

Université de Montréal

La sécurité psychologique lors de l'arrivée en poste d'un nouveau chef d'équipe :
Le rôle de l'urgence temporelle

Par

Janie Renaud

École des relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences (M. Sc.)

en relations industrielles, option santé et sécurité du travail

Décembre 2022

© Janie Renaud, 2022

Université de Montréal

Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé

**La sécurité psychologique lors de l'arrivée en poste d'un nouveau chef d'équipe :
Le rôle de l'urgence temporelle**

Présenté par

Janie Renaud

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes

Adnane Belout

Président-rapporteur

Nancy Beauregard

Directrice de recherche

Marie-Claude Gaudet

Membre du jury

Résumé

Ce mémoire porte sur l'effet médiateur du sentiment d'urgence temporelle du chef d'équipe et du sentiment d'urgence de l'équipe entre la durée du mandat du chef d'équipe et la sécurité psychologique de l'équipe. L'effet médiateur est évalué en deux temps. Le premier est d'évaluer si un chef d'équipe en poste depuis longtemps ressentira plus ou moins d'urgence temporelle et si cette dernière aura un effet sur la sécurité psychologique de l'équipe. Le deuxième est d'évaluer si un chef d'équipe en poste depuis moins longtemps aura un effet sur l'urgence temporelle ressentie par son équipe et si cette dernière affectera la sécurité psychologique de l'équipe. Les données ayant permis cette étude ont été recueillies auprès de 1 027 vendeurs d'une entreprise de services financiers au moyen de sondages répondus de manière volontaire et confidentielle. Les résultats indiquent que la durée du mandat du chef d'équipe n'a pas d'effet direct sur la sécurité psychologique de l'équipe. Toutefois, l'effet médiateur de l'urgence temporelle du chef d'équipe et de l'équipe est confirmé. Les résultats indiquent qu'un chef d'équipe en poste depuis longtemps ressent une urgence temporelle plus grande, ce qui nuit à la sécurité psychologique de l'équipe. Les résultats montrent également qu'une équipe qui a un nouveau chef d'équipe en poste ressent une plus grande urgence temporelle, ce qui favorise la sécurité psychologique de l'équipe. Ce mémoire met donc en lumière l'importance de l'urgence temporelle du chef d'équipe et de l'équipe comme antécédent de la sécurité psychologique au sein de l'équipe ainsi que la durée du mandat du chef d'équipe.

Mots-clés : *Sécurité psychologique, Urgence temporelle, Chef d'équipe, Équipe, Travail d'équipe, Durée du mandat, Leader, Leadership*

Abstract

This master's thesis focuses on the mediating effect of the team leader's time urgency and the team's time urgency between team leader's time tenure and the team's psychological safety. The mediating effect is assessed in two ways. The first is to assess whether a team leader with a longer time tenure will feel more or less time urgency and whether this will have a positive or negative effect on the team's psychological safety. The second is to assess whether a team leader with a shorter team tenure will influence the time urgency felt by its team and whether the latter will have a positive or negative effect on the team's psychological safety. The data for this study was collected from 1,027 salespeople at a financial services company through surveys that were completed voluntarily and confidentially. The results indicate that the leader's time tenure has no direct effect on the team's psychological safety. However, the mediating effect of the team leader's time urgency and the team's time urgency is confirmed. The results indicate that team leader with longer time tenure experiences greater time urgency, which has a negative effect on the team's psychological safety. The results also show that a team that has a team leader with a shorter time tenure feels greater time urgency, which has a positive effect on the team's psychological safety. This master's thesis therefore highlights the importance of the team leader's time urgency and the team's time urgency as an antecedent of psychological safety within the team as well as the duration of the team leader's mandate.

Keywords: *Psychological safety, Time urgency, Team leader, Team, Teamwork, Time tenure, Leader, Leadership*

Table des matières

Résumé.....	3
Abstract.....	4
Table des matières.....	5
Liste des tableaux.....	8
Liste des figures.....	9
Liste des sigles et abréviations.....	10
Remerciements.....	12
Introduction.....	14
Chapitre 1 – Revue de littérature.....	17
1.1 La sécurité psychologique.....	17
1.1.1 Définition.....	17
Soi vs les autres.....	19
Intervalle de temps.....	20
Niveau d'analyse.....	20
1.1.2 Antécédents de la sécurité psychologique.....	21
1.2 Les demandes du travail comme concept central aux théories sur l’environnement psychosocial de travail.....	23
1.2.1 Les demandes du travail et la sécurité psychologique.....	28
1.3 L’urgence temporelle et la sécurité psychologique.....	28
1.4 L’influence sociale du leader comme concept central aux théories de leadership.....	30
Leadership transactionnel.....	34
Leadership transformationnel.....	34

Leadership d’habilitation.....	35
1.4.1 L’arrivée en poste d’un chef d’équipe et la durée du mandat	36
Chapitre 2 – Modèle analytique et problématique	39
2.1 Rappel de l’objectif de recherche et de la problématique	39
2.2 Modèle analytique et hypothèses de recherche	40
Chapitre 3 – Méthodologie	46
3.1 Devis de recherche	46
3.2 Les participants et la procédure.....	47
3.3 Instrumentation	48
3.3.1 Sécurité psychologique de l’équipe — Variable dépendante.....	48
3.3.2 Durée du mandat du chef d’équipe — Variable indépendante.....	49
3.3.3 Urgence temporelle du chef d’équipe — Variable médiatrice	49
3.3.4 Urgence temporelle de l’équipe — Variable médiatrice	49
3.4 Variables contrôles.....	50
3.5 Procédures analytiques.....	51
3.5.1 Agrégation des données.....	51
3.5.2 Analyses préliminaires : Validité convergente, divergente et fidélité	52
3.5.3 Analyses de cheminement (<i>Path analysis</i>)	53
Chapitre 4 – Résultats	55
4.1 Résultats des analyses préliminaires.....	55
4.1.1. Profil descriptif de la population analytique.....	55
4.1.2 Analyse factorielle confirmatoire.....	58
4.1.3 Analyses de fidélité	59
4.2 Vérification des hypothèses de recherche.....	60

4.2.1 Vérification des hypothèses de relation	60
4.2.2 Vérification de l'hypothèse de médiation.....	62
4.2.3. Analyses complémentaires tenant en compte de facteurs de leadership	67
Chapitre 5 – Discussion	71
5.1 Rappel de l'objectif et de la problématique du mémoire.....	71
5.2 Interprétation des résultats des analyses	72
5.2.1 Hypothèses de relation	72
5.2.2 Hypothèses de médiation	75
5.2.3 Variables contrôles.....	77
5.3 Implications de la recherche	80
5.3.1 Implications théoriques.....	80
5.3.2 Implications pratiques.....	82
Les chefs d'équipe avec peu d'expérience sont de plus en plus nombreux.....	83
Les employés se retrouvent avec une plus grande charge de travail.....	84
Le recul de la retraite des chefs d'équipe	85
5.4 Limites de la recherche et pistes futures	85
Conclusion	88
Références bibliographiques.....	90
Annexe 1 – Articles sur la sécurité psychologique au niveau de l'équipe	106

Liste des tableaux

Tableau 1. –	Échelle de mesure de la sécurité psychologique (Edmondson, 1999).....	21
Tableau 2. –	Exemples de comportements pour chaque méta-catégorie de Yukl (2010)	33
Tableau 3. –	Statistiques descriptives et corrélations	57
Tableau 4. –	Comparaisons de modèles alternatifs.....	59
Tableau 5. –	Vérification des hypothèses de relation.....	62
Tableau 6. –	Vérification de l’hypothèse de médiation	64
Tableau 7. –	Résultats complets du modèle analytique	65
Tableau 8. –	Résultats des relations de médiation incluant des facteurs de leadership	70

Liste des figures

Figure 1. –	Modèle Demande-Contrôle (Karasek & Theorell, 1990)	25
Figure 2. –	Modèle Déséquilibre Efforts-Récompenses (Siegrist, 1996)	26
Figure 3. –	Modèle Demandes-Ressources du travail (Bakker & Demerrouiti, 2007)	27
Figure 4. –	Modèle analytique testé	45
Figure 5. –	Modèle empirique validé	66

Liste des sigles et abréviations

RH : Ressources humaines

RI : Relations industrielles

SP : Sécurité psychologique

UT : Urgence temporelle

À Liam, Noah et bébé-bedon.

Le temps ne m'aura jamais paru aussi court et précieux que depuis votre arrivée.

Remerciements

À ma directrice de recherche, Nancy Beauregard ; merci pour ton appui, tes conseils et ta grande empathie qui m'ont accompagnée tout au long de l'écriture de ce mémoire. Tu m'as amenée à pousser mes réflexions et à développer mes idées, ce qui a grandement bonifié ce mémoire. J'ai ressenti ta bienveillance dans chacun de nos échanges.

Au jury de ce mémoire, Adnane Belout et Marie-Claude Gaudet ; merci d'avoir offert votre temps et votre expertise. Vos commentaires et vos recommandations auront certainement contribué à améliorer ce grand projet.

À mes amies, Anne-Ma, Isa et MP ; merci pour tous les moments de bulles, de rires et de folies. Ces moments de décrochage m'auront permis de faire le vide avant de reprendre le cap.

À Mélissa, mon amie, ma sœur de cœur ; merci pour ta présence, avec tout ce que ça implique. Tes encouragements ont souvent fait la différence. J'espère un jour pouvoir te rendre tout le beau que tu as apporté dans ma vie.

À mon frère, Mathieu ; merci de continuer à t'intéresser à mes projets, malgré que ta vie soit plus que remplie de ton côté aussi. Tes mots auront toujours un plus grand impact sur moi que tu ne le crois, j'apprécierai toujours recevoir des encouragements de ta part. Tu as beau être mon petit frère, tu es surtout un grand homme.

À mes parents, Micheline et Jean ; merci de croire en moi. Vous m'avez toujours dit qu'il n'y avait rien à mon épreuve, que je pouvais réussir tout ce que j'entreprenais. Ce mémoire, je le dois à votre soutien indéfectible depuis le tout premier jour. Vous me faites toujours savoir à quel point vous êtes fiers de moi et c'est ce qui me permet de croire en moi à mon tour. Je n'aurais pu souhaiter avoir de meilleurs parents que vous. Je vous aime.

À mon amoureux, JF ; merci d'être le meilleur partenaire de vie qui soit. Il y a quelques années, c'est toi qui m'as poussée juste assez pour que je choisisse le cheminement de maîtrise avec mémoire. À ce moment, on était tous les deux bien loin de s'imaginer que l'écriture de ce mémoire se ferait à travers des pauses allaitement et des changements de couches. Malgré qu'il

m'ait parfois été difficile de conjuguer famille, travail et études, tu as toujours été présent pour me motiver et m'aider à me rapprocher de la ligne d'arrivée. Ça y est mon amour, nous y sommes! Merci d'avoir été à la genèse de ce beau projet qui fera partie de mes plus grandes fiertés. Être à tes côtés me motive chaque jour à devenir une meilleure version de moi-même. Je t'aime au-delà des mots.

À mes enfants, Liam, Noah et bébé-bedon ; merci d'avoir embelli mon parcours et ma vie. Vous êtes arrivés durant l'écriture de ce mémoire et bien que le défi de combiner maternité et études fût de taille, vous m'avez donné envie de le relever. J'espère qu'un jour, en vous racontant cette période de ma vie, vous comprendrez que rien n'est à votre épreuve et que vous pouvez absolument tout accomplir si vous croyez en vous. Je serai toujours à vos côtés pour vous accompagner dans vos projets, pour vous encourager lorsque vous rencontrerez des difficultés et pour célébrer avec vous vos petites et grandes victoires. Vous me rendez déjà si fière d'être votre maman. Je vous aime plus que tout.

Introduction

Le travail étant de plus en plus complexe, la plupart des organisations réunissent aujourd'hui leurs employés à l'intérieur d'une équipe pour réaliser leurs tâches (Mathieu et al., 2017). La performance de ces équipes est fortement influencée par leur chef d'équipe (leader) (Hackman, 2002) puisque le leader influence, entre autres, la vision que l'équipe a de ses tâches à réaliser et leur coordination (Burke et al., 2006). Le chef d'équipe a aussi une incidence critique sur le niveau de sécurité psychologique à l'intérieur de l'équipe; un facteur clé à la performance des équipes de travail qui décrit le sentiment que personne dans l'équipe ne sera jugé ou puni pour avoir exprimé une idée, émis une préoccupation ou fait une erreur (Edmondson, 1999, 2003, 2018). Nous pouvons prendre l'exemple de Google, notamment, qui a identifié le sentiment de sécurité psychologique comme étant le principal facteur expliquant la performance de ses meilleures équipes (Duhigg, 2016). L'importance de la sécurité psychologique a aussi été montrée dans des contextes aussi variés que les équipes manufacturières (Edmondson, 1999), le projet d'amélioration continue (Choo et al., 2007), le développement de nouveaux produits (Bstieler & Hemmert, 2010), les services-conseils (Kostopoulos & Bozionelos, 2011) ou encore la vente (Harvey et al., 2019).

Connaissant l'importance de la sécurité psychologique pour les équipes de travail, il y a lieu de se questionner : comment le chef d'équipe influence-t-il le sentiment de sécurité psychologique au sein d'une équipe? La littérature offre quelques éléments de réponses sur le sujet. Par exemple, nous savons qu'un leader qui démontre de l'ouverture par rapport aux suggestions qu'il reçoit des membres de l'équipe facilitera l'émergence d'un climat de sécurité

psychologique (Nembhard & Edmondson, 2006). Présenter l'objectif du travail de l'équipe comme étant ambiguë et incertain et inviter la contribution de tous peut aussi influencer positivement le sentiment de sécurité psychologique (Edmondson & Harvey, 2017). Il reste toutefois encore beaucoup à découvrir sur le sujet (Frazier et al., 2017 ; Newman et al., 2017 ; Harvey et al., 2019).

Les milieux de travail ont récemment vécu de grands chamboulements causés par la pandémie de COVID-19 (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020). Pour plusieurs entreprises, la période postpandémique est synonyme de pénurie de main-d'œuvre. Les organisations doivent trouver des façons de garder le même niveau de production, mais avec moins de personnel (Hobbs, 2020). Ainsi, les chefs d'équipe et les membres de l'équipe se retrouvent avec une plus grande charge de travail, ce qui augmente l'urgence temporelle ressentie (Landy et al., 1991). Tel que présenté dans les différentes théories de l'environnement psychosocial de travail (Karasek et Theorell, 1990 ; Siegrist, 1996 ; Demerroutti et Baker, 2007), l'urgence temporelle fait partie des stresseurs du milieu de travail. Ainsi, l'urgence temporelle ressentie par le leader et les membres de l'équipe dû au manque ou aux nombreux mouvements de personnel au sein des entreprises apparaît comme un facteur important à explorer.

L'arrivée en poste d'un nouveau chef d'équipe peut également être un facteur important à considérer puisque nous savons que les relations de confiance prennent du temps à bâtir (Tan & Lim, 2009) et que l'établissement d'un climat de travail cohésif est un travail de longue haleine (Anderson & West, 1998). Or, les mouvements de personnel que les organisations ont connus suite à la pandémie peuvent faire en sorte que plusieurs équipes comptent sur un chef d'équipe qui vient d'arriver en poste (Catania et al., 2021). Cela a assurément un impact sur le climat au

sein de l'équipe. Lorsqu'un chef d'équipe est saisi d'un nouveau poste, le niveau de stress peut être élevé et tout peut apparaître urgent. Il est aussi possible qu'au contraire, ce soit les chefs d'équipe en poste depuis plusieurs années qui ressentent davantage de pression temporelle parce que leur organisation place de plus grandes attentes envers ces derniers (Berlew & Hall, 1966). Puis, l'équipe elle-même peut ressentir un plus grand ou un moindre sentiment d'urgence devant l'arrivée d'un nouveau leader. Conséquemment, il est plausible de penser que ces sentiments d'urgence temporelle (du chef d'équipe; de l'équipe) influencent conjointement la sécurité psychologique ressentie par l'équipe. Or, à ce jour, très peu d'études se sont attardées à comprendre les dynamiques explicatives reliant le sentiment d'urgence temporelle et la sécurité psychologique de l'équipe de travail en considérant l'impact de la durée du mandat du chef d'équipe sur ces dernières.

Le but du présent mémoire vise donc à éclairer cette limite aux connaissances actuelles sur les dynamiques leader-subalternes en examinant les questions de recherche suivantes : *Comment l'arrivée d'un nouveau chef d'équipe influence-t-elle l'urgence temporelle ressentie tant par le chef que par les membres de son équipe? Comment ces sentiments d'urgence temporelle (chef d'équipe et équipe) affectent-ils en retour le sentiment de sécurité psychologique au sein de l'équipe?* Pour ce faire, notre démarche de validation empirique reposera sur une approche quantitative, par questionnaires, pour permettre de répondre à ces questions, et ce, dans le but de mieux comprendre le phénomène de l'arrivée en poste d'un nouveau chef d'équipe et son impact sur la sécurité psychologique de l'équipe par l'entremise du sentiment d'urgence temporelle ressenti par le chef d'équipe et par l'équipe.

Chapitre 1 – Revue de littérature

Ce premier chapitre présente une revue de la littérature qui fonde les assises conceptuelles et empiriques de notre étude. Tout d’abord, nous nous intéresserons au concept de sécurité psychologique chez les équipes et identifierons ses antécédents. Ensuite, nous présenterons les concepts d’environnement psychosocial de travail et d’urgence temporelle. Nous nous intéresserons finalement au rôle du chef d’équipe et aux impacts de la durée du mandat de ce dernier et poserons les liens empiriquement démontrés.

1.1 La sécurité psychologique

1.1.1 Définition

La sécurité psychologique (SP) représente le sentiment que personne ne sera puni ou humilié pour avoir exprimé une idée, posé une question, soulevé une inquiétude ou rapporté une erreur (Edmondson, 1999). Considéré comme un état émergent au sein de la littérature sur les équipes de travail (Marks et al., 2001), la SP est une croyance partagée qui émerge au sein d’une équipe et demeure dynamique. Autrement dit, c’est l’amalgame du sentiment des membres d’une équipe qui forme le climat de SP et ce climat évolue à travers le temps—ce n’est pas un état statique qui reste stable. Des bouleversements peuvent l’influencer (Harvey et al., 2019), mais aussi les interactions quotidiennes au sein de l’équipe (Edmondson & Harvey, 2018).

Le sentiment de SP est un aspect essentiel au bon fonctionnement d’une équipe de travail. Il permet aux individus de s’engager dans des échanges honnêtes sur le travail et d’avoir des interactions enrichissantes au sein de l’équipe. Un milieu de travail qui entretient un fort niveau

de SP donne l'opportunité aux membres d'une équipe de partager leurs craintes face aux défis rencontrés, de remettre en question les décisions prises, de proposer des changements ou des solutions qui pourraient aller à l'encontre du plan initial. La promotion de la SP permet également aux membres d'une équipe de s'engager dans l'expérimentation et la recherche de solutions créatives plutôt que de perdre de l'intérêt envers un projet qu'ils remettent en doute en silence. Des personnes qui font partie d'une équipe de travail où la SP est positive seront plus engagées dans leur travail et auront envie de s'impliquer davantage. Essentiellement, la SP stimule l'adoption de comportements d'apprentissage : poser des questions, proposer des idées, expliquer son point de vue, demander de l'information, demander de l'aide, expérimenter avec la nouveauté, prendre connaissance d'un point de vue différent, discuter des erreurs commises, chercher à obtenir de la rétroaction, etc. Ces comportements sont à la source de bonne performance des équipes de travail et soutiennent la performance globale d'une organisation (Harvey et al., 2022).

La SP peut se ressentir et se mesurer au niveau individuel (Detert & Burris, 2007). Les développements en théorie et modélisation multiniveaux indiquent que des concepts opérationnalisés à différents niveaux analytiques, par exemple du point de vue de l'individu vs. de celui de l'équipe de travail, font appel à des propriétés émergentes et conséquemment, peuvent être considérés en soi comme distincts (Kozlowski & Klein, 2000). Malgré que le sentiment de SP puisse être ressenti de façon individuelle, nous nous sommes surtout intéressés au sens de croyances partagées au sein des équipes, tel qu'initialement proposé par Edmondson dans son article fondateur sur la SP (1999). Les membres d'une même équipe partagent un même climat de travail et des expériences quotidiennes semblables. La SP émerge donc de ces

expériences quotidiennes. Ce sont également les membres de l'équipe qui participent ensemble à son maintien en permettant les échanges et les remises en doute de chacun. Si les membres d'une équipe s'entendent pour dire que leurs doutes seront accueillis de façon favorable par leurs co-équipiers, un haut niveau de sentiment de SP peut être cultivé entre eux à travers le temps. A contrario, par exemple, si les membres d'une équipe se font interrompre brusquement lorsqu'ils proposent une idée, le sentiment de SP en sera affecté pour l'ensemble des membres témoins de ce moment (Riskin et al., 2015).

La littérature confère un caractère unidimensionnel à la SP; elle est positive ou négative au sein d'une équipe de travail. Bien que la SP et la confiance soient complémentaires, il est à noter que ce sont deux concepts différents (Edmondson, 2011). Ces deux concepts décrivent des états psychologiques résultant certes d'échanges avec autrui, mais ils n'ont pas les mêmes antécédents, les mêmes bénéfices ou les mêmes résultats pour une équipe de travail. Edmondson (2011) a relevé trois éléments de la SP qui la distinguent de la confiance : 1) le soi vs. les autres, 2) l'intervalle de temps et; 3) le niveau d'analyse.

Soi vs les autres

La confiance se donne aux autres, c'est-à-dire qu'elle repose sur les actions et la fiabilité d'autrui. Il s'agit de la volonté d'être vulnérable aux actions de l'autre, indépendamment de la capacité de surveiller ou de contrôler l'autre partie. Les actions d'autrui bâtiront, ou non, un sentiment de confiance. Lorsqu'il est question de SP, elle émane des autres. Il s'agit ainsi de savoir si les autres offriront l'espace nécessaire pour avouer nos fautes, par exemple, et nous permettre d'apprendre de ces dernières. La sécurité psychologique décrit donc notre perception des

conséquences que pourraient avoir les interactions interpersonnelles dans notre environnement de travail.

Intervalle de temps

La SP se présente dans des échanges ou des événements de très courte durée. Nous pourrions imaginer celle-ci par l'expression « action-réaction »; une erreur est commise, elle est reçue de façon défavorable par le leader qui réprimande le coupable. Il y a beaucoup à parier que les erreurs futures, même si elles sont commises par d'autres membres de l'équipe, ne seront pas rapportées au leader. La confiance quant à elle se bâtit à travers le temps, elle demande généralement plusieurs interactions avant de s'installer entre des personnes et concerne les conséquences anticipées sur un large intervalle temporel, y compris un avenir relativement lointain.

Niveau d'analyse

La SP a tendance à être vécue au niveau de l'équipe de travail puisque c'est un climat qui s'installe au sein de celle-ci (Harvey et al., 2019), contrairement à la confiance qui se base sur des similarités ou des différences individuelles ou de tempérament et qui relève donc principalement d'une relation dyadique.

