

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR
DANIEL PAYETTE

LEADERSHIP DES DIRIGEANTS ET
EFFICACITÉ COLLECTIVE DE L'ÉQUIPE

MARS 2005

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Avant propos

Au fil des vingt dernières années, j'ai évolué au sein d'une panoplie d'équipes de hockey de niveaux compétitifs. Chaque saison apporte son lot de surprises; certaines sont endiablées et victorieuses, d'autres, plus ternes, m'ont fait connaître la défaite. J'ai même eu l'occasion de tenter ma chance avec des équipes de la Ligue Nationale de Hockey et d'évoluer pour leur filiale dans la Ligue Américaine de Hockey.

En m'attardant un peu à ces années de haute compétition, un constat porte à l'interrogation : les saisons victorieuses ne sont pas celles où mon équipe comptait le plus de talents individuels. Mes saisons gagnantes ont été celles où je faisais partie d'une vraie équipe, un groupe uni où chaque individu contribuait à la victoire. D'ailleurs, j'ai aussi constaté que l'entraîneur avait un impact majeur sur le rendement de l'équipe. De simples petits détails de sa part avaient de grandes répercussions.

Depuis maintenant plusieurs années, et surtout depuis que j'étudie dans le domaine de la gestion des PME et de leur environnement, je repense souvent à mes saisons de hockey, mais cette fois avec un regard davantage analytique. J'en suis ainsi venu à penser que l'efficacité d'une organisation ne tient pas de l'ensemble des compétences individuelles accolées, mais bien de la capacité de ses membres à travailler en collaboration les uns avec les autres en s'entraïdant afin de bâtir ce qu'on appelle un

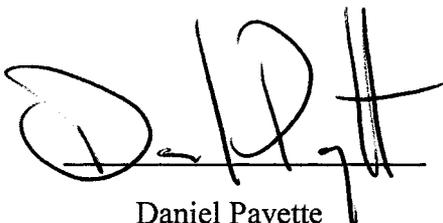
esprit d'équipe. Je crois que cette opinion n'est pas seulement vérifiable au hockey mais bien partout où l'on retrouve une équipe de travail.

Mes expériences dans les équipes performantes et moins performantes m'ont donc amené à m'interroger sur le leadership et la dynamique de groupe, tel est mon intérêt de recherche. Avec ce mémoire, j'ai donc essayé d'appuyer mes réflexions à l'aide d'une structure logique afin de formuler une relation entre les deux phénomènes.

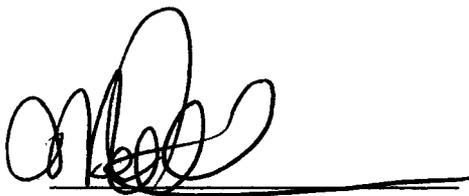
Sommaire

Le travail d'équipe est la pierre angulaire de toute bonne organisation. Plusieurs facteurs peuvent influencer le rendement des équipes et la présente étude s'intéresse à l'un de ces facteurs, l'efficacité collective. Bandura (2003) définit l'efficacité collective comme la croyance partagée par un groupe en ses capacités conjointes d'organiser et d'exécuter les actions nécessaires pour produire un niveau de réalisation. Il identifie quatre sources principales (expériences actives, vicariantes, persuasion verbale et l'état physiologique et émotionnel) influençant l'efficacité collective alors que certains auteurs (Chen & Bliese, 2002; Gully, Incalcaterra, Joshi & Beaubien, 2002; Hoyt, Murphy, Halverson & Watson, 2003; Taggar & Seijts, 2003; Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004; Watson Chemers & Preiser, 2001) soulignent que le leadership du dirigeant peut affecter cette croyance. Lorsqu'il est question de leadership, la littérature identifie deux approches importantes pour son étude, il s'agit des approches transactionnelle et transformationnelle. Le leadership transactionnel, fortement inspiré des théories behavioristes, constitue un leadership de proximité alors que le leadership transformationnel est davantage distal. Selon Bass (1985), un leader efficace est à la fois un leader transactionnel et transformationnel. Il identifie ce type de dirigeant comme un leader transformatif. La présente étude tente donc de vérifier la relation entre le leadership transformatif d'un dirigeant de PME et l'efficacité collective de son équipe de travail. La méthode utilisée pour vérifier cette relation est de type corrélacionnelle. Les participants à l'étude sont 487 enseignants de 40 écoles secondaires publiques et

francophones choisies au hasard. Ces organisations sont considérées comme des PME de services éducatifs. L'échantillon est majoritairement du sexe féminin avec 57.2% des répondants, comparativement à 42.8% pour les hommes. La variable dépendante, l'efficacité collective, est évaluée à l'aide d'une version canadienne française de l'échelle d'efficacité collective de Goddard (2002). De son côté, la variable indépendante, le leadership transformatif, est évaluée avec l'échelle du leadership transformatif de Dussault, Valois et Frenette (en arbitrage). Les résultats des analyses montrent des corrélations de $r = .51$ ($p < .01$) pour la dimension transactionnelle et de $r = .64$; ($p < .01$) pour la dimension transformationnelle. De plus, les analyses secondaires, des analyses de régression, montrent que le leadership transformationnel augmente significativement la variance expliquée de l'efficacité collective ($F = 8.564$, $p < 0.05$). Ces résultats confirment donc l'hypothèse de recherche. L'étude discutera de ces résultats à la lumière, notamment, des théories du leadership transformatif (Bass, 1985) et de l'efficacité collective (Bandura, 2003).



Daniel Payette



Marc Dussault, Directeur

Table des matières

Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures.....	viii
Remerciements.....	ix
Introduction.....	1
Chapitre I – Problématique.....	4
Mise en situation.....	5
Le problème de recherche.....	6
L'utilité de la recherche.....	10
Le but de l'étude et la question de recherche.....	11
Chapitre II –Cadre théorique et recension des écrits.....	12
Cadre théorique.....	13
Recension des écrits.....	59
Hypothèse de recherche.....	68
Chapitre III –Méthode.....	70
Plan de l'expérience.....	71
Participants à l'étude.....	72
Déroulement de l'étude.....	73
Instruments de mesure.....	74
Plan d'analyse des données.....	76
Chapitre IV –Résultats.....	78
Description des résultats.....	79
Analyse des résultats.....	80
Interprétation des résultats.....	84
Conclusion.....	90
Références.....	96
Appendice A –Description du projet.....	101
Appendice B –Questionnaire aux enseignants.....	103

Liste des tableaux

1	Moyennes et écarts-types pour l'efficacité collective et chacune des dimensions du leadership dans les écoles de l'étude.....	80
2	Corrélations entre les variables du leadership transformatif et l'efficacité collective	82
3	Régressions entre les dimensions du leadership transformatif et l'efficacité collective	84

Liste des figures

1	Structure de l'efficacité collective.....	19
2	Représentation schématique de la fonction de l'efficacité selon Bandura (2003).....	33
3	Représentation schématique de la théorie du leadership transformatif de Bass (1985).....	51
4	Représentation schématique du cadre théorique	56

Remerciements

Je tiens à remercier plusieurs personnes qui, d'une façon ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire. D'abord, je veux particulièrement à remercier mon directeur Monsieur Marc Dussault. Tout au long de ce projet, Monsieur Dussault a été un coach digne de la relation que prône la présente étude. De par son leadership, il a effectivement suscité chez moi les croyances nécessaires à la réalisation de ce mémoire.

Je désire aussi remercier Messieurs Stéphane Thibodeau et Jean-François Brunelle et Madame Charlotte Morinière pour leur assistance. Monsieur Thibodeau a su me donner de précieux conseils alors que Monsieur Brunelle et Madame Morinière m'ont grandement aidé de part leur passion pour la langue française. De plus, je désire témoigner ma gratitude à l'endroit de tous les directeurs d'école et des enseignants qui ont pris le temps de participer à l'étude.

Enfin, je tiens à remercier ma famille pour son appui tout au long du projet. D'abord, ma conjointe Janie pour sa patience et son soutien inconditionnel. Ensuite, ses parents Marie-Claire et Denis dont le soutien a toujours été une source de motivation. Finalement, ses sœurs Lyanne et Chantal, son frère Mathieu et son filleul Tyler pour leur inspiration.

Introduction

À l'ère de la mondialisation des marchés et des nouvelles communications, le travail d'équipe est devenu indispensable dans les organisations. Plus encore, l'efficacité d'une équipe de travail constitue un avantage concurrentiel de base. Il n'est donc pas surprenant de remarquer une augmentation de la recherche sur le leadership et son impact sur l'équipe de travail. En contexte de PME, si l'on tient compte de la position privilégiée du dirigeant, la relation entre le leadership et l'esprit d'équipe est incontournable. À cet égard, on entend de plus en plus parler des construits du leadership transformatif de Bass (1985) et de l'efficacité collective de Bandura (2003).

Toutefois, la littérature qui fait ressortir l'importance du leadership transformatif d'un dirigeant de PME et son lien possible avec l'efficacité collective ne présente aucun cadre théorique explicatif et aucune étude mesurant la relation entre ces deux variables. L'originalité de la présente étude se situe donc dans son but premier qui est la vérification de la relation entre le leadership transformatif d'un dirigeant de PME et l'efficacité collective de son équipe de travail.

Le cadre de référence ainsi que la recension des écrits suggèrent une relation positive entre ces deux variables. Cette étude se réalise dans une perspective quantitative. Elle donne lieu à des mesures permettant des prédictions formulées à partir des théories du leadership transformatif de Bass (1985) et de l'efficacité

collective de Bandura (2003). Elle constitue une étude empirique, systématique et contrôlée de propositions hypothétiques sur la relation anticipée entre ces deux variables.

Ainsi, le premier chapitre présente la problématique à la source de l'étude. Plus spécifiquement, il expose successivement la mise en situation, le problème de recherche, l'utilité de recherche ainsi que la question de recherche. Ensuite, le deuxième chapitre présente le cadre théorique et la recension des écrits pertinents sur le sujet. Ces deux sous-sections mènent ensuite à l'hypothèse de recherche pour compléter ce deuxième chapitre. Le troisième chapitre aborde la méthode utilisée pour l'étude. Il présente successivement le plan de l'expérience, les participants, le déroulement, les instruments de mesure ainsi que le plan d'analyse. Quant au quatrième chapitre, il présente les résultats. À tour de rôle, il explique la description des données, l'analyse des données ainsi leur interprétation. Finalement, le cinquième et dernier chapitre consiste en la conclusion de l'étude.

Chapitre I

Problématique

Ce premier chapitre formule la problématique à la source de l'étude. Pour ce faire, il comprend quatre sections. Il présente la mise en situation, le problème de recherche, l'utilité de la recherche et la question de recherche.

Mise en situation

Le monde du travail est constamment en évolution. À l'aube du troisième millénaire, des changements économiques, politiques, technologiques et sociaux d'envergure viennent complexifier la réalité des organisations. Ces changements sont notamment provoqués par des facteurs tels que l'évolution des marchés internationaux, l'avancement de nouvelles technologies, les fusions et acquisitions d'entreprises ainsi que le contrôle de l'économie par de puissants groupes financiers. Comme le mentionne Julien (2000), les organisations font dorénavant face à l'économie du savoir où l'information si abondante qu'elle soit, est devenue une matière première.

Cette nouvelle réalité pousse les organisations à s'appuyer davantage sur le travail d'équipe. Julien (2000) affirme même que le défi de l'économie du savoir, devra être relevé par de nouvelles formes d'organisations afin de maximiser l'apport des ressources humaines et de bénéficier d'une plus grande expertise, d'une plus grande diversité et d'un plus grand potentiel de résolution de problème et de créativité. En fait, comme le mentionnent Jung et Sosik (2002), le travail d'équipe est maintenant perçu comme un avantage concurrentiel de base. D'ailleurs, Julien (2000) affirme que les

entreprises préfèrent dorénavant engager des individus qui sauront le mieux travailler en équipe en apportant des idées nouvelles plutôt que ceux qui ont le plus de connaissances personnelles.

Le problème de recherche

Cependant, le travail d'équipe ne tient pas tant de compétences individuelles réunies, que de la capacité de ses membres à travailler en collaboration les uns avec les autres en s'entraînant collectivement. De plus, tel que cité par Jung et Sosik, (2002) ainsi que Taggar et Seijts, (2003), malgré l'engouement récent pour les processus d'équipe et leurs effets sur la performance organisationnelle, le travail d'équipe n'a guère fait l'objet d'études robustes jusqu'à présent. Qu'est-ce qui favorise l'efficacité d'une équipe de travail? Pourquoi dans le même domaine d'activités, certaines organisations réussissent-elles mieux que d'autres? Pourquoi certaines organisations élargissent constamment leurs horizons?

Selon Bandura (2003), le fonctionnement d'une équipe de travail est le produit d'une dynamique interactive et coordonnatrice parmi ces membres. Cette dynamique est supérieure à la somme de ses composantes individuelles. Plusieurs facteurs peuvent influencer la dynamique d'une équipe comme par exemple : un mélange de connaissances et de compétences dans le groupe, le mode de structuration du groupe et de coordination de ses activités, la qualité de son fonctionnement, les stratégies qu'il

adopte et le type d'interaction. La présente étude s'intéresse à un facteur, l'efficacité collective. Bandura (2003, p.708) définit l'efficacité collective comme « la croyance partagée par un groupe en ses capacités conjointes d'organiser et d'exécuter les actions nécessaires pour produire un niveau donné de réalisations ». Il s'agit de la croyance des capacités opérationnelles du groupe.

