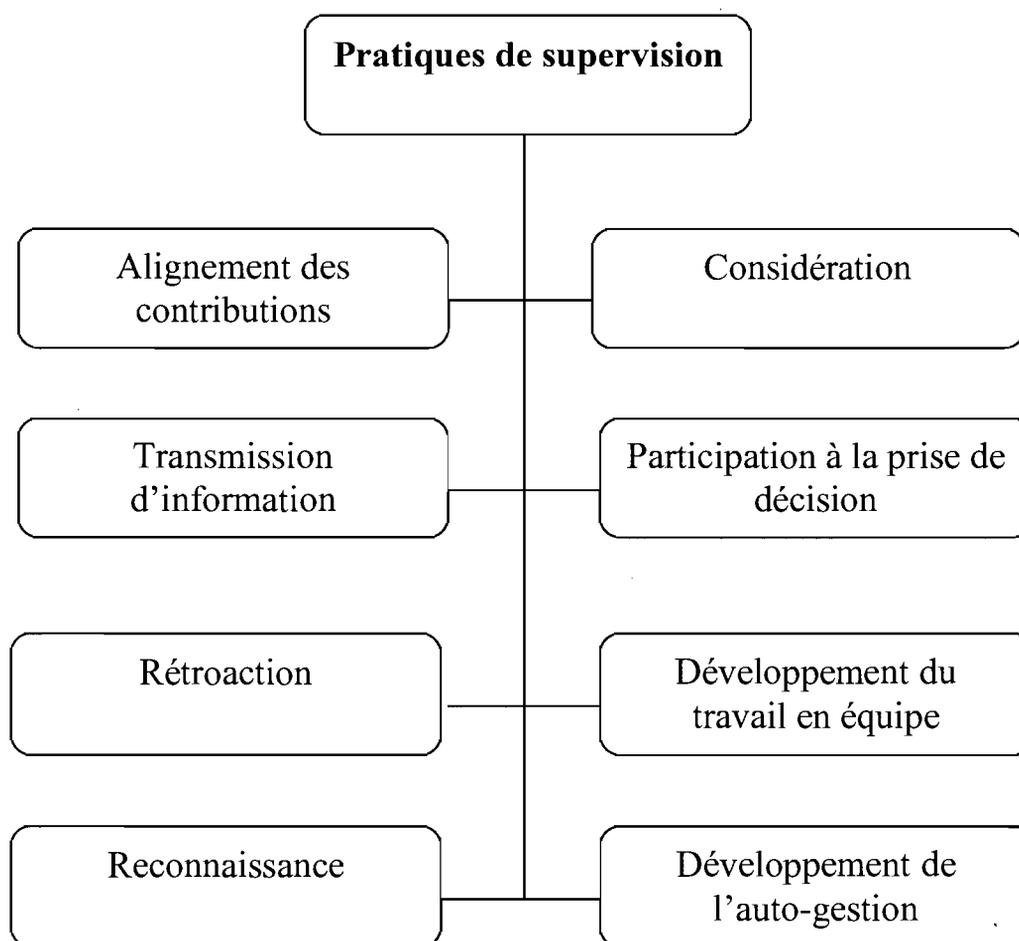
2.1 Modèle conceptuel

L'étape du modèle conceptuel a pour principale fonction de traduire les perspectives et les idées qui sont ressorties du processus d'exploration « dans un langage et sous des formes qui les rendent propres à guider le travail systématique de collecte et d'analyse de données d'observation ou d'expérimentation » (Quivy et Campendhoudt, 2006, p.105).

Le modèle spécifique à notre recherche comprend le concept des pratiques de supervision d'équipe qui se sépare en huit catégories distinctes sur le plan conceptuel (voir figure 1). Ces catégories ont été identifiées lors d'une recherche antérieure conduite par Rousseau (2007). Nous avons réalisé la classification de ces pratiques en faisant une analyse comparative des pratiques de supervision que l'on peut retrouver dans la littérature. Nous allons donc, dans notre recherche, vérifier si ces catégories du concept de pratiques de supervision d'équipe sont vraiment présentes

sur le plan opérationnel. Les huit catégories du concept des pratiques de supervision d'équipe sont : l'alignement des contributions, la transmission d'informations, la rétroaction, la reconnaissance, la considération, la participation à la prise de décision, le développement du travail en équipe et le développement de l'auto-gestion d'équipe.

Figure 1 : Modèle conceptuel des pratiques de supervision des équipes de travail



Dans le cadre de cette recherche, la catégorie se nommant l'**alignement des contributions** est décrite comme étant le degré auquel le supérieur immédiat oriente

les membres à l'égard du travail à réaliser (Rousseau, 2007). Ce qui veut dire que les pratiques de supervision utilisées par le supérieur immédiat font en sorte que les membres de l'équipe sont au courant des buts à atteindre. Le supérieur immédiat qui aligne les contributions des membres de l'équipe s'assure que ceux-ci connaissent leurs rôles dans l'équipe et connaissent les tâches qu'ils doivent réaliser dans le cadre de leur travail. Cette dimension inclut des éléments relatifs au leadership transformationnel et transactionnel (Bass et al., 2003; Burke et al., 2006; Kuo, 2004; Kozlowski et Ilgen, 2006; Pearce et al., 2002; Rafferty et Griffin, 2004). Deux des caractéristiques du leadership transformationnel se retrouvent dans la dimension de l'alignement des contributions : le charisme et l'inspiration. Burke et al. (2006) décrivent le leader charismatique comme donnant une vision et une mission aux membres de l'équipe. La caractéristique de l'inspiration retenue par Burke et al. fait référence au supérieur immédiat qui communique ses attentes aux employés face à leur travail. Le leadership transactionnel, quant à lui, clarifie les attentes du supérieur immédiat face à la performance des subordonnés (Bass et al., 2003).

Pour cette recherche, la catégorie de la **transmission d'informations** représente le degré auquel le supérieur immédiat donne des renseignements aux membres sur le contexte de travail (Rousseau, 2007). Cette catégorie de pratiques fait référence au comportement d'*empowerment* que Konczak et al. (2000) appellent la transmission d'information et à la dimension que Arnold et al. (2000) nomment « informer ». La transmission d'informations se rapporte au supérieur immédiat qui s'assure que tous les membres de l'équipe qu'il supervise ont les informations nécessaires pour bien remplir les tâches qui leurs sont demandées d'exécuter.

Dans notre étude, la catégorie de la **rétroaction** désigne le degré auquel le supérieur immédiat transmet de l'information ou des idées aux membres pour améliorer l'exécution de leur travail (Rousseau, 2007). Cette catégorie de pratiques fait appel à deux caractéristiques du leadership d'*empowerment* tel que décrit par Burke et al. (2006) : donner de la rétroaction et faire du mentorat. Ces deux caractéristiques se rapportent aux supérieurs immédiats qui donnent des informations aux membres de l'équipe concernant leurs performances et à la façon d'améliorer

celles-ci. Cette catégorie fait aussi référence aux différents comportements d'entraîner ses subordonnés tel que décrit par Arnold et al. (2000). Selon ces auteurs, le supérieur immédiat qui adopte ces comportements informe les équipiers sur leurs performances et ainsi les aide à s'améliorer. Smither et al. (1995) ont identifié donner du feedback comme comportement aidant la performance d'équipe. Ces auteurs décrivent cette pratique comme le fait de donner des informations spécifiques sur le travail des membres de l'équipe de sorte que ceux-ci puissent s'améliorer et mieux performer.

Pour cette recherche, la catégorie de la **reconnaissance** est définie comme le degré auquel le supérieur immédiat souligne les aspects positifs du travail des membres de l'équipe (Rousseau, 2007). La catégorie de la reconnaissance se rapporte au leadership transactionnel tel que décrit par Bass et al. (2003), Burke et al. (2006), Kuo (2004), Kozlowski et Ilgen (2006) et Pearce et al. (2003). Selon ces auteurs, un supérieur immédiat qui utilise le style de leadership transactionnel reconnaît les performances de ses subordonnés en leur donnant des récompenses matérielles et/ou non matérielles. Cette catégorie fait référence au supérieur immédiat qui reconnaît les efforts fait par les membres de l'équipe. Le supérieur félicite les équipiers lorsque ceux-ci exécutent leur travail de manière à performer. Cette catégorie se rapporte aussi à la reconnaissance personnelle incluse dans la conception du leadership transformationnel de Rafferty et Griffin (2004).

Dans le cadre de notre étude, la catégorie de la **considération** exprime le degré auquel le supérieur immédiat manifeste de l'estime pour les membres (Rousseau, 2007). Cette catégorie renvoie à une caractéristique du leadership transformationnel : la considération individuelle (Bass et al., 2003; Burke et al., 2006; Kuo, 2004; Kozlowski et Ilgen, 2006; Pearce et Sims, 2002) ou tel qu'appelé par Rafferty et Griffin (2004), le soutien. Cette catégorie contient plusieurs pratiques de supervision comme donner de l'attention personnelle à chaque membre de l'équipe et traiter chaque employé de façon individuelle, en tenant compte des besoins et des buts de chacun. Ces pratiques font parties de ce que l'on appelle la considération puisque le

supérieur se préoccupe du bien-être de ses employés en les adoptant. Cette catégorie concerne le supérieur immédiat qui est attentif aux besoins de ses subordonnés tant au niveau physique que mental. Ce supérieur porte un véritable intérêt à comment les membres de l'équipe se sentent et il est disponible pour les écouter lorsqu'ils en ressentent le besoin.

Dans notre recherche, la catégorie se nommant la **participation à la prise de décision** représente le degré auquel le supérieur immédiat tient compte du point de vue des membres de l'équipe lorsqu'il doit prendre une décision (Rousseau, 2007). Plusieurs chercheurs se sont attardés à la participation à la prise de décision (Konczak et al., 2000 ; Manz et Sims, 1987 ; Pearce et Sims, 2002 Pearce et al., 2003; Sagie, 1996). En fait, les auteurs qui se sont intéressés aux concepts d'*empowerment* parlent tous de la participation à la prise de décision. Manz et Sims (1987) font référence à l'auto-fixation des buts par les membres de l'équipe ce qui est en fait une prise de décision concernant les buts à atteindre. Konczak et al. (2000) parlent de la prise de décision auto-dirigée comme étant une dimension des comportements d'*empowering*. Selon ces différents auteurs, cette dimension fait référence au supérieur immédiat qui considère les idées et les opinions de tous avant de prendre une décision finale.

Dans le cadre de notre recherche, la catégorie du **développement du travail en équipe** désigne le degré auquel le supérieur immédiat contribue à améliorer la capacité des membres à travailler ensemble (Rousseau, 2007). Cette catégorie de pratiques renvoie à une dimension du leadership d'*empowerment* tel que décrit par Pearce et al. (2003) qui est d'encourager le travail d'équipe. Tandis que Smither et al. (1995) ont identifié la création d'un environnement propice au travail d'équipe comme une tâche que le supérieur immédiat d'équipe se doit de remplir. Cette catégorie concerne les comportements que le supérieur va utiliser pour encourager les membres de l'équipe à travailler ensemble.

Dans le cadre de notre recherche, la catégorie du **développement de l'auto-gestion** est décrite comme le degré auquel le supérieur immédiat contribue à améliorer la capacité des membres à prendre en charge le fonctionnement de leur équipe (Rousseau, 2007). Cette catégorie fait référence à une dimension du leadership d'*empowerment* tel que décrite par Pearce et al. (2003) qui est d'encourager les employés à se guider eux-mêmes, aux comportements de *self-management* de Manz et Sims (1987) et à la stimulation intellectuelle qui est une dimension du leadership transformationnel tel que décrit par Bass (1990). La dimension d'encourager les employés à se guider eux-mêmes dont parlent Pearce et al. (2003) veut dire se diriger par soi-même donc, s'auto-gérer. Manz et Sims (1987), quant à eux, ont fait une recherche sur les comportements de *self-management*, ce qui revient à dire les comportements que les supérieurs immédiats utilisent pour encourager l'auto-gestion de l'équipe par les membres et ils en ont trouvé plusieurs de présents dans la réalité dont encourager l'auto-critique, encourager l'auto-observation, etc. Pour ce qui est du leader transformationnel décrit par Bass (1990), la caractéristique de la stimulation intellectuelle fait appel à des comportements de la part du supérieur immédiat qui favorisent le développement de l'auto-gestion, dont encourager les équipiers à régler eux-mêmes les problèmes qu'ils rencontrent. En fait, cette catégorie fait référence au supérieur immédiat qui valorise et encourage les membres de l'équipe à s'organiser par eux-mêmes. Le supérieur incitera les membres à planifier et à gérer eux-mêmes le travail de l'équipe dont ils font partis.

2.2 Validité et fidélité

L'objectif de notre recherche est de vérifier la validité et la fidélité de notre instrument. Nous avons donc inclus une section spécifique pour définir ces deux concepts.

2.2.1 Validité d'un instrument de mesure

La validité de l'instrument de mesure se rapporte « au degré auquel un outil particulier mesure ce qu'il est supposé mesurer plutôt qu'un autre phénomène » (Drucker-Godard et al. in Thiétart, 2003, p.271). Un instrument de mesure doit, pour être valide, pouvoir donner des mesures exactes du phénomène qui est étudié. Plusieurs formes de validité d'un instrument de mesure existent : la validité de construit, la validité de contenu, la validité d'apparence et la validité de critère.

La validité du construit renvoie à l'évaluation du degré d'adéquation entre la structure d'un instrument de mesure et la représentation théorique sur laquelle est basée cet instrument de mesure (Drucker-Godard et al. in Thiétart, 2003; Howell et al., 2005; Trochim, 2006). Nous devons nous assurer que les items qui sont présents dans le questionnaire et qui nous servent pour mesurer le phénomène étudié sont de bonnes représentations de celui-ci. La validation du construit peut se faire à l'aide de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire (Sauvé, 2005). Il est donc possible de vérifier cette forme de validité de façon objective à l'aide de l'analyse de données. La présente recherche va s'attarder sur ce type de validité puisque ce mémoire cherche à établir la structure opérationnelle d'un construit théorique. Il convient de noter que la validité de construit est la première à être vérifiée lorsqu'un questionnaire est développé (Hinkin, 1998).

La validité du contenu est le degré auquel la mesure reflète le domaine du concept qui est étudié (Howell, Miller, Park, Sattler, Schack, Sperry, Widhalm et Palmquist, 2005; Trochim, 2006). Il est nécessaire d'avoir une description détaillée du concept pour s'assurer que les énoncés retenus permettent de cerner totalement le phénomène que l'on veut observer, ce qui n'est pas toujours le cas (Trochim, 2006). Les jugements du chercheur ou de l'expert servent à vérifier ce type de validité, puisque c'est à eux de décider si la mesure retenue reflète réellement le domaine du concept qui est à l'étude (Sauvé, 2005).

La validité d'apparence se réfère à comment un indicateur se manifeste (Howell et al., 2005). Cette forme de validité « permet de vérifier si, « à sa face même » un indicateur (un énoncé) est vraiment lié au concept qu'il prétend mesurer » (Sauvé, 2005, p.2). Cette approche est subjective puisqu'elle est basée sur le jugement du chercheur. À la différence de la validité de contenu, la validité d'apparence ne dépend pas du soutien des théories établies (Howell et al., 2005; Trochim, 2006). Selon Trochim (2006), ce type de validité est probablement la plus faible façon d'essayer de démontrer la validité d'un instrument de mesure.