Finalement, afin de mesurer la SP, une échelle de mesure a fait ses preuves et se retrouve ainsi à être prédominante dans la littérature. Celle-ci est différente de celle sur la confiance (ex. : McAllister, 1995) et reflète les distinctions susmentionnées. L'échelle en question est celle d'Edmondson (1999) qui comprend sept items et permet de mesurer la SP d'une équipe. Afin de l'appliquer, il suffit de demander aux membres de l'équipe dans quelle mesure ils sont en accord

ou en désaccord avec les items présentés dans le tableau ci-bas. Quatre de ces items peuvent suffire pour mesurer convenablement ce construit (ex. : Harvey et al., 2019).

Tableau 1. – Échelle de mesure de la sécurité psychologique (Edmondson, 1999)

1.	Si vous faites une erreur dans cette équipe, elle est souvent retenue contre vous. *
2.	Les membres de cette équipe sont capables de soulever des problèmes et des problèmes difficiles.
3.	Les membres de cette équipe rejettent parfois les autres en raison de leur différence. *
4.	Il est facile de prendre un risque dans cette équipe.
5.	Il est difficile de demander de l'aide aux autres membres de cette équipe. *
6.	Aucun membre de cette équipe n'agirait délibérément d'une manière qui mine mes efforts.
7.	En travaillant avec les membres de cette équipe, mes compétences et talents uniques sont valorisés et utilisés.

* Item au score inversé

1.1.2 Antécédents de la sécurité psychologique

Compte tenu de l'importance de la SP pour la performance des équipes et des organisations (Edmondson, 2018), plusieurs études ont cherché à en identifier les antécédents. Autrement dit, quels sont les facteurs qui influencent le sentiment de SP des membres d'une équipe? La méta-analyse de Frazier et coll. (2017) ainsi que la revue de la littérature narrative de Newman et coll. (2017) en identifient quelques-uns, notamment l'influence du leader de l'équipe de travail. Les dirigeants peuvent favoriser la SP en invitant et en appréciant les contributions des autres (Nembhard & Edmondson, 2006), en créant des structures claires (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013), en introduisant des récompenses partagées (Chen & Tjosvold, 2012) et en partageant ouvertement les critiques qu'ils ont déjà reçues avec leurs employés (Coutifaris & Grant, 2021). L'étude de cas multiples d'Edmondson et Harvey (2017) sur les projets d'équipe en contexte extrême offre également un compte-rendu détaillé de ce que les dirigeants peuvent

faire pour favoriser des relations qui engendrent une SP. Les auteurs constatent que les leaders de projet qui ne se concentrent pas uniquement sur l'achèvement des tâches et l'avancement du projet lorsqu'ils interagissent avec les membres de l'équipe, mais affichent également un véritable intérêt pour les besoins et les défis des membres de l'équipe dans l'accomplissement de la tâche, sont un facilitateur du sentiment de SP partagé au sein de leur équipe. Considérant que la durée du mandat d'un leader peut influencer ses attitudes et comportements, il devient pertinent de la considérer en tant qu'antécédent à la SP.

Ce constat est aligné avec plusieurs théories du leadership (voir Kozlowski et al., 2016) ainsi que sur l'environnement psychosocial de travail (voir Stansfeld & Candy, 2006). De nombreuses études attestent la présence d'une relation entre les caractéristiques psychosociales du travail et la santé mentale, allant d'atteintes pré-pathologiques à la santé mentale telle la détresse psychologique, aux atteintes pathologiques telle la dépression clinique. Ainsi, les postes ayant des niveaux élevés d'exigences psychologiques, y compris un rythme de travail rapide et des exigences conflictuelles élevées, sont associés à un risque accru de développer une atteinte à la santé mentale chez les travailleurs. Dans cette perspective, la durée du mandat d'un leader peut exercer une influence sur le niveau de stress ressenti par le leader, mais aussi par les personnes sous sa responsabilité, car elles en ressentiront les effets. Le niveau d'urgence temporelle de ces deux parties (leader, membres de l'équipe), en particulier, peut permettre de mieux comprendre comment la durée du mandat d'un leader en vient à influencer le niveau de SP au sein d'une équipe de travail. Devant la sous-documentation de ces relations, mais aussi et surtout la réduction de la durée des mandats qu'on retrouve en organisations aujourd'hui (Koch

& Schermuly, 2021), il devient crucial de s'intéresser de manière plus approfondie aux antécédents de la SP.

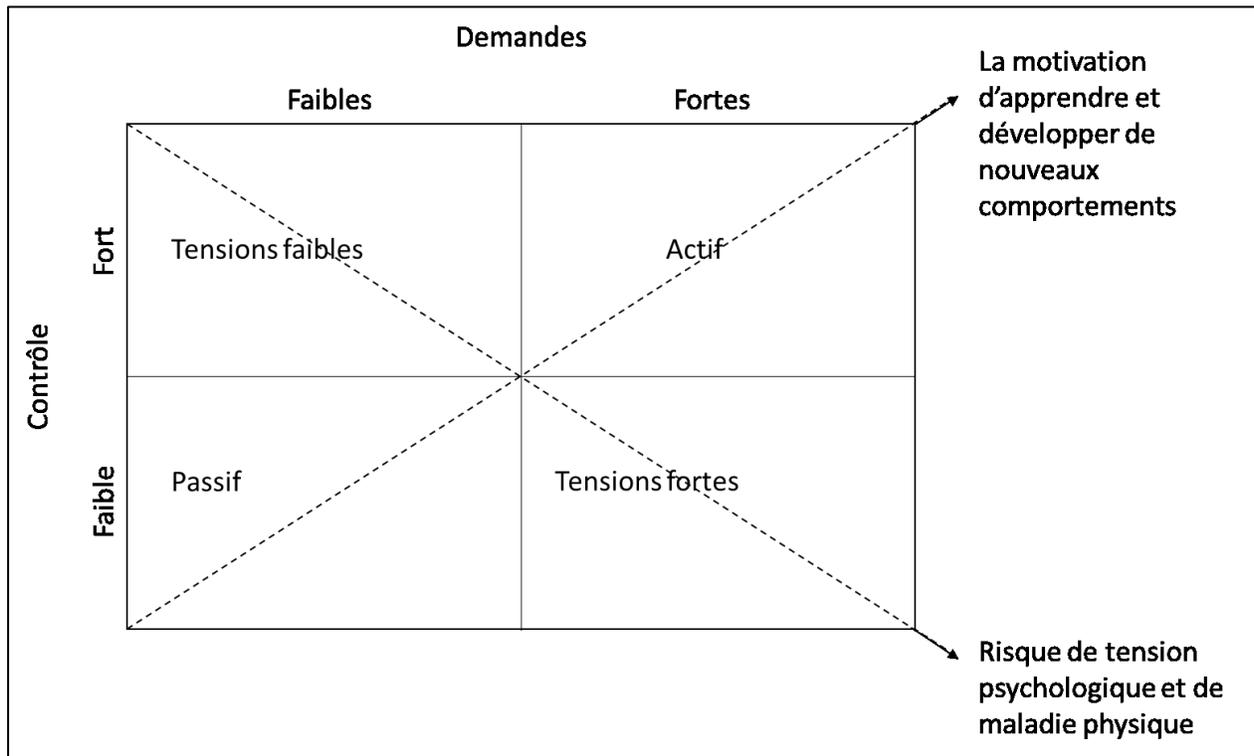
1.2 Les demandes du travail comme concept central aux théories sur l'environnement psychosocial de travail

Comme nous venons de le voir, l'environnement psychosocial de travail est un aspect important à considérer dans les dynamiques d'organisation. Ce dernier réfère aux caractéristiques de l'environnement immédiat de travail, notamment à l'organisation des tâches. Grusky (1994) définit l'environnement psychosocial de travail comme étant l'éventail socio-structurel d'opportunités qui s'offrent à un individu pour répondre à ses besoins de bien-être, de productivité et d'expérience personnelle positive. Trois modèles sont prédominants dans la littérature : le modèle Demande-Contrôle de Karasek et Theorell (1990), le modèle du Déséquilibre Efforts-Récompenses de Siegrist (1996) et le modèle Demandes-Ressources du travail de Demerrouiti et Baker (2007).

Le modèle Demande-Contrôle (DC) de Karasek et Theorell (1990) explique l'influence de l'organisation psychosociale du travail sur le bien-être des travailleurs par deux facteurs : les demandes psychologiques et la latitude décisionnelle (voir Figure 1). Les demandes psychologiques, soient les stressseurs provenant de l'environnement de travail, peuvent se définir comme étant, entre autres, l'urgence temporelle des tâches à accomplir, la quantité ou la complexité des tâches, la rapidité de rendement attendue ou l'imprévisibilité du travail. La latitude décisionnelle, quant à elle, renvoie au potentiel de contrôle du travailleur sur son environnement de travail. Par exemple, le travailleur utilise-t-il ses compétences et ses

connaissances dans l'exécution de ses tâches; participe-t-il aux décisions qui ont une incidence sur son travail au quotidien, a-t-il une influence dans son groupe de travail, est-il écouté par son supérieur? De ces deux composantes ressortent quatre catégories d'emploi, soient l'emploi passif (faible latitude, faibles demandes), l'emploi à faibles tensions (forte latitude, faibles demandes), l'emploi à fortes tensions (faible latitude, fortes demandes) et l'emploi actif (forte latitude, fortes demandes). Le modèle DC explique ainsi que le travailleur occupant un emploi à fortes tensions sera plus enclin à vivre davantage de stress au travail vu le manque de ressources qui lui sont disponibles pour accomplir ses nombreuses tâches. Au contraire, le travailleur occupant un emploi à faibles tensions sera moins exposé au stress, ayant accès aux ressources nécessaires pour accomplir un plus petit nombre de tâches. Une extension du modèle prévoit l'inclusion du soutien social au travail des collègues et des supérieurs agissant, à l'instar de la latitude décisionnelle, tel un facteur de protection atténuant l'effet délétère et stressant des demandes psychologiques élevées sur la santé.

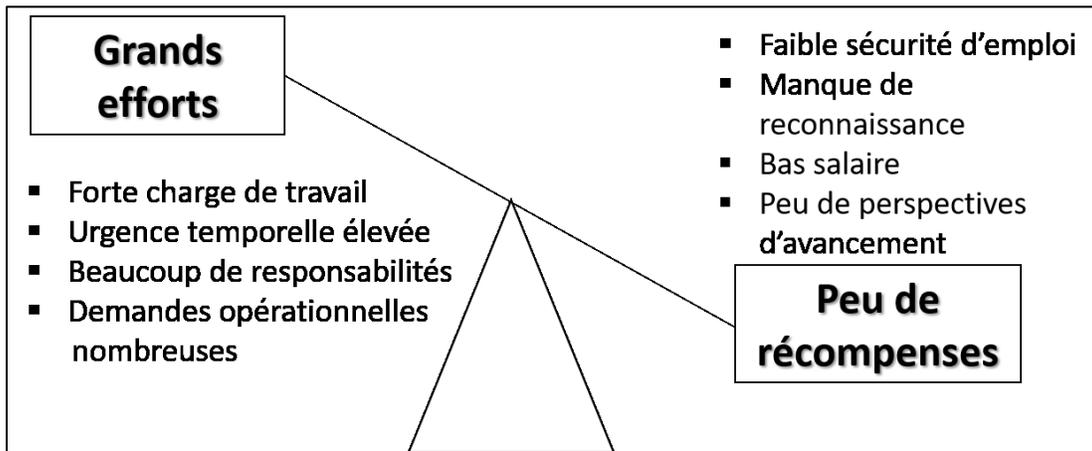
Figure 1. – Modèle Demande-Contrôle (Karasek & Theorell, 1990)



Siegrist (1996), quant à lui, propose le modèle Déséquilibre Efforts-Récompenses (DER) qui définit le lien entre les efforts et les récompenses au travail (voir Figure 2). Le premier élément, les efforts, renvoie sensiblement aux mêmes mécanismes de stressors provenant des demandes environnementales proposé par les demandes psychologiques décrites dans le modèle DC. Le deuxième élément, les récompenses, inclut tous les avantages et les récompenses organisationnelles qu'il est possible de retirer du travail, par exemple la sécurité d'emploi, un bon salaire, de bons avantages sociaux, l'appréciation de la part des collègues ou du supérieur. L'atteinte d'un équilibre entre les deux éléments offrira au travailleur un environnement psychosocial de travail positif et favorable à la santé. Toutefois, le déséquilibre entre les efforts

et les récompenses du travail aura un effet négatif sur le travailleur s'il se retrouve à devoir fournir un grand nombre d'efforts en ne retirant que peu de récompenses. Ce déséquilibre créera un stress important chez le travailleur et est associé dans le temps au développement d'atteintes à la santé mentale et physique (Siegrist, 1996).

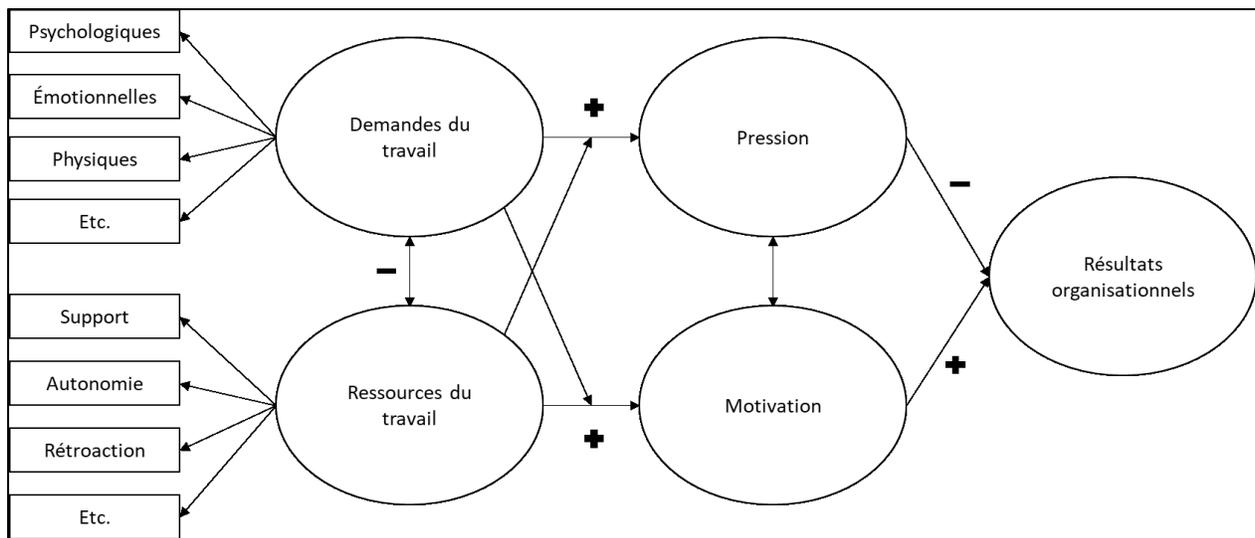
Figure 2. – Modèle Déséquilibre Efforts-Récompenses (Siegrist, 1996)



Le troisième modèle, celui de Bakker et Demerrouiti (2007), est le modèle Demandes-Ressources du travail (DRT) qui se veut un effort d'intégration et d'extension des deux modèles présentés précédemment (voir Figure 3). Ce dernier explique que les facteurs de risques associés au travail peuvent être classés en deux catégories générales, soit les demandes du travail et les ressources du travail. Les demandes du travail réfèrent aux efforts que les individus déploient pour faire face aux demandes environnementales du travail. Parmi les demandes du travail, nous retrouvons la pression au travail, la pression du temps (urgence temporelle), la quantité ou la cadence de travail attendue, etc. Les ressources du travail permettent quant à elles la réalisation des objectifs de travail, de réduire les exigences professionnelles et les coûts physiologiques et

psychologiques qui y sont associés, de stimuler la croissance personnelle, l'apprentissage et le développement. Il est donc question ici, par exemple, d'un bon support de la part du chef d'équipe, d'une liberté d'action dans les prises de décisions ou d'une rétroaction efficace sur le travail effectué (Bakker & Demerrouiti, 2007). Comparativement aux modèles DC et DER, on dénote que le modèle DRT reprend les principaux mécanismes par le biais desquels l'environnement psychosocial de travail en vient à influencer positivement ou négativement la santé des travailleurs, tout en jetant des bases de compréhension additionnelles afin de relier les demandes et les ressources du travail également aux comportements organisationnels des travailleurs (ex., performance).

Figure 3. – Modèle Demandes-Ressources du travail (Bakker & Demerrouiti, 2007)



1.2.1 Les demandes du travail et la sécurité psychologique

Dans tous les modèles théoriques présentés précédemment, la cadence de travail est conceptualisée comme une demande environnementale qui, lorsqu'elle s'exprime à un rythme élevé et ne peut être contrôlée avec flexibilité par les travailleurs, constitue un stressor susceptible d'engendrer des effets néfastes à de multiples niveaux, tels des problèmes de santé ou des comportements organisationnels non souhaitables. À ce jour, certaines études empiriques montrent que les demandes environnementales élevées au travail sont négativement associées à la SP. L'environnement psychosocial étant lié aux exigences du travail, les concepts tels que le soutien organisationnel, la protection de l'intégrité physique et la SP de l'équipe sont importants et peuvent être intimement liés à la santé psychologique des travailleurs (Idris et al., 2012). Les demandes psychologiques élevées et la SP sont postulées avoir une relation inverse; de fortes demandes psychologiques amenuisent les conditions essentielles pour que la SP se stabilise dans l'équipe, et ceci est dû au stress qu'elles amènent.

1.3 L'urgence temporelle et la sécurité psychologique

Tel que nous l'avons vu dans la présentation des différentes théories sur l'environnement psychosocial de travail, l'urgence temporelle (UT) fait partie des demandes psychologiques (stresseurs) qui peuvent émaner de l'environnement psychosocial de travail. L'UT est généralement décrite comme une perception de manque de temps afin de terminer une tâche ou d'atteindre un objectif, engendrant généralement un sentiment d'anxiété ou l'impression d'être précipité (Landy et al., 1991 ; Szollos, 2009). Autrement dit, notre perception d'UT est

élevée lorsque nous avons l'impression de ne pas avoir suffisamment de temps pour faire ce que nous voulons ou devons faire. L'UT peut, comme la SP, être ressentie au niveau individuel ou émerger au sein d'un groupe tel une équipe de travail (Maruping et al., 2015).

Sur le plan individuel, la recherche montre que l'UT augmente la vitesse de traitement de l'information (Ben Zur & Breznitz, 1981 ; Payne et al., 1988 ; Maule & Mackie, 1990). Il a aussi été montré que l'UT diminue les comportements à risque (ex., sauter certaines étapes d'une procédure afin de sauver du temps) lorsque les conséquences attendues sont positives, mais augmente la tendance à avoir des comportements à risque (ex., ignorer une information qui demanderait de revoir le plan de match) lorsque les conséquences attendues sont négatives (Busemeyer, 1985). Cette perception a beaucoup été étudiée en lien avec la créativité et l'engagement au travail et ses effets pointent vers une relation curvilinéaire. Certaines études ont trouvé un effet positif de l'UT sur l'engagement des travailleurs; toutefois, cet effet s'affaiblit lorsque l'UT augmente, devenant négatif lorsque son niveau est très élevé (Sheng et al., 2019). Un effet similaire sur la créativité a été montré par Amabile et ses collègues (Amabile et al., 1996). Dans ce cas, les individus ont fait preuve de plus de créativité lorsqu'ils ressentaient un niveau moyen d'UT; sous un niveau faible ou élevé d'UT, la créativité était inférieure (voir aussi Baer & Oldham, 2006 ; Rostami et al., 2019). Sur le plan collectif, l'UT est conceptualisée comme un contexte dans lequel le nombre élevé de tâches pousse les membres de l'équipe à travailler avec plus d'ardeur et plus rapidement en raison d'un court délai (Ohly and Fritz, 2010). Les études montrent que l'UT peut avoir un effet similaire sur les équipes et les individus en ce qui a trait à leur créativité (Bissola & Imperatori, 2011) et leur engagement au travail (Sharma & Bhatnagar, 2017).

Par ailleurs, considérant que les comportements d'apprentissage facilités par la SP sont souvent à la source de la créativité et de l'innovation (Edmondson, 2018), il est surprenant que la perception d'UT n'ait pas encore été mise en lien avec la SP au sein des équipes. Il s'agit certainement d'une avenue fort prometteuse, puisque la qualité des relations interpersonnelles entre les membres d'une équipe ainsi que celles entre les membres et le leader est fortement influencée par l'UT (Liao et al., 2013). L'UT est donc un facteur explicatif pertinent au domaine des relations industrielles puisqu'il a un impact marqué sur plusieurs aspects du travail en organisation. Notre recherche, quant à elle, se concentrera sur l'impact de l'UT du chef d'équipe et celle de l'équipe sur le sentiment de SP ressenti au sein de l'équipe.

1.4 L'influence sociale du leader comme concept central aux théories de leadership

Le chef d'équipe a un rôle de leadership à assumer (Edmondson, 2018). En tant que leader, il peut, entre autres, influencer les comportements des subordonnés. Cette influence est en effet une des fonctions essentielles du leader (Adair, 1973 ; House, 1977 ; Bass, 1985 ; Kouzes & Posner, 1987) puisqu'elle permet aux subordonnés d'apprendre le comportement attendu de leur part par le biais d'interactions, d'observations et d'imitations (Bandura & Walters, 1977 ; Bandura, 1986). Par exemple, les chefs d'équipe qui assument le rôle de leader amènent leurs subordonnés à adopter des valeurs et des codes moraux qui guident leurs pratiques de travail (Avolio & Bass, 1995 ; MacKenzie et al., 2001 ; Mayer et al., 2009) et leur performance (Gupta & Singh, 2012 : 73).

Un leader est défini comme une ressource (Hackman & Walton, 1986 ; Zaccaro et al., 2001 ; Hackman & Wageman, 2005) ou un modèle (Avolio & Bass, 1995 ; Rich, 1997 ; Yaffe & Kark, 2011 ; Eldor, 2021) auprès des subordonnés. Les leaders peuvent agir comme ressources et adopter des paramètres qui favorisent un climat de travail où le partage des connaissances et des informations est encouragé et en coordonnant les processus de l'équipe (Amabile et al., 1996 ; Mumford, et al., 2002 ; Volmer et al., 2012). Ils peuvent également servir de modèle en donnant un exemple motivant pour ceux qui les entourent à se comporter de manière productive (Amabile et al., 2004 ; Hermann & Felfe, 2014). En résumé, lorsque les subordonnés observent chez leur chef d'équipe un comportement attendu, ils sont plus susceptibles d'adopter ce comportement à leur tour (Bandura, 1986 ; Shalley & Perry-Smith, 2001).

Ainsi, le leader se retrouve en position d'influence auprès des membres de son équipe. Plusieurs études ont déjà montré un lien étroit entre certains comportements de leadership et le climat de SP. Avant de s'intéresser plus en détails à ces comportements et à leurs effets, nous débutons par une définition du concept de leadership et un tour d'horizon des théories qui s'y rattachent.