Bandura (2003) affirme que l'efficacité collective est une caractéristique émergente au niveau du groupe. Ainsi, l'efficacité collective des membres peut influencer la quantité et la qualité d'efforts qu'ils investissent ensemble, tout comme elle peut influencer leurs aptitudes à persévérer et à rester concentré sur la tâche dans les moments plus difficiles de l'équipe ainsi que leur capacité de rebondir à la suite d'un échec ou d'une déceptions.

L'auteur énumère quatre sources principales de l'efficacité collective : les expériences actives de maîtrise, les expériences vicariantes, la persuasion verbale et les états psychologiques et émotionnels. Toutefois, d'après Chen et Bliese (2002), Gully et al., (2002), Hoyt et al., (2003), Taggar et Seijts (2003), Walumbwa et al., (2004) ainsi que de Watson et al., (2001), le leadership est aussi une source majeure. Selon ces auteurs, le leadership semble être une variable clef influençant le développement et l'évolution de l'efficacité collective d'une équipe, car il a été démontré que le leaders du groupe influence souvent la perception d'efficacité du reste du groupe.

Or, en contexte de PME, cette relation semble très plausible. Dans la plupart des études sur la PME, un aspect particulier émerge. Il s'agit de l'impact du dirigeant sur son organisation au complet. D'Amboise (1990) le présente ainsi : les valeurs personnelles des chefs d'entreprises peuvent être vues comme de vrais déterminants du comportement et du développement d'une organisation. L'intégrité de l'individu agit directement sur les opérations du groupe. Les objectifs, les stratégies, la vision, la mission, les politiques, les relations interpersonnelles, bref, la structure organisationnelle et le style de gestion sont intimement liées à ce que le dirigeant est en tant qu'être humain. En fait, l'auteur va jusqu'à dire que « le succès de l'entreprise dépend des capacités et de la vision du management plus que de tout autre facteur » (p. 50).

Cet argument vient supporter le caractère personnel et hétérogène des PME. On comprend rapidement que chaque PME développe sa propre culture organisationnelle, culture développée directement par les valeurs et façons de faire du dirigeant. C'est donc dire que ce dernier a une grande influence sur le sentiment d'efficacité collective de son organisation.

À ce sujet, Julien (2000) affirme que les nouvelles formes organisationnelles supposent un changement important en ce qui concerne la mentalité de la direction. Selon lui, l'entrepreneur, « seul maître à bord et jaloux de son autorité » n'a plus sa place en affaires. L'auteur continue en disant que le dirigeant d'aujourd'hui doit

travailler en étroite collaboration avec son organisation. Il ajoute que l'un des facteurs à succès de ces nouvelles organisations se trouve à être le leadership transformatif.

Bass (1985) définit le leadership transformatif comme la capacité du leader à transformer les énergies déployées par ses collaborateurs de façon à les amener à être plus motivés dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés, tant sur le plan individuel qu'organisationnel. Il s'agit d'un concept de relations humaines visant à rendre tous les membres de l'organisation importants et efficaces.

Cette approche suggère que le leadership transformatif entraîne les équipes d'employés à se dépasser puisqu'on les oriente, les écoute, les stimule et les soutient, pour qu'ainsi, le personnel soit fier de leur travail effectué ainsi que de leur entreprise (Julien, 2000). Ce genre de leader aide ses collaborateurs à voir l'importance de dépasser leurs intérêts personnels pour la mission et la vision de leurs groupes ou organisation (Jung & Sosik, 2002). Il s'agit de donner confiance en eux à ses collaborateurs et parvenir à leur faire accomplir bien davantage que ce dont ils se croyaient capables de faire.

À la lumière des théories du sentiment d'efficacité collective de Bandura (2003) et du leadership transformatif de Bass (1985), il est permis de croire qu'un dirigeant de PME faisant preuve de leadership transformatif puisse influencer l'efficacité collective de son équipe de travail.

L'utilité de la recherche

Théoriquement, en plus de contribuer à la recherche sur le leadership transformatif et l'efficacité collective, cette étude examine également la relation entre ces deux variables. Elle peut fournir plusieurs implications importantes sur le leadership et ses effets sur les processus d'équipe. Elle apporte donc une contribution à la recherche sur ces deux variables en plus de la connaissance en milieu de PME.

En terme d'implication pratique, comme de plus en plus d'organisations voient le travail d'équipe comme la composante de base de leurs opérations (Jung & Sosik, 2002), l'attention sur le leadership pourrait avoir des répercussions souhaitables. Cela exige que le leader comprenne non seulement comment stimuler ses collaborateurs comme individus, mais aussi comment cultiver un haut niveau d'implication collective vers un but commun. Ainsi, les dirigeants désirant améliorer l'efficacité de leur équipe de travail pourraient, considérer d'améliorer leurs habiletés de leadership transformatif en mettant l'emphase sur la confiance collective des membres du groupe. Les résultats de cette étude pourraient donc servir aux dirigeants de PME désirant instaurer, maintenir ou améliorer l'efficacité collective de leur équipe de travail.

Le but de la recherche et la question de recherche

En somme, compte tenu de l'influence majeure du dirigeant de PME sur son équipe de travail, il est pertinent d'approfondir davantage cette relation. Le but de cette recherche consiste donc à examiner le leadership transformatif des dirigeants de PME afin d'analyser sa relation avec l'efficacité collective de leur équipe de travail. Cette problématique soulève donc la question de recherche suivante : Existe-il une relation entre le leadership transformatif d'un dirigeant de PME tel que perçu par ses subordonnés et l'efficacité collective de son équipe de travail ?

Ce chapitre a énoncé la problématique ainsi que la question de recherche à la source de la présente étude. Le chapitre suivant portera sur la présentation du cadre théorique ainsi que sur la recension des écrits. Ces deux sections déboucheront par la suite sur l'hypothèse de recherche.

Chapitre II

Cadre théorique et recension des écrits

Ce deuxième chapitre se divise en trois parties. Tout d'abord, il présente les théories socio-cognitive de l'efficacité collective de Bandura (2003) et du leadership transformatif de Bass (1985). Dans un deuxième temps, on retrouve la recension des écrits pertinents à l'étude qui finalement, mène à l'hypothèse de recherche.

L'efficacité collective

Cette section présente l'efficacité collective selon la perspective socio-cognitive de Bandura (2003, 1997). Elle présente d'abord la nature de l'efficacité collective. Ensuite, elle traite de la genèse ou des sources de l'efficacité collective. Enfin, elle présente les fonctions ou effets de l'efficacité collective.

Nature de l'efficacité collective

Selon la perspective socio-cognitive de Bandura (2003), l'efficacité collective constitue la « croyance partagée par un groupe en ses capacités conjointes d'organiser et d'exécuter les actions nécessaires pour produire un niveau donné de réalisations » (p.708). Autrement dit, c'est la perception partagée par tous les membres que l'équipe dont ils font partie peut planifier et exécuter les actions nécessaires afin d'accomplir une tâche précise.

Selon cette perspective, si une équipe de travail ne se croit pas en mesure d'obtenir les résultats souhaités grâce à ses actes, les membres de cette équipe ont bien peu de raisons d'agir ou encore de persévérer face aux difficultés. Le pouvoir d'être à l'origine d'actes visant des objectifs clairement définis est la caractéristique clef de ce construit.

Selon Watson et al. (2001), la définition de l'efficacité collective peut porter à confusion. D'après eux, dans certaines recherches sur le sujet, il n'est pas toujours défini précisément si l'efficacité collective représente une croyance individuelle ou plutôt attribuée au groupe. Les auteurs avouent que plus récemment, les théoriciens se sont concentrés sur l'efficacité collective comme un attribut de groupe qui est partagé par ses membres. D'ailleurs, Bandura (2003) affirme que l'efficacité collective est une caractéristique soulevée au niveau du groupe plutôt que simplement la somme de l'efficacité personnelle des membres.

Ces croyances d'efficacité se centrent sur les capacités opérationnelles de l'équipe et non sur ses capacités réelles. Il s'agit de la dynamique interactive entre les membres de l'équipe de travail (Bandura, 2003). Cet effet interactif est conditionné par différents facteurs, par exemple, un mélange de connaissances et de compétences dans un groupe, le mode de structuration du groupe et de coordination de ses activités, la qualité de son fonctionnement, les stratégies qu'il adopte et le type d'interaction.

D'après Bandura (2003), les mêmes collaborateurs peuvent obtenir des résultats différents, dépendamment de la qualité de coordination et d'utilisation de leurs compétences, ainsi que de leurs efforts. En ce sens, Bandura mentionne l'importance de faire la distinction entre l'efficacité collective et certaines variables pouvant avoir une certaine ressemblance : les aptitudes d'un groupe, la potentialité groupale et les attentes de résultats.

L'efficacité collective ne concerne pas le nombre d'aptitudes que l'équipe possède à travers ses membres, mais bien ce que ces derniers croient pouvoir en faire. La variation des résultats nous interpelle, car des équipes différentes ayant des aptitudes similaires ou identiques peuvent obtenir des résultats opposés, tout comme la même équipe peut voir ses résultats différents, selon les situations se présentant à elle. Ainsi, un groupe peut avoir toutes les aptitudes nécessaires pour relever un défi, mais si les membres se croient incapables de le faire, ils ont peu de chance d'y parvenir. Un fonctionnement efficace nécessite à la fois des aptitudes de bases et des croyances d'efficacité afin de bien utiliser ces aptitudes.

Une autre distinction est à faire avec la potentialité groupale, un concept pouvant s'apparenter au sentiment d'efficacité collective. L'efficacité collective se distingue de la potentialité groupale par son caractère spécifique de la tâche à accomplir (Gully & al., 2002). La potentialité groupale est aussi une croyance, mais elle porte plutôt sur les aptitudes générales de l'équipe à affronter de multiples tâches dans différents contextes.

L'efficacité collective et la potentialité groupale sont donc parents, car ils sont tous les deux des croyances communes sur ce qu'une équipe peut accomplir mais diffèrent sur la spécificité. Ainsi, une équipe peut se considérer complètement inefficace pour une activité donnée sans pour autant ébranler son efficacité collective pour une tâche pour laquelle elle excelle.

La troisième distinction est celle avec les attentes de résultats. Sous cet angle, l'efficacité collective est un jugement sur l'aptitude d'un groupe à organiser et à exécuter des performances alors qu'une attente de résultat est un jugement sur la conséquence probable que ces performances entraîneront (Bandura, 2003). Ainsi, les résultats prévus dépendent largement du jugement des personnes sur leur capacité à réussir dans une situation donnée. Si une personne ou une équipe estime ne pas pouvoir produire les résultats souhaités, elle n'essaiera pas de les provoquer. Il y a donc une relation causale entre les croyances d'efficacité et les attentes de résultat. Ce sujet sera davantage élaboré plus loin dans la section fonction. Maintenant que l'efficacité collective a été définie, la prochaine section élabore et explique la genèse ou les sources de ces croyances.

Genèse de l'efficacité collective

D'après la théorie de Bandura (2003), l'efficacité collective des membres d'un groupe découle directement de l'efficacité personnelle perçue de chaque membre de ce groupe. Il y a une relation entre l'efficacité personnelle perçue et l'efficacité collective. La perception personnelle est donc un préalable incontournable à la perception d'équipe de sorte que chaque membre du groupe doit se percevoir efficace personnellement pour pouvoir croire en l'efficacité de son groupe. Les croyances d'efficacité personnelle constituent un élément de la connaissance de soi.

D'ailleurs, Bandura (2003) définit l'efficacité personnelle comme étant « la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire les résultats souhaités » (p.12). Cela démontre bien la parenté conceptuelle. Il s'agit donc d'un jugement personnel concernant la capacité d'un individu de bien poser les gestes nécessaires afin de maîtriser une situation donnée (Choi, Price, & Vinokur, 2003; Stajkovic & Luthans, 1998). Au même titre qu'au niveau collectif, si un individu ne croit pas pouvoir faire bon usage de ses qualités personnelles et obtenir les résultats qu'il souhaite, il aura peu de raisons d'agir et de persévérer face aux difficultés.

Selon l'approche socio-cognitive (Bandura 2003), que ce soit d'un point de vue personnel ou en rapport avec une équipe, avoir une efficacité ne peut que nous aider à

aller de l'avant. Bien que dans l'unité les deux efficacités diffèrent, elles ont les mêmes origines, assurant des fonctions identiques et agissant par des processus similaires.

D'ailleurs, pour bien se connaître, un individu doit être en mesure d'évaluer ses croyances d'efficacité personnelle. Pour arriver à une évaluation juste, Bandura (2003) identifie quatre sources d'informations importantes, soit : les performances antérieures ou expériences actives de maîtrise qui servent d'indicateurs de capacités; les expériences vicariantes qui modifient les croyances d'efficacité en comparant les gestes des autres personnes et la transmission des compétences; la persuasion verbale soulignant que la personne possède certaines capacités; et les états psychologiques et émotionnels à partir desquels les gens évaluent partiellement leurs capacités, leurs forces et leur vulnérabilité.