La validité de critère qui est aussi appelé validité instrumentale, est utilisée pour démontrer l'exactitude d'une mesure en la comparant avec une autre mesure qui a déjà été prouvée comme valide par le passé (Howell et al., 2005; Trochim, 2006). Cette forme de validité est objective puisque le chercheur doit se baser sur un instrument déjà valide pour la vérifier (Howell et al., 2005).

2.2.2 Fidélité

En recherche, le terme fidélité veut dire « cohérence » (Trochim, 2006). Pour être fidèle, un instrument doit donc permettre à des chercheurs de mesurer plusieurs fois la même chose tout en obtenant des résultats similaires à chaque fois, en assumant que ce qui est mesuré ne change pas (Sauvé, 2005). Il existe plusieurs types de fidélité s'appliquant dans un contexte de développement d'un outil de mesure, soit : la fidélité inter-juges, la stabilité temporelle, la fidélité par formes équivalentes et la cohérence interne.

La fidélité inter-juges est lorsque deux individus ou plus (les juges) parviennent aux mêmes résultats en utilisant le même instrument de mesure (Howell et al., 2005). Ce qui veut dire que l'instrument de mesure « doit permettre à des observateurs différents de faire des mesures concordantes d'un même sujet avec le même instrument, ou de permettre à un observateur d'établir des mesures similaires d'un

même sujet à des moments différents, toujours avec le même instrument » (Drucker-Godard et al. in Thiétart, 2003, p.266).

La stabilité temporelle fait référence à un outil de mesure qui est administré à plusieurs reprises à des temps différents (Howell et al., 2005; Trochim, 2006). Lorsque les résultats obtenus à l'aide de l'outil sont comparés, il ne devrait pas y avoir de changement substantiel dans les données recueillies.

La fidélité par formes équivalentes est la mesure à laquelle deux instruments construits de manière semblables mesurent le même concept (Howell et al., 2005). Une façon pour arriver à vérifier ce type de fidélité est de produire un grand nombre d'indicateurs pour un concept, et par la suite, les séparer au hasard en deux ensembles (Trochim, 2006). Ensuite, on administre les deux ensembles de questions au même échantillon de participants et on vérifie si les résultats sont identiques. La fidélité par formes équivalentes ne s'intéresse pas aux relations causales, mais plutôt aux corrélations (Howell et al., 2005).

La cohérence interne est, quant à elle, reliée à l'homogénéité des indicateurs ou le degré auquel les indicateurs qui sont compris dans la même dimension mesurent le même construit (Howell et al., 2005). Ce qui veut dire que les résultats des différents indicateurs compris dans une même catégorie devraient être cohérents les uns avec les autres. Le chercheur va vérifier si les résultats obtenus pour les différents indicateurs sont similaires (Trochim, 2005). Dans le cas de la présente recherche, nous nous attarderons à la cohérence interne puisque cette forme de fidélité permet de vérifier si les items des dimensions générées par l'analyse factorielle exploratoire sont cohérents entre eux. De plus, la cohérence interne est la suite logique de l'analyse factorielle exploratoire (Hinkin, 1998).

2.3 Propositions

Cette section présente les propositions qui découlent de notre modèle d'analyse. Notre étude servira à vérifier la structure interne d'un instrument de mesure et la cohérence interne des dimensions comprises dans celui-ci. À cet égard nous avons retenu deux propositions. Le choix de notre première proposition peut s'expliquer par le fait qu'il n'existe pas réellement d'instrument sur les pratiques de supervision propres aux équipes de travail, aucun instrument connu à ce jour ne permet d'évaluer toutes les pratiques qui sont reconnues comme susceptibles d'accroître la performance d'équipe. Suite à une analyse de différents modèles des pratiques de supervision (ex. : Arnold et al., 2000 ; Bass, 1990; Konczak et al., 2000 ; Manz et Sims, 1987 ; Pearce et al., 2003), Rousseau (2007) a dégagé huit catégories distinctes sur le plan conceptuel et notre recherche vise à vérifier si ces huit catégories sont vraiment distinctes les unes des autres sur le plan opérationnel.

Proposition 1 : Quelles sont les dimensions incluses dans le concept de pratiques de supervision d'équipe?

Notre deuxième proposition s'attarde à la notion de cohérence interne qui est importante dans une recherche qui cherche à valider un instrument de mesure. La cohérence interne fait référence au degré auquel l'ensemble des indicateurs compris dans chaque dimension mesure bien la même chose (Cortina, 1993). Avant de pouvoir dire que l'instrument de mesure est plus ou moins valide, il faut s'assurer que chaque indicateur mesure bien la dimension qu'il est sensé mesurer et donc que l'opérationnalisation qui a été faite des concepts est correcte.

Proposition 2 : Qu'elle est la cohérence interne de chacune des dimensions comprises dans le concept de pratiques de supervision d'équipe?

Ces deux propositions nous servirons à valider notre instrument de mesure et nous guiderons dans notre démarche scientifique.

Chapitre 3 : Méthodologie

Ce troisième chapitre présente la méthodologie de notre recherche. Ce chapitre est composé de six sections: le devis de recherche, le déroulement de la recherche, la description des participants, le matériel, les considérations éthiques et le plan de l'analyse des résultats.

3.1 Devis de recherche

La structure de preuve de notre recherche est basée sur l'utilisation de données secondaires, celles-ci ont été recueillies par d'autres chercheurs. Dans notre cas, les données ont été recueillies pour notre recherche, mais ce n'est pas l'auteur de ce projet de mémoire qui a conçu et réalisé cette cueillette de données, ce qui explique que la structure de preuve soit basée sur l'utilisation de données secondaires et non sur une enquête. La collecte des données s'est déroulée en un temps, ce qui veut dire que la recherche est de type transversal.

3.2 Déroulement de la recherche

La méthode qui a été utilisée était l'enquête par questionnaire. En premier lieu, des membres du Centre de recherche et d'intervention pour le travail, l'efficacité organisationnelle et la santé (CRITEOS) ont contacté les dirigeants d'un Centre de santé et de service sociaux (CSSS) pour leur expliquer les objectifs de l'étude. Par la suite, un comité consultatif a été formé. Ce comité était composé de représentants de la direction et des différents syndicats présents dans l'organisation. Les représentants syndicaux et ceux de la direction ont donné leur accord pour la recherche. Pour ce qui est des équipiers, ils étaient libres de participer ou non à l'étude. À plusieurs reprises des membres faisant partis de l'équipe de recherche se sont déplacés sur les lieux de travail pour présenter et expliquer la recherche aux individus qui désiraient participer

à l'étude. Les chercheurs avaient aussi comme tâches de répondre aux questions des participants et de les aider à répondre au questionnaire lorsque cela s'avérait nécessaire. Les participants complétaient le questionnaire via le site Web du CRITEOS. Chaque participant devait remplir un questionnaire seul, même s'il pouvait solliciter de l'aide auprès des membres de l'équipe de recherche qui se trouvaient sur le lieu de travail. Les participants avaient la possibilité de répondre au questionnaire à l'aide d'un ordinateur qui était mis à leur disposition au travail ou, s'ils le désiraient à partir d'un ordinateur personnel à la maison. Lorsque les employés remplissaient le questionnaire, une seule question à la fois apparaissait sur l'écran et pour passer à la prochaine question, il fallait absolument avoir répondu à la question qui était affichée à l'écran. Afin de s'assurer d'un maximum de participation, plusieurs relances ont été faites par les chercheurs membres du comité consultatif, que ce soit par courriel ou par des tournées des différents points de service où avait lieu l'étude. Les membres du comité consultatif qui exécutaient ces relances ont toujours respecté le libre choix des employés de participer ou non à l'étude. Les employés pour pouvoir participer à la recherche devaient être membre d'une équipe de travail.

La méthode d'observation utilisée était indirecte puisque les chercheurs faisaient appel aux participants pour obtenir l'information recherchée (Quivy et Campendhout, 2006). L'observation est qualifiée d'indirecte parce que « le sujet intervient dans la production de l'information » (p.152), ce qui fait que celle-ci est moins objective que si le chercheur l'avait observé directement à l'aide d'un guide d'observation.

3.3 Participants

La recherche s'est déroulée dans une organisation du milieu de la santé et des services sociaux. Notre échantillon est non probabiliste puisque les participants n'ont pas été choisis de façon aléatoire, en fait les individus étaient tous volontaires pour participer à cette étude. Dans le cadre de notre recherche, tout milieu de travail aurait

été intéressant et pertinent à étudier dans la mesure où les employés travaillent en équipe. Il aurait été impossible d'étudier tous les milieux de travail et nous avons dû réduire notre population à l'étude, la population étudiée dans cette recherche est donc les travailleurs et travailleuses d'un CSSS situé au Québec.

Sur les 1 826 employés du CSSS, 835 ont participé à cette étude, ce qui représente un taux de participation de 45,7%. Notre échantillon se compose de 113 hommes, 699 femmes et 23 répondants n'ont pas indiqué cette information. La moyenne d'âge des participants est de 41,79 ans et l'écart type est de 10,45 ans. La moyenne d'année d'ancienneté dans l'organisation se situe à 14,07 ans et l'écart type est de 10,85 ans. Les participants sont répartis à l'intérieur de trois missions, soit un centre local de services communautaires (CLSC), un centre hospitalier de soins de longues durées (CHSLD) et un centre hospitalier. La proportion de répondants dans chacune de ces trois missions est de 180 dans le CLSC, de 131 dans le CHSLD, 501 dans le centre hospitalier et 23 n'ont pas indiqué cette information. La moyenne d'année d'ancienneté des équipiers dans leur mission se situe à 12,94 ans et l'écart type est de 10,16 ans. Les participants occupent différents postes, soit le personnel en soins infirmiers, le personnel en soins cardiorespiratoires, le personnel paratechnique, les services auxiliaires et les métiers, le personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration, les techniciens et professionnels de la santé et des services sociaux, médecins, dentistes et pharmaciens et le personnel d'encadrement. La moyenne d'année d'ancienneté des répondants dans le poste qu'ils occupent actuellement est de 8,10 ans et l'écart type est de 10,79 ans. La proportion de participants ayant comme plus haut niveau de scolarité leur diplôme d'études secondaires générales est de 102, leur diplôme d'études secondaires professionnelles est de 134, leur diplôme d'études collégiales générales est de 37, leur diplôme d'études collégiales professionnelles est de 225, un certificat universitaire est de 63, leur diplôme d'études universitaires de premier cycle est de 168, leur diplôme d'études universitaires de deuxième cycle est de 50, leur diplôme d'études universitaires de troisième cycle est de 33 et 23 n'ont pas donné cette information.

3.4 Unité d'analyse

L'unité d'analyse de notre recherche se situe au niveau individuel. Il faut noter que ce sont les perceptions des membres à l'égard des comportements de leur supérieur immédiat qui ont été recueillies et non l'observation directe des comportements manifestés par les supérieurs d'équipe.

3.5 Matériel

L'instrument d'observation qui a été utilisé lors de la cueillette de données était un questionnaire qui a été construit par un comité d'experts (Rousseau, 2007). Le choix de faire évaluer les pratiques de supervision par les membres d'équipe au lieu qu'ils évaluent leur supérieur immédiat aide à contrer le biais de désirabilité sociale qui aurait pu être présent autrement. Ce biais se réfère au fait qu'il est possible que les participants aient répondu non pas ce qu'ils pensaient réellement, mais ce qu'ils croyaient que les chercheurs désiraient avoir comme réponse.

Pour chacun des 40 items qui ont été générés (voir Tableau III), les participants ont dû indiquer jusqu'à quel point celui-ci était vrai selon une échelle de réponse de type Likert en cinq points (1 = *pas du tout vrai* et 5 = *tout à fait vrai*). Les différents items permettront de vérifier et de mesurer la présence des pratiques de supervision dans la réalité.

Tableau III : Items du concept de pratiques de supervision d'équipe

Items
<ul style="list-style-type: none"> • Notre supérieur immédiat nous fixe des objectifs d'équipe clairs et précis. • Notre supérieur immédiat énonce clairement ses attentes en regard de la performance de l'équipe. • Notre supérieur immédiat clarifie les rôles et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe. • Notre supérieur immédiat précise les échéances à respecter pour réaliser notre travail. • Notre supérieur immédiat indique les aspects prioritaires de notre travail. • Notre supérieur immédiat nous informe des règlements et des politiques de l'entreprise qui concernent notre travail. • Notre supérieur immédiat nous informe des ressources mises à notre disposition pour réaliser notre travail. • Notre supérieur immédiat nous informe des décisions de la direction qui concernent notre travail. • Notre supérieur immédiat nous informe des exigences ou des besoins des clients auxquels sont destinés nos produits ou services. • Notre supérieur immédiat nous informe des changements pouvant affecter notre travail. • Notre supérieur immédiat nous suggère des moyens pour améliorer notre rendement. • Notre supérieur immédiat nous donne du feed-back constructif sur notre travail. • Notre supérieur immédiat nous indique les aspects de notre travail à améliorer • Notre supérieur immédiat nous aide à corriger nos erreurs. • Notre supérieur immédiat nous donne des conseils pour réajuster notre travail. • Notre supérieur immédiat souligne les aspects positifs de notre travail. • Notre supérieur immédiat nous félicite pour les bons coups de l'équipe. • Notre supérieur immédiat fait en sorte que les succès de l'équipe soient soulignés. • Notre supérieur immédiat exprime sa satisfaction lorsque l'équipe est performante. • Notre supérieur immédiat nous récompense tous lorsque nous atteignons nos objectifs communs. • Notre supérieur immédiat se préoccupe de notre bien-être physique et mental. • Notre supérieur immédiat se montre sensible aux problèmes personnels des membres de l'équipe.

Tableau III : (Suite...)

Items
<ul style="list-style-type: none"> • Notre supérieur immédiat se montre compréhensif lorsque nous rencontrons des difficultés personnelles. • Notre supérieur immédiat écoute nos problèmes sans nous juger. • Notre supérieur immédiat se montre rassurant lorsque nous vivons des moments difficiles. • Notre supérieur immédiat nous encourage à exprimer nos idées et nos suggestions avant de prendre une décision. • Notre supérieur immédiat prend le temps d'écouter nos idées et nos suggestions avant de prendre une décision. • Notre supérieur immédiat prend en considération nos idées et nos suggestions dans ses décisions. • Notre supérieur immédiat donne la chance à chacun d'exprimer son opinion avant de prendre une décision. • Notre supérieur immédiat manifeste de l'ouverture face aux idées différentes des siennes avant de prendre une décision. • Notre supérieur immédiat nous encourage à travailler en équipe. • Notre supérieur immédiat nous incite à collaborer entre nous. • Notre supérieur immédiat valorise le travail en équipe. • Notre supérieur immédiat incite les membres à s'entraider. • Notre supérieur immédiat nous encourage à coordonner nos efforts. • Notre supérieur immédiat délègue à l'équipe des responsabilités de gestion. • Notre supérieur immédiat nous encourage à planifier par nous-mêmes le travail de notre équipe. • Notre supérieur immédiat nous incite à trouver nous-mêmes des solutions aux problèmes de l'équipe. • Notre supérieur immédiat amène les membres à gérer eux-mêmes le fonctionnement de l'équipe. • Notre supérieur immédiat encourage les membres à déterminer eux-mêmes les méthodes de travail à adopter.