Dans la littérature, le mot leadership semble se définir de plusieurs façons, souvent selon l'angle sous lequel il est étudié. Stogdill (1974) l'aura lui-même constaté en concluant qu'il y a autant de définitions du mot leadership que de personnes qui ont tenté de définir le concept. Pour le bénéfice de notre recherche, nous avons toutefois retenu la définition de Yukl (2010, p.7) :

«Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives».

Yukl (2010) a également défini trois méta-catégories de comportements de leadership efficace. Ces dernières sont formées à partir des comportements dominants chez le leader : les comportements orientés vers la tâche, les comportements orientés vers les relations et les comportements orientés vers le changement (voir les exemples de comportements pour chaque méta-catégorie dans le Tableau 2). Les analyses de Yukl lui auront permis de reconnaître qu'un mélange de ces trois méta-catégories de comportements permettait un leadership plus efficace puisque chacune a un objectif principal différent. Les comportements orientés vers la tâche visent principalement à accomplir la tâche de manière efficace et fiable. Les comportements axés sur les relations visent principalement à accroître la coopération, la satisfaction au travail et l'identification à l'équipe ou à l'organisation. Les comportements orientés vers le changement concernent principalement la compréhension de l'environnement, la recherche de moyens innovants pour s'y adapter et la mise en œuvre de changements majeurs dans les stratégies, les produits ou les processus (Yukl et al., 2002).

Tableau 2. – Exemples de comportements pour chaque méta-catégorie de Yukl (2010)

Comportements orientés vers la tâche	Comportements orientés vers les relations	Comportements orientés vers le changement
Assigner de tâches aux subalternes	Rendre des services personnels aux subalternes	Étudier les concurrents pour obtenir des idées d'améliorations
Maintenir des standards de performance	Trouver le temps d'écouter les subalternes	Encourager et faciliter l'innovation et l'entrepreneuriat dans l'organisation
Confirmer que les subalternes respectent les procédures établies	Soutenir ou défendre les subalternes	Apporter des changements symboliques cohérents avec une nouvelle vision ou stratégie
Respecter les délais	Consulter ses subalternes sur des questions importantes	Encourager les gens à voir les problèmes ou les opportunités d'une manière différente
Critiquer les performances décevantes	Être prêt à accepter les suggestions des subalternes	Expérimenter de nouvelles approches pour atteindre les objectifs
Résoudre les problèmes immédiats qui pourraient perturber le travail	Traiter les subalternes comme des égaux	Annoncer et célébrer les progrès dans la mise en œuvre du changement

Lorsqu'il est question des théories du leadership, la littérature nous offre un grand nombre de modèles principalement centrés autour de la compréhension de types de leadership définis. Toutefois, nous nous concentrerons sur les trois modèles les plus connus et les plus utilisés afin de faciliter la compréhension du leadership et de son influence sur les équipes de travail. Nous

verrons donc en détail le leadership transactionnel, le leadership transformationnel ainsi que le leadership d'habilitation et comment les méta-catégories de Yukl s'insèrent à travers ces modèles.

Leadership transactionnel

Le leadership transactionnel s'observe sous la lentille de l'efficacité. Ce leadership est basé sur les échanges entre le leader et ses subalternes permettant l'atteinte d'objectifs et d'un niveau de performance élevés (Jung & Sosik, 2002). Les comportements orientés vers la tâche de Yukl s'imbriquent bien dans cette vision du leadership puisque ceux-ci ont comme objectif premier d'assurer l'efficacité des personnes, des technologies et des autres ressources dans l'atteinte des objectifs de l'équipe. Le leadership transactionnel peut motiver les membres d'une équipe à adopter des comportements d'apprentissage ou à démontrer leurs compétences dans leur champ d'expertise (Ashauer & Macan, 2013).

Leadership transformationnel

Le leadership transformationnel a été initialement identifié par Bass (1985). Ce leadership se perçoit par les échanges et les relations entre le leader et les employés. Ces échanges se situant à un niveau plus personnel permettent d'influencer ou de modifier les valeurs, les croyances et les attitudes d'un groupe ou d'une organisation (Jung & Sosik, 2002). Les comportements orientés vers les relations (Yukl, 2010) sont majoritaires dans ce type de leadership qui est davantage axé sur la personne et les besoins des individus. Le leadership transformationnel a une influence sur les équipes en facilitant l'émergence de la confiance et du respect entre les membres et le leader, par exemple (Burke et al., 2006).

Leadership d'habilitation

Le leadership d'habilitation, également appelé le leadership d'empowerment, se veut un leadership qui met l'employé et son bien-être au centre de son développement (Pearce & Sims, 2002). Une partie de la gestion est remise entre les mains de chacun des membres de l'équipe, les responsabilités sont donc partagées entre le leader et les subalternes. Ce type de leadership fait généralement appel aux comportements orientés vers le changement de Yukl. Le leadership d'habilitation permet d'élever le niveau de motivation intrinsèque des membres de l'équipe puisqu'ils se sentent partie prenante de chaque décision (Özaralli, 2015).

Peu importe le style de leadership utilisé, la littérature nous permet d'affirmer que le style de supervision d'un leader aura des conséquences sur l'environnement de travail d'une équipe et sur la SP partagée au sein de celle-ci. L'influence est l'essence même du leadership, et une grande partie de l'activité des leaders implique d'influencer les attitudes et le comportement des personnes (Yukl, 2010). Ainsi, les comportements mis de l'avant par le leader sont vécus par les membres de son équipe. Par exemple, encourager le développement de nouvelles connaissances ou de nouvelles pratiques, reconnaître et récompenser l'initiative et les innovations, inviter le partage des défis rencontrés sont toutes des façons pour le leader d'influencer positivement la SP de l'équipe (Lord et al., 2017). Il y a toutefois lieu de se questionner sur l'effet de la durée du mandat du leader sur sa capacité à utiliser son influence de façon efficiente et positive. Bien qu'un leader puisse influencer directement la SP d'une équipe de travail par son style de leadership, la durée du mandat peut avoir un impact indirect important. C'est ce que nous tâcherons d'élucider avec ce mémoire.

1.4.1 L'arrivée en poste d'un chef d'équipe et la durée du mandat

La durée du mandat fait référence à la durée pendant laquelle un individu a travaillé au sein de la même équipe (Schippers et al., 2003). Selon Tesluk et Jacobs (1998), la durée du mandat peut être considérée comme un indicateur indirect de l'expérience de travail. L'expérience mène à l'accumulation de connaissances, de compétences et d'aptitudes pertinentes (Sturman, 2003).

L'arrivée en poste d'un nouveau chef d'équipe est un bouleversement important dans la vie d'une équipe, de même que dans celle du chef lui-même. Pour le chef d'équipe, dans les premiers temps, tout est nouveau, tout est à apprendre. En période d'apprentissage, nous cherchons à prendre plus de temps, nous nous accoutumons à nos nouvelles fonctions et responsabilités. Nous n'avons pas forcément le contrôle sur les tâches ou les procédures et il devient alors facile de se sentir dépassé par les événements. Le niveau de stress chez l'individu qui débute un nouveau mandat est donc normalement plus élevé (de Poel et al., 2014). Il est plausible de penser que le tout puisse avoir un effet sur la perception d'UT du chef d'équipe, mais nous avançons l'argument à l'effet que le sentiment d'UT de l'équipe en sera également affecté. Les membres de l'équipe peuvent ressentir que le leader n'a pas le temps de les accompagner dans leurs projets, de répondre à leurs questions, d'écouter leurs suggestions ou leurs doléances. Ainsi, la SP à l'intérieur de l'équipe peut s'en trouver affectée de façon négative (Riskin et al., 2015).

Au contraire, pourrions-nous imaginer un chef d'équipe en poste depuis longtemps ressentir une aussi, sinon plus, grande UT? Lorsqu'un leader occupe un poste depuis plus longtemps, il est normalement plus à l'aise avec les diverses tâches et demandes quotidiennes.

Un chef d'équipe qui a une vue d'ensemble des tâches et des objectifs de leur équipe est dans une position idéale pour attirer l'attention des membres de l'équipe sur les problèmes temporels ainsi que pour orienter leur équipe vers des solutions efficaces sous les contraintes de temps existantes (Morgeson & DeRue, 2006). Toutefois, il a également la capacité de prendre plus de projets ou de responsabilités sous sa gouverne. Il n'est pas rare que lorsque cela se produit, une personne ait de la difficulté à gérer son temps et son niveau d'engagement à travers ses différents projets. La plupart des personnes occupant des postes de direction sont confrontées à des demandes de temps incessantes et contradictoires, doivent gérer un flux constant de questions, de problèmes, de demandes de précisions ou de comptes-rendus de la part des nombreuses personnes avec qui elles doivent interagir (Yukl, 2010). Le leader expérimenté risque aussi de participer à plusieurs projets ou de siéger sur plus d'un comité et peut donc éprouver du stress, de la fatigue, de la pression de performance et de l'épuisement professionnel (Mortensen & Gardner, 2017 ; Briker et al., 2021). Sous la pression, un leader risque de faire sentir son sentiment d'UT à son équipe en leur offrant peu ou pas de temps afin d'échanger et de poser des questions. Les problèmes des membres de l'équipe pourraient même en venir à être perçus comme des embûches supplémentaires pour le leader qui se sent déjà pressé par le temps (Szollos, 2009). De la même façon que l'UT d'un nouveau leader pourrait avoir un impact sur la SP de son équipe, nous pouvons ici émettre l'hypothèse qu'un leader d'expérience pourrait également avoir un effet négatif sur la SP de l'équipe qu'il mène.

Les nouvelles assignations étant aujourd'hui fréquentes dans les organisations, il sera fort pertinent de s'intéresser aux impacts de l'arrivée en poste d'un chef d'équipe au sein d'une équipe de travail. De plus, nos recherches dans la littérature nous ont permis de constater que

plusieurs chercheurs se sont intéressés à la durée du mandat de l'équipe sur la productivité, la créativité ou le climat de travail, mais très peu ont abordé les effets de la durée du mandat du chef d'équipe sur l'équipe elle-même. Cela nous motive donc davantage à explorer ce facteur et ses effets, à défricher le terrain pour les recherches à venir.

Chapitre 2 – Modèle analytique et problématique

Ce deuxième chapitre présente le modèle analytique guidant notre démarche de recherche ainsi que les différentes hypothèses qui le sous-tendent. Un tableau recensant les principales études empiriques sur la SP au niveau de l'équipe mises de l'avant dans la construction de nos hypothèses est également disponible en Annexe 1.

2.1 Rappel de l'objectif de recherche et de la problématique

Ce mémoire a pour objectif de contribuer à l'avancement des connaissances sur le travail d'équipe, chose qui fait partie intégrante de la réalité en organisation. Globalement, nous souhaitons contribuer à une réflexion centrale au fonctionnement des organisations à savoir : *de quelle façon le chef d'équipe influence le bon fonctionnement de son équipe?* Plus précisément, ce projet nous amènera à nous intéresser aux aspects de la durée du mandat du chef d'équipe ainsi qu'à sa perception d'UT afin d'analyser si ces facteurs ont une influence sur l'UT et la SP ressenties au sein de son équipe de travail. Comme nos recherches dans la littérature nous ont permis de le constater, très peu de travaux se sont intéressés jusqu'à aujourd'hui aux effets de la durée du mandat du chef d'équipe sur l'équipe elle-même. Il nous apparaît donc fort pertinent de visiter cette avenue encore peu explorée.

Les recherches dans le domaine des relations industrielles ont avancé des éléments de réponse quant à l'influence du leader sur le sentiment de SP au sein d'une équipe de travail, mais il reste encore beaucoup à découvrir. Notre mémoire permettra d'évaluer l'impact de l'UT, autant celle ressentie par le leader que par l'équipe, sur la SP au sein de l'équipe. Selon nos recherches,

ces variables n'ont pas encore été étudiées dans un même modèle, cela pourra donc apporter de nouvelles connaissances sur le sujet. Au terme de ce projet, nous espérons avoir permis l'avancement des connaissances en relations industrielles, mais aussi pour les milieux pratiques où le travail d'équipe est chose commune.

2.2 Modèle analytique et hypothèses de recherche

Le modèle d'analyse que nous proposons met en relation : la durée du mandat du chef d'équipe (variable indépendante), l'urgence temporelle (UT) du chef d'équipe et l'urgence temporelle (UT) de l'équipe (variables médiatrices) et la sécurité psychologique (SP) de l'équipe (variable dépendante). Le modèle proposé permettra de mieux comprendre les relations entre les différentes variables, mais également de valider les deux questions de recherche orientant notre mémoire : *Est-ce que la durée du mandat du leader a une influence sur la sécurité psychologique de l'équipe? Est-ce que cette influence s'explique par l'entremise du sentiment d'urgence temporelle ressentie par le leader ou par l'équipe?*

La durée du mandat au sein d'une équipe de travail peut être considérée comme un indicateur de l'expérience de travail communément partagée entre le leader et ses subalternes. Plus un leader est en poste depuis longtemps, plus il a de l'expérience. L'expérience menant à l'accumulation de connaissances, de compétences et d'aptitudes pertinentes, nous proposons que celle-ci aura une influence positive sur les techniques de leadership utilisées par le leader et sur ses relations avec les membres de son équipe (Burke et al., 2006). Sachant que ce sont ces interactions qui instaurent le climat de SP au sein de l'équipe (Edmondson, 1999), nous pouvons faire un lien positif entre la durée du mandat et la SP. Également, Roberts et coll. (2020) ont défini

que la relation entre un leader et les membres de son équipe se développe à travers le temps. Plus les leaders travaillent avec les membres de leur équipe, plus des liens de confiance, de respect, de loyauté, d'ouverture et d'honnêteté se développent (Carmeli et al., 2009). Ainsi, plus un leader est en place depuis longtemps, plus il est probable que le climat de SP soit positif. Nous proposons ainsi l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1. Il y a une association positive entre la durée du mandat du chef d'équipe et la SP de l'équipe.

Le chef d'équipe expérimenté sera responsable d'un plus grand nombre de dossiers, aura plusieurs projets à gérer et pourra être amené à siéger sur plus d'un comité (Yukl, 2010). Il aura ainsi de nombreuses demandes psychologiques à gérer, éprouvera du stress, de la fatigue, de la pression de performance et de l'épuisement (Karasek & Theorell, 1990). Plus le nombre de demandes au travail est élevé pour le leader, plus son sentiment d'UT risque d'être élevé (Svenson & Maule, 1993). Nous posons toutefois l'hypothèse que le sens de la relation sera contraire lorsqu'il s'agit du sentiment d'UT de l'équipe. Tel que nous l'avons présenté dans notre revue de littérature, les chefs d'équipe en place depuis plus longtemps auront vraisemblablement une meilleure vue sur les tâches et les objectifs de leurs équipes et pourront donc mieux orienter les membres de l'équipe vers des solutions efficaces sous les contraintes de temps existantes (Morgeson & DeRue, 2006). Le leader d'expérience pourrait même vouloir régler lui-même les dossiers en suspens, se sentant apte à régler plus rapidement ou plus efficacement ces derniers

(Miles & Mangold, 2002). Les membres de l'équipe ressentiront ainsi moins d'UT en sachant que le leader a la capacité de gérer les situations plus contraignantes. Nous proposons donc :

Hypothèse 2a. La durée du mandat du chef d'équipe est positivement associée à l'urgence temporelle ressentie par ce dernier.

Hypothèse 2b. La durée du mandat du chef d'équipe est négativement associée à l'urgence temporelle de l'équipe.

Tel qu'expliqué dans le chapitre précédent, l'UT est une perception de manque de temps, elle peut également engendrer un sentiment d'anxiété (Landy et al., 1991). L'UT fait partie des stressseurs tels que définis dans les trois modèles prédominants sur l'environnement psychosocial de travail. L'UT peut donc avoir un impact défavorable sur la santé et les comportements organisationnels du travailleur. Lorsque la personne qui ressent cette UT a également la charge d'une équipe, c'est l'environnement psychosocial de travail de toute l'équipe qui s'en retrouvera affecté (Liao et al., 2013). Rappelons-le, le climat de SP de l'équipe de travail se construit à travers des comportements tels le partage des craintes, les remises en question des décisions prises, la proposition de solutions qui pourraient aller à l'encontre du plan initial (Edmondson, 1999). Toujours selon Edmondson (1999), les comportements énumérés sont tous des éléments qui se développent progressivement dans le temps et demandent un engagement soutenu des parties prenantes pour se concrétiser. Si le leader ressent déjà une forte pression temporelle, donner davantage de temps ou même remettre le plan initial en question ne sera pas encouragé au sein de son équipe; il cherchera davantage à ce que les interactions soient minimales afin que les tâches

puissent être avancées (Szollos, 2009). L'UT ressentie par le chef d'équipe peut aussi devenir problématique en limitant la capacité du chef à agir comme ressource auprès des membres de son équipe. Les subalternes ne peuvent pas bénéficier, par exemple, des conseils, de la rétroaction ou de suggestions de la part de leur leader, ce dernier étant trop occupé. Les leaders ont une quantité de ressources personnelles (c'est-à-dire du temps et de l'énergie) fixe par jour (Bergeron, 2007). Une fois que leurs ressources personnelles ont été consacrées aux exigences de leurs propres tâches, les ressources restantes pour assister les membres de leur équipe sont minimales (Quinn et al., 2012). Ainsi, l'équipe ressentira un moins grand soutien et une faible implication de la part de son leader, ce qui aura un impact défavorable sur les comportements favorisant la SP dans l'environnement de travail (Edmondson, 2018).

Au contraire, lorsque l'UT est ressentie par l'équipe, nous suggérons que celle-ci exercera une influence différente sur les membres de cette équipe. Une UT partagée par plusieurs peut amener les travailleurs à augmenter leurs interactions afin de partager leurs idées, leurs plans d'action ou leurs solutions. En effet, la pression du temps, se présentant souvent sous forme d'échéances, peut avoir une influence positive sur la coordination d'une équipe, c'est-à-dire que les membres deviennent plus enclins à s'épauler dans la réalisation de leurs tâches lorsque le temps leur est limité (Gersick, 1989, 1994 ; Woolley, 1998 ; Okhuysen & Waller, 2002; Waller et al., 2002 ; Knight, 2015). Le partage des connaissances devient ainsi un atout dans la gestion de l'UT (Kozlowski & Ilgen, 2006), ce qui risque d'avoir un impact positif sur les relations entre les personnes et la SP de l'équipe (Harvey et al., 2019). Un plus grand nombre d'interactions positives entre les membres améliorera le sentiment de SP au sein de l'équipe de travail. Nous proposons donc :

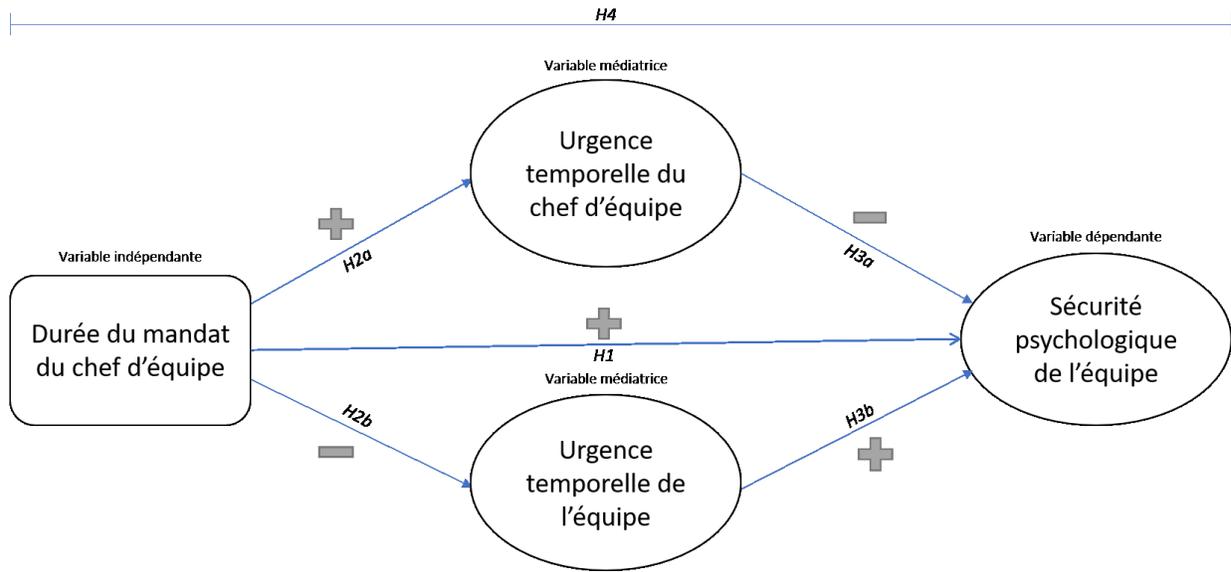
Hypothèse 3a. L'urgence temporelle du chef d'équipe est associée négativement à la SP de l'équipe.

Hypothèse 3b. L'urgence temporelle de l'équipe est associée positivement à la SP de l'équipe.

Nous avons relevé précédemment que les chercheurs se sont intéressés à l'influence du leader sur le sentiment de SP au sein d'une équipe de travail, mais que la durée du mandat, l'UT (autant celle ressentie par le leader que par l'équipe) et le sentiment de SP au sein de l'équipe n'ont pas encore été étudiés dans un même modèle. Ainsi, l'UT du chef et de l'équipe n'ont pas, à notre connaissance, servis de médiateurs dans les modèles théoriques présentés jusqu'à aujourd'hui. Vu les hypothèses précédentes basées sur les connaissances recueillies, nous anticipons que l'UT pourra avoir un effet de médiation entre les variables de la durée du mandat du leader agissant comme chef d'équipe et la SP de l'équipe. L'effet de la durée du mandat du chef d'équipe d'expérience ne sera pas aussi positif sur la SP de l'équipe si ce dernier ressent une forte UT puisque, tel que proposé plus tôt, son équipe en ressentira les effets négatifs. Aussi, la durée du mandat du chef d'équipe pourra être médiatisée par l'UT de l'équipe elle-même si nous tenons en compte notre hypothèse 3b. En conclusion, c'est sous un modèle de médiation parallèle que nous proposons :

Hypothèse 4. L'urgence temporelle du chef d'équipe et l'urgence temporelle de l'équipe médiatisent la relation entre la durée du mandat et la SP.

Figure 4. – Modèle analytique testé



Chapitre 3 – Méthodologie

Ce troisième chapitre présente les différents éléments constituant la méthodologie utilisée pour supporter la validation des hypothèses de recherche et du modèle analytique préalablement exposés. Nous débuterons en présentant le devis de recherche, les participants et la procédure, pour ensuite décrire les différentes variables analysées ainsi que les procédures analytiques utilisées.