Toutefois, il apparaît que ces sources ne doivent pas être prises pour elles-mêmes. Bandura (2003) affirme qu'en guise de cinquième source d'information, l'individu doit être sélectif parmi l'information recueillie et doit l'interpréter de façon personnelle. Ainsi, ce ne sont pas directement les expériences actives ou vicariantes, ni les moments de persuasion verbale ou l'état psychologique suite à une situation qui sont la source d'information, mais plutôt leur traitement cognitif sur l'efficacité de ces informations. La pensée réflexive aide à faire une sélection au sein des multiples informations emmagasinées lors des expériences. L'individu traite les informations et intègre ce qui se rattache à son sentiment d'efficacité personnelle. La figure suivante illustre les sources de l'efficacité personnelle qui s'appliquent à l'efficacité collective.

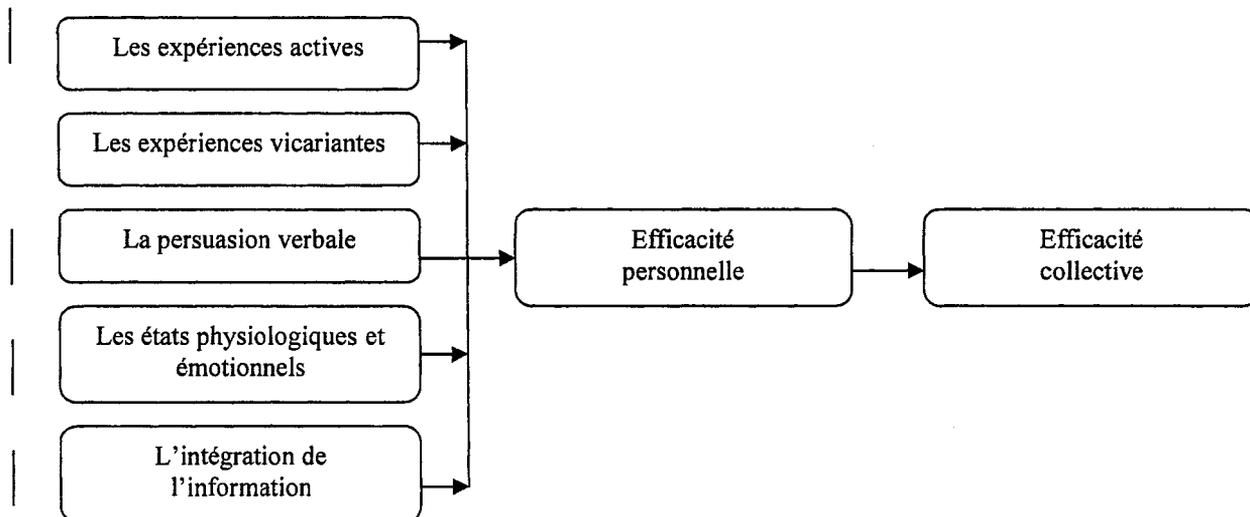


Figure 1. Structure de l'efficacité collective.

La synthèse suivante approfondie donc les cinq sources d'informations relatives à l'efficacité personnelle et collective. Accompagnée d'exemples, chaque source comporte une synthèse de ses mécanismes.

Les performances antérieures ou expériences actives de maîtrise

Dans la culture générale, on dit bien souvent que malgré les théories, il n'y a que les expériences qui sont valables dans l'apprentissage d'un travail ou d'une tâche à effectuer. Cette idée renferme une bonne part de vérité : les performances antérieures ou expériences actives de maîtrise constituent la source ayant le plus d'impact sur le sentiment d'efficacité.

Dans le succès comme dans l'échec, les expériences offrent des résultats concrets à l'individu, ces résultats se rapportant à la situation donnée. Dans la perspective de construction d'une solide croyance d'efficacité, il est facile de conclure que les succès contribuent à améliorer la croyance tandis que les échecs nuisent à sa progression.

Toutefois, tel que mentionné, les informations relatives aux expériences ne prennent un sens que dans leur traitement cognitif. Donc, dans la réussite comme dans l'échec, l'impact d'une expérience dépend de la manière dont l'individu interprétera les informations recueillies lors de la situation. Comme cadre d'analyse, bien des aspects sont à observer : le niveau de difficulté de la tâche, la quantité d'effort fournis, les circonstances, le cadre temporel des succès et des échecs, ainsi que le mode d'organisation cognitive et de mémorisation de ces expériences.

Au fond, chaque expérience est une source d'information. Que l'expérience ne fasse que confirmer des informations déjà possédées ou qu'elle offre une toute nouvelle vision de la situation, le traitement cognitif est la clé ouvrant la porte de la progression, de l'évolution d'un individu au sein d'un milieu.

Transposons ces théories dans une situation connue : étudier, passer un examen et en recevoir le résultat. Peu importe le résultat obtenu, le traitement cognitif de l'expérience met en relation le travail de préparation et le résultat. Beaucoup de

relations entre la préparation et le résultat sont possibles. Vivre une difficulté dans une telle situation peut s'avérer bénéfique, en indiquant à la personne ce qu'il faut comme travail pour accéder au succès. L'individu peut ainsi orienter ses gestes futurs pour transformer son échec en succès. À l'opposé, l'individu expérimentant des succès faciles peut finir par espérer des résultats rapides et en arriver à se décourager facilement devant l'adversité.

L'essentiel dans une démarche est de l'entreprendre convaincu d'avoir les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs. Avec cet état d'esprit, affronter l'adversité devient une activité enrichissante où le succès confirme et développe les stratégies et où l'échec devient une source du rebondissement. Croire en ses capacités, c'est construire ses expériences.

Les expériences vicariantes

Vivre ses propres expériences n'est pas la seule source d'information pour se construire une croyance d'efficacité. Bien des gens avant nous ont vécu des expériences formatrices et enrichissantes et à défaut de vivre nous-mêmes ces expériences, utiliser leurs témoignages ou encore les voir en action peut s'avérer une stratégie efficace.

D'une manière générale, les individus ont tendance à se comparer aux gens semblant posséder des capacités similaires à eux. Il advient par contre que dans la

majorité des activités, il est difficile d'obtenir une mesure absolue des compétences. Dans ce cas, les gens évaluent plutôt leurs compétences en rapport aux réalisations des autres.

Bien sûr, l'effet d'expériences vicariantes n'est pas aussi marquant qu'une expérience directe du point de vue personnel, il n'en reste pas moins qu'elles peuvent avoir un impact majeur sur les croyances d'efficacité d'un individu. Le récent engouement pour les émissions de télé-réalité en est la preuve. En observant dans ces émissions les gens agir dans un contexte donné, la projection de soi-même et de nos réactions dans le même contexte est inévitable. En s'identifiant à ces gens, on se dit rapidement que nous aurions pu réussir nous aussi dans un contexte similaire. À l'opposé, si la personne à laquelle on s'identifie échoue, l'évaluation de nos propres capacités peut s'en voir abaissée.

En fait, plus l'on réussit à s'identifier à un personnage ou modèle, plus les expériences vicariantes vécues par son entremise auront un impact sur la croyance d'efficacité personnelle. Notons ici que le contraire a aussi été remarqué : moins l'on s'identifie à quelqu'un ou à un modèle, moins les croyances d'efficacité personnelle sont affectées par les réalisations de ce personnage.

On en arrive même à dire qu'il est préférable de s'identifier à des gens possédant des capacités identiques à nous ou légèrement supérieures, car même les individus ayant

une bonne confiance personnelle augmenteront leurs croyances d'efficacité si leurs modèles continuent de réussir. L'information obtenue à ce moment est pertinente et favorise le progrès, à l'opposé de situations où l'on dépasse des gens nettement inférieurs ou celles où l'on se voit dépassé par des individus nettement supérieurs; ces situations ne fournissent pas d'informations sur le niveau personnel des capacités.

Selon Bandura (2003), les influences de modelages prennent différentes formes et servent différentes fonctions selon le type d'information qu'elles transmettent. Ces différentes sources d'information constituent le modelage réel retrouvé dans l'environnement immédiat : le modelage symbolique fournit par la télévision et autres médias visuels; l'auto-modelage par bande vidéo afin de montrer l'individu en train de réussir; et l'auto-modelage cognitif par stimulation visuelle.

Dans la somme de nos réseaux de contacts et des nombreux médias de communications, une foule de modèles nous sont implicitement proposés par association, soit par choix ou par obligation. On peut appeler modelage direct cette relation de modelage psychologique. Ces gens à qui l'on se compare sont des collègues, des amis, voir même des concurrents ou des gens simplement engagés dans des situations similaires aux nôtres.

Comme dans l'exemple plus haut de télé-réalité, le modelage symbolique offert par les médias de communications est une autre forte influence de notre croyance

d'efficacité. L'explosion de ces techniques de communication a ouvert l'éventail des modèles exposés. La panoplie d'images permet à l'individu d'évaluer les modèles disponibles et d'en trouver un le satisfaisant et ainsi sortir des frontières immédiates de sa vie.

L'auto-modelage consiste à utiliser une bande vidéo montrant les gens en situation de réussite en guise de renforcement. Il semble que s'observer en train d'accomplir efficacement une tâche améliore beaucoup les performances et la croyance d'efficacité. Les études démontrent que c'est une stratégie très efficace et que les aspects vus sur vidéos obtiennent de meilleures progressions que les aspects non observés sur vidéos.

Cette stratégie améliore les compétences en deux temps : se voir réussir fournit des informations explicites sur la manière d'utiliser ses aptitudes et d'arriver à la réussite; se voir réussir augmente sa croyance en ses capacités. Rajoutons que voir concrètement nos défauts est un bon moyen pour en prendre connaissance et de mieux les travailler.

L'auto-modelage cognitif est une autre stratégie auto-modelante utilisée dans quelques secteurs d'activité. Les sportifs, notamment, utilisent beaucoup des procédés de visualisation dans leur préparation à d'importantes compétitions. Il s'agit de s'imaginer en situation critique et de se voir, comme si l'on voyait un film, relever les

défis et menaces se dressant devant nous. Se visualiser en train de performer lors d'une situation donnée aide à prévoir les diverses situations pouvant survenir.

Devant toutes ces façons de vivre une expérience vicariante, il faut retenir que l'évaluation de l'efficacité personnelle se fait rarement à partir d'un seul modèle. Les gens ont de nombreuses occasions d'être stimulés et d'observer les réalisations de gens au statut similaire. Les réalisations se ressemblant et ayant été remarqué par plus d'un modèle forment une force de persuasion. Le pouvoir persuasif augmente l'influence vicariante selon la quantité d'informations sur le sujet. Par exemple, si l'on constate que plusieurs de nos modèles prônent une vie de famille épanouie, il sera plus facile de tendre vers cette façon de penser que s'il n'y en a qu'une faible majorité.

Encore une fois, le traitement cognitif donne son sens à l'expérience vicariante. En observant plusieurs modèles, il est possible de voir la multitude des situations et de quelle manière les gens s'adaptent constamment à des situations changeantes.

La persuasion verbale

Encourager quelqu'un à poursuivre ses objectifs et lui témoigner notre confiance en ses moyens est une bonne stratégie pour augmenter sa croyance personnelle d'efficacité. Lorsque des individus significatifs nous expriment leur enthousiasme et leur

appui en nos démarches, une source d'énergie se crée, particulièrement dans les moments où nous sommes confrontés à des difficultés.

D'ailleurs, en situation critique, les gens à qui l'on a offert un renforcement verbal positif leur répétant qu'ils ont les capacités d'atteindre leurs objectifs ont plus de chances de produire un effort supplémentaire. Le processus de l'effet pygmalion (Tierney & Farmer, 2004) fait son œuvre positivement ; à force de répéter à un individu qu'il est en mesure d'accomplir sa tâche et de l'accompagner dans sa progression, sa croyance personnelle n'en sera qu'augmentée.

Par contre, il ne s'agit pas uniquement de dire à une personne qu'elle a tout pour réussir simplement pour lui faire plaisir. Faire croire aux gens qu'il peuvent atteindre des objectifs par la flatterie, des encouragements artificiels ne sont que de mauvaises stratégies de manipulation et peuvent amener l'individu à avoir des croyances irréalistes de ses capacités personnelles.

La stratégie la plus saine et plus efficace est la rétroaction évaluative en opposition à la rétroaction négative. Beaucoup de gens ne peuvent se baser seulement sur eux-mêmes pour obtenir une évaluation juste de leur niveau d'aptitude. S'évaluer soi-même dans un domaine donné demande une connaissance élevée du domaine en question, mais encore, les évaluations nécessitent des inférences à partir d'indicateurs de

talent bien précis et demandent une observation de l'extérieur de l'action directe, et non de quelqu'un directement impliqué dans l'action.

Les situations difficiles attirent souvent de sévères critiques s'attaquant à l'individu plutôt qu'à la performance en elle. Ces rétroactions négatives et orientées vers l'individu créent un éloignement social et n'aident aucunement l'individu à améliorer sa confiance et sa croyance d'efficacité. Les critiques constructives, formées par des rétroactions évaluatives, maintiennent les aspirations en soutenant l'efficacité personnelle. Il ne faut pas minimiser l'impact de ces actions, car bien des talents s'étouffent lorsque des individus n'arrivent pas à gérer correctement la pression et l'échec. Les capacités d'auto-motivation et de gestion de soi sont donc des facteurs importants de l'analyse diagnostique.