3.6 Considérations éthiques

Lors de la réalisation d'une recherche, plusieurs aspects éthiques doivent être pris en compte. L'étude dans laquelle s'insère notre propre recherche n'échappe pas à la règle. Le protocole de recherche a été soumis au Comité d'éthique de l'Université de Montréal afin de s'assurer que celui-ci respectait les règles en matière d'éthique.

Les participants qui se sont joints à l'étude l'ont fait sur une base volontaire et devaient donner leur accord avant de compléter le questionnaire. Ils avaient été informés comme quoi ils avaient la possibilité de se retirer de l'étude à n'importe quel moment durant son déroulement. Les membres de l'équipe faisant partis de la recherche ont aussi informé les participants du fait qu'il n'y avait aucune mauvaise ou bonne réponse. Les noms des individus qui ont participé à l'étude sont confidentiels. Lors de la divulgation des résultats à l'organisation, les noms des participants resteront anonymes.

3.7 Plan de l'analyse des résultats

L'analyse des données a pour but premier de vérifier empiriquement les propositions que nous avons énoncées (Quivy et Campendhout, 2006). Nous allons donc utiliser la section suivante pour donner des informations concernant la manière dont nous allons analyser nos données pour ensuite pouvoir répondre à nos propositions.

3.7.1 Analyses préliminaires

En tout premier lieu, notre analyse sera constituée d'un examen des statistiques descriptives de chaque item (moyenne arithmétique et écart type). La moyenne est « la somme des données, divisée par le nombre de données » (Alalouf, Labelle et Ménard, 1990, p.34), et l'écart type mesure la dispersion des données autour de la

moyenne (Sanders et Allard, 1992). L'écart type est obtenu à partir des écarts existants entre chacune des données et la valeur moyenne de celles-ci. L'analyse statistique nous permettra de vérifier si la distribution est normale pour chacun des items. À l'aide de ces statistiques descriptives, nous allons établir les corrélations entre chaque item et ainsi s'assurer qu'il n'y a pas de problème de multicollinéarité, ce qui veut dire que les corrélations entre chaque item ne doivent pas être trop élevées. Si les corrélations entre les deux items sont très élevées, cela voudra dire que les items mesurent la même chose et c'est ce que nous désirons éviter. Un item n'aurait pas lieu d'être gardé dans notre questionnaire s'il mesure exactement la même chose qu'un autre.

Cette première analyse statistique nous permettra d'avoir une image globale des données obtenues. L'analyse descriptive servira donc à décrire les données obtenues grâce au questionnaire qui a été rempli par les participants de l'étude.

3.7.2 Analyse factorielle et analyse de fidélité

Pour répondre à nos propositions, nous aurons à réaliser une validation croisée (Diamantopoulos, 1994). Cette méthode est uniquement possible lorsque l'échantillon de départ comporte un grand nombre de participants, ce qui est le cas ici. Nous allons donc diviser notre échantillon de manière aléatoire en deux sous-échantillons qui se nommeront échantillon de développement et échantillon de validation. Par la suite, nous comparerons entre eux les résultats obtenus pour chacun des échantillons. Nous ferons les analyses factorielles exploratoires et les analyses de fidélité uniquement sur les deux sous-échantillons. Nous n'exécuterons pas ces deux types d'analyses sur l'échantillon agrégé puisque cela créerait une redondance au niveau des résultats.

En premier lieu, nous ferons une analyse factorielle exploratoire. Cette méthode nous permettra de déterminer le nombre de dimensions et la répartition des items selon ces dimensions. L'analyse factorielle est une méthode statistique qui a pour but de réduire la complexité de l'information obtenue lors de la passation de

questionnaires (Tabachnick et Fidell, 1996). L'analyse factorielle sert à organiser et à structurer des données, celles-ci sont souvent des scores obtenus par des sujets à des questionnaires. L'analyse factorielle est essentiellement utilisée pour étudier la validité de construit des questionnaires. Elle cherche à faire émerger des dimensions latentes d'un ensemble de données afin de les structurer. Dans notre recherche, nous cherchons justement à organiser et à structurer des données de sorte que nous arrivions à la fin à produire une classification des pratiques de supervision utilisées par les supérieurs immédiats d'équipe.

En deuxième lieu, le calcul de la cohérence interne sera très important pour valider notre deuxième proposition. Nous utiliserons, pour valider notre proposition, l'alpha de Cronbach qui varie entre 0 et 1 et constitue un indice de cohérence des items de l'échelle, c'est-à-dire du degré auquel l'ensemble des items qu'elle inclut mesure bien la même chose (Cortina, 1993). Nous devons mesurer ce coefficient interne de fidélité pour chacune des dimensions. Si la corrélation obtenue entre les items est plus grande que .70, cela voudra dire que celle-ci est acceptable et que nous n'avons pas à rejeter notre item (Nunnally et Bernstein, 1994).

Chapitre 4 : Résultats

Ce chapitre présente les résultats des analyses en fonction de trois types d'échantillon, soit l'échantillon agrégé, l'échantillon de développement et l'échantillon de validation. Pour chacun des échantillons, nous avons réalisé des analyses préliminaires. De plus, nous avons fait des analyses factorielles exploratoires pour l'échantillon de développement et de validation dans le but de déterminer quelles étaient les dimensions faisant parties du concept de pratiques de supervision d'équipe. Des analyses de cohérence interne ont aussi été réalisées pour vérifier la fidélité interne des différentes dimensions.

4.1 Échantillon agrégé : analyse préliminaires

Cette section s'attarde aux statistiques descriptives et aux corrélations obtenues pour l'échantillon agrégé. Les analyses préliminaires permettent d'avoir une image globale des données recueillies. Les statistiques descriptives considérées sont la moyenne arithmétique et l'écart type de chacun des items. Dans l'ensemble, les moyennes s'échelonnent de 2,04 et 3,40. Quant aux écarts-types, ils se situent de 1,10 à 1,31 (voir tableau IV).

Tableau IV : Moyennes et écarts types pour l'échantillon agrégé (n=826)

Item	Moyenne	Écart type
<i>Notre supérieur immédiat...</i>		
énonce clairement ses attentes en regard de la performance de l'équipe.	3,13	1,15
se préoccupe de notre bien-être physique et mental.	2,65	1,18
nous informe des règlements et des politiques de l'entreprise qui concernent notre travail.	3,32	1,10
souligne les aspects positifs de notre travail.	2,59	1,17
nous suggère des moyens pour améliorer notre rendement.	2,57	1,17
délègue à l'équipe des responsabilités de gestion.	2,87	1,29
nous encourage à exprimer nos idées et nos suggestions avant de prendre une décision.	2,78	1,25
nous incite à collaborer entre nous.	3,40	1,18
nous fixe des objectifs d'équipe clairs et précis.	2,72	1,21
se montre sensible aux problèmes personnels des membres de l'équipe.	2,77	1,26
nous informe des ressources mises à notre disposition pour réaliser notre travail.	2,95	1,14
nous félicite pour les bons coups de l'équipe.	2,75	1,31
nous donne du feed-back constructif sur notre travail.	2,48	1,13
nous encourage à planifier par nous-mêmes le travail de notre équipe.	3,17	1,23
prend le temps d'écouter nos idées et nos suggestions avant de prendre une décision.	2,80	1,18
nous encourage à travailler en équipe.	3,32	1,20

Tableau IV : (Suite...)

Item	Moyenne	Écart type
<i>Notre supérieur immédiat...</i>		
clarifie les rôles et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe.	2,86	1,23
se montre compréhensif lorsque nous rencontrons des difficultés personnelles.	3,01	1,26
nous informe des décisions de la direction qui concernent notre travail.	3,21	1,18
fait en sorte que les succès de l'équipe soient soulignés.	2,63	1,24
nous indique les aspects de notre travail à améliorer.	2,89	1,16
nous incite à trouver nous-mêmes des solutions aux problèmes de l'équipe.	3,25	1,16
prend en considération nos idées et nos suggestions dans ses décisions.	2,74	1,18
valorise le travail en équipe.	3,18	1,21
précise les échéances à respecter pour réaliser notre travail.	3,11	1,15
écoute nos problèmes sans nous juger.	2,96	1,18
nous informe des exigences ou des besoins des clients auxquels sont destinés nos produits ou services.	3,22	1,10
exprime sa satisfaction lorsque l'équipe est performante.	2,74	1,26
nous aide à corriger nos erreurs.	2,72	1,16
amène les membres à gérer eux-mêmes le fonctionnement de l'équipe.	3,22	1,16
donne la chance à chacun d'exprimer son opinion avant de prendre une décision.	2,78	1,22
incite les membres à s'entraider.	3,27	1,17

Tableau IV : (Suite...)

Item	Moyenne	Écart type
<i>Notre supérieur immédiat...</i>		
indique les aspects prioritaires de notre travail.	3,13	1,12
se montre rassurant lorsque nous vivons des moments difficiles.	2,75	1,26
nous informe des changements pouvant affecter notre travail.	3,13	1,15
nous récompense tous lorsque nous atteignons nos objectifs communs.	2,04	1,16
nous donne des conseils pour réajuster notre travail.	2,72	1,14
encourage les membres à déterminer eux-mêmes les méthodes de travail à adopter.	3,08	1,14
manifeste de l'ouverture face aux idées différentes des siennes avant de prendre une décision.	2,75	1,20
nous encourage à coordonner nos efforts.	3,11	1,18

Nous avons dû retirer l'énoncé « prend le temps d'écouter nos idées et nos suggestions avant de prendre une décision » puisque celui-ci était fortement corrélé avec plusieurs autres items, tels que « prend en considération nos idées et nos suggestions dans ses décisions » ($r=.85$), « donne la chance à chacun d'exprimer son opinion avant de prendre une décision » ($r=.82$) et « manifeste de l'ouverture face aux idées différentes des siennes avant de prendre une décision » ($r=.82$). Cet item était donc trop général et chevauchait de nombreux items.

Les items « valorise le travail d'équipe » et « nous encourage à travailler en équipe » étaient fortement corrélés ($r=.84$). Nous avons donc décidé de retirer le premier item puisqu'il recouvrait plusieurs des autres énoncés. En effet, l'item

« valorise le travail d'équipe » présentait treize corrélations supérieures à .60, alors que l'énoncé « nous encourage à travailler en équipe » en présentait sept.

Dans le cadre d'une validation croisée, il est nécessaire, en premier lieu, de diviser l'échantillon de départ (échantillon agrégé) en deux sous-échantillons (développement et validation) (Diamantopoulos, 1994). Ensuite, nous devons vérifier si les deux échantillons ainsi obtenus sont équivalents. Pour déterminer si les échantillons sont comparables, nous avons fait des tests *t* en regard des caractéristiques démographiques (voir tableau V) et des réponses à chacun des items (voir tableau VI). Dans l'ensemble, les résultats des tests *t* permettent de constater que l'échantillon de développement et celui de validation ne présentent pas de différences significatives.

Tableau V : Analyse comparative des caractéristiques démographiques des sous-échantillons

Variable	<i>Échantillon développement moyenne (écart-type)</i>	<i>Échantillon validation moyenne (écart-type)</i>	Test <i>t</i>
Ancienneté dans l'organisation	13,89 (10,98)	14,25 (10,72)	$t(809) = -.469$
Ancienneté dans la mission	12,95 (10,60)	12,93 (9,72)	$t(810) = .022$
Ancienneté dans le poste	7,65 (8,35)	8,55 (12,74)	$t(809) = -$ 1.111
Âge	41,38 (10,93)	42,20 (9,95)	$t(809) = -$ 1.110

Tableau VI : Analyse comparative des items des sous-échantillons

Item	Échantillon développement moyenne (écart-type)	Échantillon validation moyenne (écart-type)	Test <i>t</i>
<i>Notre supérieur immédiat...</i>			
énonce clairement ses attentes en regard de la performance de l'équipe.	3,20 (1,11)	3,06 (1,18)	<i>t</i> (833) = 1.840
se préoccupe de notre bien-être physique et mental.	2,69 (1,13)	2,59 (1,22)	<i>t</i> (833) = 1.255
nous informe des règlements et des politiques de l'entreprise qui concernent notre travail.	3,34 (1,11)	3,29 (1,07)	<i>t</i> (833) = .676
souligne les aspects positifs de notre travail.	2,60 (1,15)	2,57 (1,19)	<i>t</i> (833) = .461
nous suggère des moyens pour améliorer notre rendement.	2,63 (1,18)	2,49 (1,15)	<i>t</i> (833) = 1.739
délègue à l'équipe des responsabilités de gestion.	2,89 (1,28)	2,86 (1,30)	<i>t</i> (833) = .345
nous encourage à exprimer nos idées et nos suggestions avant de prendre une décision.	2,84 (1,22)	2,71 (1,28)	<i>t</i> (833) = 1.459
nous incite à collaborer entre nous.	3,41 (1,18)	3,38 (1,19)	<i>t</i> (833) = .390
nous fixe des objectifs d'équipe clairs et précis.	2,72 (1,20)	2,70 (1,22)	<i>t</i> (833) = .249
se montre sensible aux problèmes personnels des membres de l'équipe.	2,80 (1,23)	2,74 (1,30)	<i>t</i> (833) = .734
nous informe des ressources mises à notre disposition pour réaliser notre travail.	2,95 (1,14)	2,95 (1,13)	<i>t</i> (832) = -.030

Tableau VI : (Suite...)

Item	Échantillon développement moyenne (écart-type)	Échantillon validation moyenne (écart-type)	Test <i>t</i>
<i>Notre supérieur immédiat...</i>			
nous félicite pour les bons coups de l'équipe.	2,77 (1,30)	2,72 (1,32)	$t(833) = .653$
nous donne du feed-back constructif sur notre travail.	2,51 (1,12)	2,44 (1,15)	$t(828) = .795$
nous encourage à planifier par nous-mêmes le travail de notre équipe.	3,18 (1,21)	3,16 (1,24)	$t(828) = .236$
nous encourage à travailler en équipe.	3,34 (1,19)	3,29 (1,21)	$t(828) = .236$
clarifie les rôles et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe.	2,86 (1,22)	2,86 (1,24)	$t(828) = -.036$
se montre compréhensif lorsque nous rencontrons des difficultés personnelles.	3,02 (1,21)	2,99 (1,31)	$t(828) = .358$
nous informe des décisions de la direction qui concernent notre travail.	3,22 (1,18)	3,19 (1,18)	$t(828) = .307$
fait en sorte que les succès de l'équipe soient soulignés.	2,68 (1,25)	2,58 (1,24)	$t(828) = 1.209$
nous indique les aspects de notre travail à améliorer.	2,92 (1,16)	2,85 (1,17)	$t(828) = .830$
nous incite à trouver nous-mêmes des solutions aux problèmes de l'équipe.	3,25 (1,17)	3,26 (1,17)	$t(828) = -.074$
prend en considération nos idées et nos suggestions dans ses décisions.	2,74 (1,13)	2,74 (1,23)	$t(828) = .073$

Tableau VI : (Suite...)