3.1 Devis de recherche

Pour tester les hypothèses, nous avons eu accès à des données d'enquête ayant été recueillies auprès d'employés d'une entreprise de services financiers par l'équipe du professeur Jean-François Harvey (HEC Montréal). Ladite entreprise procédait à une refonte en profondeur de son approche commerciale (scripts et outils de vente) tout en lançant un nouvel ensemble de produits et de services destinés à de nouveaux marchés. Pour réussir, l'entreprise a réfléchi à des moyens d'aider ses équipes de vente à s'adapter aux changements. Elle a engagé une firme-conseil qui devait concevoir un programme de formation intégré au travail des équipes et de leur leader. Basé sur des activités hebdomadaires de 30 minutes pendant 12 semaines, l'objectif du programme était d'aider les équipes de vente à se familiariser avec les nouveaux produits et services, à améliorer leurs tactiques de vente et leurs processus de coordination ainsi qu'à mieux s'adapter aux nouveaux clients. Les leaders, quant à eux, ont été soutenus afin d'accompagner leur équipe à travers les différents changements. Le but du projet de recherche dans lequel nous nous inscrivons était de fournir une analyse objective des progrès réalisés par les équipes en sondant les membres de l'équipe (ex. : comportements d'apprentissage, proactivité et entraide)

et les chefs d'équipe (ex. : sentiment d'efficacité personnelle dans des activités de leadership telles que donner de la rétroaction constructive).

Comme il a été confirmé lors de conversations avec la direction de l'entreprise participante et soutenu par des chercheurs avec expertise dans le domaine des équipes, les équipes de vente répondent à la définition de « vraie équipe » (Wageman et al., 2005 ; Dietz et al., 2015). Alors que bon nombre de leurs échanges se déroulent au téléphone ou en rencontre seul à seul avec les clients, les membres de l'équipe ont des objectifs communs à atteindre. Ils doivent ainsi planifier et coordonner certaines de leurs activités, partager des informations sur les besoins et les problèmes des clients ainsi que sur les tactiques de vente, en plus d'effectuer des suivis sur les pistes générées par les autres membres de l'équipe. Ces derniers sont également partiellement rémunérés pour l'atteinte des objectifs de l'équipe. Ainsi, les membres des équipes de l'entreprise étudiée correspondaient à ce profil de « vraie équipe » puisqu'ils avaient des tâches, des objectifs et des récompenses les rendant interdépendants les uns avec les autres.

Ce projet de recherche a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche - HEC Montréal (Projet # 2018-3081) ainsi que par le comité d'éthique de la recherche en sciences et en santé de l'Université de Montréal (Projet # 2022-1541).

3.2 Les participants et la procédure

Au moment de la collecte des données en 2018, 1 027 vendeurs travaillaient dans 101 équipes engagées dans le programme de formation. Tous les membres et les chefs d'équipe ont été invités à répondre à des sondages à différents moments, soit 4 semaines après le début du programme de formation (T1) et dès la fin du programme (semaine 12 ; T2). Tous les sondages

étaient répondus de manière strictement volontaire et confidentielle et des codes non identifiables ont été utilisés afin de regrouper les données des enquêtes entre T1 et T2 ainsi que par équipe pour ensuite mener l'analyse. 86 chefs d'équipe (T1) ont répondu aux sondages, de même que 811 (T1) et 823 (T2) membres d'équipe. Conformément à d'autres recherches dans le domaine (par exemple, Carter & West, 1998 ; De Jong & Elfring, 2010), un taux de participation seuil de 50 pour cent a été utilisé pour chaque équipe de chaque enquête (ou 6 membres de l'équipe sur 12), ce qui donne un total de 79 équipes à analyser. Le taux de réponse moyen par équipe s'élève à 76% pour la présente étude, ce qui est comparable à d'autres études utilisant un devis de recherche similaire (ex. : Harvey et al., 2019 ; Leblanc et al., 2022 ; Zhang et al., 2022).

3.3 Instrumentation

3.3.1 Sécurité psychologique de l'équipe — Variable dépendante

En T2, l'échelle révisée de quatre items d'Edmondson (1999) a été utilisée pour mesurer la SP de l'équipe. Les items de l'échelle font référence au sentiment partagé des membres de l'équipe selon lequel l'équipe se sent à l'aise de prendre des risques entre eux. Il a été demandé aux membres de l'équipe d'évaluer dans quelle mesure ils étaient d'accord avec les points suivants : « Si vous faites une erreur dans cette équipe, elle est souvent retenue contre vous » (score inversé), « Les membres de cette équipe peuvent évoquer des problèmes et des questions difficiles », « Les membres de cette équipe rejettent parfois les autres parce qu'ils sont différents » (score inversé) et « Il est difficile de demander de l'aide aux autres membres de cette équipe » (score inversé). Les réponses possibles sont mesurées sur une échelle de Likert allant de

« tout à fait en désaccord » (1) à « tout à fait en accord » (5). La sommation des items supporte une échelle unidimensionnelle (α équipe = 0,76).

3.3.2 Durée du mandat du chef d'équipe — Variable indépendante

En T1, il a été demandé aux chefs d'équipe depuis combien de temps ils dirigeaient leur équipe (en mois) pour mesurer leur durée de mandat. La moyenne était de 64,19 et l'écart-type de 67,68.

3.3.3 Urgence temporelle du chef d'équipe — Variable médiatrice

En T1, trois items de l'échelle de Landy et coll. (1991) ont été utilisés pour mesurer l'UT du chef d'équipe. Cette échelle est centrée sur les individus pressés et qui manquent de temps au travail. Il a été demandé aux chefs d'équipe d'évaluer dans quelle mesure ils étaient d'accord avec les éléments suivants : « J'ai tendance à être rapide et énergique au travail », « Je me sens souvent très pressé par le temps » et « Les gens qui me connaissent bien sont d'accord pour dire que j'ai tendance à faire la plupart des choses à la hâte ». Les réponses allaient sur une échelle de Likert de « tout à fait en désaccord » (1) à « tout à fait en accord » (5). La sommation des items supporte également une échelle unidimensionnelle ($\alpha = 0,68$).

3.3.4 Urgence temporelle de l'équipe — Variable médiatrice

Pour mesurer l'UT de l'équipe en T1, les mêmes items que ceux ayant servi à mesurer l'UT du leader ont été utilisés (Landy et al., 1991). Les répondants ont été invités à réfléchir sur leur équipe, le référent a donc été modifié dans chaque élément afin de passer du « je » et du « moi » au « nous » et « mon équipe ». Les membres de l'équipe ont donc dû évaluer dans quelle mesure

ils étaient d'accord avec les éléments suivants : « Nous avons tendance à être rapides et énergiques au travail », « Nous nous sentons souvent très pressés par le temps » et « Les gens qui connaissent bien mon équipe sont d'accord pour dire que nous avons tendance à faire la plupart des choses à la hâte ». Les réponses allaient sur une échelle de Likert de « tout à fait en désaccord » (1) à « tout à fait en accord » (5) (α équipe = 0,68).

3.4 Variables contrôles

Quatre variables contrôles ont été considérées afin d'éviter toute influence indue d'une explication alternative. La taille de l'équipe équivaut au nombre total de membres de l'équipe. Les équipes plus grandes peuvent avoir plus de difficulté que les équipes plus petites à construire une SP ; l'environnement interpersonnel dans les équipes avec plus de membres peut naturellement être plus menaçant que dans les équipes plus petites, où il y a un plus grand degré d'intimité et plus de certitude quant aux croyances et impressions des autres membres de l'équipe (Brewer & Kramer, 1986 ; Hackman, 2002). La durée du mandat (en mois) a été mesurée par la durée pendant laquelle les répondants des membres de l'équipe ont travaillé dans l'équipe. La pertinence de considérer la durée du mandat tient du fait que les membres d'une équipe qui ont passé plus de temps à travailler ensemble peuvent éprouver plus ou moins de SP en raison de leurs expériences antérieures les uns avec les autres (Edmondson & Lei, 2014). Nous avons également ajusté nos analyses pour l'âge du chef d'équipe (variable ordinale en sept points allant de « 18-24 » à « 75 et plus ») et le genre du leader (0 = homme ; 1 = femme), car il a été montré que ces caractéristiques individuelles influencent les sentiments d'UT (Burke, 1985 ; Landy et al.,

1991), et peuvent plus largement influencer les relations entre le chef d'équipe et les membres de l'équipe (Briker et al., 2019).

3.5 Procédures analytiques

3.5.1 Agrégation des données

Nous avons utilisé deux techniques afin de tester si nous pouvions agréger les données sur l'urgence temporelle de l'équipe et la sécurité psychologique de l'équipe à partir des membres de l'équipe afin de se retrouver avec des données liées aux équipes elles-mêmes. Tout d'abord, nous avons calculé les scores de concordance inter évaluateurs ($rwg(j)$) en testant si la variance des réponses est plus faible au sein des groupes qu'entre les groupes (James, et al., 1993 ; LeBreton, et al., 2005). En supposant une distribution normale des réponses et en utilisant ANOVA pour calculer les différences de moyennes, nous constatons que tous les scores $rwg(j)$ sont supérieurs au seuil de 0,70 recommandé dans les recherches antérieures (George & James, 1993), c'est-à-dire 0,88 pour l'UT de l'équipe et 0,73 pour la SP de l'équipe. Nous avons également calculé les coefficients de corrélation intra-classe ICC(1) et ICC(2) pour évaluer la variance expliquée par l'appartenance à l'équipe et la fiabilité des moyennes de l'équipe, en trouvant ce qui suit : UT de l'équipe (0,09 ; 0,48) [$F = 1,91, p < ,0001$], SP de l'équipe (0,12 ; 0,50) [$F = 2,00, p < ,0001$]. Bien que le seuil de 0,60 n'ait pas été atteint pour l'ICC(2) de la réflexivité d'équipe (Glick, 1985), il a été avancé qu'il ne s'agissait que d'un critère de type « arbitrary line in the sand » qui doit être considéré dans son contexte (LeBreton & Senter, 2008 : 835). En effet, les coefficients ICC(2) sont influencés par la taille relativement petite de nos équipes participantes et la restriction de la variance (Lebreton et al., 2003). D'autres spécialistes des méthodes statistiques (Bliese, 2000

; Chen & Bliese, 2002 ; Mathieu et al., 2020) ont également suggéré qu'un faible ICC(2) ne fait que réduire la puissance statistique et ne devrait pas empêcher l'agrégation si elle est théoriquement justifiée et si $rwg(j)$ est satisfaisant. Ainsi, nous concluons que nous pouvons agréger nos données des individus aux équipes.

3.5.2 Analyses préliminaires : Validité convergente, divergente et fidélité

Nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire pour vérifier la validité et le caractère distinctif des variables mesurées au niveau analytique de l'équipe de travail. Nous avons considéré les quatre indices les plus importants selon Kline (2015), qui globalement permettent de vérifier si un modèle représente bien l'ensemble des données (les réponses aux items), telles qu'associées à leur variable respective (facteur de latence) (Hu & Bentler, 1998). Premièrement, nous nous sommes attardés au khi-carré (χ^2), qui évalue la structure de covariance entre les variables. Particulièrement sensible à la taille de l'échantillon, cet indice doit idéalement être non significatif (la valeur p doit être supérieur à 0,05). Il est aussi mis en lien avec les degrés de liberté (df) du modèle, qui reflète le nombre d'items, de facteurs de latence et de relation entre celles-ci. Idéalement, la valeur χ^2 / df est inférieure à 3, ce qui montre que le modèle proposé – l'organisation des données et leur mise en relation – est meilleur que ce qui pourrait être lié entièrement à la chance. Deuxièmement, nous avons considéré l'indice d'ajustement comparatif (CFI), qui doit être plus grand ou égal à 0,90, afin de valider que l'ensemble de données de l'échantillon et leur organisation est meilleur qu'un modèle entièrement indépendant ou sans lien quelconque. Puis, nous avons examiné l'erreur quadratique moyenne d'approximation (RMSEA), qui permet de déterminer si le modèle statistique génère un niveau d'erreurs acceptable. Son indicateur doit être inférieur à 0,08 et on dit alors que le modèle est

parcimonieux, qu'il n'est pas trop loin d'un modèle parfait. Finalement, nous avons considéré le résidu quadratique moyen normalisé (SRMR) qui compare l'organisation des données à leur matrice de corrélations. Lorsque cet indice est inférieur à 0,10 (0,08 selon des auteurs plus conservateurs ; Hu & Bentler, 1999), nous pouvons conclure que le modèle n'omet pas trop de relations entre des facteurs corrélés les uns avec les autres.

Une fois le modèle en trois facteurs latents confirmé, nous avons également testé la fiabilité ainsi que la validité convergente et discriminante en utilisant la variance moyenne extraite (AVE) et la fiabilité composite (CR) de chaque facteur. À partir du niveau de variance partagée entre des facteurs de latence, ces indices permettent de vérifier que les facteurs observés (3 items de l'UT du chef d'équipe, 3 items de l'UT de l'équipe et 4 items de la SP) mesurent bien leur facteur de latence respectif et qu'ils ne sont pas liés trop fortement aux autres facteurs de latence.

3.5.3 Analyses de cheminement (*Path analysis*)

L'analyse en équations structurelles est recommandée pour tester des relations de médiation (Bollen, 1989). Cependant, compte tenu du rapport entre la taille de l'échantillon et le nombre de facteurs inclus dans notre modèle (Nunnally, 1967 ; Ding et al., 1995 ; Williams & O'Boyle, 2008 ; Nevitt & Hancock, 2001), les hypothèses ont été testées par l'entremise d'analyses de cheminement (*path analysis*) en utilisant la moyenne des items représentants chacun des facteurs (Bagozzi & Edwards, 1998), c'est-à-dire qu'une parcelle a été créée pour chacune des variables latentes en agrégeant le score de leurs items respectifs (Cattell, 1961). Le modèle a été développé et testé à l'aide d'AMOS 24. Plus précisément, le modèle a été testé en trois étapes

afin de procéder à la validation empirique de nos hypothèses. Tout d'abord, l'UT du chef d'équipe a été testée en tant que variable médiatrice entre la durée du mandat du leader et la SP de l'équipe (H2a, H3a) ; ensuite, l'UT de l'équipe a été testée en tant que variable médiatrice (H2b, H3b) ; et finalement, le modèle complet a été testé, y compris les deux variables médiatrices (H4). Pour mener ce dernier test, nous avons suivi les recommandations de MacKinnon et collègues (2002) et avons utilisé les techniques de *bootstrapping*, incluant la génération de 5 000 échantillons et calculant les tailles d'effet sur la base d'intervalles de confiance de 95%. La régression entre l'UT et la SP de l'équipe est maintenue dans le test de médiation parce que même si cette relation n'est pas significative, elle permet de prévenir l'inflation de son effet indirect (Preacher et Hayes, 2008). En termes de validité interne, avec notre approche quantitative par questionnaires, nous avons un peu plus de 800 employés distribués à travers 79 équipes qui ont participé à notre cueillette de données. La taille de l'échantillon répond donc aux critères de puissance statistique nécessaire pour supporter les modèles, tel que reproduit ailleurs dans la littérature (ex. : Harvey et al., 2019 ; Hartmann et al., 2021 ; Leblanc et al., 2022).

Chapitre 4 – Résultats

Ce quatrième chapitre présente les résultats permettant la validation de notre modèle empirique. Nous présenterons ainsi les résultats des analyses préliminaires, soient les analyses descriptives et corrélationnelles, l'analyse factorielle confirmatoire et les analyses de fidélité. Ensuite, nous utiliserons les résultats de nos analyses afin de valider ou d'invalider les différentes hypothèses présentées au chapitre précédent.

4.1 Résultats des analyses préliminaires

4.1.1. Profil descriptif de la population analytique

Les statistiques descriptives et les corrélations sont présentées dans le Tableau 3. Ainsi, les équipes comptent en moyenne entre 11 et 12 membres (écart-type (ÉT) = 3,31). Les chefs d'équipe sont majoritairement des femmes (moyenne de 0,71; ÉT de 0,46) et ont en majorité entre 35 et 44 ans (3 sur l'échelle de 7) ou entre 45 et 54 ans (4 sur l'échelle de 7). Les résultats indiquent aussi la distribution de notre variable dépendante, soit la SP de l'équipe, qui a une moyenne de 4,06 et un ÉT de 0,41. Notre variable indépendante, soit la durée du mandat du chef d'équipe, présente une moyenne de 64,19 (durée en mois) et un ÉT 67,68, alors que ces indicateurs sont de 91,42 et 56,70 pour les membres des équipes. Les variables médiatrices, soient l'UT du chef d'équipe et l'UT de l'équipe, présentent des moyennes respectives de 4,00 (ÉT 0,64) et de 3,61 (ÉT 0,25).

Il convient de noter que la durée du mandat du chef d'équipe est corrélée à la fois à l'UT du chef d'équipe ($r = 0,28 ; p < 0,05$) et à l'UT de l'équipe ($r = -0,33 ; p < 0,01$). La SP est aussi corrélée à l'UT du chef d'équipe ($r = -0,25 ; p < 0,05$) et à l'UT de l'équipe ($r = 0,30 ; p < 0,01$). Comme anticipé, la durée du mandat du chef d'équipe est également corrélée à l'âge du chef d'équipe ($r = 0,28 ; p < 0,05$). Le genre du chef d'équipe est corrélé à l'UT du chef d'équipe ($r = 0,23 ; p < 0,05$), ce qui est cohérent avec les recherches antérieures qui montrent que les femmes ont tendance à se sentir plus pressées par le temps (Burke, 1985 ; Briker et al., 2019), permettant ainsi une plus grande confiance dans nos résultats.

Tableau 3. – Statistiques descriptives et corrélations

	Moyenne	Écart-type	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Taille de l'équipe	11,71	3,31	1							
2. Durée du mandat de l'équipe	91,42	56,70	0,21†	1						
3. Âge du chef d'équipe	3,52	1,11	0,27*	0,34**	1					
4. Genre du chef d'équipe	0,71	0,46	-0,07	-0,03	0,13	1				
5. Durée du mandat du chef d'équipe	64,19	67,68	0,05	-0,03	0,28*	0,03	1			
6. Urgence temporelle du chef d'équipe	4,00	0,64	0,03	-0,07	-0,02	0,23*	0,28*	(0,68)		
7. Urgence temporelle de l'équipe	3,61	0,25	-0,14	0,01	-0,07	0,24*	-0,33**	-0,04	(0,68)	
8. Sécurité psychologique de l'équipe	4,06	0,41	-0,13	0,10	-0,17	0,04	-0,10	-0,25*	0,30**	(0,76)

Note: n = 79. †: $p < 0,10$; *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$.

4.1.2 Analyse factorielle confirmatoire

Une analyse factorielle confirmatoire a été effectuée au niveau analytique de l'équipe de travail (n = 79). Les 10 éléments (3 items de l'UT du chef d'équipe, 3 items de l'UT de l'équipe et 4 items de la SP) ont été modélisés sous leur facteur de latence respectif, et les indices de qualité d'ajustement montrent un ajustement satisfaisant pour un modèle à trois facteurs des données : $\chi^2 = 42$, $df = 32$ ($p = 0,118$), indice d'ajustement comparatif (CFI) = 0,95, indice d'ajustement incrémentiel (IFI) = 0,96, erreur quadratique moyenne d'approximation (RMSEA) = 0,06 et résidu quadratique moyen normalisé (SRMR) = 0,08. Nous avons testé deux modèles alternatifs à deux facteurs, l'un où l'UT du chef d'équipe et l'UT de l'équipe sont modélisées sous la même variable latente, et un autre modélisant ensemble l'UT de l'équipe et la SP de l'équipe. Le test de différence du chi carré a montré un résultat significatif dans les trois cas, ce qui atteste que notre modèle analytique peut valablement être testé à partir de trois facteurs latents distincts que sont la SP de l'équipe, l'UT du chef d'équipe et celle de l'équipe elle-même ($\Delta\chi^2 = 59,44$, $\Delta df = 2$, $p < ,001$; $\Delta\chi^2 = 42,21$, $\Delta df = 2$, $p < 0,001$). Le Tableau 4 résume les résultats de ces tests, incluant un test à un facteur unique.

Tableau 4. – Comparaisons de modèles alternatifs

	χ^2/df	CFI	IFI	RMSEA	SRMR
3-facteurs (UTC-UTÉ-SPÉ)	1,30	0,95	0,96	0,06	0,08
2-facteurs (UTC-UTÉ)	2,97	0,66	0,68	0,16	0,15
2-facteurs (UTÉ-SPÉ)	2,47	0,75	0,76	0,14	0,11
1-facteur	3,56	0,55	0,57	0,18	0,14

Note : UTC = Urgence temporelle du chef d'équipe ; UTÉ = Urgence temporelle de l'équipe ; SPÉ = Sécurité psychologique de l'équipe.

4.1.3 Analyses de fidélité

Tel que mentionné au chapitre précédent, c'est à partir du niveau de variance partagée entre des facteurs de latence que nous pouvons vérifier que les facteurs observés (les items) mesurent bien leur facteur de latence respectif et qu'ils ne sont pas liés trop fortement aux autres facteurs de latence. Les valeurs AVE vont de 0,47 (UT du chef d'équipe et SP de l'équipe) à 0,50 (UT de l'équipe), et les valeurs CR vont de 0,71 (UT du chef d'équipe) à 0,77 (SP de l'équipe). Alors que deux valeurs AVE sont légèrement inférieures à 0,50, les valeurs CR sont toutes satisfaisantes (0,70) (Fornell & Larcker, 1981). Plus important encore, toutes les valeurs AVE sont supérieures à leur variance partagée maximale (MSV) respective et la valeur de la racine carrée de chaque AVE est supérieure à la valeur de corrélation entre l'une des trois variables latentes. Plus précisément, les valeurs MSV vont de 0,07 (UT du chef d'équipe) à 0,16 (SP de l'équipe), et la valeur de corrélation la plus élevée est de 0,41 (UT de l'équipe et SP de l'équipe). Par conséquent, les indices de fiabilité de convergence et de discrimination sont satisfaisants (Hair Jr et al., 2016).

4.2 Vérification des hypothèses de recherche

La vérification des hypothèses de recherche permet de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses présentées au chapitre précédent. Nous vérifierons ainsi nos hypothèses de relation, soient H1, H2a, H2b, H3a et H3b, à l'aide d'analyses de cheminement. Puis, l'hypothèse de médiation sera analysée à son tour, soit H4, avec des techniques de *bootstrapping*.

4.2.1 Vérification des hypothèses de relation

L'hypothèse 1 mentionne *qu'il y a une association positive entre la durée du mandat du chef d'équipe et la SP de l'équipe*. Les résultats du modèle montrent que la relation entre la durée du mandat du chef d'équipe et la SP de l'équipe est non significative ($\beta = -0,029$, $p = 0,790$).

L'hypothèse 1 est donc rejetée, il n'y a pas de lien direct entre la durée du mandat du chef d'équipe et la SP de l'équipe.