L'adage populaire suivant est très révélateur : à faire une activité pendant une heure chaque jour, au bout d'un an on devient spécialiste. Bien que l'évaluation de ses capacités se base habituellement sur les opinions de gens considérés comme compétents suite à leurs propres expériences, il arrive que dans de nombreuses occasions, des individus persistent dans la pratique d'activités où on les avait classés comme peu compétents et découvrent leur potentiel. D'ailleurs, lorsque les individus font plus confiance à leur évaluation personnelle qu'au jugement des autres, ils ne sont pas influencés par les commentaires à leur sujet.

Les performances obtenues dans de nombreuses activités sont bien plus déterminées par le niveau d'effort déployé par la personne que par ses capacités inhérentes. À cet égard, l'impact des opinions persuasives sur les croyances d'efficacité dépend de la confiance portée en la personne offrant le ou les commentaires. Les constructeurs doués d'efficacité personnelle ne sont pas ceux qui lancent des félicitations lorsque c'est le temps et ne sont pas ceux non plus offrant les envolées lyriques de motivations des plus palpitantes.

Les mentors prennent le temps de diagnostiquer les forces et faiblesses et de préparer des situations d'apprentissage où l'objectif sera d'actualiser le potentiel de chacun. Un bon constructeur offre des outils aux gens autour de lui afin que tous réalisent des victoires sur eux-mêmes avant de vaincre les autres.

Les états physiologiques et émotionnels

Il est normal pour un individu de mettre en lien ses capacités avec l'information somatique transmise par leur état physique et émotionnel. Les gens ont tendance à percevoir leur activation physiologique lors de situations stressantes comme un signe de vulnérabilité. Il en est de même lors d'activités suscitant endurance et force alors que les gens interprètent leur fatigue comme un signe d'inefficacité physique.

Les états physiques et émotionnels peuvent avoir des effets généralisés sur les croyances d'efficacité personnelle. Afin d'avoir un effet positif sur cette croyance, certains gestes sont à poser : améliorer la condition physique, réduire le niveau de stress et les tendances émotionnelles négatives et corriger les fausses interprétations de l'état corporel.

Il faut d'abord considérer qu'il est difficile d'ignorer le cœur qui bat la chamade lors d'activité physique, tout comme il est difficile d'ignorer la sueur, l'épuisement, des troubles gastriques, des mains moites ou de l'insomnie. De plus, il arrive que des individus explorent leurs limites pour acquérir des connaissances sur leurs possibilités physiques. Aussi, d'autres individus n'aiment pas connaître les limites de leurs capacités, réduisant ainsi leurs activités physiques pour minimiser les rappels d'inefficacité.

Comme dans les cas précédents, le traitement cognitif de la situation devient la source d'information privilégiée. Quelles situations produisent ces émotions ? Quelle est la relation entre ces émotions et les performances obtenues ?

Parvenir à observer le niveau de réussite dans différentes conditions émotionnelles aide à avoir une croyance juste sur la manière dont l'activation émotionnelle peut affecter l'efficacité personnelle. Trop souvent, l'activation organique lors de situations critiques est interprétée comme de la peur, de la colère ou du chagrin.

En sélectionnant ces signaux menaçants, les gens s'estiment inefficaces et sont particulièrement sujets à juger faussement l'activation provenant d'autres sources comme un signe d'insuffisance.

En fait, la même activation organique peut être perçue comme facilitant, c'est à dire comme une réaction normale pour la situation donnée, l'indicateur de mise en action, ou peut être considérée comme débiliteuse ou affaiblissante comme étant un témoignage de l'incapacité.

L'intégration de l'information relative à l'efficacité

Les derniers paragraphes discutaient des quatre principales sources d'influences de l'efficacité. Les individus doivent non seulement gérer différentes sources d'informations pertinentes au sentiment d'efficacité mais également être en mesure de traiter et d'intégrer cette information afin de lui donner sa juste signification. L'intégration de l'information relative à l'efficacité consiste donc en la cinquième source.

Par exemple, déclarer simplement que l'on est capable d'accomplir une tâche n'est pas forcément auto-convaincant, surtout lorsque cela va à l'encontre du bon sens général. Une efficacité personnelle se construit par un processus complexe d'auto-persuasion. Elle est le produit du traitement cognitif des diverses sources d'information

emmagasinées au cours de l'action, accompagnées d'un processus vicariant, social et physique. Une fois encrées en la personne, les croyances d'efficacité contribuent à la quantité du fonctionnement humain. Les croyances agissent en impliquant des processus cognitif, motivationnels, émotionnels et décisionnels par lesquels les réalisations sont effectuées.

Fonction de l'efficacité collective

Puisque le sentiment d'efficacité personnelle est la source première de l'efficacité collective, une description de la fonction du niveau individuel est primordiale avant d'aborder la fonction du niveau collectif. Bien que les deux niveaux de l'efficacité ont des fonctions similaires, il convient de les distinguer. Voici donc, la fonction de l'efficacité personnelle suivie de celle de l'efficacité collective.

Au niveau individuel

Selon Bandura (2003), de tous les agencements du mécanisme humain, aucun d'entre eux n'est aussi central que la croyance d'efficacité personnelle. Elle est enracinée au milieu de la croyance d'un individu et lui donne la force de produire les effets souhaités. Cette croyance est le fondement de l'action et joue un rôle essentiel sur la motivation. Bref, l'efficacité personnelle soutient fortement les performances d'un individu, peu importe ses aptitudes.

À cet effet, Bandura (2003) mentionne l'importance de différencier une performance d'un résultat. Il distingue le résultat comme la conséquence de la performance. Dans une situation donnée, un individu adopte des comportements, ces comportements déterminent par eux-mêmes un résultat. C'est pourquoi, les résultats dépendent en grande partie du jugement de la capacité à réussir. Si une personne ne se croit pas en mesure de produire les résultats qu'elle souhaite, ses comportements ne seront pas orientés vers la tâche de manière positive.

Bandura supporte ses affirmations à l'aide des attentes de résultats brièvement abordées précédemment. Selon lui, la performance est influencée par les attentes de résultats, de sorte que tel comportement produira tel résultat. L'attrait de ce résultat ainsi que les croyances de pouvoir y parvenir portent à l'action. Le comportement d'un individu est donc déterminé par l'influence combinée des croyances d'efficacité et par les résultats de performance attendue. Afin de bien illustrer cette distinction, Bandura (2003, p. 39) propose la figure suivante :

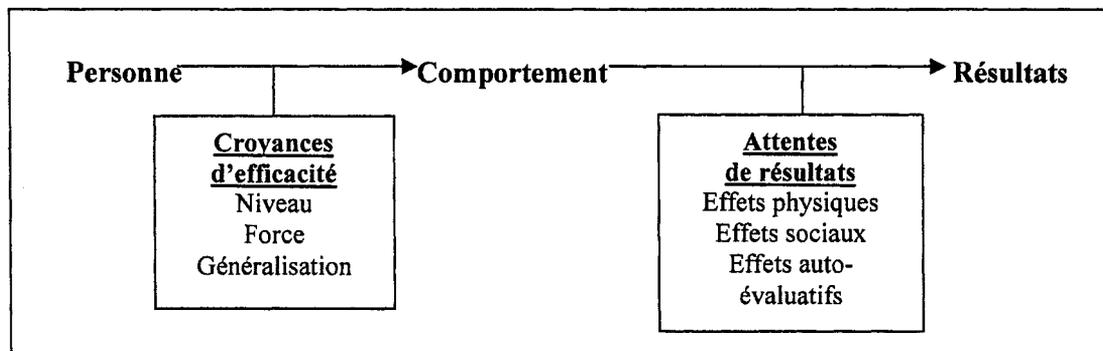


Figure 2. Représentation schématique de la fonction de l'efficacité.

Les croyances d'efficacité et les attentes de résultats affectent la performance d'un individu, car elles influencent sa ligne de conduite. Un individu possédant un sentiment d'efficacité personnelle élevé affrontera plus de situations exigeantes, déploiera plus d'effort et persévéra davantage devant les difficultés qu'une personne ayant un sentiment moindre. De plus, cette personne démontrera plus de caractère face à l'adversité et rebondira rapidement suite à un échec ou lorsque les résultats désirés ne sont pas exactement ceux obtenus. Finalement, une personne possédant un sentiment d'efficacité élevé aura plus de pensées positives, ressentira moins de stress et sera moins exposée à la dépression. Bref, ces croyances jouent énormément sur le degré de réussite.

De plus, quelques chercheurs ont tenté de vérifier la théorie de Bandura dans différents contextes. Entre autres, Silvia (2003) mentionne que l'efficacité personnelle joue un rôle important sur plusieurs aspects théoriques tels que : le moment où les gens

perçoivent leur vie comme étant significative, comment les gens font face aux événements traumatiques et lorsque les gens prennent leurs responsabilités par rapport à l'échec au lieu de blâmer les autres.

L'auteur démontre que l'efficacité personnelle affecte indirectement le niveau d'intérêt des gens au travail ainsi que leurs performances, en considérant l'intérêt comme étant une émotion. Selon cette supposition, lorsque l'efficacité personnelle est très basse, les gens ne se croient pas en mesure de réussir. L'échec est donc appréhendé et l'intérêt diminue. À l'opposé, lorsque l'efficacité personnelle est très élevée, la réussite semble certaine. À ce moment, le résultat est banal, routinier et alors, l'intérêt diminue également. Toutefois, lorsque l'efficacité personnelle se retrouve entre ces deux extrémités, les résultats deviennent incertains et de ce fait, probablement intéressants. Donc, l'efficacité personnelle affecte l'incertitude d'une personne face aux résultats d'une activité quelconque. Bref, l'individu doit ressentir un certain défi afin d'avoir une motivation suffisante pour accomplir la tâche à exécuter. Trois niveaux de l'efficacité personnelle peuvent découler de cette observation, soit une efficacité très élevée, une autre très basse et une troisième chevauchant ces deux extrémités. C'est justement entre ces deux extrémités que l'intérêt a été identifié à son meilleur dans l'étude.

Stajkovic et Luthans (1998), dans leur méta-analyse, montrent que l'auto-efficacité est reliée à de nombreuses mesures de la performance au travail. Ils font

notamment allusions à l'adaptation à la nouvelle technologie, à la maîtrise de son cheminement de carrière, à la production d'idées managériales, à la performance managériale, à l'acquisition d'habilités, à l'adaptation de nouveaux venus dans l'organisation ainsi qu'à la performance navale.

De leur côté, Kirk et Brown (2003), proposent que la motivation détermine et maintient l'effort ainsi que la persévérance d'un individu à travers deux facteurs : les facteurs distaux et proximaux. En ce sens, la motivation distale (le besoin d'accomplissement) affecte le comportement des gens à long terme, pour une situation future. De son côté, la motivation proximale, tel que l'efficacité personnelle, affecte le comportement d'un individu dans une situation présente. Selon ces auteurs, cette croyance traduit les intentions en gestes concrets afin d'atteindre un objectif souhaité. Ainsi, l'individu performant à court terme abordera les situations futures avec une plus grande confiance en ses moyens. En somme, l'efficacité personnelle est une croyance motivationnelle qui influence les choix, les buts, l'efforts, la persévérance et conséquemment, la performance d'un individu.

Toutefois, selon Vancouver, Thompson, Tischner et Putka (2002), la relation causale de l'influence de l'efficacité personnelle sur la performance est parfois problématique. D'après eux, il s'agit d'un cercle vicieux. En effet, ils affirment que les performances antérieures peuvent influencer l'efficacité personnelle, mais que le contraire n'est pas nécessairement valable au fil du temps. Ils vont jusqu'à dire que

l'efficacité personnelle peut être négativement relié aux performances suivantes. Ils prétendent que les performances antérieures influencent effectivement l'efficacité, mais il arrive qu'après un certain temps, l'individu interprète mal la rétroaction de ses succès. À ce moment, la confiance de l'individu est trop élevée et il a tendance à commettre des erreurs banales par la suite, ce qui entraîne une baisse de ses performances. Les auteurs affirment que plus un individu expérimente le succès, plus il aura confiance en ses moyens pour ainsi hausser son efficacité personnelle. Toutefois, plus l'individu devient confiant, moins il tient compte des détails, qu'il peut dorénavant réussir facilement et devient ainsi vulnérable à commettre des erreurs. Ces erreurs viendront donc affecter la performance. Bref, l'origine de la relation négative entre l'efficacité personnelle et la performance se situe dans la tendance suite au succès à gonfler la confiance. Cette hausse de confiance peut prédisposer à commettre des erreurs, l'individu peut alors devenir moins vigilant et mal interpréter la rétroaction sur ses performances.

Maintenant que la fonction de l'efficacité personnelle a été expliquée, la prochaine section développe la fonction au niveau collectif.

Au niveau collectif

Comme mentionné précédemment, l'efficacité collective crée une dynamique interactive entre les membres de l'équipe de travail. Cette dynamique génère une chimie, une cohésion supérieure à la somme des caractéristiques individuelles de tous les membres réunis ensemble. Les différents aspects de la dynamique interactive font varier la capacité d'une équipe à agir comme un tout.