Item	Échantillon développement moyenne (écart-type)	Échantillon validation moyenne (écart-type)	Test <i>t</i>
<i>Notre supérieur immédiat...</i>			
précise les échéances à respecter pour réaliser notre travail.	3,15 (1,15)	3,06 (1,15)	$t(826) = 1.150$
écoute nos problèmes sans nous juger.	2,98 (1,14)	2,93 (1,23)	$t(826) = .588$
nous informe des exigences ou des besoins des clients auxquels sont destinés nos produits ou services.	3,24 (1,12)	3,19 (1,09)	$t(826) = .692$
exprime sa satisfaction lorsque l'équipe est performante.	2,77 (1,25)	2,69 (1,27)	$t(826) = .939$
nous aide à corriger nos erreurs.	2,75 (1,15)	2,69 (1,16)	$t(826) = .720$
amène les membres à gérer eux-mêmes le fonctionnement de l'équipe.	3,25 (1,13)	3,19 (1,20)	$t(826) = .806$
donne la chance à chacun d'exprimer son opinion avant de prendre une décision.	2,83 (1,18)	2,73 (1,26)	$t(826) = 1.225$
incite les membres à s'entraider.	3,22 (1,16)	3,30 (1,18)	$t(826) = -.890$
indique les aspects prioritaires de notre travail.	3,18 (1,11)	3,06 (1,14)	$t(826) = 1.542$
se montre rassurant lorsque nous vivons des moments difficiles.	2,75 (1,22)	2,75 (1,30)	$t(826) = -.083$
nous informe des changements pouvant affecter notre travail.	3,11 (1,12)	3,14 (1,17)	$t(826) = -.455$
nous récompense tous lorsque nous atteignons nos objectifs communs.	2,09 (1,19)	1,98 (1,13)	$t(826) = 1.435$

Tableau VI : (Suite...)

Item	<i>Échantillon développement moyenne (écart-type)</i>	<i>Échantillon validation moyenne (écart-type)</i>	Test <i>t</i>
<i>Notre supérieur immédiat....</i>			
nous donne des conseils pour réajuster notre travail.	2,74 (1,12)	2,70 (1,15)	$t(825) = .541$
encourage les membres à déterminer eux-mêmes les méthodes de travail à adopter.	3,08 (1,12)	3,07 (1,16)	$t(825) = .246$
manifeste de l'ouverture face aux idées différentes des siennes avant de prendre une décision.	2,74 (1,21)	2,76 (1,20)	$t(825) = -.210$
nous encourage à coordonner nos efforts.	3,10 (1,17)	3,12 (1,21)	$t(825) = -.231$

4.2 Échantillon de développement

Cette section s'attarde aux résultats reliés à l'échantillon de développement. Premièrement, nous présentons les statistiques descriptives de cet échantillon. Ensuite, nous exposons les résultats obtenus pour l'analyse factorielle exploratoire et nous terminons par l'analyse de fidélité.

4.2.1 Échantillon de développement : analyses préliminaires

Les analyses préliminaires de l'échantillon de développement ont pour but de vérifier que la distribution des moyennes arithmétiques et des écarts type n'est pas trop étendue. L'analyse préliminaire se compose des statistiques descriptives de l'échantillon de développement. Les statistiques ainsi obtenues nous permettent

d'observer les moyennes arithmétiques et les écarts types des items, exception faite des deux items qui ont été retirés vu leur corrélation trop élevée avec d'autres items. Pour ce qui est des moyennes, elles se retrouvent entre 2,10 et 3,41. Quant aux écarts-types, ils s'échelonnent entre 1,11 et 1,30 (voir tableau VII). Donc, l'écart entre la plus petite moyenne et la plus grande est inférieur à 1,00 ce qui est acceptable, l'écart est aussi inférieur à 1,00 entre le plus petit écart type et le plus grand.

Tableau VII : Moyenne et écarts types pour l'échantillon de développement (n=413)

Item	Moyenne	Écart type
<i>Notre supérieur immédiat...</i>		
énonce clairement ses attentes en regard de la performance de l'équipe.	3,21	1,11
se préoccupe de notre bien-être physique et mental.	2,70	1,13
nous informe des règlements et des politiques de l'entreprise qui concernent notre travail.	3,34	1,12
soulignent les aspects positifs de notre travail.	2,61	1,15
nous suggère des moyens pour améliorer notre rendement.	2,64	1,18
délègue à l'équipe des responsabilités de gestion.	2,90	1,29
nous encourage à exprimer nos idées et nos suggestions avant de prendre une décision.	2,84	1,22
nous incite à collaborer entre nous.	3,41	1,18
nous fixe des objectifs d'équipe clairs et précis.	2,73	1,20
se montre sensible aux problèmes personnels des membres de l'équipe.	2,80	1,22
nous informe des ressources mises à notre disposition pour réaliser notre travail.	2,95	1,14
nous félicite pour les bons coups de l'équipe.	2,78	1,30

Tableau VII : (Suite...)

Item	Moyenne	Écart type
<i>Notre supérieur immédiat...</i>		
nous donne du feed-back constructif sur notre travail.	2,51	1,11
nous encourage à planifier par nous-mêmes le travail de notre équipe.	3,18	1,20
nous encourage à travailler en équipe.	3,35	1,19
clarifie les rôles et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe.	2,86	1,22
se montre compréhensif lorsque nous rencontrons des difficultés personnelles.	3,02	1,21
nous informe des décisions de la direction qui concernent notre travail.	3,22	1,18
fait en sorte que les succès de l'équipe soient soulignés.	2,69	1,25
nous indique les aspects de notre travail à améliorer.	2,92	1,15
nous incite à trouver nous-mêmes des solutions aux problèmes de l'équipe.	3,26	1,16
prend en considération nos idées et nos suggestions dans ses décisions.	2,75	1,13
précise les échéances à respecter pour réaliser notre travail.	3,16	1,14
écoute nos problèmes sans nous juger.	2,99	1,13
nous informe des exigences ou des besoins des clients auxquels sont destinés nos produits ou services.	3,24	1,12
exprime sa satisfaction lorsque l'équipe est performante.	2,78	1,25
nous aide à corriger nos erreurs.	2,75	1,15
amène les membres à gérer eux-mêmes le fonctionnement de l'équipe.	3,26	1,12

Tableau VII : (Suite...)

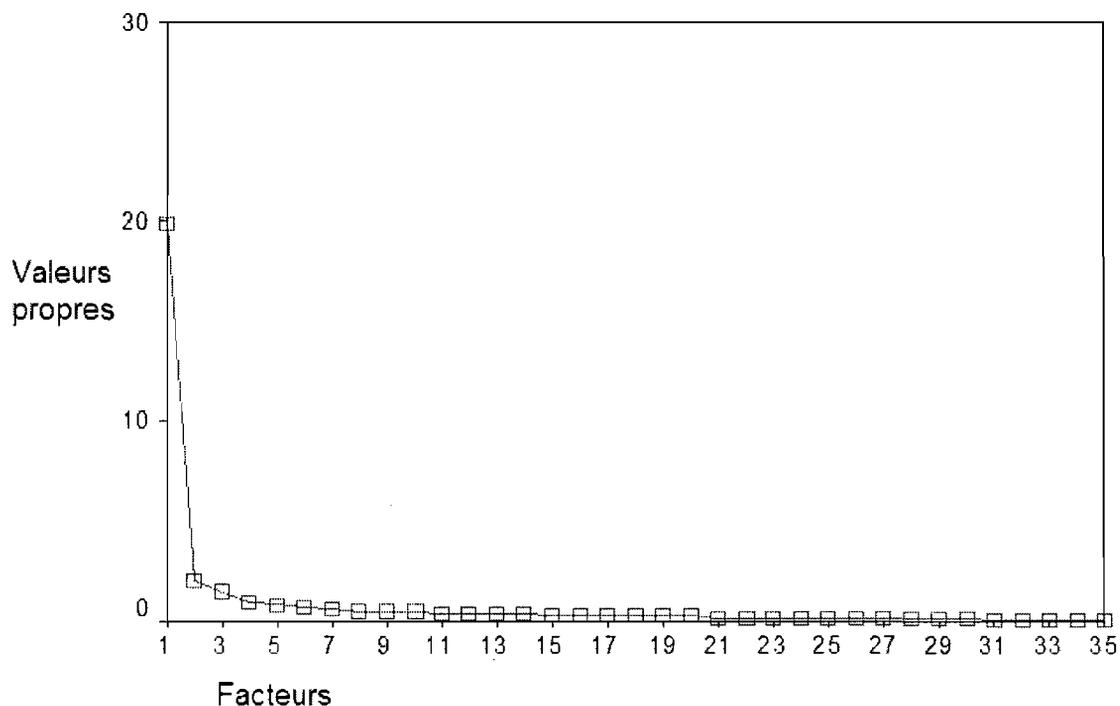
Item	Moyenne	Écart type
<i>Notre supérieur immédiat....</i>		
donne la chance à chacun d'exprimer son opinion avant de prendre une décision.	2,84	1,18
incite les membres à s'entraider.	3,23	1,16
indique les aspects prioritaires de notre travail.	3,19	1,11
se montre rassurant lorsque nous vivons des moments difficiles.	2,75	1,22
nous informe des changements pouvant affecter notre travail.	3,11	1,13
nous récompense tous lorsque nous atteignons nos objectifs communs.	2,10	1,19
nous donne des conseils pour réajuster notre travail.	2,74	1,12
encourage les membres à déterminer eux-mêmes les méthodes de travail à adopter.	3,08	1,12
manifeste de l'ouverture face aux idées différentes des siennes avant de prendre une décision.	2,74	1,21
nous encourage à coordonner nos efforts.	3,10	1,17

4.2.2 Échantillon de développement : analyse factorielle

L'objectif d'une analyse factorielle est de faire ressortir un petit nombre de dimensions latentes à partir d'un plus grand nombre d'items (Worthington et Whittaker, 2006). Nous utilisons ce type d'analyse dans le but d'identifier le nombre de dimensions présentes dans l'instrument de mesure développé par Rousseau (2007) et de déterminer la répartition des items en fonction de chacune des dimensions.

Avant même de commencer l'analyse factorielle, nous devons procéder à certaines vérifications. Premièrement, nous devons nous assurer que la valeur de l'indice Kaiser-Meyer-Olkin est près de un (Tabachnick et Fidell, 1996), ce qui est le cas puisque celle-ci se situe à .974. Cela indique que la matrice de corrélation des items peut être soumise à l'analyse factorielle. Deuxièmement, le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p < .05$), ce qui signifie que la matrice de corrélation des items provient d'un échantillon où les variables présentent des liens corrélatifs non nuls. Tel que nous l'indique les valeurs propres supérieures à un (eigenvalue), la structure factorielle que nous retenons est composé de trois facteurs puisque . Il est possible d'observer une cassure au facteur 3 sur le graphique de l'éboulis (Figure 2).

Figure 2 : Graphique de l'éboulis de la solution initiale de l'échantillon de développement (n=413)



Le tableau VIII présente la matrice pattern après rotation de la solution initiale de l'échantillon de développement. La solution qui a été obtenue lors de la première matrice ne présente pas une structure simple puisque certains items se retrouvent dans plusieurs facteurs ce qui explique que nous ne l'avons pas retenue. Les indices de communauté sont pour la plupart supérieurs à .30 (voir tableau VIII), ce qui veut dire qu'ils s'insèrent bien dans la structure. L'item «délègue à l'équipe des responsabilités de gestion» a obtenu un indice de communauté inférieur à .30, nous avons donc dû le retirer puisque son indice indique qu'il ne s'intègre pas bien dans la structure.

Tableau VIII : Matrice après rotation (pattern) de la solution initiale de l'échantillon de développement (n=413)

Item	Indice de saturation			Indice de communauté
	1	2	3	
<i>Notre supérieur immédiat....</i>				
se montre compréhensif lorsque nous rencontrons des difficultés personnelles.	.878			.689
se montre rassurant lorsque nous vivons des moments difficiles.	.874			.701
se montre sensible aux problèmes personnels des membres de l'équipe.	.865			.699
nous félicite pour les bons coups de l'équipe.	.831			.709
se préoccupe de notre bien-être physique et mental.	.796			.682
souligne les aspects positifs de notre travail.	.792			.724
manifeste de l'ouverture face aux idées différentes des siennes avant de prendre une décision.	.738			.736

Tableau VIII : (Suite...)

Item	Indice de saturation			Indice de communauté
	1	2	3	
<i>Notre supérieur immédiat...</i>				
exprime sa satisfaction lorsque l'équipe est performante.	.733			.700
prend en considération nos idées et nos suggestions dans ses décisions.	.728			.757
nous donne du feed-back constructif sur notre travail.	.722			.708
fait en sorte que les succès de l'équipe soient soulignés.	.711			.729
donne la chance à chacun d'exprimer son opinion avant de prendre une décision.	.667			.667
nous récompense tous lorsque nous atteignons nos objectifs communs.	.652			.487
écoute nos problèmes sans nous juger.	.636			.624
nous suggère des moyens pour améliorer notre rendement.	.574	.355		.613
nous encourage à exprimer nos idées et nos suggestions avant de prendre une décision.	.573			.676
nous aide à corriger nos erreurs.	.571	.375		.719
nous donne des conseils pour réajuster notre travail.	.484	.439		.698
énonce clairement ses attentes en regard de la performance de l'équipe.		.737		.520
indique les aspects prioritaires de notre travail.		.662		.691

Tableau VIII : (Suite...)

Item	Indice de saturation			Indice de communauté
	1	2	3	
<i>Notre supérieur immédiat...</i>				
nous indique les aspects de notre travail à améliorer.		.645		.598
nous fixe des objectifs d'équipe clairs et précis.		.635		.635
nous informe des exigences ou des besoins des clients auxquels sont destinés nos produits ou services.		.617		.544
nous informe des règlements et des politiques de l'entreprise qui concernent notre travail.		.601		.551
clarifie les rôles et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe.		.586		.587
précise les échéances à respecter pour réaliser notre travail.		.556		.476
nous informe des décisions de la direction qui concernent notre travail.		.463		.550
nous informe des ressources mises à notre disposition pour réaliser notre travail.	.323	.429		.659
nous informe des changements pouvant affecter notre travail.	.304	.396		.545
amène les membres à gérer eux-mêmes le fonctionnement de l'équipe.			.792	.613
nous encourage à planifier par nous-mêmes le travail de notre équipe.			.731	.684
nous incite à trouver nous-mêmes des solutions aux problèmes de l'équipe.			.699	.532

Tableau VIII : (Suite...)

Item	Indice de saturation			Indice de communauté
	1	2	3	
<i>Notre supérieur immédiat...</i>				
encourage les membres à déterminer eux-mêmes les méthodes de travail à adopter.			.644	.657
nous encourage à travailler en équipe.			.617	.694
nous incite à collaborer entre nous.			.528	.639
incite les membres à s'entraider.			.514	.693
nous encourage à coordonner nos efforts.			.491	.727
délègue à l'équipe des responsabilités de gestion.			.430	.234

Note : Les indices de saturation inférieurs à .30 ne sont pas rapportés dans le tableau.