L'hypothèse 2a mentionne que *la durée du mandat du chef d'équipe est positivement associée à l'urgence temporelle ressentie par ce dernier*. Les résultats montrent que la durée du mandat du chef d'équipe est positivement associée à l'urgence temporelle du chef d'équipe ($\beta = 0,305$, $p = 0,003$), ce qui indique que les leaders de longue date affichent en effet une urgence temporelle plus élevée. **L'hypothèse 2a est donc confirmée.**

L'hypothèse 2b mentionne que *la durée du mandat du chef d'équipe est négativement associée à l'urgence temporelle de l'équipe*. Les résultats montrent que la durée du mandat du chef d'équipe est négativement associée à l'UT de l'équipe ($\beta = -0,332$, $p = 0,001$), ce qui confirme que les équipes avec des leaders de longue date présentent en effet une UT plus faible. **L'hypothèse 2b est donc confirmée.**

L'hypothèse 3a mentionne *l'urgence temporelle du chef d'équipe est associée négativement à la SP de l'équipe*. Nous constatons dans les résultats que l'urgence temporelle du chef d'équipe est négativement associée à la sécurité psychologique de l'équipe ($\beta = -0,285$, $p = 0,012$). **L'hypothèse 3a est donc confirmée.**

L'hypothèse 3b mentionne que *l'urgence temporelle de l'équipe est associée positivement à la SP de l'équipe*. Nous constatons dans les résultats que l'UT de l'équipe est positivement associée à la SP de l'équipe ($\beta = 0,289$, $p = 0,011$). **L'hypothèse 3b est donc confirmée.**

Le Tableau 5, ci-dessous, présente un récapitulatif des tests d'hypothèses de relation. Le Tableau 7, quant à lui, présente les résultats complets du modèle analytique.

Tableau 5. – Vérification des hypothèses de relation

Hypothèses	Béta standardisés	Valeur p	Conclusions
1 DMC - SPÉ	0,155	0,161	Rejetée
2a DMC - UTC	0,305	0,003	Confirmée
2b DMC - UTÉ	-0,332	0,001	Confirmée
3a UTC - SPÉ	-0,287	0,009	Confirmée
3b UTÉ - SPÉ	0,290	0,008	Confirmée

Note: n = 79. DMC = Durée du mandat du chef d'équipe ; UTC = Urgence temporelle du chef d'équipe ; UTÉ = Urgence temporelle de l'équipe ; SPÉ = Sécurité psychologique de l'équipe

4.2.2 Vérification de l'hypothèse de médiation

Rappelons que l'hypothèse 4 mentionne que *l'urgence temporelle du chef d'équipe et l'urgence temporelle de l'équipe médient la relation entre la durée du mandat et la SP.*

En utilisant la méthode *bootstrap*, qui impliquait de générer 5 000 échantillons indépendants et d'examiner les intervalles de confiance à 95 % pour les tailles d'effet (MacKinnon et al., 2002 ; Cheung & Lau, 2008), et après ajustement pour les variables contrôles (c'est-à-dire taille de l'équipe, durée du mandat de l'équipe, âge du chef d'équipe, genre du chef d'équipe), nous constatons que l'effet indirect de la durée du mandat du chef d'équipe sur la SP de l'équipe en passant par l'UT du chef d'équipe est négatif et significatif ($\beta = -0,087$, LLCI = -0,207, ULCI = -,018).

Dans l'ensemble, ces résultats indiquent que l'UT du chef d'équipe médiatise la relation entre la durée du mandat du chef d'équipe et la SP de l'équipe, confirmant que l'UT du chef d'équipe médiatise la relation entre la durée du mandat et la SP. H4 postule également que l'UT de l'équipe médierait la relation entre la durée du mandat du chef d'équipe et la SP de l'équipe. Encore une fois, nous constatons que l'effet indirect de la durée du mandat du chef d'équipe sur la SP de l'équipe via l'UT de l'équipe est négatif et significatif ($\beta = -0,096$, LLCI = $-0,229$, ULCI = $-0,014$). Ces résultats indiquent que l'UT de l'équipe médiatise la relation entre la durée du mandat du chef d'équipe et la SP de l'équipe, confirmant que l'UT de l'équipe médiatise la relation entre la durée du mandat et la SP.

Nous avons testé les deux voies de médiation ensemble, c'est-à-dire l'UT du chef d'équipe qui médiatise la relation entre la durée du mandat et la SP ainsi que l'UT de l'équipe qui médiatise la relation entre la durée du mandat et la SP. Les résultats, présentés dans le Tableau 7, restent largement les mêmes pour ces deux voies de médiation. En tenant compte des deux médiateurs (UTC et UTÉ) et en incluant nos variables contrôles, on observe que l'effet indirect de la durée du mandat du chef d'équipe sur la SP de l'équipe à travers, à la fois, l'UT du chef d'équipe et l'UT de l'équipe est négatif et significatif ($\beta = -0,184$, LLCI = $-0,352$, ULCI = $-0,061$). **L'hypothèse 4 est donc confirmée.**

Ci-dessous, le Tableau 6 présente un récapitulatif des résultats pour l'hypothèse de médiation et le Tableau 7 présente l'ensemble des résultats du modèle analytique.

Tableau 6. – Vérification de l’hypothèse de médiation

Hypothèse	Effet indirect	Intervalles de confiance (95%)	Conclusions
4			
DMC-UTC-SPÉ	-0,184	[-0,352, -0,061]	Confirmée
DMC-UTÉ-SPÉ			

Note: n = 79. *Bootstrap* de 5 000 échantillons. DMC = Durée du mandat du chef d’équipe ; UTC = Urgence temporelle du chef d’équipe ; UTÉ = Urgence temporelle de l’équipe ; SPÉ = Sécurité psychologique de l’équipe

Tableau 7. – Résultats complets du modèle analytique

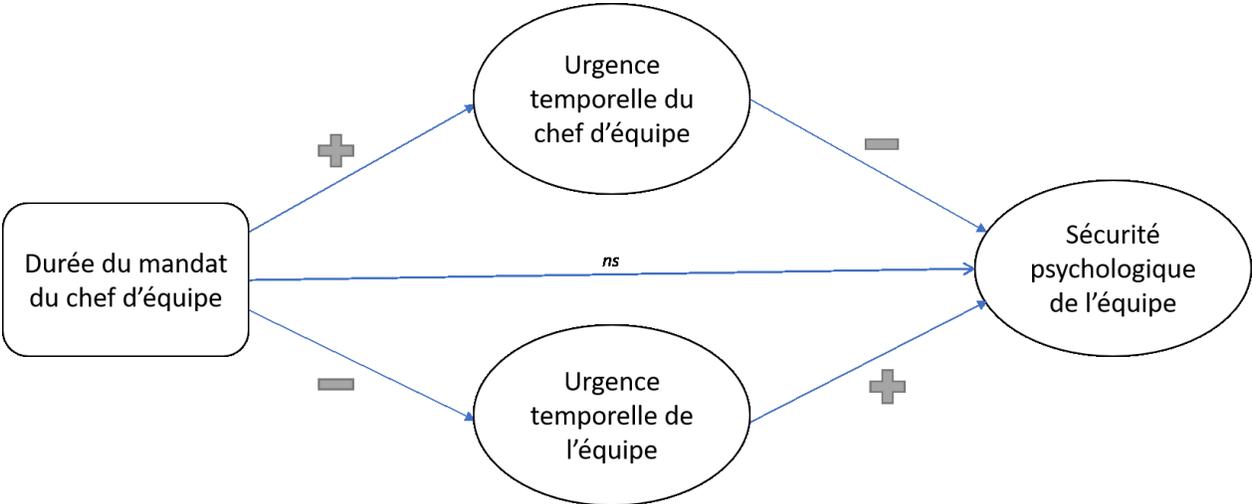
	Urgence temporelle du chef d'équipe		Urgence temporelle de l'équipe		Sécurité psychologique de l'équipe							
	β (z)	<i>p</i>	β (z)	<i>p</i>	β (z)	<i>p</i>	β (z)	<i>p</i>	β (z)	<i>p</i>	β (z)	<i>p</i>
Durée du mandat du chef d'équipe	0,305 (2,975)	0,003	-0,332 (-3,244)	0,001	-0,029 (-0,266)	0,790	0,059 (0,538)	0,591	0,068 (0,613)	0,540	0,155 (1,403)	0,161
Urgence temporelle du chef d'équipe							-0,285 (-2,505)	0,012			-0,287 (-2,623)	0,009
Urgence temporelle de l'équipe									0,289 (2,531)	0,011	0,290 (2,648)	0,008
Taille de l'équipe	0,074 (0,720)	0,472	-0,117 (-1,144)	0,253	-0,102 (-0,949)	0,435	-0,081 (-0,780)	0,435	-0,068 (-0,654)	0,513	-0,047 (-0,468)	0,640
Durée du mandat de l'équipe	-0,012 (-0,118)	0,906	0,027 (0,266)	0,790	0,196 (1,821)	0,069	0,192 (1,859)	0,063	0,188 (1,817)	0,069	0,184 (1,860)	0,063
Âge du chef d'équipe	-0,155 (-1,510)	0,131	0,016 (0,158)	0,875	-0,206 (-1,916)	0,055	-0,251 (-2,385)	0,017	-0,211 (-2,038)	0,042	-0,255 (-2,538)	0,011
Genre du chef d'équipe	0,241 (2,353)	0,019	0,237 (2,318)	0,020	0,067 (0,623)	0,533	0,136 (1,271)	0,204	-0,002 (-0,015)	0,988	0,067 (0,637)	0,524
Effet indirect												
Durée du mandat du chef d'équipe (LLCI, ULCI)							-0,087 (-,207, -,018)	,008	-0,096 (-0,229, -0,014)	0,017	-0,184 (-0,352, -0,061)	0,002
R ²	0,181		0,181		0,097		0,164		0,165		0,233	

Note: n = 79. β (z) : coefficients de régression standardisés

Nous avons effectué toutes nos analyses en excluant les variables contrôles (c'est-à-dire taille de l'équipe, durée du mandat de l'équipe, âge du chef d'équipe, genre du chef d'équipe) afin de vérifier la robustesse du modèle et avons constaté que les changements apportés aux coefficients et à leur signification statistique étaient marginaux. En d'autres termes, tous nos résultats sont valables avec et sans variables contrôles.

La Figure 5 présente notre modèle empirique validé suite aux résultats des analyses présentés dans le présent chapitre.

Figure 5. – Modèle empirique validé



4.2.3. Analyses complémentaires tenant en compte de facteurs de leadership

À titre exploratoire, nous avons également cherché à évaluer si les relations figurant à notre modèle final demeuraient après ajustement pour l'effet de facteurs de leadership. La prise en compte de facteurs de leadership permet de mieux contextualiser nos hypothèses principales postulant que la durée du mandat du chef d'équipe peut ancrer le développement et la mobilisation de techniques de leadership susceptibles d'influencer les dynamiques relationnelles des équipes (Burke et al., 2006). Un modèle incluant deux variables de contrôle en lien avec le leadership du chef d'équipe a été testé. Les résultats de ce modèle sont présentés dans le Tableau 8 et ils montrent la robustesse de nos hypothèses puisque l'ensemble d'entre elles sont reconfirmées. Plus précisément, nous avons ajouté les deux variables suivantes au modèle : l'efficacité personnelle du chef d'équipe et le coaching de l'équipe par le chef d'équipe.

L'efficacité personnelle du chef d'équipe peut se définir comme étant l'auto-évaluation du chef d'équipe de sa capacité à exhiber les attitudes cognitives et comportementales nécessaires afin de réguler le travail de l'équipe vers la réussite de l'objectif commun (McCormick, 2001). En d'autres mots, c'est la confiance qu'a un chef d'équipe dans sa capacité à diriger les autres. Le sentiment d'efficacité personnelle a un effet important sur le désir d'une personne d'assumer son rôle de leader et sur son comportement de leader (Dwyer, 2019). Pour cette première variable, l'échelle de cinq items de Schwarzer et Jerusalem (1995) a été utilisée. Il a été demandé aux chefs d'équipe d'évaluer dans quelle mesure ils étaient d'accord avec les éléments suivants : « Au travail, je peux résoudre des problèmes lorsque j'y mets l'effort nécessaire », « Au travail, je suis capable de faire face à des événements inattendus », « Au travail, lorsque je suis confronté à un

obstacle, je trouve les moyens pour le surmonter », « Au travail, peu importe ce qui arrive, je suis en mesure d'y faire face » et « Au travail, il m'est facile d'atteindre mes buts ». Les réponses, sur une échelle de Likert, allaient de « tout à fait en désaccord » (1) à « tout à fait en accord » (5). Les éléments formaient une seule échelle ($\alpha = 0,82$).

La seconde variable, le coaching de l'équipe par le chef d'équipe, se définit par l'aide apportée par le chef d'équipe aux individus par le biais d'une forme d'activité ou d'intervention de facilitation (DiGirolamo & Tkach, 2019). Les compétences de coaching sont un élément essentiel de la boîte à outils de chaque leader (Goleman, 2000). Pour cette seconde variable, l'échelle de huit items de Ellinger et collègues (2003) a été utilisée. Il a été demandé aux membres des équipes d'évaluer à quelle fréquence leur chef d'équipe donne un certain type de rétroaction à leur équipe : Mon/Ma gestionnaire... « ... utilise des analogies, des scénarios et des exemples pour nous aider à apprendre », « ... nous donne une rétroaction constructive », « ... sollicite nos commentaires pour s'assurer que ses interventions nous sont utiles », « ... nous fournit des ressources afin que nous puissions accomplir notre travail efficacement », « ... définit les attentes avec nous et nous communique leur importance dans l'atteinte des résultats globaux de l'organisation », « Pour nous aider à réfléchir devant un problème difficile, mon/ma gestionnaire pose des questions plutôt que de fournir des solutions » et « Pour nous aider à adopter différentes perspectives, mon/ma gestionnaire emploie des techniques de jeu de rôle ». Les réponses, sur une échelle de Likert, allaient de « Jamais » (1) à « Toujours » (5). Les éléments formaient une seule échelle ($\alpha = 0,94$). Les mêmes techniques que celles présentées précédemment ont été utilisées afin de tester si nous pouvions agréger ces données au niveau des équipes ($r_{wg(j)} = 0,79$; $ICC1/ICC2 = 0,11$; $0,51$) [$F = 2,12$, $p < 0,001$].

Une analyse factorielle confirmatoire a été effectuée afin de vérifier la validité et le caractère distinctif des variables mesurées au niveau analytique de l'équipe de travail (n = 79). Les 23 éléments (3 items de l'UT du chef d'équipe, 3 items de l'UT de l'équipe, 4 items de la SP, 5 items de l'efficacité personnelle du chef d'équipe et 8 items de coaching de l'équipe) ont été modélisés sous leur facteur de latence respectif, et les indices de qualité d'ajustement montrent un ajustement satisfaisant pour un modèle à cinq facteurs des données : $\chi^2 = 253,55$, $df = 220$ ($p = 0,06$), indice d'ajustement comparatif (CFI) = 0,97, indice d'ajustement incrémentiel (IFI) = 0,97, erreur quadratique moyenne d'approximation (RMSEA) = 0,04 et résidu quadratique moyen normalisé (SRMR) = 0,07.

Tableau 8. – Résultats des relations de médiation incluant des facteurs de leadership

	Urgence temporelle du chef d'équipe		Urgence temporelle de l'équipe		Sécurité psychologique de l'équipe	
	β (z)	<i>p</i>	β (z)	<i>p</i>	β (z)	<i>p</i>
Taille de l'équipe	0,074 (0,847)	0,397	-0,089 (-0,899)	0,369	-0,052 (-0,556)	0,578
Durée du mandat de l'équipe	-0,033 (-0,383)	0,702	-0,001 (0,005)	0,996	0,193 (2,101)	0,036
Âge du chef d'équipe	-0,079 (-0,910)	0,363	0,056 (0,563)	0,574	-0,279 (-3,016)	0,003
Genre du chef d'équipe	0,184 (2,108)	0,035	0,170 (1,715)	0,086	0,119 (1,240)	0,215
Efficacité personnelle du chef d'équipe	0,525 (6,025)	0,001	-0,128 (-1,294)	0,196	0,300 (2,678)	0,007
Coaching de l'équipe par le chef d'équipe	0,072 (0,823)	0,411	0,260 (2,622)	0,009	-0,197 (-2,050)	0,040
Durée du mandat du chef d'équipe	0,281 (3,217)	0,001	-0,327 (-3,289)	0,001	0,204 (1,965)	0,049
Urgence temporelle du chef d'équipe					-0,416 (-3,487)	0,001
Urgence temporelle de l'équipe					0,359 (3,422)	0,001
Effet indirect						
Durée du mandat du chef d'équipe (LLCI, ULCI)					-0,234 (-0,398, -0,104)	0,001
R ²	0,407		0,231		0,340	

Notes: n = 79. β (z) : coefficients de régression standardisés

Chapitre 5 – Discussion

Ce chapitre présente une interprétation des résultats issus de la validation empirique de notre modèle conceptuel. Ces résultats seront comparés aux connaissances actuelles relevées dans la littérature. La discussion sera divisée en cinq parties. Nous débuterons par un rappel de l'objectif et de la problématique de ce mémoire. Puis, nous interpréterons les résultats en lien avec les hypothèses de relation, les hypothèses de médiation, puis les résultats des variables contrôles. Ensuite, nous discuterons des implications théoriques et pratiques de notre projet de recherche ainsi que de ses forces et ses limites. Finalement, nous suggérerons des pistes de recherches futures.

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

Notre projet de recherche avait pour objectif premier de contribuer aux connaissances sur le travail d'équipe en organisation puisque cette façon de travailler est de plus en plus privilégiée dans les différents milieux de travail. Pour ce faire, nous voulions répondre aux questions suivantes : *Est-ce que la durée du mandat du chef d'équipe a une influence sur la sécurité psychologique de l'équipe? Est-ce que cette influence s'explique par l'entremise du sentiment d'urgence temporelle ressentie par le chef d'équipe ou par l'équipe?*

Nous avons déterminé que les recherches dans les domaines des relations industrielles et du comportement organisationnel ont avancé des éléments de réponse quant à l'influence du chef d'équipe sur le sentiment de SP de son équipe de travail, mais aucune n'avait encore étudié l'effet médiateur du sentiment d'UT du chef d'équipe et de l'équipe entre la durée du mandat du

chef d'équipe et la SP de cette équipe. Pourtant, Liao et ses collaborateurs (2013) ont établi que la qualité des relations interpersonnelles entre les membres d'une équipe et celles entre les membres et le chef d'équipe est fortement influencée par l'UT et que l'UT des membres d'une équipe peut les amener à mieux se coordonner et travailler ensemble plus efficacement (Okhuysen & Waller, 2002). De plus, l'UT fait partie des stressseurs présents dans l'environnement de travail et a un impact sur plus d'un aspect du travail d'équipe (Burke et al., 2018), elle est donc un facteur fort pertinent à étudier pour le domaine des relations industrielles.

Afin de contribuer aux connaissances déjà établies dans le domaine, nous avons choisi d'étudier les quatre variables, soient la durée du mandat du chef d'équipe, le sentiment d'UT du chef et de son équipe et la SP de l'équipe, dans un même modèle, ce qui, selon nos recherches, n'avait pas été fait jusqu'à aujourd'hui.

5.2 Interprétation des résultats des analyses

5.2.1 Hypothèses de relation

Notre première hypothèse (H1) supposait un lien direct entre la durée du mandat du chef d'équipe et la SP de l'équipe. Nous avons suggéré que la relation entre ces deux variables est positive, c'est-à-dire qu'un chef d'équipe en place depuis plus longtemps favoriserait le sentiment de SP de son équipe. Nous avons soulevé cette hypothèse en nous basant sur les études d'Edmondson (1999), de Burke et al. (2006) ainsi que de Roberts et coll. (2020). Ces études se sont intéressées à l'instauration du climat de SP dans l'équipe à travers le temps. En effet, elles suggèrent que ce climat prend du temps à s'installer et que la SP s'améliore à travers les différents échanges au quotidien. Ainsi, plus une équipe a d'occasions d'échanger, plus le climat de SP a la

chance de s'améliorer. Nous avons donc appliqué cette réflexion au chef d'équipe et à la durée de son mandat en suggérant que plus un chef d'équipe est en place depuis longtemps, plus il aura eu le temps d'échanger avec les membres de son équipe et ainsi, d'instaurer un climat de SP positif avec ces derniers. Toutefois, les résultats de nos analyses n'ont pas validé le lien direct entre la durée du mandat du chef d'équipe et la SP de l'équipe. Nous comprenons donc que la relation entre ces deux éléments n'est vraisemblablement pas directe. Ces résultats soutiennent notre projet d'explorer des variables médiatrices, ce qui sera interprété dans la section suivante.

Notre deuxième série d'hypothèses supposait une relation entre la durée du mandat du chef d'équipe et l'UT ressentie par ce dernier (H2a) ainsi que par son équipe (H2b). Nous avons proposé que la durée du mandat du chef d'équipe contribuerait à accroître l'UT que ce dernier ressent, mais aurait plutôt l'effet inverse sur l'UT ressentie par son équipe et contribuerait à la diminuer auprès de ces derniers. Nos résultats ont confirmé cette série d'hypothèses, soit que les chefs d'équipe de longue date affichent une UT plus élevée alors que les équipes de ces derniers présentent une UT plus faible. En effet, les données analysées vont dans le même sens que ce que Yukl (2010) suggère, c'est-à-dire que le nombre de projets et de tâches se multiplie lorsque le chef d'équipe acquiert de l'expérience. Les résultats concordent également avec l'article conceptuel de Svenson et Maule (1993) qui tend à indiquer que plus le nombre de demandes au travail est élevé pour le leader, plus son sentiment d'UT risque d'être élevé. Toutefois, une plus longue durée de mandat du chef d'équipe fait décroître le sentiment d'UT de son équipe puisqu'une équipe où le chef est en poste depuis longtemps jouira de routines qui rend le travail plus prévisible (Gersick & Hackman, 1990). Le chef d'équipe d'expérience est également mieux outillé pour trouver des solutions efficaces sous les contraintes de temps existantes (Morgeson

& DeRue, 2006), allant parfois même jusqu'à prendre en charge les dossiers plus problématiques (Miles & Mangold, 2002), ce qui contribue à diminuer le sentiment d'UT des membres de l'équipe.

Notre troisième série d'hypothèses proposait une relation entre l'UT du chef d'équipe et la SP de l'équipe (H3a) ainsi qu'entre l'UT de l'équipe et la SP de cette dernière (H3b). Nous avons proposé que l'UT du chef d'équipe nuirait à la SP de l'équipe alors que l'UT de l'équipe aurait la relation inverse, soit qu'elle stimulerait la SP de l'équipe. Les résultats de nos analyses ont effectivement confirmé cette série d'hypothèses. Avec les demandes de plus en plus grandes du milieu de travail, il n'est pas rare de voir des chefs d'équipe submergés par les exigences du travail ou sous l'UT des tâches à accomplir (Bruch & Ghoshal, 2002 ; Lovelace et al., 2007). L'UT peut non seulement avoir un impact sur les performances de l'équipe, mais aussi sur la capacité d'un chef d'équipe à diriger. Une étude récente menée par Docì, Hofmans, Nijs et Judge (2020), révèle qu'une forte UT compromet la capacité d'un leader à diriger. Sur la base de données quotidiennes sur le vécu de 42 leaders, les auteurs démontrent que les leaders questionnent leur capacité individuelle lorsqu'ils ressentent une UT particulièrement élevée et que cela diminue indirectement leur comportement de leadership transformationnel. Une autre étude réalisée auprès de 60 leaders et de 277 subordonnés montre que les leaders soumis à une forte UT peuvent adopter des comportements autoritaires et ainsi affecter négativement la façon dont les subordonnés perçoivent leur environnement de travail (par Briker, Walter et Cole, 2021). Nous comprenons donc que la littérature scientifique pointe vers le rôle clé de l'UT d'un chef d'équipe dans la gestion de ses ressources et l'influence que cela peut avoir sur sa capacité à façonner un environnement propice à l'émergence de la SP.