D'après Bandura (2003), l'efficacité collective est une extension de l'auto-efficacité. Au même titre, le niveau collectif est une composante centrale des aspects motivationnels d'un groupe. L'explication des attentes de résultats amenée au niveau individuel présenté précédemment est également applicable au niveau collectif. À la lumière de certaines recherches, Bandura (2003) affirme que les croyances d'efficacité collective ont un lien direct avec le niveau de performance d'un groupe. Plus les membres d'une équipe croient en leurs capacités collectives et plus les résultats souhaités sont attrayants, mieux celle-ci réussit.

Par ce postulat, l'efficacité collective influence la quantité et la qualité d'effort que les membres investissent ensemble, leurs aptitudes à persévérer et à rester concentrés sur la tâche dans les périodes où l'équipe se retrouve devant des difficultés, ainsi que leur capacité de rebondir à la suite d'un échec ou si leurs résultats ne sont pas exactement ceux désirés. De plus, les croyances des gens en leur efficacité collective

affectent le type d'avenir qu'ils envisagent, la manière dont ils gèrent leurs ressources, les plans et stratégies qu'ils élaborent, la quantité d'énergie qu'ils investissent dans les activités de leur groupe et leur vulnérabilité au découragement. Activés par ces croyances partagées d'efficacité, ces processus affectent la qualité de l'action et des résultats collectifs du groupe (Bandura, 2003).

Mais encore, les équipes performantes sont celles qui démontrent une forte résilience de groupe et une solide efficacité collective. Ces équipes croient fortement qu'elles ont tout ce qu'il est nécessaire afin d'obtenir leurs objectifs et n'abandonnent jamais tant et aussi longtemps que ceux-ci ne sont pas atteints. Même lorsqu'elles se retrouvent dans les moments critiques ou encore lorsqu'elles rencontrent des obstacles imprévus, elles ne s'effondrent pas et ne paniquent pas. Elles finissent toujours par trouver un moyen pour arriver à leur fin. Il ne s'agit pas d'être compétent de temps en temps mais bien de façon constante et surtout, dans les moments critiques.

À l'opposé, les équipes démontrant une faible efficacité collective agissent de façon inefficace. Les membres d'une telle équipe n'ont pas de grandes espérances en tant que groupe et, par conséquent, ne sont pas vraiment performants. Bien souvent, ces équipes se voient déjà échouer avant même d'avoir essayé. Ces équipes démontrent de piètres performances en raison d'un manque d'inspiration et d'un faible pouvoir de résistance face à la pression.

D'une perception cognitive sociale, la relation entre l'efficacité, les buts, et la performance, est réciproque de nature. En effet, les groupes croyant en leur efficacité collective s'attribuent des buts d'une certaine complexité, ce qui, du même coup, rehausse leur niveau de motivation nécessaire à atteindre de plus hauts plateaux de performance. Une fois la performance souhaitée réussie, l'expérience acquise rehausse subséquemment le jugement d'efficacité et augmente ainsi l'aspiration des prochains buts à atteindre.

À l'opposé, les groupes ayant une efficacité collective plus basse s'attribuent des buts avec moins de défis, travaillent moins ardemment à l'atteinte de ces buts et récoltent ainsi un plateau de performance plus bas. Ces expériences infructueuses diminuent donc subséquemment les croyances d'efficacité collective et des aspirations, créant ainsi un cycle de performances médiocres. C'est donc dire que selon ces auteurs, un cycle continu existe entre les expériences antérieures d'un groupe, son comportement présent et son comportement futur.

Gully et al. (2002) ajoutent quant à eux, que l'efficacité collective devient important dans les divers processus décisionnels et de négociations. Ces auteurs affirment que la résolution de problème est un moment critique dans l'émergence d'un esprit d'équipe. Il va sans dire que l'acquisition de stratégies et d'habiletés de résolutions de problèmes peut avoir un effet sur l'efficacité collective. Alternativement,

il est fort possible que l'efficacité collective puisse avoir un effet direct sur la relation entre les problèmes et la performance.

Gully et al. (2002) affirment également que l'efficacité collective a des effets qui peut avoir un impact majeur sur les conflits naissant au sein d'une équipe et dans les décisions stratégiques à prendre. D'après eux, l'efficacité collective peut même déterminer si une situation ambiguë devient un problème collectif ou une situation d'apprentissage. Prendre conscience de son efficacité collective peut aider un groupe à gérer les problèmes de façon relationnelle afin d'être bien axé sur la tâche.

Finalement, Bandura mentionne que l'efficacité collective ne garantit pas nécessairement la réussite d'une équipe, mais celle-ci est fortement susceptible de produire sa propre validation de ses capacités. La prochaine section traite du leadership.

Le leadership

En s'intéressant au leadership, on constate rapidement que ce concept a fait l'objet de plusieurs études au cours du dernier centenaire. Il figure même parmi les plus anciennes préoccupations des chercheurs (Bass, 1990). Sa compréhension a en effet, suscité une multitude de recherches menant à diverses conclusions. Ces études varient dans le temps et cherchent à décrire et à expliquer le type et le style de leadership idéal pouvant mener à la « recette » du succès personnel et organisationnel. Il s'agit d'un

concept très complexe. Bennis et Nanus (1985) affirment que le leadership était le thème le plus étudié et le moins compris des sciences sociales.

Bass (1990) affirme d'ailleurs qu'il y a presque autant de définitions du leadership qu'il y a de gens qui ont tenté de définir et d'expliquer ce concept. La plupart de ces définitions sont même contradictoires (Bennis & Nanus, 1985). De plus, à l'instar de ces diverses définitions, il existe également une panoplie de théories sur le leadership (Bass, 1990; Taggar & Seijts, 2003). Chose certaine, indépendamment de la définition ou de la théorie employée, il y a bel et bien des leaders capables de stimuler les gens à accomplir de grands exploits (Bergeron, 1995). La présente partie expose donc les principales théories ayant marqué l'évolution des recherches sur le leadership. Ensuite, elle présente la théorie sur laquelle la présente étude s'appuie, mais avant, voici la définition du leadership retenue dans l'étude.

Bloch et al. (1991) définissent le leadership comme étant une « fonction assumée, avec un certain style, par un individu, un sous-groupe ou un groupe placé dans une situation définie, visant à influencer de manière significative ou même à transformer la conduite d'autrui (homme, groupe, organisation) afin que celui-ci progresse vers les buts qui lui sont assignés ou réalise la tâche exigée » (p.427). Dans le cadre de la présente étude, cette définition s'adresse au leadership formel, exercé par une personne en position officielle de pouvoir, en l'occurrence, le dirigeant d'une PME. Voici donc en revue les principales approches du leadership qui ont marqué son étude.

Les différentes approches théoriques du leadership

Cette prochaine section passe en revue les grandes approches du leadership en les présentant chronologiquement afin de bien saisir l'évolution des recherches sur le sujet. Cette revue mène par la suite, à la présentation de la théorie retenue dans la présente étude. Ces approches du leadership se divisent en deux grandes tendances : soit, les théories traditionnelles incluant les théories des traits personnels, les théories des comportements et les théories situationnelles; et, les nouvelles approches du leadership.

Les tendances traditionnelles

Les tendances traditionnelles regroupent trois grandes approches. L'approche axée sur les traits suppose qu'un leader possède des traits personnels qui le distinguent des non-leaders. L'approche comportementale, quant à elle, se penche plutôt sur le style et les comportements du leader. Finalement, l'approche situationnelle se consacre à la situation dans lequel se trouve le leader pour exercer son leadership. Chaque approche est reprise plus en détails dans les sections suivantes. Les nouvelles tendances suivent par la suite.

L'approche des traits personnels

Les théories des traits personnels du leader figurent parmi les premières études sur le leadership. Bass (1990) affirme qu'elles étaient au cœur des recherches de 1904 à 1947. Cette approche s'intéresse aux attributs personnels pouvant différencier un leader d'un non leader ou, comme le disent Bennis et Nanus (1985), qui distinguent un leader efficace d'un leader inefficace. D'après cette approche théorique, les leaders efficaces ont vraisemblablement des qualités innées et précises qui les différencient de leurs collaborateurs. Comme le mentionnent Bennis et Nanus (1985), c'est ce qu'on pouvait appeler la théorie « des grands hommes ».

En général, ces théories font ressortir des traits personnels que l'on retrouve souvent chez les leaders efficaces. Bass (1990) note entre autres : la capacité (intelligence, vigilance, expression verbale, originalité et jugement), la réalisation (scolarité, savoir, exploits sportifs), la responsabilité (fiabilité, initiative, persévérance, agressivité, confiance en soi, désir d'exceller), la participation (activité, sociabilité, coopération, adaptabilité, humour), le statut (position socioéconomique et popularité) et la situation (niveau mental, habiletés, intérêts pour les collaborateurs, atteinte des objectifs).

Toutefois, comme l'explique Bass (1990), même si cette approche permet d'identifier des caractéristiques souvent retrouvées chez un bon leader, elle ne permet

pas de regrouper un ensemble de traits pouvant mener à un portrait type d'un leadership efficace. Le leader n'apparaît donc pas comme un être nécessairement différent d'un non-leader. La validité de cette approche n'est donc pas éloquente. Bref, les limites de l'approche des traits ont amené les chercheurs à s'intéresser aux comportements des leaders.

L'approche comportementale

Tout comme les théories des traits personnels, les théories des comportements tentent d'expliquer les résultats personnels et organisationnels d'un leader. Mais au lieu de se concentrer sur les attributs personnels de celui-ci, elles se penchent sur ses comportements. Cette approche s'intéresse davantage à ce que fait le leader plutôt qu'à ce qu'il est. Cette approche a été marquée par des chercheurs de l'Université du Michigan et de l'Université de l'Ohio et vise à reconnaître les comportements des leaders pouvant être reliés au succès.

Les conclusions de ces recherches démontrent que les comportements des leaders se divisent en deux grandes catégories que l'on peut décortiquer sur un continuum. À une extrémité, on retrouve les comportements axés sur les relations humaines et à l'autre, les comportements axés sur la tâche. Les leaders axés sur les relations humaines mettent l'accent sur le bien-être de leurs subordonnés en considérant leurs besoins et leurs sentiments personnels. À l'opposé, les leaders axés sur la tâche tiennent plutôt

compte de l'exécution du travail en s'intéressant surtout aux besoins et aux objectifs organisationnels.

Ces études ont mené à des théories telles que la Grille du leadership de Blake et Mouton (1964). Il s'agit de l'une des applications les plus connues de l'approche comportementale. Cette grille consiste à déterminer l'intérêt du dirigeant pour les relations humaines (en ordonnées) et pour la tâche (en abscisse) afin de situer graphiquement son intérêt principal. Cette grille fait ressortir cinq types possibles de comportements dominants, soit : le strict minimum (1,1), le club de vacance (1,9), l'autorité-obéissance (9,1), l'administrateur (5,5) et le travail d'équipe (9,9).

Toutefois, malgré son apport important à la recherche sur le leadership, cette approche comporte également des limites. Entre autres, il est difficilement prouvable qu'un leader affiche un style dominant de façon permanente ou qu'un style soit plus efficace qu'un autre. En effet, il semblerait que le leader adapte un comportement ou un style selon la situation dans laquelle il se retrouve. L'approche comportementale ne tient donc pas compte de ces situations. C'est pourquoi les chercheurs ont commencé à s'intéresser aux situations qui influencent le comportement du leader afin de porter des conclusions. C'est à ce moment que l'approche situationnelle a vu le jour.

L'approche situationnelle

Les deux approches mentionnées précédemment tiennent compte des traits personnels et des comportements du leader afin d'expliquer son influence. L'approche situationnelle est influencée par ces deux approches, mais tente davantage de discerner les situations susceptibles d'influencer le comportement du leader. Or, selon cette approche, il y a variation du style de leadership, tout dépendamment de la situation dans laquelle le leader se retrouve.

Le modèle du leadership situationnel de Hersey et Blanchard (1982) est un bon exemple de cette approche. De façon générale, cette théorie stipule que le leader doit adapter son style de leadership à la maturité de ses collaborateurs. Ainsi, selon leur niveau de maturité, le leader passe d'un comportement axé sur la tâche pour un niveau de maturité moindre, à un comportement axé sur les relations pour un niveau de maturité élevé et ce, en passant par une maturité moyenne. Ce modèle révèle quatre styles de leadership différents : le leadership de délégation, le leadership de participation, le leadership de motivation et le leadership autocratique. Le leader adapte donc son style selon l'évolution de sa relation avec ses collaborateurs. Bien que cette approche soit une synthèse des deux précédentes, elle ne tient pas compte des dernières découvertes sur le sujet. Cela mène donc aux nouvelles tendances.

Les nouvelles tendances

Les trois approches précédentes présentent les approches classiques d'étude du leadership. La progression des recherches sur le sujet mène finalement aux nouvelles tendances. Ces nouvelles tendances tiennent toujours compte des approches traditionnelles et apportent une nouvelle dimension au leadership. Comme le mentionnent Bennis et Nanus (1985), les compétences rattachées au leadership sont toujours les mêmes mais sa compréhension, la manière dont il fonctionne et comment on apprend à l'appliquer ont évolué.