Pour arriver à obtenir une structure simple, nous avons retenu les items ayant un indice de saturation supérieur à .50 et un écart d' au moins .20 avec les autres indices de saturation. Ces critères restrictifs se justifient par la forte corrélation entre les items et le faible déterminant que l'on retrouve dans la matrice de corrélation de l'échantillon agrégé (3,738E-17). Nous avons procédé par itération, ce qui veut dire que nous avons retiré les items problématiques un à un, en commençant par celui qui avait l'indice de saturation le plus faible.

La solution finale à trois facteurs explique 68,36% de la variance totale et 65,11% de la variance commune. Cette structure compte 33 des 40 items initiaux. Les items qui ont été retirés afin d'arriver à une structure finale simple sont : « délègue à l'équipe des responsabilités de gestion »; « nous informe des ressources mises à notre disposition pour réaliser notre travail »; « nous informe des décisions de la direction qui concernent notre travail »; « nous informe des changements pouvant affecter notre travail » et « nous donne des conseils pour réajuster notre travail ». Les indices de communauté des items qui ont été retenus sont tous supérieurs à .30, ce qui montre

que chacun des items s'insère convenablement dans la structure factorielle finale (voir tableau IX).

Tableau IX : Matrice après rotation (pattern) de la solution finale de l'échantillon de développement (n=413)

Item	Indice de saturation			Indice de communauté
	1	2	3	
<i>Notre supérieur immédiat...</i>				
se montre compréhensif lorsque nous rencontrons des difficultés personnelles.	.868			.696
se montre rassurant lorsque nous vivons des moments difficiles.	.866			.699
se montre sensible aux problèmes personnels des membres de l'équipe.	.864			.701
nous félicite pour les bons coups de l'équipe.	.844			.721
souligne les aspects positifs de notre travail.	.803			.736
se préoccupe de notre bien-être physique et mental.	.800			.682
exprime sa satisfaction lorsque l'équipe est performante.	.745			.710
manifeste de l'ouverture face aux idées différentes des siennes avant de prendre une décision.	.735			.736
nous donne du feed-back constructif sur notre travail.	.733			.722
fait en sorte que les succès de l'équipe soient soulignés	.731			.739
prend en considération nos idées et nos suggestions dans ses décisions	.727			.759

Tableau IX : (Suite...)

Item	Indice de saturation			Indice de communauté
	1	2	3	
<i>Notre supérieur immédiat...</i>				
nous récompense tous lorsque nous atteignons nos objectifs communs.	.668			.495
donne la chance à chacun d'exprimer son opinion avant de prendre une décision.	.664			.668
écoute nos problèmes sans nous juger.	.644			.624
nous suggère des moyens pour améliorer notre rendement.	.590	.339		.614
nous encourage à exprimer nos idées et nos suggestions avant de prendre une décision.	.588			.673
nous aide à corriger nos erreurs.	.583	.350		.716
énonce clairement ses attentes en regard de la performance de l'équipe.		.705		.533
nous indique les aspects de notre travail à améliorer.		.610		.601
indique les aspects prioritaires de notre travail.		.608		.694
nous fixe des objectifs d'équipe clairs et précis.		.599		.635
nous informe des exigences ou des besoins des clients auxquels sont destinés nos produits ou services.		.572		.542
clarifie les rôles et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe.		.550		.590
nous informe des règlements et des politiques de l'entreprise qui concernent notre travail.		.525		.520
précise les échéances à respecter pour réaliser notre travail.		.514		.473

Tableau IX : (Suite...)

Item	Indice de saturation	Indice de
------	----------------------	-----------

	1	2	3	communauté
<i>Notre supérieur immédiat...</i>				
amène les membres à gérer eux-mêmes le fonctionnement de l'équipe.			.762	.595
nous encourage à planifier par nous-mêmes le travail de notre équipe.			.683	.660
encourage les membres à déterminer eux-mêmes les méthodes de travail à adopter.			.660	.664
nous incite à trouver nous-mêmes des solutions aux problèmes de l'équipe.			.632	.501
nous encourage à travailler en équipe.			.624	.699
incite les membres à s'entraider.			.550	.711
nous incite à collaborer entre nous.			.536	.635
nous encourage à coordonner nos efforts.			.529	.739

Note : Les indices de saturation inférieurs à .30 ne sont pas rapportés dans le tableau.

Nous devons préciser que les items ne sont pas regroupés selon les huit catégories répertoriées dans la littérature, soit: l'alignement des contributions, la transmission d'informations, la rétroaction, la reconnaissance, la considération, la participation à la prise de décision, le développement du travail en équipe et le développement de l'auto-gestion d'équipe. Ils sont plutôt répartis selon trois dimensions qui sont: les pratiques de soutien, les pratiques de régulation et les pratiques d'habilitation. La dimension des pratiques de soutien est composée de plusieurs items dont les trois ayant les indices de saturation les plus élevés sont : « se montre compréhensif lorsque nous rencontrons des difficultés personnelles », « se montre rassurant lorsque nous vivons des moments difficiles » et « se montre sensible aux problèmes personnels des membres de l'équipe ». Les items qui ont obtenus les indices de saturation les plus élevés pour la dimension se nommant les pratiques

d'habilitation sont: « amène les membres à gérer eux-mêmes le fonctionnement de l'équipe », « nous encourage à planifier par nous-mêmes le travail de notre équipe » et « encourage les membres à déterminer eux-mêmes les méthodes de travail à adopter ». La dimension des pratiques de régulation est, pour sa part, composée d'items comme: « énonce clairement ses attentes en regard de la performance de l'équipe », « nous indique les aspects de notre travail à améliorer » et « indique les aspects prioritaires de notre travail ». Les valeurs de chacune des dimensions pour la matrice de corrélation des facteurs (voir tableau X) sont toutes suffisamment inférieures au maximum de 1.00, ce qui veut dire que les dimensions ne sont pas corrélées trop fortement ensemble et mesurent bien des choses différentes.

Tableau X : Matrice de corrélation des facteurs de l'échantillon de développement

Dimensions	Pratiques de soutien	Pratiques de régulation	Pratiques d'habilitation
Pratiques de soutien	1.000	.609	.652
Pratiques de régulation	.609	1.000	.534
Pratiques d'habilitation	.652	.534	1.000

4.2.3 Échantillon de développement : analyse de fidélité

L'analyse de cohérence interne sert à vérifier si les items compris dans chacune des dimensions mesurent bien cette dimension (Howell et al., 2005). L'alpha de Cronbach représente un indice des items de l'échelle, c'est-à-dire du degré auquel l'ensemble des items compris dans chacun des facteurs mesure bien la même chose (Nunally et Bernstein, 1994). Une valeur supérieure à .90 est considérée comme excellente en recherche. Les valeurs de l'alpha de Cronbach pour les dimensions relatives aux pratiques de soutien, d'habilitation et de régulation sont respectivement de .97, .94 et .92. Par ailleurs, chacun des items retenus contribuent à renforcer l'alpha de Cronbach. Comme le montre le tableau XI, lorsqu'un item est retiré,

l'alpha de Cronbach n'augmente pas ce qui veut dire que chacun des items faisant partis de la structure augmente la cohérence interne de l'échelle.

Tableau XI : Analyse de fidélité des items de l'échantillon de développement

Facteur et item	Corrélation item-échelle (<i>r</i>)	Corrélation multiple carré (R^2)	Alpha de Cronbach obtenu si l'item est supprimé
Pratiques de soutien			
<i>Notre supérieur immédiat...</i>			
se préoccupe de notre bien-être physique et mental	.81	.70	.97
souligne les aspects positifs de notre travail	.84	.76	.97
nous suggère des moyens pour améliorer notre rendement	.74	.62	.97
nous encourage à exprimer nos idées et nos suggestions avant de prendre une décision	.79	.70	.97
se montre sensible aux problèmes personnels des membres de l'équipe	.80	.75	.97
nous félicite pour les bons coups de l'équipe	.83	.78	.97
nous donne du feed-back constructif sur notre travail	.82	.72	.97
se montre compréhensif lorsque nous rencontrons des difficultés personnelles	.79	.73	.97

Tableau XI : (Suite...)

Facteur et item	Corrélation item-échelle	Corrélation multiple	Alpha de Cronbach
------------------------	-------------------------------------	---------------------------------	------------------------------

	(r)	carré (R^2)	obtenu si l'item est supprimé
Pratiques de soutien			
<i>Notre supérieur immédiat...</i>			
fait en sorte que les succès de l'équipe soient soulignés	.84	.77	.97
prend en considération nos idées et nos suggestions dans ses décisions	.85	.80	.97
écoute nos problèmes sans nous juger	.76	.65	.97
exprime sa satisfaction lorsque l'équipe est performante	.82	.77	.97
nous aide à corriger nos erreurs	.81	.70	.97
donne la chance à chacun d'exprimer son opinion avant de prendre un décision	.80	.72	.97
se montre rassurant lorsque nous vivons des moments difficiles	.81	.74	.97
nous récompense tous lorsque nous atteignons nos objectifs communs	.69	.53	.97
manifeste de l'ouverture face aux idées différentes des siennes avant de prendre un décision	.84	.76	.97
Pratiques de régulation			
énonce clairement ses attentes en regard de la performance de l'équipe	.69	.51	.91
nous informe des règlements et des politiques de l'entreprise qui concernent notre travail	.68	.50	.91
Tableau XI : (Suite...)			
Facteur et item	Corrélation item-échelle	Corrélation multiple	Alpha de Cronbach

	(r)	carré (R^2)	obtenu si l'item est supprimé
Pratiques de régulation			
<i>Notre supérieur immédiat...</i>			
nous fixe des objectifs d'équipe clairs et précis	.74	.58	.90
clarifie les rôles et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe	.74	.56	.90
nous indique les aspects de notre travail à améliorer	.71	.52	.90
précise les échéances à respecter pour réaliser notre travail	.66	.47	.91
nous informe des exigences ou des besoins des clients auxquels sont destinés nos produits et services	.72	.55	.90
indique les aspects prioritaires de notre travail	.81	.66	.90
Pratiques d'habilitation			
nous incite à collaborer entre nous	.78	.69	.93
nous encourage à planifier par nous-mêmes le travail de notre équipe	.76	.61	.93
nous encourage à travailler en équipe	.82	.73	.92
nous incite à trouver nous-mêmes des solutions aux problèmes de l'équipe	.68	.50	.93

Tableau XI : (Suite...)

Facteur et item	Corrélation	Corrélation	Alpha de
-----------------	-------------	-------------	----------

	item-échelle (<i>r</i>)	multiple carré (R^2)	Cronbach obtenu si l'item est supprimé
Pratiques d'habilitation			
<i>Notre supérieur immédiat...</i>			
amène les membres à gérer eux-mêmes le fonctionnement de l'équipe	.72	.55	.93
incite les membres à s'entraider	.82	.74	.92
encourage les membres à déterminer eux-mêmes les méthodes de travail à adopter	.78	.65	.93
nous encourage à coordonner nos efforts	.81	.72	.92

La corrélation multiple au carré (R^2) représente le pourcentage de variance expliqué de tous les items en regard d'un item en particulier. Les valeurs de R^2 pour l'échantillon de développement sont toutes supérieures à .30, ce qui est considéré comme acceptable (voir tableau XI). La corrélation item-échelle (*r*) établit le lien entre les scores de chacun des items et les scores moyens de tous les autres items. Il s'agit d'une manière de s'assurer que chaque item est cohérent avec les autres, plus la corrélation d'un item est près de 1.00, plus l'item est en adéquation avec tous les autres. Les valeurs de la corrélation item-échelle pour l'échantillon de développement sont près de 1.00 (voir tableau XI), la plus basse valeur étant de .66 pour l'item « précise les échéances à respecter pour réaliser notre travail ». Les résultats obtenus pour ce qui est de la corrélation item-échelle montrent que chaque item est cohérent avec les autres.

4.3 Échantillon de validation

Cette section du chapitre s'attarde aux résultats reliés à l'échantillon de validation. Premièrement, nous présentons les statistiques descriptives de cet échantillon. Ensuite, nous exposons les résultats obtenus pour l'analyse factorielle exploratoire et nous terminons par l'analyse de fidélité.

4.3.1 Échantillon de validation : analyses préliminaires

Les statistiques descriptives de l'échantillon de validation nous permettent d'obtenir les moyennes arithmétiques et les écarts types des items. Pour ce qui est des moyennes, elles se retrouvent entre 1,98 et 3,38. Quant aux écarts-types, ils se situent entre 1,07 et 1,32 (voir tableau XII).

Tableau XII : Moyennes et écarts types pour l'échantillon de validation (n=414)

Item	Moyenne	Écart type
<i>Notre supérieur immédiat...</i>		
énonce clairement ses attentes en regard de la performance de l'équipe.	3,05	1,19
se préoccupe de notre bien-être physique et mental.	2,59	1,22
nous informe des règlements et des politiques de l'entreprise qui concernent notre travail.	3,29	1,07
soulignent les aspects positifs de notre travail.	2,57	1,19
nous suggère des moyens pour améliorer notre rendement.	2,49	1,15
nous encourage à exprimer nos idées et nos suggestions avant de prendre une décision.	2,71	1,28
nous incite à collaborer entre nous.	3,38	1,19

Tableau XII : (Suite...)

Item	Moyenne	Écart type
<i>Notre supérieur immédiat....</i>		
nous fixe des objectifs d'équipe clairs et précis.	2,70	1,22
se montre sensible aux problèmes personnels des membres de l'équipe.	2,74	1,30
nous félicite pour les bons coups de l'équipe.	2,72	1,32
nous donne du feed-back constructif sur notre travail.	2,44	1,15
nous encourage à planifier par nous-mêmes le travail de notre équipe.	3,16	1,25
nous encourage à travailler en équipe.	3,29	1,21
clarifie les rôles et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe.	2,86	1,24
se montre compréhensif lorsque nous rencontrons des difficultés personnelles.	2,99	1,31
fait en sorte que les succès de l'équipe soient soulignés.	2,58	1,24
nous indique les aspects de notre travail à améliorer.	2,85	1,17
nous incite à trouver nous-mêmes des solutions aux problèmes de l'équipe.	3,26	1,17
prend en considération nos idées et nos suggestions dans ses décisions.	2,74	1,23
précise les échéances à respecter pour réaliser notre travail.	3,06	1,15
écoute nos problèmes sans nous juger.	2,93	1,23
nous informe des exigences ou des besoins des clients auxquels sont destinés nos produits ou services.	3,19	1,09
exprime sa satisfaction lorsque l'équipe est performante.	2,69	1,27
nous aide à corriger nos erreurs.	2,69	1,16

Tableau XII : (Suite...)