Pour ce qui est de l'influence de l'UT de l'équipe sur sa SP, nos résultats ont corroboré les études de Gersick (1989, 1994), Woolley (1998), Okhuysen et Waller (2002), Waller et coll. (2002) et Knight (2015) quant à l'influence positive de l'UT sur la coordination d'une équipe, qui elle-même encourage le partage des connaissances et améliore ainsi la gestion de l'UT. Tel que mentionné, plus le nombre d'interactions positives entre les membres est élevé, plus le sentiment de SP au sein de l'équipe de travail le sera également (Harvey et al., 2019).

5.2.2 Hypothèses de médiation

Notre quatrième hypothèse s'intéressait à l'effet que peut avoir l'UT, celle du chef d'équipe ainsi que celle de l'équipe, dans la relation entre la durée du mandat du chef d'équipe et la SP de l'équipe.

Nos résultats montrent que l'UT est un facteur clé de médiation entre la durée du mandat du chef d'équipe et la SP de l'équipe. En effet, bien que le lien direct entre la durée du mandat du chef d'équipe et la SP de l'équipe n'ait pu être confirmé par nos résultats, cette relation existe bien et bien lorsqu'elle est médiée par l'UT. Ainsi, un chef d'équipe qui a une plus grande durée de mandat ressentira une plus grande UT, ce qui aura un effet négatif sur la SP de son équipe, tel que mentionné précédemment. Le chef d'équipe qui a une plus grande expérience a souvent plus de rôles et de tâches à accomplir, ce qui peut représenter pour les membres de son équipe une personne-ressource ayant moins de temps disponible à leur offrir et qui est moins à l'écoute de leurs idées ou appréhensions, affectant ainsi négativement la SP de cette équipe (Briker et al., 2021). Au contraire, un chef d'équipe nouvellement arrivé ressentira moins d'UT, ce qui le rendra

plus disposé à discuter avec les membres de l'équipe et à les encourager à s'exprimer (Berlew & Hall, 1966).

Qui plus est, tel que l'illustrent nos résultats, un nouveau chef d'équipe fera augmenter le sentiment d'UT de son équipe, ce qui stimulera aussi la SP de l'équipe. Selon Sauer (2011), l'arrivée d'un nouveau leader est synonyme de période d'incertitude pour l'équipe qui l'accueille. Cette incertitude provient du fait que les membres de l'équipe, qui ne connaissent pas encore l'étendue des connaissances, des compétences ou même de l'expertise de leur nouveau chef, doivent évaluer le statut du chef d'équipe ainsi que leurs attentes quant à sa performance (Moreland & Levine, 1982). Durant cette période de transition, les membres de l'équipe ressentent la pression de soutenir les projets en cours au sein de l'équipe en y appliquant leurs propres compétences et expertises (Petrock, 1990 ; Hughes, 2004), ce qui a pour effet d'augmenter leur sentiment d'UT.

Un plus grand sentiment d'UT de l'équipe aura un effet positif sur la SP de cette dernière. Selon Gutnick et coll. (2012), une forte pression temporelle au sein d'une équipe peut augmenter la cohésion entre ses membres si cette pression est perçue comme un défi. En effet, lorsqu'une équipe reçoit cette pression comme un défi, les membres ont tendance à avoir une plus grande flexibilité cognitive et à augmenter leur adaptabilité comportementale, alors que sous une faible UT, les membres de l'équipe peuvent ressentir très peu de stimulation, ce qui pourrait conduire à l'ennui (Gevers et al., 2001). Étant donné que l'UT peut servir de mécanisme pour déterminer le rythme de travail (par ex. : Kelly & McGrath, 1985 ; Kelly & Karau, 1999), les membres de l'équipe sous une faible UT peuvent voir leur motivation amenuisée ou perdre la stimulation nécessaire à échanger entre eux afin de faire avancer les projets. À titre d'exemple, une

expérience de Pearsall et coll. (2009) sur 83 équipes de travail a montré que les équipes soumises à des contraintes de temps élevées présentaient des niveaux plus élevés de résolution de problèmes et obtenaient de meilleures performances par rapport aux équipes dans d'autres conditions expérimentales. Tel que suggéré par Chong et coll. (2012), le sentiment d'UT partagé par une équipe améliore la communication et la proximité entre les membres de l'équipe, deux facteurs favorisant la SP (Edmondson, 1999).

5.2.3 Variables contrôles

Nous avons contrôlé pour les deux principales variables dans la littérature sur les équipes de travail, c'est-à-dire la taille de l'équipe ainsi que la durée du mandat moyenne de ses membres (Brewer & Kramer, 1986 ; Hackman, 2002). Cette première variable – la taille de l'équipe – n'a pas d'incidence significative sur les variables incluses dans notre modèle. Bien que l'étude qualitative de Edmondson (2004) ait suggéré que cette variable puisse influencer la SP parce qu'il peut être plus difficile de développer des relations de qualité entre les membres d'une grande équipe, l'absence de relation n'est pas une surprise. D'autres études rapportent des résultats similaires aux nôtres (ex. : Harvey et al., 2019). Nous aurions pu penser aussi que la taille de l'équipe aurait une influence négative sur le sentiment d'UT du chef d'équipe et de son équipe puisque les plus grandes équipes comptent sur davantage de ressources pour réaliser leurs tâches (Stewart, 2006). Par contre, les plus grandes équipes demandent aussi davantage d'efforts de coordination (Okhuysen & Bechky, 2009). Ces éléments de réponse peuvent ensemble expliquer l'absence de relation qui transparaît dans nos résultats.

Pour sa part, la durée du mandat moyenne des membres de l'équipe n'a pas d'incidence significative sur le degré d'UT de l'équipe ou du chef d'équipe, mais elle est associée positivement (bien que faiblement; $p = 0,06$) au sentiment de SP au sein de l'équipe. Cela s'explique probablement par le degré de familiarité qui se développe à travers le temps entre les membres d'une même équipe (Roberto, 2002 ; Staats et al., 2010). La SP se bâtit au fur et à mesure que les membres de l'équipe font preuve de vulnérabilité et y réagissent positivement, ce qui demande des relations fréquentes d'une durée considérable (Edmondson & Lei, 2014).

Nous avons également contrôlé les résultats de notre modèle avec des variables propres au chef d'équipe, soit son âge et son genre. Il a été suggéré que celles-ci peuvent influencer les variables incluses dans notre modèle (Burke, 1985 ; Landy et al., 1991 ; Briker et al., 2019). Nos résultats indiquent que l'âge du chef d'équipe n'a pas d'incidence significative sur son sentiment d'UT ou celle de l'équipe qu'il dirige. Toutefois, nous trouvons qu'une équipe dont le chef est plus âgé jouit d'un niveau moindre de SP. À notre connaissance, cette relation n'a pas encore été évaluée finement dans la littérature. Nous pouvons néanmoins évoquer les approches plus traditionnelles du leadership qui peuvent être davantage privilégiées par des chefs d'équipe plus âgés. Dû à leur formation ou leur expérience en tant que subordonnés dans un monde du travail qui était alors plus autoritaire (Bass, 1998), les leaders plus âgés peuvent être plus réfractaires aux initiatives personnelles et aux erreurs commises, donc évidemment contradictoire avec le développement du sentiment de SP au sein d'une équipe (Edmondson & Harvey, 2017).

Finalement, nous ne trouvons pas de relation entre le genre du chef d'équipe et le degré de SP. Cela peut s'avérer surprenant puisque les femmes en position d'autorité dans les organisations ont tendance à faire davantage preuve d'humilité que les hommes (Wang et al.,

2021), une qualité qui, lorsque démontrée par le chef d'une équipe, tend à augmenter le niveau de SP de ses membres (Edmondson, 2018). Par ailleurs, nous avons relevé qu'il y a une relation entre le genre du chef d'équipe et le sentiment d'UT ressenti par ce dernier ainsi que par l'équipe. Lorsque le chef d'équipe est une femme, la relation avec l'UT du chef d'équipe et de l'équipe est positive, c'est-à-dire que tous deux ressentent plus d'UT. Lorsque le chef d'équipe est un homme, la relation avec l'UT ressentie par ce dernier et celle ressentie par l'équipe est négative. Ces résultats peuvent être expliqués par la manière dont le genre continu d'être socialement construit dans la société; il existe des attentes différentes pour les femmes et les hommes en milieu de travail (Clarke, 2020). Les chefs d'équipe femmes ressentent généralement un « stress émotionnel », causé par la pression d'être responsable et de prendre soin de ses subalternes au travail, mais également de les accompagner dans la sphère personnelle de leur vie (Iwasaki et al., 2004). Toujours selon Iwasaki et ses collaborateurs, les chefs d'équipe hommes auraient davantage tendance à se concentrer sur eux-mêmes et sur leurs tâches, et à considérer la vie personnelle de leurs subalternes comme échappant à leur contrôle ou à leur responsabilité.

Ces quelques éléments demeurent des pistes de réflexion que nous n'avons pas théorisées pleinement puisque ces éléments ne sont pas au cœur de notre effort de recherche. Nous percevons toutefois un fort potentiel de théorisation entre les variables médiatrices et la variable dépendante de notre modèle et des facteurs de design d'équipe, et plus largement de design organisationnel, tel que suggéré par d'autres chercheurs (Harvey et al., 2022).

5.3 Implications de la recherche

Notre étude nous aura permis de contribuer au milieu des relations industrielles au niveau théorique, mais également au niveau pratique. Les sections qui suivent présentent en détail ces différentes contributions.

5.3.1 Implications théoriques

Notre étude permet de mieux comprendre la relation entre la durée du mandat du chef d'équipe, l'UT et le sentiment de SP de l'équipe. Nous offrons trois principales contributions à la littérature scientifique.

Tout d'abord, nous augmentons le réseau nomologique de la SP, c'est-à-dire ses relations avec d'autres variables. En effet, tel que nous l'avons souligné dans le cadre de ce mémoire, bien que les études sur la SP soient nombreuses, aucune n'a à ce jour considéré l'UT comme antécédent de la SP. Selon notre analyse de la littérature, notre étude est donc la première à s'intéresser aux effets de l'UT sur le sentiment de SP dans les équipes de travail, participant ainsi à établir de nouvelles connaissances sur le sujet. Également, bien que les comportements (Edmondson & Harvey, 2017) et les attitudes (Hu et al., 2018) du chef d'équipe aient souvent été considérés par les chercheurs, les caractéristiques individuelles du chef d'équipe, telles que son âge, son genre et, plus particulièrement, la durée de son mandat (son ancienneté en tant que chef d'équipe), sont plus rarement étudiées. Notre recherche permet donc d'enrichir la littérature sur les caractéristiques individuelles des leaders qui exerceront une influence sur la SP de l'équipe qu'ils dirigent.

Ensuite, la littérature sur le leadership d'équipe met l'accent sur différentes fonctions qu'un chef d'équipe doit remplir (Hackman & Walton, 1986 ; Hackman & Wageman, 2005) ou encore l'image qu'il doit incarner (leadership transactionnel, transformationnel ou d'habilitation), mais peu d'études s'intéressent à l'effet de l'ensemble des demandes et des ressources du travail que ce dernier apporte à son équipe. De plus, très peu de chercheurs ont étudié la nature des liens entre le chef d'équipe et l'UT, ainsi qu'aux mécanismes à travers lesquels ces liens peuvent en venir à influencer les extrants observés au niveau de l'équipe dirigée. Ceux qui l'ont fait se concentrent davantage sur la gestion de l'UT par le chef d'équipe ou comment ce dernier gère l'UT de son équipe (ex. : Bruch & Ghoshal, 2002 ; Maruping et al., 2015 ; Briker et al., 2021). Notre modèle, en tirant profit de théories sur les risques psychosociaux du travail et en particulier, sur le concept de demandes et de ressources du travail qui leur sont transversaux, montre que de manière générale, un manque de ressources ressenti par le chef d'équipe peut avoir un impact sur les dynamiques au sein de l'équipe. En effet, nos résultats montrent que le sentiment de manque de temps (ressource) du chef d'équipe exerce une contrainte sur la SP de l'équipe et contribue à l'amenuiser. Pris dans un tel contexte, les membres de l'équipe pourraient se voir privés d'opportunités d'échanges avec leur chef d'équipe, ne pouvant ainsi pas prendre exemple sur les comportements ou les actions de ce dernier afin d'établir une bonne SP entre eux (Mayer et al., 2009). Notre étude participe ainsi à mettre en lumière l'impact qu'ont les demandes et les ressources du travail du chef d'équipe sur l'équipe elle-même, stimulant une réflexion à l'interface de la littérature sur le rôle du leader, de ses propres demandes et ressources du travail, et de leur influence respective sur les extrants de l'équipe et sur les membres qu'il dirige.

Puis, les études qui se sont intéressées à l'UT ont, jusqu'à aujourd'hui, analysé ce facteur explicatif au niveau individuel et n'ont pas mesuré sa présence ou même son effet au niveau de l'équipe (ex. : Docì et al., 2020 ; Briker et al., 2020). Notre recherche explore une autre facette de l'UT en ayant analysé celle ressentie par une équipe de travail, mais également son effet sur cette dernière (niveau de l'équipe). De plus, les recherches antérieures (ex. : Docì et al., 2020 ; Briker et al., 2021) ont principalement étudié l'UT du chef d'équipe en tant qu'antécédent de son comportement de leader, mais notre étude a quant à elle pris un angle différent en analysant une caractéristique personnelle du leader (durée du mandat) comme antécédent de l'UT; trouvant ainsi que l'UT d'une équipe est influencée positivement par l'arrivée d'un nouveau chef d'équipe.

5.3.2 Implications pratiques

Notre recherche permet d'offrir au domaine des relations industrielles des contributions pratiques qui seront pertinentes pour les nombreuses organisations qui fonctionnent par travail d'équipe.

La réalité du milieu du travail n'est plus la même depuis l'arrivée de la COVID-19. La pandémie n'aura pas seulement forcé les entreprises à revoir leurs façons de faire, mais elle aura également remis l'employé au centre de ses préoccupations. En effet, depuis la reprise des activités postpandémie, la pénurie de main-d'œuvre affecte grandement les entreprises qui peinent à recruter le personnel nécessaire à leurs activités, ou même à retenir leurs employés actuellement en poste. De cette problématique découlent trois conséquences sur lesquelles notre étude offre des pistes de solution : 1) les chefs d'équipe avec peu d'expérience sont de plus en plus nombreux (Catania et al., 2021); 2) les employés, moins nombreux, se retrouvent avec

une plus grande charge de travail (Hobbs, 2020); et 3) les chefs d'équipe prennent leur retraite plus tard (Lévesque, 2022).

Les chefs d'équipe avec peu d'expérience sont de plus en plus nombreux

Les résultats de notre étude indiquent que, contrairement à un chef d'équipe de longue date qui aura comme effet de produire une UT plus faible chez son équipe, un nouveau chef d'équipe fera augmenter l'UT ressentie par son équipe et ainsi, aura une incidence positive sur la SP ressentie par cette dernière. L'arrivée en poste d'un nouveau chef d'équipe ne devrait donc pas être vue comme un événement négatif, mais plutôt comme une opportunité pour les membres d'une équipe d'améliorer leur climat de travail. En effet, le service de gestion des ressources humaines (RH) doit tirer profit de ce type d'événement en accompagnant les chefs d'équipe dans leurs nouvelles équipes de travail. Lorsqu'un chef d'équipe arrive dans une nouvelle équipe, il importera de le breffer sur l'opportunité d'améliorer la SP de l'équipe qu'il intègre. Pour ce faire, les RH doivent d'abord s'assurer que le chef d'équipe comprenne ce qu'est la SP, comment elle se bâtit, quels avantages elle apporte à l'équipe de travail et comment la promouvoir au quotidien.

Quant à l'équipe de travail qui voit un nouveau chef intégrer ses rangs, elle devrait également être accompagnée dans ce changement afin de ne pas voir son niveau d'UT augmenter de façon trop importante. En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, nos résultats montrent que l'arrivée d'un nouveau chef d'équipe augmente l'UT ressentie par cette équipe. Bien que nous ayons montré que cette arrivée soit bénéfique pour la SP de cette équipe, il faut également tenir en compte l'effet curvilinéaire sur l'engagement au travail trouvé dans plusieurs recherches antérieures à la nôtre (Amabile et al., 1996 ; Sheng et al., 2019). En prenant en

considération les connaissances sur l'UT déjà présentes dans la littérature ainsi que les résultats de nos analyses, les RH ont avantage à mettre en place un processus d'intégration des nouveaux chefs d'équipe qui implique la participation des membres de l'équipe afin que le leader et ses subordonnés soient au diapason.

Les employés se retrouvent avec une plus grande charge de travail

Tel que vu dans le modèle Demandes-Ressources du travail de Bakker et Demerroutti (2007), une plus grande charge de travail aura un effet sur l'UT ressentie par les travailleurs. Les résultats de notre recherche indiquent qu'une plus grande UT aura un effet positif sur la SP de l'équipe. Alors qu'il est contre-intuitif de penser à ouvrir les canaux de communication en période de grandes demandes, notre étude confirme qu'il s'agit plutôt d'une opportunité pour les membres d'une équipe de travail d'améliorer leur sentiment de SP en échangeant entre eux, en posant des questions et en émettant des opinions. Ceci pourrait être une stratégie avantageuse leur permettant de réfléchir ensemble sur ces demandes du travail, ainsi que de trouver des solutions collaboratives afin de les résoudre. Le chef d'équipe doit donc être formé afin d'inviter ces comportements lors de ces périodes de grande UT et non le contraire; ce qu'il pourrait être tenté de faire pour s'assurer de respecter les délais. Ainsi, à la lumière de nos analyses, il serait de mise pour le chef d'équipe de reconnaître la charge de travail élevée qui est exigée des membres de son équipe et de s'assurer de tenir des rencontres ponctuelles avec ces derniers afin d'avoir un canal où il sera possible à tout un chacun de s'exprimer sur les projets ou les tâches en cours.

Le recul de la retraite des chefs d'équipe

Le maintien à l'emploi des personnes plus âgées est aussi un thème important de l'ère postpandémique et nos résultats pointent vers un autre aspect pratique à considérer. Notre étude montre qu'un chef d'équipe plus expérimenté ressentira habituellement davantage d'UT alors que son équipe en ressentira moins, deux facteurs qui nuiront fortement au niveau de SP au sein de l'équipe. La SP est un concept relativement nouveau pour les praticiens—ayant été popularisé largement seulement récemment dans un article du NY Times (Duhigg, 2016)—et il y a fort à parier que ce ne sont pas tous les chefs d'équipe qui le connaissent ou le comprennent. Par l'entremise de l'UT, notre étude donne des leviers plus concrets sur lesquels ces chefs d'équipe peuvent agir afin d'influencer positivement la SP au sein de leur équipe. Cela n'est certes pas une mince affaire (Harvey et al., 2019), mais des tactiques et outils de gestion du temps, par exemple, pourraient soutenir ces chefs d'équipe. Les équipes de direction devraient aussi être encouragées à bien répartir le travail de manière à ne pas ensevelir leurs membres plus expérimentés avec des activités qui les détournent de la gestion quotidienne de leur équipe.

5.4 Limites de la recherche et pistes futures

Notre étude présente certaines limites qui ouvrent la porte à la recherche future. Premièrement, nous avons choisi de nous attarder au concept de chef d'équipe et de son influence sur les dynamiques d'équipe, mais n'avons pas exploré directement la notion de coaching. Comme tout chef d'équipe n'est pas nécessairement un bon coach et que le coaching – ou l'absence de – est déterminant dans le bon fonctionnement d'une équipe (Hackman & Wageman, 2005), il pourrait être intéressant d'analyser l'impact de cette variable sur l'UT et la SP

d'une équipe. À la section 4.2.3 de ce mémoire, nous présentons un modèle qui inclut deux variables de contrôle exprimant des facteurs en lien avec le leadership du chef d'équipe. La robustesse de nos résultats demeure avec l'inclusion de ces variables de leadership. Toutefois, la théorisation supplémentaire nécessaire va au-delà de notre question de recherche, donc celle-ci n'a pas fait partie du présent mémoire.

De plus, le rôle de leader peut s'appliquer distinctivement selon les domaines ou environnements de travail. Nous avançons que le leader influence les équipes qui sont en mesure d'observer les comportements positifs ou négatifs de ce dernier. Cependant, cette influence peut s'opérer de manière différente en particulier dans les environnements de travail virtuels qui sont, depuis l'arrivée de la pandémie, de plus en plus chose commune. Nous pourrions penser, par exemple, que les comportements qui sont généralement observables dans les environnements de travail physiques pourraient ne pas être pleinement intériorisés par les subordonnés. Des recherches futures pourraient ainsi comparer des équipes dans des contextes de travail virtuel, ou même hybride, afin de mieux comprendre la portée de l'influence du leader dans ces contextes.

Tel que mentionné au chapitre 3 du présent mémoire, les variables d'UT du chef d'équipe et de l'équipe ont été mesurées avec trois items de l'échelle de Landy et coll. (1991). Toutefois, la charge de travail, qui fait également partie des demandes psychologiques du travail (MacDonald, 2003), n'a pas été prise en compte dans le calcul de l'UT. Puisque la charge de travail peut avoir un impact sur l'UT ressentie (Wang et al., 2016), il serait intéressant d'explorer un modèle incluant une variable contrôle de charge de travail afin de valider si les conclusions varient ou restent les mêmes.

Nos analyses se basent sur des données corrélationnelles transversales, ce qui représente aussi une limite pour un modèle de médiation comme le nôtre (Stone-Romero & Rosopa, 2004). Une étude expérimentale, en laboratoire ou sur le terrain, pourrait permettre de valider les relations de causation qui sont sous-entendues dans notre modèle. Qui plus est, les données de notre étude ont été amassées auprès d'équipes de vente en formation. Nous n'avons donc étudié que ce domaine selon cette population spécifique et nos résultats peuvent se transposer autrement pour d'autres industries ou secteurs d'activités. Bien que le secteur de la vente soit une industrie importante avec des chiffres d'affaires élevés et que le sentiment d'UT (Johnston & Marshall, 2013) – ainsi que la SP au sein des équipes (Harvey et al., 2019) – y soient importants, force est de souligner que ce contexte diffère probablement d'autres secteurs d'activités en termes d'attentes normatives en ce qui a trait aux demandes et aux ressources du travail des chefs d'équipe et de leurs membres. Par exemple, nous pourrions penser au domaine de la médecine où les membres de l'équipe travaillant au bloc opératoire sont beaucoup plus interdépendants et ont des tâches plus complexes (Makary et al., 2006). La nature de la tâche pouvant influencer les dynamiques d'équipe (Hackman, 2002), il serait intéressant de voir si une recherche future réussit à répliquer nos résultats dans un autre contexte.