L'approche transactionnelle et transformationnelle

L'approche transactionnelle conçoit la relation leader-subordonné comme une transaction entre deux parties; le leader et les subordonnés. Elle est considérée comme la base du leadership et prend la forme d'échanges de bons procédés afin d'atteindre les objectifs poursuivis. Ces échanges s'expriment par la voie de récompenses et de critiques constructives. Ainsi, par l'entremise de primes au rendement, d'augmentations salariales ou encore par de simples félicitations, le leader récompense les bonnes actions. À l'opposé, par la voie de réprimandes, il redresse les mauvaises actions. Cette approche renforce le comportement des collaborateurs afin de répondre à leurs besoins de base et d'atteindre les objectifs organisationnels.

Toutefois, ces transactions ne sont que de la gestion quotidienne et répondent qu'aux objectifs organisationnels à court terme. Il faut davantage afin d'atteindre des résultats supérieurs. C'est dans cette optique que l'approche transformationnelle entre en ligne de compte. Ce type de leader transforme l'énergie de ses subordonnés afin de les pousser à être davantage motivés dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés, tant au niveau individuel qu'organisationnel (Bennis & Nanus, 1985). Il les aide à voir au-delà de leurs intérêts et de leurs attentes personnelles pour le bien de la mission organisationnelle. Contrairement au leader transactionnel qui est centré sur le moment présent, le leader transformatif se tourne vers l'avenir et s'adapte aux changements rapidement (Bergeron, 1995).

Selon Jung et Sosik (2002), cette approche a été introduite par Burns (1978) comme un nouveau paradigme du leadership portant une attention particulière au changement parmi les collaborateurs et sur la transformation des valeurs personnelles et organisationnelles des membres d'un groupe. Par la suite, Bass (1985) a développé davantage ce concept en comparant le leadership transformationnel avec le leadership transactionnel où il a remarqué une différence basée sur des échanges personnels, émotionnels et inspirants. La présente étude s'inscrit d'ailleurs dans cette perspective transformationnelle. Le choix théorique ainsi que la théorie retenue sont expliqués dans les lignes qui suivent.

Justification du choix théorique

À l'ère de l'information, des grands changements et de l'incertitude, le « nouveau leader », comme le nomment Bennis et Nanus (1985), « est celui qui motive les autres à agir, qui transforme des exécutants en chefs, et qui peut faire des chefs de véritables agents du changement » (p.14). C'est ce qu'ils appellent le leadership transformatif et c'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche. Ce type de leadership est porteur d'une nouvelle vision et mobilise les ressources nécessaires afin de réaliser cette vision. Il s'agit du pouvoir fondamental de lancer et de soutenir une action afin de traduire une intention en réalité.

Il existe cependant différentes théories du leadership transformationnel. À l'instar des récents ouvrages sur le sujet (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Hoyt & Blascovich, 2003; Jung & Sosik, 2002; Pillai & Williams, 2004; Kark, Shamir & Chen, 2003), la présente étude utilise la théorie du leadership transformatif proposée par Bass (1985) comme cadre théorique.

Cette théorie contemporaine est utilisée, car elle a été validée dans plusieurs études empiriques. Effectivement, la méta-analyse de Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam (1996) relate entre autres, des études produites dans des organismes privés, du milieu militaire, corporatif, éducatif, hospitalier et financier.

La théorie du leadership transformatif de Bass (1985)

Bass (1985) explique le leadership à partir de trois dimensions distinctes. Il s'agit des dimensions transactionnelle, transformationnelle et laissez-faire. La figure 3 représente cette théorie à l'aide de chacun des facteurs. La dimension transactionnelle est composée de deux facteurs : les récompenses contingentes et la gestion par exception. La dimension transformationnelle implique trois facteurs : le charisme, la stimulation intellectuelle et la reconnaissance personnelle. Finalement, la dimension laissez-faire, aussi appelée le non-leadership, est unifactorielle. Ainsi, selon Bass, un leader efficace est à la fois un leader transactionnel et transformationnel mais qui évite les comportements laissez-faire. Les trois dimensions de cette théorie ainsi que leurs facteurs respectifs sont présentés de façon plus détaillée au cours des prochaines lignes.

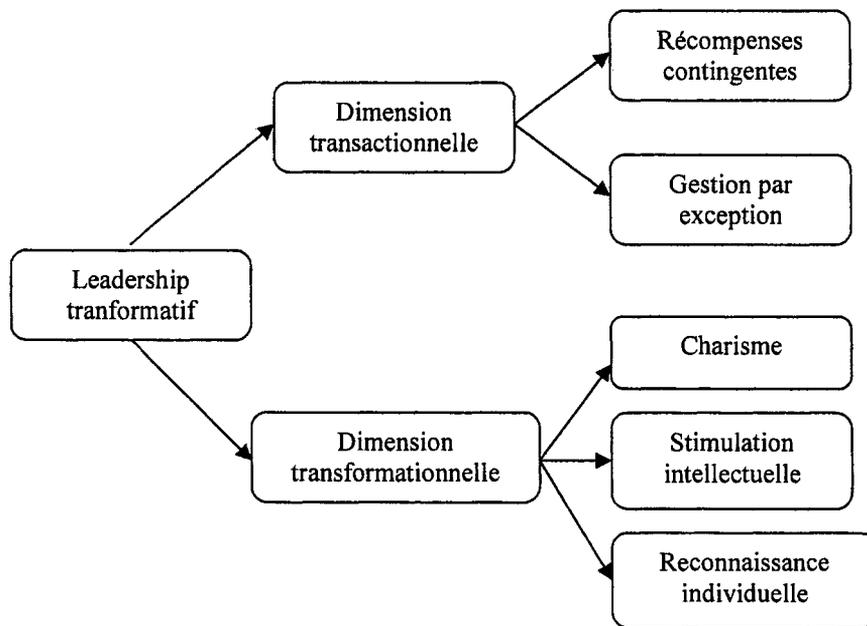


Figure 3. Représentation schématisée de la théorie du leadership transformatif de Bass (1985)

Leadership transactionnel

Le leadership transactionnel concerne les échanges nécessaires entre un dirigeant et ses subordonnés afin d'atteindre les objectifs à court terme. Cette dimension stipule que le leader doit savoir motiver ses subordonnés à agir selon les attentes organisationnelles en satisfaisant leurs besoins primaires. Il s'agit d'un leadership de proximité lié à la gestion quotidienne. Selon Bass, deux facteurs forment cette dimension : les récompenses contingentes et la gestion par exception.

Les récompenses contingentes

Les récompenses contingentes sont des récompenses extrinsèques qu'offrent le leader à ses subordonnés afin qu'ils fournissent l'énergie nécessaire pour atteindre le rendement demandé. Le leader utilise cette façon de faire lorsqu'il désire renforcer positivement un collaborateur qui a honoré son contrat ou a fourni l'effort nécessaire pour atteindre les objectifs organisationnels. Par exemple, pour s'y prendre, le leader peut récompenser financièrement un collaborateur pour de bons gestes, insérer une clause de prime au rendement à son contrat ou tout simplement le féliciter afin de le récompenser à la suite d'une bonne action.

La gestion par exception

Le leader utilise la gestion par exception lorsqu'il fournit une rétroaction négative aux subordonnés lorsque le rendement attendu n'est pas respecté. Cette manière de procéder permet aux collaborateurs de maintenir leur cadence de travail tant et aussi longtemps que les objectifs de performance sont rencontrés. Il s'agit d'un comportement de leadership passif compte tenu que celui-ci intervient seulement et seulement si les standards ne sont pas rencontrés. Il peut s'y prendre suite à des mesures disciplinaires ou tout simplement par des réprimandes verbales. Cependant, un leader orienté vers l'avenir et désirant faire progresser les résultats va au-delà du transactionnel et affiche une dimension transformationnelle.

Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel va au-delà du leadership transactionnel et dépasse le rendement quotidien de celui-ci. Bass (1985) donne le nom de leadership transformationnel, car ce type de leader est en mesure de transformer les membres de son organisation. Il y parvient en les amenant à prendre conscience de l'importance de leur place dans l'organisation et en élargissant leurs perspectives. Il guide leurs intérêts personnels vers des intérêts collectifs pour le bien de la mission de l'entreprise. Pour Bass, trois facteurs constituent la dimension transformationnelle du leadership : le charisme, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle.

Le charisme

Le leader fait preuve de charisme lorsqu'il est capable de créer de l'enthousiasme au sein de ses collaborateurs et d'inspirer leur loyauté et leur dévouement au bienfait de l'organisation. Il est porteur d'une vision et communique à ses collaborateurs fierté, respect, confiance, mais surtout, certitude d'accomplir une mission importante. Un dirigeant charismatique est celui qui parvient à être perçu comme un modèle aux yeux de ses collaborateurs qui s'identifient à lui. Les gens qui travaillent avec ce genre d'individu ont constamment l'impression de vivre une grande aventure.

La simulation intellectuelle

La simulation intellectuelle réfère à la capacité du leader d'amener ses collaborateurs à envisager de nouvelles façons de penser afin de leur faire prendre conscience des problèmes et à réfléchir aux solutions envisageables. Il fait appel à leur intelligence, à leur rationalité et à leur confiance dans la prise de décision. Le leader pousse ainsi ses subordonnés à être davantage critique, de sorte qu'ils puissent remettre continuellement en question leur façon de faire ainsi que celles des autres afin de développer leurs propres capacités à résoudre les problèmes.

La reconnaissance individuelle

La reconnaissance individuelle consiste à donner à chaque collaborateur une attention particulière afin de traiter chacun comme un être unique. Le leader agit de cette façon lorsqu'il prend en considération les besoins et les habiletés des collaborateurs dans sa gestion. En fait, ce facteur de transformation peut être interprété comme une sorte de « coaching » ayant pour but, d'augmenter la confiance personnelle de ses collaborateurs afin de leur donner la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et de se développer. Il s'agit d'exploiter les forces de chacun et de travailler sur leurs faiblesses.

Le laissez-faire ou non-leadership

La dimension laissez-faire ou le non-leadership est une forme très passive de leadership. En fait, il s'agit d'un comportement d'évitement qui se traduit par un manque d'autorité ou de prise de décisions. Ce type de leader attend que les problèmes surgissent avant d'agir ou n'agit tout simplement pas. Il est absent lorsqu'on a besoin de lui, évite de spécifier les tâches, de clarifier les attentes et d'émettre les buts que ses collaborateurs doivent atteindre. Il leur donne toute latitude à déterminer ce qu'ils doivent faire et de quelle façon ils doivent le faire. En fait, il renonce à ses responsabilités et adopte un comportement d'anti-leadership.

En somme, Bass (1985) affirme que le leadership transformationnel va de pair avec le leadership transactionnel car celui-ci s'associe à la plupart des approches de leadership de base. De plus, Lowe et al. (1996) ainsi que Jung et Sosik (2002) assurent que les leaders qui démontrent des comportements transformationnels sont considérés comme des leaders plus efficaces et réalisent de meilleures performances organisationnelles que les leaders non transformationnels. Ces auteurs soutiennent que les leaders transformationnels augmentent la performance du groupe en habilitant leurs collaborateurs à exécuter leur travail indépendamment de leur surveillance et de leur contrôle direct. Ils développent leur autonomie. En conséquence, les leaders transformatifs créent un environnement de travail où les collaborateurs peuvent prendre de l'initiative sans avoir la crainte d'être pénalisés.

Liens théoriques entre la théorie de Bandura et celle de Bass

À la lumière de la théorie de Bass, il est permis de croire qu'un dirigeant de PME faisant preuve de leadership transformatif puisse influencer positivement l'efficacité collective de son équipe de collaborateurs. La figure 4 illustre schématiquement la relation anticipée.

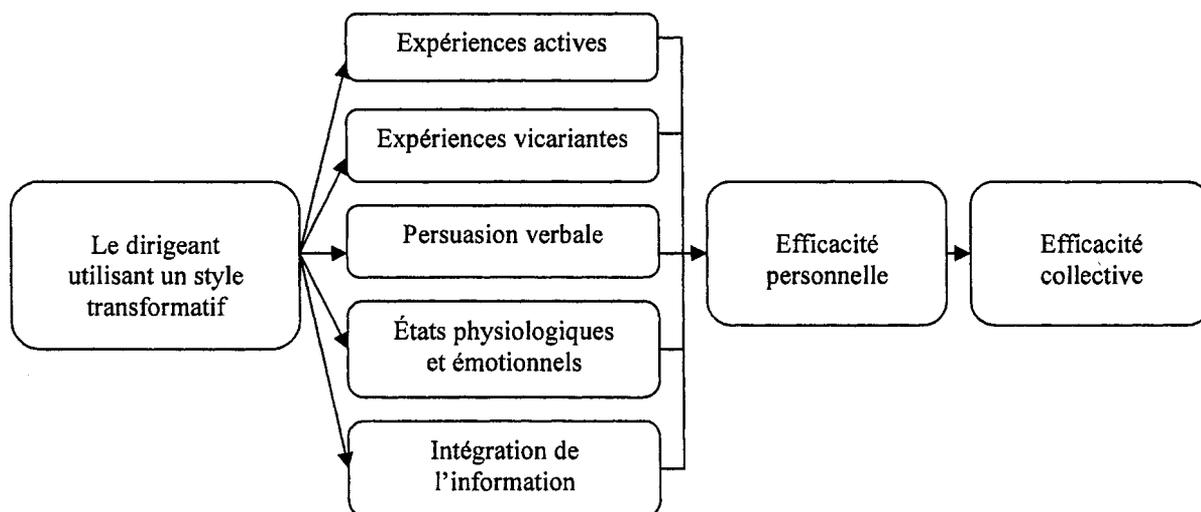


Figure 4. Représentation schématique du cadre théorique.