Item	Moyenne	Écart type
<i>Notre supérieur immédiat....</i>		
amène les membres à gérer eux-mêmes le fonctionnement de l'équipe.	3,19	1,20
donne la chance à chacun d'exprimer son opinion avant de prendre une décision.	2,73	1,26
incite les membres à s'entraider.	3,30	1,18
indique les aspects prioritaires de notre travail.	3,06	1,14
se montre rassurant lorsque nous vivons des moments difficiles.	2,75	1,30
nous récompense tous lorsque nous atteignons nos objectifs communs.	1,98	1,13
encourage les membres à déterminer eux-mêmes les méthodes de travail à adopter.	3,07	1,16
manifeste de l'ouverture face aux idées différentes des siennes avant de prendre une décision.	2,76	1,20
nous encourage à coordonner nos efforts.	3,12	1,21

4.3.2 Échantillon de validation : analyse factorielle

Pour venir corroborer les résultats que nous avons obtenus lors de l'analyse factorielle exploratoire de l'échantillon de développement, nous avons réalisé une analyse factorielle par la méthode de l'axe principal avec une rotation oblique en utilisant les données de l'échantillon de validation (voir tableau XIII). Nous avons ainsi pu constater qu'il y avait des différences entre les indices de saturation obtenus lors de l'analyse factorielle de l'échantillon de développement et celle de l'échantillon de validation. Les matrices après rotation de la solution finale des deux

échantillons présentes donc quelques dissimilarités. Certains items de la solution initiale de l'échantillon de validation avaient un indice de saturation inférieur à notre critère de sélection, soit .50 (« nous aide à corriger nos erreurs »).

Tableau XIII : Matrice après rotation (pattern) de la solution initiale de l'échantillon de validation (n=414)

Item	Indice de saturation			Indice de communauté
	1	2	3	
<i>Notre supérieur immédiat...</i>				
se montre sensible aux problèmes personnels des membres de l'équipe.	.956			.700
se préoccupe de notre bien-être physique et mental.	.889			.751
se montre compréhensif lorsque nous rencontrons des difficultés personnelles.	.860			.735
nous félicite pour les bons coups de l'équipe.	.835			.756
souligne les aspects positifs de notre travail.	.793			.737
écoute nos problèmes sans nous juger.	.789			.704
exprime sa satisfaction lorsque l'équipe est performante.	.787			.758
se montre rassurant lorsque nous vivons des moments difficiles.	.752			.724
manifeste de l'ouverture face aux idées différentes des siennes avant de prendre une décision.	.726			.757
fait en sorte que les succès de l'équipe soient soulignés.	.715			.719
prend en considération nos idées et nos suggestions dans ses décisions.	.704			.778

Tableau XIII : (Suite...)

Item	Indice de saturation			Indice de communauté
	1	2	3	
<i>Notre supérieur immédiat...</i>				
donne la chance à chacun d'exprimer son opinion avant de prendre une décision.	.702			.721
nous encourage à exprimer nos idées et nos suggestions avant de prendre une décision.	.692			.730
nous donne du feed-back constructif sur notre travail.	.674		.329	.762
nous récompense tous lorsque nous atteignons nos objectifs communs.	.660			.516
nous aide à corriger nos erreurs.	.464		.445	.756
amène les membres à gérer eux-mêmes le fonctionnement de l'équipe.		.727		.634
nous incite à trouver nous-mêmes des solutions aux problèmes de l'équipe.		.692		.537
encourage les membres à déterminer eux-mêmes les méthodes de travail à adopter.		.669		.615
nous encourage à travailler en équipe.		.640		.754
nous encourage à planifier par nous-mêmes le travail de notre équipe.		.621		.660
incite les membres à s'entraider.		.613		.737
nous encourage à coordonner nos efforts.		.583		.774
nous incite à collaborer entre nous.		.544	.345	.698
énonce clairement ses attentes en regard de la performance de l'équipe.			.763	.622
nous indique les aspects de notre travail à améliorer.			.750	.610

Tableau XIII : (Suite...)

Item	Indice de saturation			Indice de communauté
	1	2	3	
<i>Notre supérieur immédiat</i>				
nous fixe des objectifs d'équipe clairs et précis.			.718	.700
nous informe des exigences ou des besoins des clients auxquels sont destinés nos produits ou services.			.680	.578
indique les aspects prioritaires de notre travail.			.617	.643
précise les échéances à respecter pour réaliser notre travail.			.616	.465
nous suggère des moyens pour améliorer notre rendement.	.441		.590	.723
clarifie les rôles et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe.			.588	.609
nous informe des règlements et des politiques de l'entreprise qui concernent notre travail.			.554	.525

Note : Les indices de saturation inférieurs à .30 ne sont pas rapportés dans le tableau.

Compte tenu que la structure factorielle obtenue lors de la solution initiale de l'échantillon de validation n'est pas simple (voir tableau XIII), nous avons procédé de la même manière qu'avec l'échantillon de développement, soit par itération. Les items qui ont dû être retirés pour arriver à la structure simple présentée au tableau XIV sont au nombre de trois, soit : « nous suggère des moyens pour améliorer notre rendement », « nous incite à collaborer entre nous » et « nous aide à corriger nos erreurs ». Cette structure compte 30 des 40 items initiaux. Encore une fois, nous avons retenu les items ayant un indice de saturation supérieur à .50 et un écart d'au moins .20 avec les autres indices de saturation. La matrice après rotation de la solution finale de l'échantillon de validation (voir tableau XIV) se compose de trois facteurs qui expliquent 71,37% de la variance totale et 68,01% de la variance

commune. Les trois facteurs possèdent des valeurs propres supérieures à 1,00, soit 17,95, 1,91 et 1,56 respectivement. Tout comme pour l'échantillon de développement, la valeur de l'indice Kaiser-Meyer-Olkin se situe très près de un, soit .972, ce qui indique que la matrice de corrélation des items peut être soumise à l'analyse factorielle. Par ailleurs, le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p < .05$), ce qui signifie que la matrice de corrélation des items provient d'un échantillon où les variables présentent des liens corrélatifs non nuls. De plus, les indices de communauté de l'échantillon de validation sont tous supérieurs à .30, ce qui démontre que les items restants ont une certaine importance dans le questionnaire.

Tableau XIV : Matrice après rotation (pattern) de la solution finale de l'échantillon de validation (n=414)

Item	Indice de saturation			Indice de communauté
	1	2	3	
<i>Notre supérieur immédiat...</i>				.773
se montre sensible aux problèmes personnels des membres de l'équipe.	.968			
se préoccupe de notre bien-être physique et mental.	.903			.753
se montre compréhensif lorsque nous rencontrons des difficultés personnelles.	.859			.734
nous félicite pour les bons coups de l'équipe.	.854			.761
souligne les aspects positifs de notre travail.	.808			.729
exprime sa satisfaction lorsque l'équipe est performante.	.797			.761
écoute nos problèmes sans nous juger.	.785			.703
se montre rassurant lorsque nous vivons des moments difficiles.	.748			.721

Tableau XIV : (Suite...)

Item	Indice de saturation			Indice de communauté
	1	2	3	
<i>Notre supérieur immédiat...</i>				
fait en sorte que les succès de l'équipe soient soulignés.	.716			.724
manifeste de l'ouverture face aux idées différentes des siennes avant de prendre une décision.	.715			.759
nous encourage à exprimer nos idées et nos suggestions avant de prendre une décision.	.701			.727
prend en considération nos idées et nos suggestions dans ses décisions.	.698			.779
donne la chance à chacun d'exprimer son opinion avant de prendre une décision.	.697			.723
nous donne du feed-back constructif sur notre travail.	.680		.328	.758
nous récompense tous lorsque nous atteignons nos objectifs communs.	.660			.514
amène les membres à gérer eux-mêmes le fonctionnement de l'équipe.		.743		.650
nous incite à trouver nous-mêmes des solutions aux problèmes de l'équipe.		.709		.557
encourage les membres à déterminer eux-mêmes les méthodes de travail à adopter.		.683		.658
nous encourage à planifier par nous-mêmes le travail de notre équipe.		.621		.666
nous encourage à travailler en équipe.		.581	.314	.733
incite les membres à s'entraider.		.553	.330	.713
nous encourage à coordonner nos efforts.		.544		.765

Tableau XIV : (Suite...)

Item	Indice de saturation			Indice de communauté
	1	2	3	
<i>Notre supérieur immédiat...</i>				
énonce clairement ses attentes en regard de la performance de l'équipe.			.789	.623
nous indique les aspects de notre travail à améliorer.			.752	.595
nous fixe des objectifs d'équipe clairs et précis.			.733	.695
nous informe des exigences ou des besoins des clients auxquels sont destinés nos produits ou services.			.713	.582
précise les échéances à respecter pour réaliser notre travail.			.662	.479
indique les aspects prioritaires de notre travail.			.651	.650
clarifie les rôles et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe.			.614	.610
nous informe des règlements et des politiques de l'entreprise qui concernent notre travail.			.575	.525

Note : Les indices de saturation inférieurs à .30 ne sont pas rapportés dans le tableau.

Par ailleurs, les valeurs obtenues pour la matrice de corrélation des facteurs sont toutes inférieures à .80 (voir tableau XV), ce qui veut dire que les facteurs ne sont pas corrélés trop fortement ensembles et mesurent bien des choses différentes. Il serait inutile d'avoir une structure à trois facteurs si deux d'entre eux mesuraient en fait la même chose.

Tableau XV: Matrice de corrélation des facteurs de l'échantillon de validation

Dimensions	Pratiques de soutien	Pratiques de régulation	Pratiques d'habilitation
Pratiques de soutien	1.00	.61	.72
Pratiques de régulation	.61	1.00	.57
Pratiques d'habilitation	.72	.57	1.00

Malgré les différences dans les résultats des deux sous-échantillons, la structure factorielle obtenue est de trois facteurs, soit les pratiques de soutien, les pratiques de régulation et les pratiques d'habilitation. De plus, la répartition des items retenus en fonction des facteurs est exactement la même pour l'échantillon de développement et de validation.

4.3.3 Échantillon de validation : analyse de fidélité

L'alpha de Cronbach obtenu pour les pratiques de soutien, d'habilitation et de régulation sont respectivement : .97, .93 et .92. Tout comme pour l'échantillon de développement, l'analyse de fidélité relative à l'échantillon de validation montre que pour chacune des dimensions, l'alpha de Cronbach diminue lorsque l'un des items est retiré (voir tableau XVI), ce qui veut dire que chacun des items contribue à la cohérence interne de l'échelle.

**Tableau XVI : Analyse de fidélité des items de l'échantillon de validation
(n=414)**

Facteur et item	Corrélation item-échelle (r)	Corrélation multiple carré (R^2)	Alpha de Cronbach obtenu si l'item est supprimé
Pratiques de soutien			
Notre supérieur immédiat...			
se préoccupe de notre bien-être physique et mental	.85	.76	.97
souligne les aspects positifs de notre travail	.82	.76	.97
nous encourage à exprimer nos idées et nos suggestions avant de prendre une décision	.84	.77	.97
se montre sensible aux problèmes personnels des membres de l'équipe	.85	.80	.97
nous félicite pour les bons coups de l'équipe	.84	.79	.97
nous donne du feed-back constructif sur notre travail	.83	.75	.97
se montre compréhensif lorsque nous rencontrons des difficultés personnelles	.83	.80	.97
fait en sorte que les succès de l'équipe soient soulignés	.84	.77	.97
prend en considération nos idées et nos suggestions dans ses décisions	.86	.78	.97
écoute nos problèmes sans nous juger	.82	.75	.97

Tableau XVI : (Suite...)

Facteur et item	Corrélation item-échelle	Corrélation multiple carré	Alpha de Cronbach obtenu si l'item est supprimé
Pratiques de soutien			
Notre supérieur immédiat...			
exprime sa satisfaction lorsque l'équipe est performante	.86	.81	.97
donne la chance à chacun d'exprimer son opinion avant de prendre une décision	.83	.77	.97
se montre rassurant lorsque nous vivons des moments difficiles	.83	.77	.97
nous récompense tous lorsque nous atteignons nos objectifs communs	.70	.55	.97
manifeste de l'ouverture face aux idées différentes des siennes avant de prendre une décision	.85	.76	.97
Pratiques de régulation			
énonce clairement ses attentes en regard de la performance de l'équipe	.76	.61	.91
nous informe des règlements et des politiques de l'entreprise qui concernent notre travail	.70	.51	.91
nous fixe des objectifs d'équipe clairs et précis	.80	.66	.91
clarifie les rôles et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe	.73	.56	.91
nous indique les aspects de notre travail à améliorer	.73	.54	.91

Tableau XVI : (Suite...)

Facteur et item	Corrélation item-échelle	Corrélation multiple carré	Alpha de Cronbach obtenu si l'item est supprimé
Pratiques de régulation			
Notre supérieur immédiat...			
précise les échéances à respecter pour réaliser notre travail	.66	.45	.92
nous informe des exigences ou des besoins des clients auxquels sont destinés nos produits et services	.74	.58	.91
indique les aspects prioritaires de notre travail	.77	.61	.91
Pratiques d'habilitation			
nous encourage à planifier par nous-mêmes le travail de notre équipe	.78	.63	.92
nous encourage à travailler en équipe	.83	.77	.92
nous incite à trouver nous-mêmes des solutions aux problèmes de l'équipe	.71	.53	.93
amène les membres à gérer eux-mêmes le fonctionnement de l'équipe	.76	.62	.92
incite les membres à s'entraider	.80	.73	.92
encourage les membres à déterminer eux-mêmes les méthodes de travail à adopter	.76	.64	.92
nous encourage à coordonner nos efforts	.83	.77	.92

Les valeurs obtenues lors de l'analyse de cohérence interne du R^2 pour l'échantillon de validation sont toutes supérieures à .30 ce qui est considéré comme acceptable dans le cadre d'une recherche (voir tableau XVI). Les valeurs obtenues pour la corrélation item-échelle sont, quant à elles, toutes près de 1.00, la plus basse valeur étant .66 pour l'item « précise les échéances à respecter pour réaliser notre travail ». L'item ayant obtenu la plus basse valeur de la corrélation item-échelle pour l'échantillon de validation est le même que pour l'échantillon de développement

Finalement, la réponse à notre deuxième proposition, à savoir qu'elle est la cohérence interne de chacune des dimensions comprises dans le concept de pratiques de supervision, nous pouvons répondre que la cohérence interne de chacune des dimensions est excellente puisque l'alpha de Cronbach est supérieur à .90 autant pour l'échantillon de développement que de validation.

Chapitre 5 : Discussion

L'objectif de notre recherche était de valider un instrument de mesure développé par Rousseau (2007). Cet instrument de mesure a pour but de vérifier la présence des pratiques de supervision d'équipe. Le développement de cet instrument se justifie par l'absence de travaux scientifiques qui tiennent compte des différentes recherches existantes sur les pratiques de supervision d'équipe. La plupart des chercheurs se sont soit intéressés uniquement au côté théorique du sujet, ou ont développé un instrument de mesure qui se concentrait uniquement sur une ou plusieurs pratiques de supervision, mais sans jamais englober la totalité de ce qui a été fait par le passé. Plus précisément, nos propositions exploratoires consistaient à trouver les dimensions incluses dans le concept de supervision et à vérifier la cohérence interne de chacune de ces dimensions.

Ce chapitre présente la discussion des résultats sur la base de nos propositions. Ensuite, nous abordons les apports et les limites de notre recherche. Nous enchaînons avec les pistes de recherches futures et nous terminons par les applications pratiques pouvant découler de cette étude.