Rappelons finalement qu'aucune étude ne s'était encore intéressée à l'UT comme antécédent de la SP. Des recherches dans différents domaines et environnements de travail sont nécessaires afin d'avoir une plus grande compréhension de l'UT et de son effet sur les chefs d'équipe et les équipes de travail.

Conclusion

Notre mémoire avait pour objectif de contribuer au domaine des relations industrielles, plus particulièrement à l'avancement des connaissances entourant le travail d'équipe en organisation. Notre démarche était guidée par les questions suivantes : *Comment l'arrivée d'un nouveau chef d'équipe influence-t-elle l'urgence temporelle ressentie tant par le chef que par les membres de son équipe? Comment ces sentiments d'urgence temporelle (chef d'équipe et équipe) affectent-ils en retour le sentiment de sécurité psychologique au sein de l'équipe?* Les résultats de notre étude se posent dans un contexte où la réalité des milieux de travail est en pleine transformation à la suite des grands chamboulements causés par la pandémie de la COVID-19. L'importance du chef d'équipe et de son influence sur les extrants de son équipe de travail n'est plus à prouver, mais notre étude permet de mettre en lumière l'importance de l'UT ressentie par ce dernier sur la SP de son équipe qui, rappelons-le, est un aspect essentiel au bon fonctionnement d'une équipe de travail.

Nous avons eu accès à des données de sondage recueillies auprès d'employés d'une entreprise de services financiers. Les réponses de membres de 79 équipes de travail ont été analysées afin de nous permettre de répondre à nos questions de recherche et ainsi proposer des contributions théoriques et pratiques pertinentes pour le domaine des RI et pour les organisations. À notre connaissance, aucune étude ne s'était encore intéressée au sentiment d'UT du chef d'équipe et de l'équipe comme médiateur entre la durée du mandat du chef d'équipe et la SP de cette équipe. Nous avons ainsi contribué aux études sur la SP en montrant l'importance de considérer l'UT comme un antécédent de celle-ci. De plus, nous avons étudié l'UT

au niveau individuel (chef d'équipe), mais aussi au niveau groupal (équipe), alors qu'aucune étude n'avait évalué sa présence ou même son effet au niveau de l'équipe. Sous l'effet médiateur de l'UT, les résultats de notre recherche suggèrent que les chefs d'équipe en poste depuis plus longtemps peuvent nuire à la SP de leur équipe alors que l'arrivée d'un nouveau chef d'équipe devrait être vue comme une opportunité d'améliorer la SP d'une équipe. Ainsi, notre mémoire aura permis de mettre en lumière l'importance pour les organisations de mieux comprendre ces mécanismes afin d'accompagner adéquatement les chefs d'équipe dans leur rôle clé de promotion et de maintien d'un climat de SP positif.

Références bibliographiques

- Adair, J. E. (1973). *Action-centred leadership*. McGraw-Hill New York.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C)
- Ashauer, S. A., & Macan, T. (2013). How Can Leaders Foster Team Learning? Effects of Leader-Assigned Mastery and Performance Goals and Psychological Safety. *The Journal of Psychology*, 147(6), 541–561. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.719940>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218.
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 963.
- Bagozzi, R. P., & Edwards, J. R. (1998). A General Approach for Representing Constructs in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 1(1), 45–87. <https://doi.org/10.1177/109442819800100104>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, 1986(23–28).
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Englewood cliffs Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact* (pp. ix, 208). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ben Zur, H., & Breznitz, S. J. (1981). The effect of time pressure on risky choice behavior. *Acta Psychologica*, 47(2), 89–104. [https://doi.org/10.1016/0001-6918\(81\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0001-6918(81)90001-9)

- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32(4), 1078–1095.
- Berlew, D. E., & Hall, D. T. (1966). The socialization of managers: Effects of expectations on performance. *Administrative Science Quarterly*, 207–223.
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2011). Organizing Individual and Collective Creativity: Flying in the Face of Creativity Clichés. *Creativity and Innovation Management*, 20(2), 77–89. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00597.x>
- Bliese, P. D. (2000). *Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis*.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables* (Vol. 210). John Wiley & Sons.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151–158. <https://doi.org/10.1037/a0024200>
- Bresman, H., & Zellmer-Bruhn, M. (2013). The Structural Context of Team Learning: Effects of Organizational and Team Structure on Internal and External Learning. *Organization Science*, 24(4), 1120–1139. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0783>
- Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (19860801). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 543. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.3.543>
- Briker, R., Hohmann, S., & Walter, F. H. (2019). Are we in Time? An Actor-Partner Interdependence Approach toward Time Pressure. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 11270. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.114>
- Briker, R., Walter, F., & Cole, M. S. (2020). The consequences of (not) seeing eye-to-eye about the past: The role of supervisor–team fit in past temporal focus for supervisors’ leadership behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 244–262.
- Briker, R., Walter, F., & Cole, M. S. (2021). Hurry up! The role of supervisors’ time urgency and self-perceived status for autocratic leadership and subordinates’ well-being. *Personnel Psychology*, 74(1), 55–76. <https://doi.org/10.1111/peps.12400>
- Bruch, H., & Ghoshal, S. (2002). Beware the busy manager. *Harvard Business Review*, 80(2), 62–69.
- Bstieler, L., & Hemmert, M. (2010). Increasing Learning and Time Efficiency in Interorganizational New Product Development Teams*. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 485–499. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00731.x>
- Burke, C. S., Priest, H. A., Salas, E., Sims, D., & Mayer, K. (2018). Stress and teams: How stress affects decision making at the team level. In *Performance under stress* (pp. 197–224). CRC Press.

- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, *17*(3), 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Burke, R. J. (1985). Beliefs and Fears Underlying Type A Behavior: Correlates of Time Urgency and Hostility. *Journal of General Psychology*, *112*(2), 133–145.
- Busemeyer, J. R. (1985). Decision making under uncertainty: A comparison of simple scalability, fixed-sample, and sequential-sampling models. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, *11*(3), 538. <https://doi.org/10.1037/0278-7393.11.3.538>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, *26*(1), 81–98.
- Carter, S. M., & West, M. A. (1998). Reflexivity, Effectiveness, and Mental Health in BBC-TV Production Teams. *Small Group Research*, *29*(5), 583–601. <https://doi.org/10.1177/1046496498295003>
- Catania, G., Zanini, M., Hayter, M., Timmins, F., Dasso, N., Ottonello, G., Aleo, G., Sasso, L., & Bagnasco, A. (2021). Lessons from Italian front-line nurses' experiences during the COVID-19 pandemic: A qualitative descriptive study. *Journal of Nursing Management*, *29*(3), 404–411.
- Cattell, R. B. (1961). Theory of situational, instrument, second order, and refraction factors in personality structure research. *Psychological Bulletin*, *58*(2), 160–174. <https://doi.org/10.1037/h0045221>
- Chandrasekaran, A., & Mishra, A. (2012). Task Design, Team Context, and Psychological Safety: An Empirical Analysis of R&D Projects in High Technology Organizations. *Production and Operations Management*, *21*(6), 977–996. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2012.01329.x>
- Chen, G. (2005). Newcomer Adaptation in Teams: Multilevel Antecedents and Outcomes. *The Academy of Management Journal*, *48*(1), 101–116. <https://doi.org/10.2307/20159643>
- Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self-and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 549.
- Chen, G., & Tjosvold, D. (2012). Shared rewards and goal interdependence for psychological safety among departments in China. *Asia Pacific Journal of Management*, *29*(2), 433–452. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9201-0>
- Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing Mediation and Suppression Effects of Latent Variables: Bootstrapping With Structural Equation Models. *Organizational Research Methods*, *11*(2), 296–325. <https://doi.org/10.1177/1094428107300343>
- Chong, D. S. F., Eerde, W., Rutte, C. G., & Chai, K. H. (2012). Bringing Employees Closer: The Effect of Proximity on Communication When Teams Function under Time Pressure: Effect of Proximity on Team Communication under Time Pressure. *Journal of Product Innovation Management*, *29*(2), 205–215. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00890.x>

- Choo, A. S., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2007). Method and Psychological Effects on Learning Behaviors and Knowledge Creation in Quality Improvement Projects. *Management Science*, 53(3), 437–450. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0635>
- Clarke, H. M. (2020). Gender Stereotypes and Gender-Typed Work. In K. F. Zimmermann (Ed.), *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics* (pp. 1–23). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57365-6_21-1
- Conte, J. M., Landy, F. J., & Mathieu, J. E. (1995). Time urgency: Conceptual and construct development. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 178. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.178>
- Conte, J. M., Mathieu, J. E., & Landy, F. J. (1998). The nomological and predictive validity of time urgency. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 1–13. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199801\)19:1<1::AID-JOB815>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199801)19:1<1::AID-JOB815>3.0.CO;2-E)
- Coutifaris, C. G. V., & Grant, A. M. (2021). Taking Your Team Behind the Curtain: The Effects of Leader Feedback-Sharing and Feedback-Seeking on Team Psychological Safety. *Organization Science*, orsc.2021.1498. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1498>
- Cruz, K. S., & Pil, F. K. (2011). Team design and stress: A multilevel analysis. *Human Relations*, 64(10), 1265–1289. <https://doi.org/10.1177/0018726711409264>
- De Jong, B. A., & Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *The Academy of Management Journal*, 53(3), 535–549.
- de Poel, F. M., Stoker, J. I., & Van der Zee, K. I. (2014). Leadership and Organizational Tenure Diversity as Determinants of Project Team Effectiveness. *Group & Organization Management*, 39(5), 532–560. <https://doi.org/10.1177/1059601114550711>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *The Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.2307/20159894>
- Diab-Bahman, R., & Al-Enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 909–927. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0262>
- Dietz, B., van Knippenberg, D., Hirst, G., & Restubog, S. L. D. (20150525). Outperforming whom? A multilevel study of performance-prove goal orientation, performance, and the moderating role of shared team identification. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1811. <https://doi.org/10.1037/a0038888>
- DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(3), 195. <https://doi.org/10.1037/cpb0000138>

- Ding, L., Velicer, W., & Harlow, L. (1995). Effects of Estimation Methods, Number of Indicators Per Factor, and Improper Solutions on Structural Equation Modeling Fit Indices. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 2, 119–143. <https://doi.org/10.1080/10705519509540000>
- Dóci, E., Hofmans, J., Nijs, S., & Judge, T. A. (2020). Leaders under pressure: Time pressure and state core self-evaluations as antecedents of transformational leadership behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4), 515–524.
- Duhigg, C. (2016, February 25). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Durham, C. C., Locke, E. A., Poon, J. M. L., & McLeod, P. L. (2000). Effects of Group Goals and Time Pressure on Group Efficacy, Information-Seeking Strategy, and Performance. *Human Performance*, 13(2), 115–138. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1302_1
- Dwyer, L. P. (2019). Leadership self-efficacy: Review and leader development implications. *Journal of Management Development*, 38(8), 637–650. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0073>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2011). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens. *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*.
- Edmondson, A. (2019). The Role of Psychological Safety. *Leader to Leader*, 2019(92), 13–19. <https://doi.org/10.1002/ltl.20419>
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from Mistakes is Easier Said than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(1), 66–90. <https://doi.org/10.1177/0021886304263849>
- Edmondson, A. C. (2008). Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 255–275). John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470696712.ch13>
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685–716. <https://doi.org/10.2307/3094828>
- Edmondson, A. C., & Harvey, J.-F. (2017). *Extreme Teaming: Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership*. Emerald Group Publishing.

- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, 12, 239–272.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014a). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014b). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C., & Mogelof, J. P. (2005). Explaining Psychological Safety in Innovation Teams: Organizational Culture, Team Dynamics, or Personality? In *Creativity and Innovation in Organizational Teams*. Psychology Press.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17–26. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(91\)90024-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(91)90024-U)
- Eldor, L. (2021). Leading by doing: Does leading by example impact productivity and service quality? *Academy of Management Journal*, 64(2), 458–481.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435–458.
- Faraj, S., & Yan, A. (20090518). Boundary work in knowledge teams. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 604. <https://doi.org/10.1037/a0014367>
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1–6. <https://doi.org/10.1037/h0056314>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Fortin, M.-F., Côté, J., & Filion, F. (2005). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Chenelière éducation; WorldCat.org.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- George, J. M., & James, L. R. (1993). *Personality, affect, and behavior in groups revisited: Comment on aggregation, levels of analysis, and a recent application of within and between analysis*.
- Gersick, C. J. (1989). Marking time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*, 32(2), 274–309.

- Gersick, C. J. (1994). Pacing strategic change: The case of a new venture. *Academy of Management Journal*, 37(1), 9–45.
- Gersick, C. J., & Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 65–97.
- Gevers, J. M., van Eerde, W., & Rutte, C. G. (2001). Time pressure, potency, and progress in project groups. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 205–221.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601–616.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March–April, 70–90.
- Grusky, D. B. (1994). Social stratification in sociological perspective. *Boulder: Westview*.
- Gu, Q., Wang, G. G., & Wang, L. (2013). Social capital and innovation in R&D teams: The mediating roles of psychological safety and learning from mistakes. *R&D Management*, 43(2), 89–102. <https://doi.org/10.1111/radm.12002>
- Gupta, V., & Singh, S. (2012). How leaders impact employee creativity: A study of Indian R&D laboratories. *Management Research Review*, 36(1), 66–88.
- Gutnick, D., Walter, F., Nijstad, B. A., & De Dreu, C. K. (2012). Creative performance under pressure: An integrative conceptual framework. *Organizational Psychology Review*, 2(3), 189–207.
- Hackman, J. R. (2002). Why teams don't work. In *Theory and research on small groups* (pp. 245–267). Springer.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. *Designing Effective Work Groups*, 72, 119.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) Sage Publications. *Thousand Oaks, CA, USA*.
- Halbesleben, J. R. B., & Rathert, C. (2008). The role of continuous quality improvement and psychological safety in predicting work-arounds. *Health Care Management Review*, 33(2), 134–144. <https://doi.org/10.1097/01.HMR.0000304505.04932.62>
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, 39–51.
- Hartmann, S., Weiss, M., Hoegl, M., & Carmeli, A. (2021). How does an emotional culture of joy cultivate team resilience? A sociocognitive perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 313–331.
- Harvey, J.-F., Bresman, H., Edmondson, A. C., & Pisano, G. P. (2022). A Strategic View of Team Learning in Organizations. *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0352>

- Harvey, J.-F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726–1751. <https://doi.org/10.1177/0018726718817812>
- Harvey, J.-F., Leblanc, P.-M., & Cronin, M. A. (2019). Beyond Separate Emergence: A Systems View of Team Learning Climate. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2019.01441>
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In *Leader behavior: Its description and measurement*. (R. M. Stogdill & A. E. Coons, pp. 6–38).
- Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25(2), 209–227.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969a). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969b). Management of Organizational Behavior. *Academy of Management Journal*, 12(4), 526–526. <https://doi.org/10.5465/amj.1969.19201155>
- Hobbs, J. E. (2020). Food supply chains during the COVID-19 pandemic. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue Canadienne d'agroeconomie*, 68(2), 171–176.
- House, R. J. (1977). A theory of charismatic leadership. *Leadership: The Cutting Edge*.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424–453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hughes, C. (2004). The supervisor's influence on workplace learning. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 275–287.
- Idris, M. A., Dollard, M. F., Coward, J., & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate: Conceptual distinctiveness and effect on job demands and worker psychological health. *Safety Science*, 50(1), 19–28. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.06.005>
- Iwasaki, Y., MacKay, K. J., & Ristock, J. (20040301). Gender-Based Analyses of Stress Among Professional Managers: An Exploratory Qualitative Study. *International Journal of Stress Management*, 11(1), 56. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.11.1.56>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (19930801). An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.306>
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2013). *Churchill, Ford and Walker's: Sales force Management* (13th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.

- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research, 33*(3), 313–336. <https://doi.org/10.1177/10496402033003002>
- Karesek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of work life*.
- Kelly, J. R., & Karau, S. J. (1999). Group Decision Making: The Effects of Initial Preferences and Time Pressure. *Personality and Social Psychology Bulletin, 25*(11), 1342–1354. <https://doi.org/10.1177/0146167299259002>
- Kelly, J. R., & McGrath, J. E. (1985). Effects of time limits and task types on task performance and interaction of four-person groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 49*(2), 395.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Fourth Edition*. Guilford Publications.
- Knight, A. P. (2015). Mood at the Midpoint: Affect and Change in Exploratory Search Over Time in Teams That Face a Deadline. *Organization Science, 26*(1), 99–118. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0866>
- Koch, J., & Schermuly, C. C. (2021). Managing the Crisis: How COVID-19 Demands Interact with Agile Project Management in Predicting Employee Exhaustion. *British Journal of Management, 32*(4), 1265–1283. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12536>
- Koopmann, J., Lanaj, K., & Zhou, L. (2016). Team Tenure and Member Performance: The Roles of Psychological Safety Climate and Climate Strength. *Academy of Management Proceedings, 2016*, 16677–16677. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2014.74>
- Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance. *Group & Organization Management, 36*(3), 385–415. <https://doi.org/10.1177/1059601111405985>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: When leaders are at their best*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc. Publishers.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest, 7*(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J., Mak, S., & Chao, G. T. (2016). Team-Centric Leadership: An Integrative Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3*(1), 21–54. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062429>

- Landy, F. J., Rastegary, H., Thayer, J., & Colvin, C. (1991). Time urgency: The construct and its measurement. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 644–657. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.644>
- Leblanc, P.-M., Rousseau, V., & Harvey, J.-F. (2022). Leader humility and team innovation: The role of team reflexivity and team proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*.
- LeBreton, J. M., Burgess, J. R. D., Kaiser, R. B., Atchley, E. K., & James, L. R. (2003). The Restriction of Variance Hypothesis and Interrater Reliability and Agreement: Are Ratings from Multiple Sources Really Dissimilar? *Organizational Research Methods, 6*(1), 80–128. <https://doi.org/10.1177/1094428102239427>
- LeBreton, J. M., James, L. R., & Lindell, M. K. (2005). Recent Issues Regarding rWG, rWG, rWG(J), and rWG(J). *Organizational Research Methods, 8*(1), 128–138. <https://doi.org/10.1177/1094428104272181>
- LeBreton, J., & Senter, J. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods, 11*, 815–852.
- Lévesque, L. (2022, July 8). Recrutement ou maintien en emploi: Le patronat veut séduire les 60-69 ans. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2022-07-08/recrutement-ou-maintien-en-emploi/le-patronat-veut-seduire-les-60-69-ans.php>
- Levi, L. (2000). Stressors at the workplace: Theoretical models. *Occupational Medicine, 15*, 69–106.
- Liao, F.-Y., Yang, L.-Q., Wang, M., Drown, D., & Shi, J. (2013). Team–Member Exchange and Work Engagement: Does Personality Make a Difference? *Journal of Business and Psychology, 28*(1), 63–77. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9266-5>
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 434. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Lovelace, K. J., Manz, C. C., & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review, 17*(4), 374–387.
- MacDonald, W. (2003). The impact of job demands and workload on stress and fatigue. *Australian psychologist, 38*(2), 102-117.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 29*(2), 115–134.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test the significance of the mediated effect. *Psychological Methods, 7*(1), 83–104.
- Makary, M. A., Sexton, J. B., Freischlag, J. A., Holzmueller, C. G., Millman, E. A., Rowen, L., & Pronovost, P. J. (2006). Operating room teamwork among physicians and nurses: Teamwork in the eye of the beholder. *Journal of the American College of Surgeons, 202*(5), 746–752.

- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356–376. <https://doi.org/10.2307/259182>
- Martins, L. L., Schilpzand, M. C., Kirkman, B. L., Ivanaj, S., & Ivanaj, V. (2013). A Contingency View of the Effects of Cognitive Diversity on Team Performance: The Moderating Roles of Team Psychological Safety and Relationship Conflict. *Small Group Research*, 44(2), 96–126. <https://doi.org/10.1177/1046496412466921>
- Maruping, L. M., Venkatesh, V., Thatcher, S. M. B., & Patel, P. C. (2015). Folding Under Pressure or Rising to the Occasion? Perceived Time Pressure and the Moderating Role of Team Temporal Leadership. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1313–1333. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0468>
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452–467. <https://doi.org/10.1037/apl0000128>
- Mathieu, J. E., Luciano, M. M., D’Innocenzo, L., Klock, E. A., & LePine, J. A. (2020). The development and construct validity of a team processes survey measure. *Organizational Research Methods*, 23(3), 399–431.
- Maule, A. J., & Mackie, P. (1990). A componential investigation of the effects of deadlines on individual decision making. In *Contemporary issues in decision making* (pp. 449–461). North-Holland.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.5465/256727>
- McCormick, M. J. (2001). Self-Efficacy and Leadership Effectiveness: Applying Social Cognitive Theory to Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 22–33. <https://doi.org/10.1177/107179190100800102>
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2002). The impact of team leader performance on team member satisfaction: The subordinate’s perspective. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2014). Are we all on the same temporal page? The moderating effects of temporal team cognition on the polychronicity diversity–team performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 404–422. <https://doi.org/10.1037/a0035640>
- Moreland, R., & Levine, J. (1982). Socialization in Small Groups: Temporal Changes in Individual-Group Relations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 15. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60297-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60297-X)

- Morgeson, F. P., & DeRue, D. S. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 271–287. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.006>
- Mortensen, M., & Gardner, H. K. (2017, September 1). The Overcommitted Organization. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/09/the-overcommitted-organization>
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nevitt, J., & Hancock, G. R. (2001). Performance of bootstrapping approaches to model test statistics and parameter standard error estimation in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 8(3), 353–377.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nijstad, B. A., De Dreu, C. K. W., Rietzschel, E. F., & Baas, M. (2010). The dual pathway to creativity model: Creative ideation as a function of flexibility and persistence. *European Review of Social Psychology*, 21(1), 34–77. <https://doi.org/10.1080/10463281003765323>
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543–565.
- Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). 10 coordination in organizations: An integrative perspective. *Academy of Management Annals*, 3(1), 463–502.
- Okhuysen, G. A., & Waller, M. J. (2002). Focusing on midpoint transitions: An analysis of boundary conditions. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1056–1065.
- Özaralli, N. (2015). Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (Felt) Empowerment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 366–376. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.899>
- Payne, J. W., Bettman, J. R., & Johnson, E. J. (1988). Adaptive strategy selection in decision making. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 14(3), 534.
- Pearce, C., & Sims, H. (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, 172–197. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>

- Pearsall, M., & Ellis, A. (2010). Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior. *The Journal of Applied Psychology, 96*, 401–411. <https://doi.org/10.1037/a0021503>
- Petrock, F. (1990). Planning the leadership transition. *The Journal of Business Strategy, 11*(6), 14.
- Post, C. (2012). Deep-Level Team Composition and Innovation: The Mediating Roles of Psychological Safety and Cooperative Learning. *Group & Organization Management, 37*(5), 555–588. <https://doi.org/10.1177/1059601112456289>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *Academy of Management Annals, 6*(1), 337–396.
- Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science, 25*(4), 319–328.
- Riskin, A., Erez, A., Foulk, T. A., Kugelman, A., Gover, A., Shoris, I., Riskin, K. S., & Bamberger, P. A. (2015). The Impact of Rudeness on Medical Team Performance: A Randomized Trial. *Pediatrics, 136*(3), 487–495. <https://doi.org/10.1542/peds.2015-1385>
- Roberto, M. A. (2002). Lessons from Everest: The Interaction of Cognitive Bias, Psychological Safety, and System Complexity. *California Management Review, 45*(1), 136–158. <https://doi.org/10.2307/41166157>
- Roberts, F., Novicevic, M. M., Thomas, C. H., & Kaše, R. (2020). Financial performance of fluid teams with undifferentiated member roles: The impact of vertical and horizontal team familiarity. *Team Performance Management: An International Journal, 27*(1/2), 15–29. <https://doi.org/10.1108/TPM-07-2020-0055>
- Rostami, A., Gabler, C., & Agnihotri, R. (2019). Under pressure: The pros and cons of putting time pressure on your salesforce. *Journal of Business Research, 103*, 153–162. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.026>
- Roussin, C. J. (2008). Increasing Trust, Psychological Safety, and Team Performance Through Dyadic Leadership Discovery. *Small Group Research, 39*(2), 224–248. <https://doi.org/10.1177/1046496408315988>
- Sagie, A. (1996). Effects of Leader's Communication Style and Participative Goal Setting on Performance and Attitudes. *Human Performance, 9*(1), 51–64. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0901_3
- Saraiva, R., & Iglesias, F. (2016). Cooperation under pressure: Time urgency and time perspective in social dilemmas. *Time & Society, 25*(2), 393–405. <https://doi.org/10.1177/0961463X15577271>

- Sauer, S. J. (2011). Taking the reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 574–587. <https://doi.org/10.1037/a0022741>
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior, 24*(6), 779–802. <https://doi.org/10.1002/job.220>
- Schulte, M., Cohen, N. A., & Klein, K. J. (2012). The Coevolution of Network Ties and Perceptions of Team Psychological Safety. *Organization Science, 23*(2), 564–581. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0582>
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. *J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, Measures in Health Psychology: A User's Portfolio. Causal and Control Beliefs, 35*, 37.
- Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 84*(1), 1–22.
- Sharma, A., & Bhatnagar, J. (2017). Emergence of team engagement under time pressure: Role of team leader and team climate. *Team Performance Management: An International Journal, 23*(3), 171–185. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0031>
- Sheng, X., Wang, Y., Hong, W., Zhu, Z., & Zhang, X. (2019). The curvilinear relationship between daily time pressure and work engagement: The role of psychological capital and sleep. *International Journal of Stress Management, 26*(1), 25. <https://doi.org/10.1037/str0000085>
- Siegrist, J. (2012). *Effort-reward imbalance at work—Theory, measurement and evidence*. 19.
- Siegrist, J., Klein, D., & Voigt, K. H. (1996). Linking sociological with physiological data: The model of effort-reward imbalance at work. *Acta Physiologica Scandinavica. Supplementum, 640*, 112–116.
- Staats, B., Gino, F., & Pisano, G. (2010). Varied Experience, Team Familiarity, and Learning: The Mediating Role of Psychological Safety. *Harvard Business School, Harvard Business School Working Papers*.
- Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—A meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 32*(6), 443–462.
- Stewart, G. L. (2006). A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance. *Journal of Management, 32*(1), 29–55. <https://doi.org/10.1177/0149206305277792>
- Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Leadership for Self-Managing Work Teams: A Typology and Integrative Model. *Human Relations, 48*(7), 747–770. <https://doi.org/10.1177/001872679504800702>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research* (pp. viii, 613). Free Press.

- Stoker, J. I. (2008). Effects of team tenure and leadership in self-managing teams. *Personnel Review*, 37(5), 564–582. <https://doi.org/10.1108/00483480810891682>
- Stone-Romero, E. F., & Rosopa, P. J. (2004). Inference problems with hierarchical multiple regression-based tests of mediating effects. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the Inverted U-Shaped Relationship Between Time and Performance: Meta-Analyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationships. *Journal of Management*, 29(5), 609–640. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00028-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00028-X)
- Svenson, O., & Maule, A. J. (1993). *Time pressure and stress in human judgment and decision making*. Springer Science & Business Media.
- Szollos, A. (2009). Toward a psychology of chronic time pressure: Conceptual and methodological review. *Time & Society*, 18(2–3), 332–350. <https://doi.org/10.1177/0961463X09337847>
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45–66. <https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.45-66>
- Tesluk, P. E., & Jacobs, R. R. (1998). Toward an Integrated Model of Work Experience. *Personnel Psychology*, 51(2), 321–355. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00728.x>
- Tjosvold, D., Yu, Z., & Hui, C. (2004). Team Learning from Mistakes: The Contribution of Cooperative Goals and Problem-Solving*. *Journal of Management Studies*, 41(7), 1223–1245. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00473.x>
- Tucker, A. L., Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2007). Implementing New Practices: An Empirical Study of Organizational Learning in Hospital Intensive Care Units. *Management Science*, 53(6), 894–907. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0692>
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456–465.
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. (2005). Team Diagnostic Survey: Development of an Instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 373–398. <https://doi.org/10.1177/0021886305281984>
- Waller, M. J., Zellmer-Bruhn, M. E., & Giambatista, R. C. (2002). Watching the clock: Group pacing behavior under dynamic deadlines. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1046–1055.
- Wang, L., He, X., & Chen, Y. (2016). Quantitative relationship model between workload and time pressure under different flight operation tasks. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 54, 93–102.
- Wang, P., Dust, S., & Wang, Z. (2021). Leader Sex and Employee Power Distance Orientation as Boundary Conditions of the Relationship between Leader Humility and Leader-Member Exchange. *Human Performance*, 34(5), 351–367. <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1966632>

- Wilhelm, H., Richter, A. W., & Semrau, T. (2019). Employee Learning from Failure: A Team-as-Resource Perspective. *Organization Science*, 30(4), 694–714. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1255>
- Williams, L. J., & O’Boyle, E. H. (2008). Measurement models for linking latent variables and indicators: A review of human resource management research using parcels. *Human Resource Management Review*, 18(4), 233–242. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.002>
- Woolley, A. W. (1998). Effects of intervention content and timing on group task performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 30–46.
- Yaffe, T., & Kark, R. (2011a). Leading by example: The case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 806.
- Yaffe, T., & Kark, R. (2011b). Leading by example: The case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 806.
- Yi, H., Hao, P., Yang, B., & Liu, W. (2017). How Leaders’ Transparent Behavior Influences Employee Creativity: The Mediating Roles of Psychological Safety and Ability to Focus Attention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 335–344. <https://doi.org/10.1177/1548051816670306>
- Yukl, G. (1997). *Effective leadership behavior: A new taxonomy and model*. Eastern Academy of Management International Conference, Dublin, Ireland, June.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Pearson.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 416–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.416>
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483.
- Zhang, M. J., Zhang, Y., & Law, K. S. (2022). Paradoxical leadership and innovation in work teams: The multilevel mediating role of ambidexterity and leader vision as a boundary condition. *Academy of Management Journal*, 65(5), 1652–1679.

Annexe 1 – Articles sur la sécurité psychologique au niveau de l'équipe

Auteurs	Titre	Résumé
Ashauer & Macan, 2013	How Can Leaders Foster Team Learning? Effects of Leader-Assigned Mastery and Performance Goals and Psychological Safety	Dans une étude portant sur 71 équipes, il a été constaté que la sécurité psychologique et le comportement d'apprentissage étaient plus élevés chez les équipes qui cherchaient à s'améliorer ou à maîtriser de nouvelles tâches plutôt que chez les équipes ayant des objectifs de performance ou aucun objectif. La sécurité psychologique de l'équipe a eu un rôle de médiateur dans la relation entre l'assignation des objectifs de performance et d'apprentissage du leader, et les comportements d'apprentissage de l'équipe. Les résultats contribuent à mieux comprendre de quelle façon les objectifs assignés par le leader sont liés à la sécurité psychologique et au comportement d'apprentissage dans un contexte d'équipe, et suggèrent des approches pour favoriser de tels processus.
Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani, & Brown, 2012	Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate	À l'aide de données provenant de 117 équipes de travail, cette recherche a révélé que le climat de sécurité psychologique modère la relation entre les conflits liés à la tâche et la performance. Plus précisément, les conflits de tâche et la performance de l'équipe étaient positivement associés dans des conditions de sécurité psychologique élevée.
Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013	The Structural Context of Team Learning: Effects of Organizational and Team Structure on Internal and External Learning	Cet article rend compte d'une étude des antécédents structurels de l'apprentissage en équipe. Dans une étude d'équipes de recherche et de développement pharmaceutiques autogérées, il a été constaté qu'une plus grande structure au niveau de l'équipe est associée à plus d'apprentissage interne et externe en favorisant la sécurité psychologique. Toutefois, une plus grande structure au niveau organisationnel est négativement associée à l'apprentissage interne et externe. La sécurité psychologique a un rôle médiateur sur la relation positive entre la structure de l'équipe et l'apprentissage en équipe, et les contraintes d'autonomie des tâches ont ce même rôle sur la relation négative entre la structure organisationnelle et l'apprentissage en équipe.
Bstieler & Hemmert, 2010	Increasing Learning and Time Efficiency in Interorganizational New Product Development Teams	Cette recherche développe et teste un modèle de facteurs proposés pour augmenter à la fois l'apprentissage et l'efficacité du temps dans les équipes inter-organisationnelles. Les résultats d'une étude empirique de 50 projets collaboratifs de développement de nouveaux produits indiquent que : <ul style="list-style-type: none"> • la résolution de problèmes partagée et le comportement bienveillant soutiennent à la fois l'apprentissage et l'efficacité du temps dans les équipes IO; • la sécurité psychologique de l'équipe est positivement liée à l'apprentissage; • la résolution partagée de problèmes est plus fortement liée aux deux dimensions de la performance que les autres facteurs.
Chandrasekaran & Mishra, 2012	Task Design, Team Context, and Psychological Safety: An Empirical Analysis of R&D Projects in High Technology Organizations	Cette étude est basée sur des données primaires recueillies auprès de plusieurs informateurs dans 110 projets dans 34 unités commerciales de haute technologie. Une plus grande autonomie des équipes était associée à une plus grande sécurité psychologique lorsque l'exploration relative et l'alignement des mesures projet-organisation étaient faibles. Une augmentation de la sécurité psychologique a réduit le taux de rotation de l'équipe et a

		amélioré les performances dans les équipes. L'effet de la sécurité psychologique sur la performance du projet s'est avéré être indirect et le roulement de l'équipe a eu un effet médiateur.
Edmondson, 1999	Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams	Cet article présente les résultats d'une étude de 51 équipes de travail dans une entreprise manufacturière et démontre que la sécurité psychologique de l'équipe est associée au comportement d'apprentissage, mais pas l'efficacité de l'équipe, lorsque l'on contrôle la sécurité psychologique de l'équipe. Le comportement d'apprentissage sert d'intermédiaire entre la sécurité psychologique de l'équipe et la performance de l'équipe.
Edmondson, 2002	Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams	Cette étude explore les thèmes de la confiance et de l'apprentissage collectif en équipe. L'auteur décrit les risques interpersonnels pouvant inhiber les apprentissages collectifs, distingue la sécurité psychologique de la confiance, et explique pourquoi la sécurité psychologique atténue les risques interpersonnels et facilite un processus d'apprentissage structuré en équipe. Ainsi, un leader qui encourage la discussion favoriserait la sécurité psychologique, ce qui encouragerait des comportements de réflexion et d'action permettant le progrès des objectifs de l'équipe.
Edmondson, Bohmer, & Pisano, 2001	Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals	Étude qualitative de 16 hôpitaux mettant en œuvre une technologie innovante pour la chirurgie cardiaque. Les responsables de la mise en œuvre qui ont réussi ont utilisé l'inscription pour motiver l'équipe, conçu des séances d'entraînement préparatoires et des essais précoces pour créer une sécurité psychologique et encourager de nouveaux comportements, et ont promu le sens partagé et l'amélioration des processus grâce à des pratiques réflexives.
Edmondson, Kramer, & Cook, 2004	Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens	Cet article traite de la sécurité psychologique et la distingue de la confiance connexe de confiance interpersonnelle. La sécurité psychologique est étroitement liée au comportement d'apprentissage, tandis que la confiance réduit les coûts de transaction et réduit le besoin de surveiller le comportement. Cet article propose un modèle des antécédents et des conséquences de la sécurité psychologique dans les équipes de travail et souligne la centralité de la sécurité psychologique pour le comportement d'apprentissage.
Edmondson & Mogelof, 2005	Explaining psychological safety in innovation teams: organizational culture, team dynamics, or personality?	La sécurité psychologique diffère considérablement d'une équipe à l'autre, au sein même d'une organisation et d'une organisation à l'autre. Les interactions quotidiennes entre les membres d'une équipe seraient des déterminants essentiels de la perception de sécurité psychologique.
Faraj & Yan, 2009	Boundary work in knowledge teams	Le modèle examine la relation entre les activités de frontière d'équipe et la performance de l'équipe, les effets modérateurs des facteurs contextuels organisationnels et l'effet médiateur de la sécurité psychologique de l'équipe sur la relation limite travail-performance. Ces relations ont été testées avec des données recueillies auprès de 64 équipes de développement de logiciels. Le franchissement des limites, la mise en mémoire tampon et le renforcement des limites se sont avérés liés à la performance de l'équipe et à la sécurité psychologique. Les deux relations sont modérées par l'incertitude des tâches de l'équipe et la rareté des ressources.
Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2017	Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension	136 échantillons indépendants représentant plus de 22 000 individus et près de 5 000 groupes ont servi pour mener une méta-analyse complète sur les antécédents et les résultats de la sécurité psychologique.
Gu, Wang, & Wang, 2013	Social capital and innovation in R&D teams: the mediating roles of	L'étude s'est intéressée à un échantillon comprenant 151 équipes avec 585 membres issus de neuf entreprises chinoises de haute technologie. Les résultats ont montré que la sécurité

	psychological safety and learning from mistakes	psychologique et l'apprentissage des erreurs médiaient partiellement la relation entre le capital structurel et cognitif et l'innovation dans les équipes, et médiaient entièrement la relation entre le capital relationnel et l'innovation dans les équipes.
Halbesleben & Rathert, 2008	The role of continuous quality improvement and psychological safety in predicting work-arounds	Le but de cet article est d'examiner le rôle de l'amélioration continue de la qualité et de la sécurité psychologique en tant que prédicteurs des solutions de contournement dans les organisations de soins de santé. 83 employés des registres du cancer ont répondu à une enquête téléphonique évaluant l'amélioration continue de la qualité (influence personnelle et style de gestion), la sécurité psychologique et les solutions de contournement. Une relation de médiation entre le climat de travail d'amélioration de qualité en continu, la sécurité psychologique et les solutions de contournement a été trouvée.
Harvey, Johnson, Roloff, & Edmondson, 2019	From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning	Cet article expose la relation de médiation de la sécurité psychologique de l'équipe sur l'orientation de l'apprentissage et l'apprentissage en équipe. L'ouverture d'esprit modère toutefois la relation entre l'orientation de l'apprentissage de l'équipe et la sécurité psychologique.
Hirak, Peng, Carmeli, & Schaubroeck, 2012	Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures	Une analyse des données longitudinales recueillies dans un grand hôpital a permis de constater que l'inclusivité du leader était positivement associée aux perceptions des membres de la sécurité psychologique et que cette relation était plus forte pour les membres des unités peu performantes. Le climat de sécurité psychologique de l'unité semble faciliter l'apprentissage des échecs au sein de l'unité de travail, ce qui est positivement associé à la performance ultérieure de l'unité.
Koopmann, Lanaj, Wang, Zhou, & Shi, 2016	Nonlinear Effects of Team Tenure on Team Psychological Safety Climate and Climate Strength: Implications for Average Team Member Performance	Un échantillon de 115 équipes de recherche et de développement a été étudié afin de constater que la durée du mandat de l'équipe avait une relation curvilinéaire avec le climat de sécurité psychologique de l'équipe et la force du climat. Les équipes nouvelles et de longue date avaient des niveaux de sécurité psychologique et un climat plus forts que les équipes ayant une durée moyenne.
Kostopoulos & Bozionelos, 2011	Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance	L'analyse des équations structurelles dans un échantillon de 142 équipes de projets d'innovation a indiqué que la sécurité psychologique avait influencé positivement l'apprentissage exploratoire, mais de manière non linéaire, tandis que le conflit de tâches modère positivement la relation entre la sécurité psychologique et l'apprentissage d'exploitation.
Martins, Schilpzand, Kirkman, Ivanaj, & Ivanaj, 2013	A Contingency View of the Effects of Cognitive Diversity on Team Performance: The Moderating Roles of Team Psychological Safety and Relationship Conflict	Cet article examine les rôles modérateurs de la sécurité psychologique de l'équipe et des conflits relationnels sur la relation entre deux formes de diversité cognitive de l'équipe - la diversité de l'expertise et de l'expertise - et la performance de l'équipe. Lorsque la sécurité psychologique de l'équipe était plus faible, la diversité des expertises était négativement liée à la performance de l'équipe, mais inversement, la diversité des expertises était positivement liée à la performance de l'équipe. Lorsque les conflits dans les relations d'équipe étaient plus faibles, la diversité des compétences était positivement liée à la performance de l'équipe.
Mu & Gnyawali, 2003	Developing synergistic knowledge in student groups	Cet article examine les facteurs qui influencent le développement de connaissances synergiques dans les groupes d'étudiants. Lorsque la sécurité psychologique est élevée, les perceptions des élèves concernant la performance du groupe sont meilleures, ce qui atténue les effets négatifs des conflits sur la performance.
Nembhard & Edmondson, 2006	Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on	Cet article propose que l'inclusivité des leaders aide les équipes interdisciplinaires à surmonter les effets inhibiteurs des différences de statut, permettant aux membres de collaborer à l'amélioration des processus. Les données d'enquête ont été recueillies dans 23

	psychological safety and improvement efforts in health care teams	unités de soins intensifs néonataux impliquées dans des projets d'amélioration de la qualité. Un leader inclusif prédirait la sécurité psychologique avec un effet de modération sur la relation entre le statut et la sécurité psychologique. La sécurité psychologique prédirait l'engagement envers l'amélioration de la qualité du travail, mais modère également la relation entre un leader inclusif et l'engagement.
Pearsall & Ellis, 2011	Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior	L'étude présente les résultats de 126 équipes ayant indiqué que la présence d'une orientation formaliste au sein de l'équipe était négativement liée aux décisions collectives contraires à l'éthique. À l'inverse, la présence d'une orientation utilitaire au sein de l'équipe était positivement liée à la fois aux décisions et aux comportements contraires à l'éthique. Les résultats ont également indiqué que la relation entre l'utilitarisme et les résultats contraires à l'éthique était modérée par le niveau de sécurité psychologique au sein de l'équipe, de sorte que les équipes ayant un niveau de sécurité élevé étaient plus susceptibles d'adopter des comportements contraires à l'éthique.
Post, 2012	Deep-Level Team Composition and Innovation: The Mediating Roles of Psychological Safety and Cooperative Learning	Les résultats d'un échantillon de 83 équipes d'innovation naturelle avec des données à double source servent cette étude qui indique que la pensée séquentielle contribue à la diminution de l'innovation en équipe en inhibant la sécurité psychologique, tandis que la pensée connective aide à améliorer l'innovation en équipe grâce à un apprentissage coopératif accru.
Roussin, 2008	Increasing Trust, Psychological Safety, and Team Performance Through Dyadic Leadership Discovery	Dans cet article, l'analyse révèle que les dirigeants utilisant des méthodes de découverte dyadique apprennent à personnaliser leurs comportements de leadership pour accroître la confiance, la sécurité psychologique et les performances de l'équipe.
Schulte, Cohen, & Klein, 2012	The Coevolution of Network Ties and Perceptions of Team Psychological Safety	Étude longitudinale de 10 mois sur les perceptions de la sécurité psychologique de l'équipe et des liens de réseau social dans 69 équipes de travail. Les résultats suggèrent que les perceptions de la sécurité psychologique prédisent les liens de réseau. Plus les membres de l'équipe sont psychologiquement en sécurité, plus ils sont susceptibles de demander conseil à leurs coéquipiers et de les considérer comme des amis, et moins ils sont susceptibles de signaler des relations difficiles avec eux.
Tjosvold, Yu, & Hui, 2004	Team learning from mistakes: the contribution of cooperative goals and problem-solving	Cette étude sur des équipes travaillant dans des organisations à Shanghai suggère que les équipes sont capables d'apprendre de leurs erreurs dans la mesure où elles adoptent une orientation de résolution de problèmes. Bien que les objectifs compétitifs et indépendants incitent à blâmer, le blâme, en particulier lorsqu'il est mené ouvertement, peut responsabiliser les membres de l'équipe et provoquer une attitude défensive. Les objectifs coopératifs et la résolution de problèmes favorisent l'apprentissage des erreurs.
Tucker, Nembhard, & Edmondson, 2007	Implementing New Practices: An Empirical Study of Organizational Learning in Hospital Intensive Care Units	Cet article étudie les activités d'apprentissage spécifiques entreprises par les équipes dans 23 unités de soins intensifs néonataux cherchant à mettre en œuvre des pratiques nouvelles ou améliorées. La sécurité psychologique était associée à l'apprentissage, qui s'est avéré être un médiateur entre la sécurité psychologique et le succès de la mise en œuvre de nouvelles pratiques.
Wilhelm, Richter, & Semrau, 2019	Employee Learning from Failure: A Team-as-Resource Perspective	Cet article analyse des données d'archives sur l'échec individuel et les performances ultérieures dans le domaine de la créativité au travail de 218 employés travaillant dans 42 équipes. L'étude suggère que les contextes d'équipe qui sont psychologiquement sûrs et présentent des niveaux de sécurité psychologique moyens à élevés permettent aux employés de saisir les opportunités d'apprentissage inhérentes à l'échec.
Yi, Hao, Yang, & Liu, 2017	How Leaders' Transparent Behavior Influences Employee Creativity: The	Les données d'une enquête sur le terrain auprès de 51 équipes et de 199 employés d'une grande entreprise informatique située en Chine ont montré que la sécurité psychologique et

	Mediating Roles of Psychological Safety and Ability to Focus Attention	la capacité à focaliser l'attention influence la relation positivement entre le comportement transparent des dirigeants et la créativité des employés. Il a également été constaté que le comportement transparent des dirigeants est positivement lié à la sécurité psychologique des employés, ce qui à son tour affecte la capacité des employés à focaliser leur attention et leur créativité.
--	--	--