À partir des théories de Bandura sur l'efficacité collective et de Bass sur le leadership, il est possible d'anticiper une relation positive entre le leadership du dirigeant et l'efficacité collective de son équipe de collaborateurs. D'abord, le charisme du leader devient une source d'information de premier plan. En partageant sa vision, il élargit et élève les intérêts de ses collaborateurs en rendant explicites les objectifs et

missions de l'organisation. Il incite donc ses collaborateurs à dépasser leurs intérêts personnels. Les collaborateurs ont l'impression de faire partie d'une grande aventure avec ce type d'individu. La croyance collective devient à ce moment le moteur faisant avancer le groupe. De plus, Bennis et Nanus (1985) soutiennent que le leader transformatif est en mesure de semer la confiance dans son groupe, la confiance dans leur capacité d'exécuter les tâches nécessaires. En somme, il est permis de croire qu'un leader charismatique puisse influencer le développement de ses collaborateurs et l'efficacité collective de son équipe de travail.

Ainsi, en ayant en tête de manière explicite les objectifs du groupe, la principale source de l'efficacité émise par Bandura (2003), c'est-à-dire l'accomplissement de performance, l'individu est apte à situer ses résultats dans un continuum. Les succès démontrent quels sont les gestes à poser pour réussir, tandis que les insuccès continuent d'orienter sur la tâche. Or, selon Bass (1985), le leader transformatif est une importante source d'information car selon son expérience, celui-ci devrait être en mesure d'établir les scénarios de performance adéquats. La dimension transactionnelle peut alors être une approche particulière pouvant orienter le comportement des membres du groupe vers des situations enrichissantes. Il est en mesure de mettre l'accent sur les gains par l'entremise des récompenses contingentes et ramener dans le bon chemin grâce à la gestion par exception.

Mais encore, comme l'indique Bandura (2003), les expériences indirectes constituent une autre source d'information pour développer le sentiment d'efficacité. Voir les autres accomplir des tâches importantes peut générer des attentes d'efficacité chez l'observateur (Bandura, 2003). Selon la théorie du leader transformatif de Bass (1985), le leader peut s'avérer un modèle intéressant, démontrant la preuve que le succès s'acquiert par un effort soutenu. Ainsi, le leader transformatif, par son charisme, peut devenir un modèle d'efficacité pour tout le groupe et par le fait même, contribuer à rehausser le sentiment d'efficacité collective de son équipe de collaborateurs. Comme l'indiquent Watson et al. (2001), les leaders exceptionnels influencent le sentiment d'efficacité collective de leur équipe de travail, car leurs comportements tendent à la coordination et repoussent les obstacles à la performance. De plus, le leader peut utiliser différentes stratégies pour identifier des modèles, qu'ils soient à l'intérieur ou l'extérieur du groupe. À ce stade, en se référant à la théorie de Bandura (2003), il est aussi envisageable que la perception puisse aussi être renforcée non seulement par l'exemple, mais également par la persuasion verbale. L'effet de la persuasion verbale peut notamment être amplifiée lorsque le leader détient des qualités charismatiques telles que mentionnées dans la théorie de Bass (1985). L'efficacité du leader à persuader ses collaborateurs est influencée par sa crédibilité, son expertise ainsi que par sa familiarité avec la tâche demandée. Bennis et Nanus (1985) ajoutent que le leader transformatif est reconnu pour s'appuyer sur une communication efficace afin de bien transmettre son message. Il sait communiquer sa vision et par la voie des rétroactions, il est en mesure de relier les performances au succès. Watson et al. (2001) mentionnent cependant que

même si la persuasion verbale et le modelage sont d'importantes sources d'efficacité pour une équipe, elles ne le sont pas autant que les expériences actives. Le sentiment d'efficacité peut donc être lié à la capacité du leader à communiquer avec son équipe.

En somme, un dirigeant de PME utilisant un style de leadership transformatif peut faire vivre des expériences actives à ses collaborateurs, leur servir de modèle, les persuader verbalement, les aider à gérer leurs états physiologiques et émotionnels mais surtout, intégrer l'information nécessaire à leur efficacité. En conséquence, il peut rehausser leur sentiment d'efficacité personnelle et du même coup, leur efficacité collective de l'équipe.

La prochaine section s'attarde donc aux études ayant porté une attention à cette relation. Ainsi, à la lumière de ce cadre théorique, il semblerait qu'un dirigeant de PME, en tant que leader de l'organisation, puisse représenter une source d'information et d'apprentissage indispensable pouvant favoriser l'efficacité collective de son équipe de travail.

Recension des écrits

Cette partie présente la recension des écrits qui traitent de la relation entre les variables à l'étude. L'utilisation des banques de données PSYCINFO, ABI/INFORM et Current Contents a permis d'identifier les études. La recension est présentée sous deux sections. Elle débute par la présentation des travaux identifiant le leadership comme

étant un important déterminant de l'efficacité collective. Ensuite, de façon plus spécifique, la seconde section traite des travaux concernant la relation entre le leadership transformatif et l'efficacité collective. Les études sont présentées par ordre décroissant.

Leadership et sentiment d'efficacité collective

La première section comprend cinq travaux : Chen et Bliese (2002); Gully et al., (2002); Hoyt et al., (2003); Taggar et Seijts (2003) ainsi que de Watson et al., (2001). Bien que ces études reconnaissent les principales sources émises par Bandura (expériences actives, vicariantes, persuasion verbale et l'état physiologique et émotionnel), leurs résultats démontrent que le leadership a également un impact majeur dans la création, le renforcement et le maintien de l'efficacité collective.

Dans un premier temps, Gully et al., (2002) ont mené une méta-analyse. Leurs données sont tirées de 67 études empiriques relatives à l'efficacité d'équipe ou à la potentialité groupale. D'après leur recherche, le leadership est une variable clef influençant le développement et l'évolution de l'efficacité d'équipe, car il influence fortement la perception d'efficacité des autres membres. Selon cette méta-analyse, le leadership est un incontournable pour expliquer l'efficacité d'équipe et la performance.

Watson et al., (2001), de leur côté, vérifient les sources de l'efficacité à l'aide de vingt-six équipes de basket-ball de la NCAA de Division III regroupant deux cent vingt-

six joueurs. Chaque participant devait compléter deux questionnaires. Le premier a été complété au début de la saison, alors que le second, a été complété tout juste avant les séries éliminatoires. Afin de mesurer l'efficacité collective, les auteurs ont adapté l'échelle de mesure de Riggs et Knight (1994 : voir Watson et al., 2001). Cette mesure a été prise au début et à la fin de la saison. La confiance du leader a été mesurée à l'aide du Leadership Dimensions Scale. Les leaders pré-sélectionnés (les capitaines) ont rempli ce questionnaire avant le début de la saison. Leurs résultats démontrent que la confiance du leader est positivement reliée à la moyenne de l'efficacité collective ($r = .65, p < .05$). Les équipes ayant en tête un leader confiant rapportent un plus haut niveau de croyances d'efficacité collective.

Quant à eux, Chen et Bliese (2002) s'intéressent au rôle du leadership à travers les différents paliers organisationnels. Deux mille cinq cent quatre-vingt-cinq soldats de l'armée de terre des États-Unis répartis dans 86 unités de combat ont répondu à leur sondage. L'efficacité collective est mesurée avec l'instrument à 4 items développés par la Walter Reed Army Institute of Research. Le leadership a été mesuré à l'aide de l'instrument à 5 items développés par Marlowe (1986 : voir Chen et Bliese, 2002). D'après leurs résultats, les auteurs identifient le climat de leadership comme un important prédicteur de la motivation individuelle et de groupe, tel que les croyances d'efficacité. Cependant, ils constatent une différence entre les niveaux hiérarchiques de leadership. Le leadership des cadres supérieurs est davantage associé à l'efficacité collective ($r = .65, p < 0.01$) que celui des cadres inférieurs ($r = .36, p < 0.01$). Selon les

auteurs, ces résultats révèlent que les leaders des cadres supérieurs sont plus centrés sur la performance de leur groupe que sur la performance personnelle des membres. Les auteurs révèlent également que le leadership des cadres supérieur et inférieur est à l'efficacité personnelle au moyen de différents mécanismes. Particulièrement, les leaders de niveaux plus élevés augmentent l'auto-efficacité des employés en clarifiant leurs rôles dans l'organisation, tandis que les leaders de niveaux inférieurs fournissent l'appui émotionnel nécessaire. Cette étude démontre donc que les pratiques différentes de leadership ont des effets variés à travers les paliers organisationnels.

Pour sa part, l'étude de Hoyt et al. (2003) a pour but de vérifier la relation entre l'efficacité du leader et la performance du groupe à l'aide de deux études en laboratoire. Entre autres, les auteurs évaluent la relation entre l'efficacité personnelle du leader, son efficacité collective et l'efficacité collective de ses collaborateurs. La première étude s'est déroulée avec la collaboration de 117 étudiants (répartis dans 39 groupes de 3 personnes) d'un collège de la Côte Ouest américaine. Dans chaque groupe, une personne était désignée comme leader. L'auto-efficacité du leader a été mesurée à l'aide du Self-Efficacy for Leadership Scale et l'efficacité collective a été mesurée avec le Collective Efficacy Belief Scale. La seconde étude était similaire à la première, seul le nombre de participants ainsi que la tâche est modifiée. Les mêmes instruments de mesures sont utilisés. Cette fois, 216 étudiants (72 groupes de trois) ont participé à l'étude. Les résultats démontrent des relations positives et significatives entre l'efficacité personnelle et collective du leader et l'efficacité collective des membres du

groupe ($r = .25, p < 0.05$; $r = .39, p < 0.001$). Plus les leaders croient en leur efficacité personnelle et en l'efficacité de leur groupe, plus les collaborateurs y croient également.

Enfin, Taggar et Seijts (2003) cherchent entre autres à vérifier la relation entre le comportement du leader, son efficacité personnelle et l'efficacité collective de l'équipe de travail. Les auteurs ont opté pour une étude en laboratoire avec la participation de 268 étudiants répartis dans 59 équipes de quatre à six membres. La tâche utilisée dans cette étude était de concevoir et de construire un pont en utilisant du papier journal et du ruban gommé. Les règles étaient très spécifiques afin de déterminer les normes de performance. Le comportement du leader a été mesuré par les membres de chacun des groupes. Chaque membre devait évaluer les autres membres de l'équipe sur une échelle de leadership à cinq items développée par James, Demaree et Wolf (1984 voir : Taggar et Seijts 2003). L'équipier qui recevait la meilleure évaluation de ses pairs était considéré comme le leader du groupe. L'efficacité personnelle du leader a été mesurée avec l'instrument de Taggar, Hackett et Saha (1999, voir : Taggar et Seijts 2003). Les réponses de la personne identifiée comme le leader ont été retenues pour cette mesure. Enfin, l'efficacité collective a été mesurée à l'aide d'un seul item conçu à cette fin. Les résultats démontrent des relations positives entre, d'une part, le comportement du leader et l'efficacité collective ($r = .43, p < 0.001$) et, d'autre part, l'efficacité personnelle du leader et l'efficacité collective ($r = .29, p < 0.05$). Plus spécifiquement, les auteurs identifient ces variables (le comportement du leader et

l'efficacité personnelle du leader) comme d'importants antécédents de l'efficacité collective et de la performance d'équipe.

En somme, à la lumière de ces études, il est permis de croire que, mise à part les principales sources proposées par Bandura, le leadership peut constituer un élément influençant l'efficacité collective.

Leadership transformatif et efficacité collective

Maintenant que ces études portent à croire que le leadership est un important déterminant de l'efficacité collective, la présente section expose la recension des écrits portant plus spécifiquement sur la relation entre le leadership transformatif et l'efficacité collective. Cette recension compte six études : Bass, Avolio, Jung et Berson (2003), Hoyt et Blascovich (2003), Jung et Sosik (2002), Pillai et Williams (2003), Kark, Shamir et Chen (2003) et Walumbwa et al. (2004).

D'abord, Jung et Sosik (2002) vérifient si l'habilitation, la cohésion de groupe, l'efficacité collective sont des variables modératrices entre le leadership transformationnel et la perception d'efficacité. Les participants à l'étude sont deux cent 217 employés répartis dans quarante-sept équipes de travail de quatre grandes entreprises coréennes. Ces participants devaient répondre à un questionnaire. Le leadership transformationnel a été mesuré à l'aide de l'échelle à 28 items du Multifactor

Leadership Questionnaire (MLQ). L'efficacité collective a été mesurée avec une échelle à cinq items. Les résultats révèlent entre autres une relation positive et significative entre le leadership transformationnel et l'efficacité collective ($r = .63, p < 0.01$). Cependant, la matrice de corrélation ne présente que la dimension transformationnelle, elle ne traite ni de la dimension transactionnelle, ni des facteurs liés à la dimension transformationnelle.