5.1 Discussion des résultats de la recherche

Nous allons utiliser cette section du chapitre pour discuter des résultats en lien avec nos deux propositions, à savoir quelles sont les dimensions qui sont incluses dans le concept de pratiques de supervision d'équipe? et quelle est la cohérence interne de chacune des dimensions comprises dans le concept de pratiques de supervision?

5.1.1 Discussion des résultats relatifs à la première proposition

Notre première proposition s'intéresse aux dimensions comprises dans le concept de supervision d'équipe. Notre modèle conceptuel est composé de huit catégories qui sont distinctes sur le plan conceptuel, à savoir l'alignement des contributions, la transmission d'informations, la rétroaction, la reconnaissance, la considération, la participation à la prise de décision, le développement du travail en équipe et le développement de l'auto-gestion d'équipe. Dans la présente étude, nous voulions vérifier si ces mêmes catégories étaient distinctes sur le plan opérationnel. Suite aux analyses factorielles exploratoires, nous avons obtenu comme réponse à notre première proposition que trois dimensions faisaient partie du concept de pratiques de supervision d'équipe. Ces trois dimensions se nomment: les pratiques de soutien, les pratiques de régulation et les pratiques d'habilitation. De plus, le nombre de dimensions a été contre-validé par l'utilisation d'un deuxième échantillon. Les pourcentages de variance expliquée, par cette structure lors de l'analyse factorielle de l'échantillon de validation, sont de 71,37% de la variance totale et de 68,01% de la variance commune, ce qui représente un niveau élevé d'explication pour une structure à trois dimensions.

La première dimension qui concerne les pratiques de soutien regroupe trois des dimensions initiales, soit la reconnaissance, la considération et la participation à la prise de décision. Nous décrivons cette dimension comme le degré auquel le supérieur immédiat souligne les aspects positifs du travail des équipiers et manifeste de l'estime envers ses subordonnés et leurs points de vue. Les pratiques de soutien recourent en partie les concepts de considération selon Stogdill (1957) et de motivation selon Burke et al. (2006). En fait, la considération inclut des comportements tels que montrer de l'intérêt pour les sentiments de ses subordonnés et s'assurer que les opinions de tous soient prises en compte avant de prendre une décision (Chemers, 2000). En ce qui concerne la motivation qui est une dimension retenue par Burke et al. (2006), elle fait référence à des comportements, tels que récompenser et reconnaître les efforts faits par les membres pour performer de

manière satisfaisante. Les items que l'on peut retrouver dans cette dimension sont entre autres « se montre sensible aux problèmes personnels des membres de l'équipe » et « nous félicite pour les bons coups de l'équipe ».

Les pratiques de soutien ont également des points en commun avec le leadership transformationnel. Premièrement, selon Bass (1990), le leadership transformationnel comprend une dimension intitulée « considération individuelle » où l'on retrouve plusieurs comportements faisant parties de nos items : « se préoccupe de notre bien-être physique et mental » et « se montre compréhensif lorsque nous rencontrons des difficultés personnelles ». En fait, un leader transformationnel qui adopte des comportements de considération individuelle se préoccupe des besoins de chacun des membres de l'équipe. Deuxièmement, Podsakoff et al. (1990) incluent dans leur conception du leadership transformationnel le soutien individuel qui est comparable à la dimension de la considération individuelle de Bass (1990).

La deuxième dimension qui ressort des analyses factorielles exploratoires renvoie aux pratiques de régulation et comprend trois des dimensions de notre modèle conceptuel, soit : l'alignement des contributions, la transmission d'informations et la rétroaction. Cette dimension se rapporte au degré auquel le supérieur immédiat oriente les membres de l'équipe envers la tâche et la manière dont celle-ci doit être réalisée. Cette dimension fait référence à l'initiation de la structure du modèle de Stogdill (1957) et de Burke et al. (2006). Les comportements compris dans l'initiation de la structure concernent le supérieur immédiat qui porte une attention à structurer les tâches de ses subordonnés. Selon Chemers (2000), l'initiation de la structure comprend des comportements tels que s'assurer que les procédures sont appliquées correctement et donner des informations aux membres sur leur performance et la manière dont ils exécutent leur travail. Burke et al. (2006), décrivent l'initiation de la structure comme une dimension faisant référence à un supérieur immédiat qui transmet toutes les informations requises pour que ses subalternes puissent exécuter leurs tâches. Les auteurs (Burke et al., 2006; Chemers, 2000; Stogdill, 1957) s'entendent pour dire que l'initiation de la structure se rapporte à des comportements

en lien avec l'accomplissement des tâches. Les items se rapportant aux tâches sont, entre autres : « nous fixe des objectifs clairs et précis » et « précise les échéances à respecter pour réaliser notre travail ». La dimension des pratiques de régulation comprend aussi des comportements se rapportant au contexte de travail. Ces comportements se concentrent sur ce qui entoure l'exécution des tâches, exemple, les politiques de l'organisation, les comportements à faire ou à ne pas faire. Plusieurs items du questionnaire se réfèrent au contexte de travail comme : « clarifie les rôles et les responsabilités de chacun des membres de l'équipe » et « nous indique les aspects de notre travail à améliorer ».

La troisième dimension qui est les pratiques d'habilitation se rapporte à deux dimensions de notre modèle conceptuel, soit : le développement du travail en équipe et le développement de l'auto-gestion. Cette dimension réfère au degré auquel le supérieur immédiat contribue à améliorer la capacité des membres à travailler ensemble et à prendre en charge le fonctionnement de l'équipe. Les items de notre questionnaire qui se retrouvent dans cette dimension sont, entre autres « nous encourage à planifier par nous-mêmes le travail de notre équipe » et « nous encourage à travailler en équipe ». Manz et Sims (1987) ont eux aussi identifié des comportements d'auto-gestion d'équipe dans leur modèle comme encourager les membres à se fixer des buts. De plus, notre dimension des pratiques d'habilitation se réfère au leadership d'« empowerment ». Le leadership d'« empowerment » met l'emphase sur la capacité des membres à se gérer eux-mêmes (Konczak et al., 2000; Pearce et al., 2003), ce que l'item de notre questionnaire « amène les membres à gérer eux-mêmes le fonctionnement de l'équipe » reflète bien.

La structure que nous avons obtenue est similaire à celle décrite par Stogdill (1957) et Burke et al. (2006). Stogdill (1957) ne s'est pas préoccupé du concept d'équipe lors de la réalisation de sa recherche, il est donc normal que cette dimension ne soit pas incluse dans son modèle. Quant à Burke et al. (2006), sa recherche a été réalisée dans un contexte d'équipe, mais aucune dimension se rapportant à l'équipe ne fait partie de son modèle. Compte tenu que les études sur les pratiques de

supervision d'équipe sont assez récentes, il n'est pas surprenant de ne pas pouvoir se référer à une structure déjà existante.

Les résultats obtenus pour les deux échantillons ne sont pas les mêmes, mais les deux analyses factorielles distribuent les items en trois facteurs et regroupent des pratiques similaires. Lors de l'analyse factorielle de l'échantillon de développement nous avons retiré cinq items, soit : « délègue à l'équipe des responsabilités de gestion »; « nous informe des ressources mises à notre disposition pour réaliser notre travail »; « nous informe des décisions de la direction qui concernent notre travail »; « nous informe des changements pouvant affecter notre travail » et « nous donne des conseils pour réajuster notre travail ». Parmi les cinq items que nous avons retirés lors de l'analyse factorielle de l'échantillon de développement, trois se rapporte à la transmission d'information. Il est possible que la formulation qui a été utilisée ait porté à confusion ou que les items se chevauchent. Malgré les trois items retirés, le questionnaire inclut quand même deux items relatifs à la transmission d'information. Nous avons donc enlevé cinq items lors de l'analyse factorielle de l'échantillon de développement. Les items retirés nous ont permis d'obtenir une structure simple pour l'échantillon de développement. Malgré ces omissions, la structure initiale obtenue pour l'échantillon de validation n'était pas simple ce qui fait que nous avons dû retirer davantage d'items. Les items ôtés pour obtenir une structure simple avec l'échantillon de validation sont : « nous suggère des moyens pour améliorer notre rendement »; « nous incite à collaborer entre nous » et « nous aide à corriger nos erreurs ». Donc, dix items ont été retirés en tout pour arriver à obtenir une structure simple avec l'échantillon de validation, Deux items avaient déjà été retirés lors de l'analyse préliminaire de l'échantillon agrégé puisque ceux-ci représentaient des corrélations trop fortes avec d'autres items. Il est à noter que le retrait de ces items peut s'expliquer par des caractéristiques spécifiques à notre échantillon, et il faudrait vérifier si ces items seraient retirés dans un autre échantillon.

Les différences entre les résultats obtenus pour les deux échantillons peuvent s'expliquer par la forte corrélation entre les items. Le déterminant de la matrice de

corrélation de l'échantillon agrégé se trouve très près de zéro, ainsi la moindre variation dans les caractéristiques de l'échantillon peut faire varier quelque peu les résultats de la structure factorielle (Tabachnick et Fidell, 2001).

5.1.2 Discussion des résultats relatifs à la deuxième proposition

Notre deuxième proposition s'intéresse à la cohérence interne de chacune des trois dimensions que nous avons obtenues suite à l'analyse factorielle exploratoire de nos sous-échantillons. Nous avons utilisé l'alpha de Cronbach pour vérifier la cohérence interne de chacune des dimensions.

Les résultats obtenus pour l'échantillon de développement sont que la dimension des pratiques de soutien avait un alpha de Cronbach de .97, ce qui veut dire que la cohérence interne de cette dimension est excellente. De plus, la dimension que nous avons nommée les pratiques d'habilitation a eu comme alpha .94 et la dernière dimension qui est les pratiques de régulation a obtenu un alpha de .92. De plus, lorsqu'on enlevait un item d'une dimension, la structure obtenait un alpha de Cronbach inférieur à celui que la dimension avait si tous les items étaient présents. Ce qui signifie que chacun des items a une importance dans le questionnaire.

Les résultats obtenus pour l'échantillon de validation corroborent ceux de l'échantillon de développement, à l'exception que certains items ont dû être retirés à l'étape de l'analyse factorielle. La première dimension qui est les pratiques de soutien a donc obtenu elle aussi un alpha de Cronbach supérieur à .90, celui-ci est de .97. Pour ce qui est des pratiques d'habilitation, cette dimension a obtenu un alpha de .93, ce qui est légèrement inférieur à celui obtenu lors de l'analyse de cohérence interne de l'échantillon de développement, mais qui est tout de même considéré comme excellent. La dimension des pratiques de régulation a quant à elle obtenu un alpha de .92, ce qui est exactement le même que celui obtenu pour cette dimension lors de l'analyse de cohérence interne de l'échantillon de développement. De plus, tout comme pour l'échantillon de développement, lorsqu'un item était retiré de la

structure, l'alpha de Cronbach obtenu était inférieur à celui de départ, cela démontre que chaque item a son importance dans le questionnaire.

Pour terminer, les trois dimensions ont obtenu un alpha supérieur à .90, ce qui veut dire que la cohérence interne est excellente. Ensuite, nous avons vérifié la cohérence interne de chacun des items compris dans les dimensions. Encore une fois, les résultats obtenus ont démontré que chacun des items avaient son importance dans le questionnaire puisque si un item était retiré de la dimension, la structure obtenait un alpha de Cronbach inférieur. Les résultats obtenus par l'échantillon de développement et de validation pour ce qui est de la cohérence interne des dimensions sont similaires contrairement aux résultats de l'analyse factorielle exploratoire. La réponse à notre deuxième proposition à savoir qu'elle est la cohérence interne de chacune des dimensions comprises dans le concept de supervision d'équipe, cette cohérence est excellente.

5.2 Apports et limites de la recherche

Notre recherche comporte plusieurs apports et certaines limites. Cette section présente les apports de notre étude. Ensuite, nous exposons les limites présentes dans une telle recherche.

5.2.1 Apports

Notre étude permet d'englober ce qui a été fait jusqu'ici dans le domaine des pratiques de supervision. Aucune recherche auparavant n'avait utilisé les études réalisées par différents chercheurs pour bâtir une conceptualisation et la tester. L'instrument développé par Rousseau (2007) possède plusieurs propriétés psychométriques qui méritent d'être mises de l'avant. Par exemple, l'instrument présente un niveau de fidélité élevée ce qui fait qu'il y a réduction des erreurs de mesure. De plus, la structure à trois facteurs obtenue est robuste et stable puisque nous avons contre-validé nos résultats à l'aide de deux échantillons.

Notons aussi que notre outil de mesure est un questionnaire en français, ce qui, à notre connaissance n'avait encore jamais été fait. De plus, notre étude a été réalisée au Québec alors que les autres recherches sur les pratiques de supervision, que ce soit des pratiques de supervision individuelle ou d'équipe n'avaient jusqu'à lors été réalisées uniquement aux États-Unis ou en Europe et ce, toujours en anglais.

5.2.2 Limites

Pour ce qui est des limites de cette recherche, nous avons utilisé une structure de preuve basée sur des données secondaires, ce qui réduit considérablement la marge de manœuvre quant aux questions faisant partie du questionnaire. L'utilisation des données recueillies par d'autres chercheurs fait aussi en sorte que nous n'avons eu aucun contrôle sur la manière dont les données ont été obtenues.

Une autre limite est présente dans notre recherche et c'est les biais de désirabilité. Malgré le fait que notre étude se concentre sur les pratiques de supervision d'équipe au lieu de la performance des supérieurs immédiats, il est possible que certains membres d'équipe aient répondu ce qu'ils croyaient qu'ils devaient répondre et non ce qu'ils pensaient réellement. Les équipiers peuvent avoir eu peur que leur supérieur ait accès aux résultats et pour s'assurer de ne pas avoir de problème, ils ont pu évaluer les comportements de leur supérieur à la hausse. De plus, notre recherche s'attarde aux perceptions des gens par rapport aux comportements de leur supérieur immédiat, ce qui fait que les réponses de chacun peuvent différer même s'ils ont le même supérieur immédiat. Les équipiers n'ont pas nécessairement les mêmes critères pour évaluer si les items de notre questionnaire représentaient ou non des comportements exécutés par leur supérieur immédiat. Un employé qui est très autonome peut trouver que son supérieur le supporte très bien. Dans un autre cas, une personne qui a plus besoin de considération pensera que son supérieur pourrait lui accorder plus d'attention, alors que dans les faits, le supérieur immédiat passe le

même temps avec les deux employés. Donc, le même comportement peut être évalué d'une manière différente dépendant de la personne qui mesure celui-ci.

La dernière limite que nous abordons est que le seul milieu étudié dans cette recherche est une organisation dans le réseau de la santé et des services sociaux. La validité externe de notre recherche est donc très limitée puisque nous avons étudié un seul milieu de travail et ce dans une seule province. Donc, il nous est impossible d'émettre un constat de généralisation par rapport aux autres milieux de travail ou provinces. Le fait que la proportion de femmes dans notre échantillon est très élevée nuit à une généralisation. Il est possible que les hommes et les femmes aient des perceptions différentes par rapport aux comportements de leur supérieur immédiat. Il faut aussi tenir compte du milieu dans lequel notre étude a été réalisée. Une organisation de la santé n'a pas le même fonctionnement qu'un autre milieu de travail que celui-ci soit public ou privé.

5.3 Pistes de recherches futures

En tenant compte des résultats que nous avons obtenus et des limites de la présente étude, nous proposons quelques pistes pour les recherches futures. Tout d'abord, vu les légères différences dans les résultats que nous avons obtenu concernant la structure finale de l'analyse factorielle exploratoire de l'échantillon de développement et de validation, il serait intéressant de refaire une cueillette de données dans un autre milieu de travail avec un échantillon indépendant. Les caractéristiques de notre échantillon peuvent avoir influencés les résultats obtenus (ex : la culture organisationnelle, le style de gestion, le fait que c'est un milieu syndiqué et la grande proportion de femmes). Une culture axée vers le travail en équipe peut faire que les employés s'attendent encore plus à être soutenus par leur supérieur qu'une entreprise où ce qui est valorisé c'est le travail de manière individuel et autonome. Les réponses peuvent donc être différentes selon la culture organisationnelle privilégiée par les dirigeants de l'entreprise. La structure pourrait être différente dans un milieu non syndiqué où la majorité des employés sont des

hommes, c'est pourquoi faire une cueillette dans une autre organisation permettrait de vérifier la structure que nous avons obtenue. Il serait tout à fait pertinent de reproduire la même étude, mais dans une organisation du secteur privé. Pour permettre la généralisation des résultats, une étude future pourrait être réalisée à l'extérieur de la province de Québec.

De plus, dans les prochaines études il faudrait réaliser des analyses factorielles confirmatoires (Hinkin, 1998). Ce type d'analyse est plus conservateur que l'analyse factorielle exploratoire et cela permettrait de vérifier si la structure que nous avons obtenue est adéquate ou si des changements sont nécessaires.

Nous avons uniquement vérifié la fidélité se nommant la cohérence interne pourtant, il existe d'autres types de fidélité que nous n'avons pas abordés. Notre questionnaire a été administré en un seul temps, mais il aurait été intéressant de vérifier si les résultats auraient été les mêmes en l'administrant à plusieurs reprises. Le fait de faire répondre les participants à plusieurs reprises au même questionnaire nous aurait permis de vérifier un autre type de fidélité se nommant la stabilité temporelle, nous aurions ainsi pu s'assurer qu'il n'y avait pas de changement substantiel dans les données recueillies.

Une autre piste de recherche consiste à vérifier la validité de critère de l'instrument de mesure. Ainsi, la performance des équipes pourrait constituer un critère de choix, puisque, d'une part, les équipes de travail ont l'obligation d'atteindre des objectifs de performance définis par l'organisation (ex. : quantité de travail, qualité du travail) et, d'autre part, les supérieurs immédiats sont responsables d'assurer un fonctionnement de l'équipe qui favorise l'atteinte de ces objectifs. En outre, les pratiques de supervision considérées dans la présente étude sont susceptibles de faciliter la réalisation des tâches communes par les membres, ce qui devrait se répercuter sur la performance de l'équipe.

Les recherches futures pourraient aussi s'intéressées à l'impact des pratiques de supervision employées par le supérieur sur la motivation des équipiers. Plusieurs auteurs (Burke et al., 2006; Judge et al., 2004) ont trouvé que les pratiques de supervision pouvaient influencer la motivation des subordonnés face à leur travail. La motivation désigne le degré auquel une personne est prête à faire l'effort pour atteindre un objectif (Rainey, 2001). Les employés peuvent être plus motivés lorsqu'ils sentent que leur supérieur est lui-même motivé à travailler. De plus, les subordonnés qui ont un supérieur qui les soutient (pratiques de soutien) et qui les rend davantage aptes à faire leur travail d'équipe (pratiques d'habilitation) ont plus de chance d'être motivés au travail puisqu'ils évoluent dans un milieu de travail où ils se sentent valorisés et compétents. Si les pratiques de supervision influent sur la motivation des membres, elles devraient aussi avoir un impact sur la performance d'équipe.

5.4 Applications pratiques

Notre recherche s'attardait surtout au côté théorique du concept de pratiques de supervision d'équipe. Par contre, compte tenu que notre étude s'appuie sur la littérature, notre recherche peut aider les gestionnaires et le personnel des ressources humaines à mettre sur pied des formations pour les supérieurs immédiats d'équipe. En fait, avec les résultats obtenus à chacune des questions et ce qui a été écrit dans les différents articles, il est possible d'améliorer les pratiques que les supérieurs utilisent. Le personnel des ressources humaines peut tout simplement regarder quelles sont les pratiques où il y a le plus de lacunes pour les supérieurs immédiats de leur organisation et mettre sur pied une formation pouvant aider les supérieurs à améliorer leur efficacité en utilisant davantage cette pratique. De plus, la structure que nous avons mise en évidence peut servir de cadre pour élaborer un système d'évaluation de la performance des chefs d'équipe. Les items faisant partis de chacune des dimensions sont faciles à observer et donc, il est possible de vérifier ce qui est fait ou non par les supérieurs immédiats et d'y apporter des modifications si certains comportements sont mal ou peu employés.

Conclusion

Les pratiques de supervision d'équipe sont un sujet d'étude de plus en plus populaire. Pourtant, peu de chercheurs ont tenté d'englober les études faites par le passé pour en faire une catégorisation. C'est pourquoi nous nous sommes intéressés aux pratiques de supervision tel qu'aborder par un grand nombre d'auteurs et nous avons voulu regrouper plusieurs résultats de recherche à l'intérieur de notre instrument de mesure. Ce mémoire cherchait principalement à répondre à la question suivante : « Quelle est la structure conceptuelle et opérationnelle du concept de supervision d'équipe? ».

L'objectif de ce mémoire a donc été de tester la validité d'un instrument de mesure construit à partir de la littérature ayant comme sujet les pratiques de supervision individuelles et d'équipe. Plusieurs étapes ont dû être franchies afin d'y arriver. Premièrement, nous avons parcouru la littérature afin de faire la lumière sur les différents travaux ayant été faits sur les pratiques de supervision. Nous avons ainsi pu bâtir notre modèle conceptuel à partir de cette littérature. Deux propositions ont ainsi pu être énoncées. La première se concentrait sur les dimensions incluses dans le concept de pratiques de supervision d'équipe. La deuxième proposition cherchait à vérifier la cohérence interne de chacune des dimensions comprises dans le concept de pratiques de supervision d'équipe.

Dans le but de répondre à nos propositions, une validation croisée a été effectuée. Nous avons séparé notre échantillon agrégé en deux échantillons (développement et validation). Pour répondre à notre première proposition, nous avons effectué une analyse factorielle exploratoire sur notre échantillon de développement, les modifications ont pu ainsi être apportées. Par la suite, nous avons réalisé une analyse factorielle exploratoire sur notre échantillon de validation, d'autres modifications ont été apportées suite à cette analyse. Le fait d'avoir accompli des analyses factorielles sur nos deux échantillons nous a permis de comparer les résultats obtenus. Dans le but de répondre à notre deuxième proposition, nous avons

réalisé une analyse de cohérence interne sur chacun de nos échantillons, ce qui nous a permis de constater que les résultats étaient similaires dans les deux cas.

Suite aux résultats obtenus, nous avons fait les constatations suivantes quant aux propositions énoncées. La réponse à la première proposition est que le concept de pratiques de supervision d'équipe est constitué de trois dimensions. Les catégories que nous proposons au départ étaient l'alignement des contributions, la transmission d'informations, la rétroaction, la reconnaissance, la considération, la participation à la prise de décision, le développement du travail en équipe et le développement de l'auto-gestion d'équipe. Les dimensions qui ont été retenues suite à nos analyses sont : les pratiques de soutien, les pratiques de régulation et les pratiques d'habilitation. Pour ce qui est de la deuxième proposition, la cohérence interne de chacune des dimensions comprises dans le concept de pratiques de supervision d'équipe est excellente puisque les trois dimensions ont obtenu un alpha de Cronbach supérieur à .90. De plus, les résultats liés aux items compris dans les dimensions ont démontré que chacun des items avaient son importance dans le questionnaire puisque si un item était retiré de la dimension, la structure obtenait un alpha de Cronbach inférieur.

Ces résultats permettent l'avancement des connaissances sur les pratiques de supervision d'équipe. À la lumière de ce mémoire, la structure conceptuelle des pratiques de supervision d'équipe est composée de trois dimensions, à savoir, les pratiques de soutien, les pratiques de régulation et les pratiques d'habilitation. La structure opérationnelle du concept de pratiques de supervision d'équipe inclut, quant à elle, 30 des 40 items que nous avons au départ. De plus, cette structure présente une excellente cohérence interne.

Les résultats ont permis d'établir une première structure conceptuelle et opérationnelle du concept de pratiques de supervision, ainsi que d'effectuer une première phase de validation d'un outil de mesure s'y rapportant. Par ailleurs, ces résultats permettront de procéder à une deuxième phase de validation de l'instrument

) de mesure dont l'objectif principal consistera à vérifier si la structure obtenue lors de notre recherche est adéquate dans un autre milieu de travail.

Bibliographie

- Alalouf, S., Labelle, D. et Ménard, J. (1990). *Introduction à la statistique appliquée* (2^e éd). Montréal : Addison-Wesley.
- Allen, N.J. et Hecht, T.D. (2004). The 'romance of teams': Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 439-461.
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. et Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Aubé, C., Rousseau, V. et Savoie, A. (2000). Le développement des équipes de travail : où en sommes-nous? *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 159-177.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. et Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. et Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

- Bligh, M.C., Pearce, C.L. et Kohles, J.C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296-318.
- Boivin, J. (2004). *Introduction aux relations industrielles*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Bowers, D.G. et Seashore, S.E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238-263.
- Brewer, N., Wilson, C. et Beck, K. (1994). Supervisory behaviour and team performance amongst police patrol sergeants. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(1), 69-78.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E. et Halpin, S.M. (2006) What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Chemers, M.M. (2000). Leadership research and theory: a functional integration. *Group Dynamic: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43.
- Cohen, S.G. et Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cortina, J.M. (1993). What is Coefficient Alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.
- J. F. Cox and H. P. Sims, Jr. (1996). *Leadership and team citizenship behavior: A model and measures*. In: M. M. Beyerlein et D. A. Johnson, *Advances in*

interdisciplinary studies of work teams, volume 3, p.1-14. Greenwich: JAI Press.

- DeGroot, T., Kiker, D.S. et Cross, T.C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356-371.
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J. et Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 70, 19-34.
- Devine, D.J., Clayton, L.D., Philips, J.L., Dunfort, B.B., et Melner, S.B. (1999). Teams in organizations: prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30(6), 678-711.
- Diamantopoulos, A. (1994). Modeling with LISREL: a guide for the uninitiated. *Journal of Marketing Management*, 10, 105-136.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S, et Grenier, C. (2003). *Validité et fiabilité de la recherche*. In R.A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (2^e éd., p.257-287. Paris : Dunod.
- Guzzo, R.A. et Dickson, M.W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hinkin, T.R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.
- Howell, J., Miller, P., Park, H.H., Sattler, D., Schack, T., Sperry, E., Widhalm, S., et Palmquist, M. (2005). *Reliability and Validity*. Writing@CSU. Colorado State

University Department of English. Consulté le 2007-10-21, <http://writing.colostate.edu/guides/research/relval/>.

- Judge, T.A., Piccolo, R.F. et Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Kim, H. et Yukl, G. (1995). Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage model. *Leadership Quarterly*, 6(3), 361-377.
- Kirman, B.L. et Rosen, B. (1999). Beyond self-management ; antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Konczak, L.J., Stelly, D.J. et Trusty, M.L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviours: development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Kozlowski, S.W.J. et Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Kuo, C.-C. (2004). Research on impacts of team leadership on team effectiveness. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 266-277.
- Le Petit Robert de la langue française (2006). Paris : Dictionnaire le Petit Robert.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., et Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.

- Manz, C.C. et Sims, H.P.Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-128.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory (3rd Ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Pearce, C.L. et Sims, H.P.Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Pearce, C.L., Sims, H.P.Jr., Cox, J.F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K.A. et Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: a multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. et Fetter, R. (1990). Transformational leader behavior and their effects on trust, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Quivy, R., et Campendhoudt, L.V. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales (3^e éd.)*. Paris : Dunod.
- Rafferty, A.E. et Griffin, M.A. (2004). Dimensions of transformational leadership : conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3) , 329-354.
- Rainey, H.G. (2001). *Work motivation* In R.T. Golembiewski, *Handbook of organizational behavior (2^e éd.)*, p.19-39. New York: Marcel Dekker.

- Rousseau, V., Aubé, C. et Savoie, A. (2006a). Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 38(2), 120-135.
- Rousseau, V., Aubé, C. et Savoie, A. (2006b). Teamwork behaviors: a review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.
- Rousseau, V. (2007). *La supervision et l'efficacité des équipes de travail : développement et vérification d'un modèle théorique*. Manuscrit en préparation.
- Roy, M. (1999). Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations. *Gestion*, 24(3), 76-85.
- Roy, M., Guindon, J.-C., Bergeron, J.-L., Fortier, L. et Giroux, D. (1998). *Équipes semi-autonomes de travail: recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises*. Sherbrooke : Université de Sherbrooke.
- Sagie, A. (1996). Effects of leader's communication style and participative goal setting on performance and attitudes. *Human Performance*, 9(1), 51-64.
- Salas, E., Sims, D.E. et Burke, C.S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599.
- Sanders, D.H. et Allard, F. (1992). *Les statistiques :: une nouvelle approche (2^e éd.)*. Montréal : McGraw-Hill.
- Sauvé, S. (2005). Processus de validation d'un questionnaire : le cas de l'outil québécois de mesure. Colloque francophone sur les sondages 2005, Centre d'expertise sur la prestation de services, Secrétariat du Conseil du trésor, Gouvernement du Québec.

- Smither, J.W., London, M., Vasilopoulos, N.L., Reilly, R.R., Millsap, R.E. et Salvemini, N. (1995). An examination of the effects of an upward feedback program over time. *Personnel Psychology*, 48(1), 1-34.
- Srivastava, A., Bartol, K.M. et Locke, E.A. (2006). Empowering leadership in management teams; effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stewart, G.L. et Manz, C.C. (1995). Leadership for self-managing work teams: a typology and integrative model. *Human Relations*, 48(7), 747-770.
- Stewart, G.L. (2006) A meta-analytic review of relationship between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-54.
- Stogdill, R.M. (1957). *Leader behavior: its description and measurement*, Ohio: Ohio state university.
- Tabachnick, B.G., et Fidell, L.S. (1996). *Using multivariate statistics*. New York: Harper Collins.
- Trochim, W.M.K. (2005). *Research Methods Knowledge Base*. <http://www.socialresearchmethods.net/kb/index.php>, dernière révision le 2006-10-20.
- Yeatts, D.E., Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yun, S. Cox, J. et Sims Jr, H.P. (2006). The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*. 21(4), 374-388.

Worthington, R.L. et Whittaker, T.A. (2006). Scale development research: a content analysis and recommendations for best practices. *Counseling Psychologist*. 34(6), 806-838.