Ensuite, Hoyt et Blascovich (2003) s'intéressent au leadership à travers la nouvelle technologie des communications. Entre autres, ils vérifient si le leadership transformatif est positivement lié à l'efficacité collective. Deux expériences en laboratoire (le Remote Associates Test (RAT) et le Reverse Rat) sont menées avec 144 étudiants en psychologie. Le leadership transformatif a été mesuré à l'aide du MLQ alors que l'efficacité collective est mesurée avec le Collective Efficacy Belief Scale. Contrairement à leurs attentes, leurs résultats ne démontrent pas de relations significatives entre les facteurs du leadership transformatif et l'efficacité collective (gestion par exception : $r = .16$, récompenses contingentes : $r = .00$, charisme : $r = .16$, stimulation intellectuelle : $.11$, considération individuelle : $.18$). Par contre, on remarque une relation positive et significative entre l'efficacité collective et l'efficacité personnelle des membres du groupe ($r = .59, p < 0.001$). Le non-leadership n'a pas été mesuré.

De son côté, l'étude de Bass et al., (2003) est menée au sein de l'armée américaine. Les auteurs cherchent entre autres à savoir si le leadership transactionnel, transformationnel et leadership laissez-faire des sergents de peloton (sous-officier) et des leaders de peloton (habituellement un second lieutenant) est lié à la potentialité groupale. Les auteurs ont compilé les réponses de 1594 répondants répartis dans 72 pelotons. Les participants de chaque peloton devaient évaluer le leadership et la potentialité groupale des sergents et des leaders de leur peloton à l'aide d'un questionnaire. Ils ont utilisé le MLQ-Form 5X pour mesurer le leadership transactionnel, transformationnel et laissez-faire alors que l'instrument de Guzzo, Yost, Campbell et Shea (1993, voir : Bass et al., 2003) a mesuré la potentialité groupale. Selon les résultats, le leadership transactionnel ($r = .37, p < 0.01$), transformationnel ($r = .41, p < 0.01$) et laissez-faire ($r = -.37, p < 0.01$) des leaders de pelotons corrélaient de façon significative avec la potentialité groupale. De même pour le leadership transactionnel ($r = .47, p < 0.01$), transformationnel ($r = .47, p < 0.01$) et laissez-faire ($r = -.40, p < 0.01$) des sergents de pelotons avec la potentialité groupale.

Pillai et Williams (2003) cherchent à vérifier comment le leadership transformationnel peut affecter les résultats d'une escouade de pompiers. Entre autres, les auteurs vérifient si l'efficacité personnelle et la cohésion de groupe jouent un rôle modérateur dans la relation entre le leadership et la cohésion. Pour tester ces relations, 271 pompiers d'une caserne du sud des États-Unis ont complété un questionnaire. Les participants devaient évaluer les comportements de leur superviseur ainsi que leur

sentiment d'efficacité personnelle. Le leadership transformationnel a été mesuré à l'aide de l'instrument à 23 items de Podsakoff, MacKenzie et Bommer (1990 : voir : Pillai et Williams 2003) alors que l'efficacité personnelle a été mesurée avec l'instrument à 17 items de Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs et Rogers (1982 : voir : Pillai et Williams 2003). Selon les résultats, une corrélation positive et significative ($r = .14, p < 0.01$) est obtenue entre le leadership transformationnel et l'efficacité personnelle.

Kark et al. (2003) examinent l'identification personnelle et sociale comme des mécanismes possibles par lesquels le leadership transformationnel influence l'indépendance et l'habilitation des collaborateurs. Entre autres, ces auteurs perçoivent l'efficacité personnelle et collective comme l'un des indicateurs de l'habilitation. L'étude a été effectuée dans une grande organisation bancaire israélienne et impliquent les leaders de différentes branches. L'échantillon comprend huit cent quatre-vingt-huit employés qui complètent un questionnaire. Le leadership transformationnel a été mesuré à l'aide de l'instrument MLQ, alors que les efficacités personnelle et collective ont été mesurés avec des instruments conçus à cet effet. Les résultats démontrent des corrélations positives et significatives entre le leadership transformationnel et les efficacités personnelle ($r = .18, p < 0.01$) et collective ($r = .31, p < 0.01$).

Finalement, l'étude de Walumbwa et al. (2004) explore le rôle médiateur de l'efficacité collective dans les relations entre le leadership transformationnel,

l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail. Leurs données proviennent de quatre cent deux employés du domaine de la finance de firmes chinoises et indiennes (chine = 208; Inde = 194). Ces participants proviennent de trente-trois départements différents. Le leadership transformationnel a été mesuré à l'aide du MLQ alors que l'efficacité collective avec l'instrument de Riggs, Warka, Babasa, Betancourt et Hooker (1994 : voir Walumbwa et al., 2004). Leurs résultats démontrent une corrélation positive et significative entre le leadership transformationnel et l'efficacité collective ($r = .28, p < 0.01$). La dimension transactionnelle n'a pas été traitée.

En somme, à la lumière du cadre théorique et de la recension des écrits, l'étude formule l'hypothèse de recherche suivante : Plus les dirigeants sont perçus comme des leaders transformatifs aux yeux de leurs collaborateurs, plus l'efficacité collective de leur équipe de travail est élevée.

Trois sous-hypothèses découlent de celle-ci. D'abord, plus le leader est perçu comme étant un leader transactionnel, plus l'équipe de travail se sent efficace. Ensuite, plus le leader est perçu comme étant un leader transformationnel, plus l'équipe de travail se sent efficace. Enfin, plus le leader est perçu comme un leader laissez-faire, moins le groupe se sent efficace.

Ces hypothèses viennent donc conclure le deuxième chapitre. Le chapitre suivant présente la méthode utilisée afin de les vérifier.

Chapitre III

Méthode

Ce troisième chapitre présente la méthode mise en place pour vérifier l'hypothèse de recherche. Il explique tour à tour le plan de l'expérience, les sujets, les instruments de mesure, le déroulement de l'expérience ainsi que le plan d'analyse des données.

Le plan de l'expérience

La présente section expose le plan de l'expérience. En fait, elle formule le cadre dans lequel se réalise la recherche. De plus, elle définit de façon opérationnelle les variables à l'étude.

Cette recherche portant sur la relation entre le leadership transformatif et l'efficacité collective s'effectue dans une perspective quantitative. En fait, une méthode descriptive de type corrélationnelle est utilisée afin de vérifier l'hypothèse de recherche. Ce choix de méthode s'explique par l'impossibilité de contrôler expérimentalement le leadership des dirigeants de l'étude. Comme le mentionnent Ladouceur et Bégin (1980), cette recherche indique le degré de relation entre les deux variables à l'étude. Elle ne donne aucune information quant à la cause ou l'effet et se limite à indiquer le degré de covariance entre les variables.

Dans cette perspective, le leadership transformatif se trouve à être la variable indépendante et se définit de manière opérationnelle comme le score à l'échelle du

leadership transformatif développée par Dussault et al. (en arbitrage). De son côté, la variable dépendante se définit comme le score moyen à l'échelle Collective Efficacy Scale de Goddard (2002). La prochaine section présente les participants à l'étude.

Les participants à l'étude

Cette partie présente les participants à l'étude. Elle expose à tour de rôle la population visée, les participants qui forment l'échantillon ainsi que quelques renseignements généraux.

La population visée par l'étude comprend l'ensemble des dirigeants de PME de la province de Québec. L'échantillon est constitué de 1200 enseignants répartis dans 42 écoles secondaires publiques et francophones choisies au hasard. Ces organisations sont considérées comme des PME de services éducatifs. De ces 1200 enseignants sollicités, 487 ont retourné leur questionnaire dûment rempli; représentant un taux de réponse de 40.6 %.

Les participants qui ont collaboré à l'étude l'ont fait de façon volontaire. Ils sont âgés entre 24 et 72 ans avec une moyenne d'âge de 43.4 ans. Ils sont en majorité de sexe féminin avec 57.2% de femmes comparativement à 42.8% pour les hommes. Du total, 70.9% ont le statut d'enseignant permanent alors que 28.8% sont non permanent. En moyenne, les répondants ont 14.07 années d'expérience en enseignement et 17.4 années

de scolarité. Au moment de répondre au questionnaire, les participants ont en moyenne 8.8 années de service pour l'école où ils travaillent. Ils oeuvrent autant avec une femme qu'un homme aux commandes. En effet, 49.2% ont une femme à la tête de l'organisation alors que 50.8% travaillent avec un homme. Ils travaillent en moyenne avec cette personne à la direction depuis 2.9 ans. La prochaine section présente le déroulement de l'étude.

Le déroulement de l'étude

La présente étude s'est déroulée en cinq étapes¹. Tout d'abord, un échantillon par quotas a permis de sélectionner les écoles d'où proviennent les participants à l'étude. Ensuite, les directeurs des écoles sélectionnées ont été approchés par téléphone afin de solliciter leur participation à l'étude. Troisièmement, les directeurs ont reçu un colis comprenant 30 enveloppes contenant une lettre de présentation de l'étude, un questionnaire et une enveloppe de retour pré-affranchie. Ensuite, les directeurs devaient distribuer au hasard ces enveloppes à 30 enseignants de leur école. Enfin, une relance téléphonique auprès des directeurs a permis de vérifier le bon déroulement des opérations dans chaque école. La prochaine section présente les instruments de mesure.

¹ Cette étude a été effectuée dans le cadre d'une étude plus vaste réalisée par M. Marc Dussault avec le soutien du CRSH.

Les instruments de mesure

La présente étude utilise deux instruments de mesures. Il s'agit de l'échelle du leadership transformatif de Dussault et al. (en arbitrage) afin de mesurer le leadership de la direction et une version canadienne française de l'échelle d'efficacité collective de Goddard (2002). Les prochaines lignes traitent successivement de chacun de ces deux instruments présentés à l'Appendice B.

L'échelle du leadership transformatif

Le leadership du dirigeant est estimé par les enseignants à l'aide de l'échelle de leadership transformatif de Dussault et al. (en arbitrage). Cet instrument vise à déterminer l'approche personnelle du leader de l'école et a été conçu à partir de la théorie de Bass. L'échelle comprend 46 items. La dimension transformationnelle est mesurée à l'aide de 25 items dont 8 portent sur le charisme (i.e. Il s'exprime de manière enthousiasme), 7 sur la stimulation intellectuelle (i.e. Il encourage le personnel à innover) et 10 sur la reconnaissance individuelle (i.e. Il met en évidence l'importance de chacun). La dimension transactionnelle compte 15 items dont 7 portent sur la gestion par exception (i.e. Il rappelle à l'ordre le personnel retardataire) et 8 sur la récompense contingente (i.e. Il manifeste une reconnaissance particulière pour le bon travail). Finalement, 6 items portent sur le leadership laissez-faire (i.e. Il s'isole dans son bureau). Chaque item présente un comportement descriptif du leadership et l'enseignant

indique dans quelle mesure chacun des énoncés décrit bien le comportement de son directeur sur une échelle Likert allant de (1) Tout à fait en désaccord à (4) Tout à fait d'accord.

Les qualités métrologiques sont les mêmes que mentionnés par Dussault et al., (en arbitrage). Cet instrument présente une bonne stabilité temporelle tant pour la dimension transactionnelle ($r_{\text{test-retest de 3 semaines}} = .82$) que pour la dimension transformationnelle ($r_{\text{test-retest de 3 semaines}} = .83$) et la dimension laissez-faire ($r_{\text{test-retest de 3 semaines}} = .78$). De plus, tous les items de cet instrument présentent une bonne consistance interne : leadership transactionnel (récompenses contingente, $\alpha = .88$; gestion par exception, $\alpha = .77$), leadership transformationnel (charisme, $\alpha = .86$; reconnaissance personnelle, $\alpha = .91$; stimulation intellectuelle, $\alpha = .86$), laissez-faire ($\alpha = .80$). Finalement, les résultats d'analyses factorielles démontrent que cet instrument est cohérent avec la théorie du leadership de Bass (1985) utilisée comme cadre théorique pour la présente étude.

L'échelle du sentiment d'efficacité collective

L'efficacité collective est quant à elle, évaluée grâce à une version canadienne française de l'échelle d'efficacité collective (Goddard, 2002). Cet instrument vise à estimer l'efficacité collective des enseignants face à leur équipe-école. L'instrument original comprend 12 items présentés sur une échelle Likert en six points allant de (1)

Fortement en désaccord à (6) Fortement en accord mais après révision, les six items portant sur l'analyse de la tâche (i.e. Les étudiants sont motivées à apprendre) ne sont pas retenus dans la présente étude. L'instrument utilisé comprend donc six items (i.e. Les enseignants de cette école sont capables de venir à bout des élèves difficiles). Les résultats d'analyses statistiques de cette version abrégée démontrent des qualités métrologiques légèrement inférieur à celles de la version originale. En effet, l'indice de cohérence interne est de .75 pour la présente étude et de .94 pour la version originale. Cet écart peu s'expliquer du fait que la présente version ne tient pas compte des items sur les attentes de résultats de la version originale. La prochaine section présente le plan d'analyse de données.

Le plan d'analyse de données

Cette section présente le plan d'analyse des données. D'abord les données sont agrégées par école ($n= 40$) afin d'obtenir des scores moyens. Ensuite, des analyses exploratoires (M , $ÉT$) sont effectuées sur chacune des variables à l'étude. Enfin, des analyses confirmatoires (r de Pearson) permettront de vérifier l'hypothèse de recherche qui anticipe une relation positive entre le leadership transformatif des directeurs d'écoles et l'efficacité collective de leurs collaborateurs. Cette hypothèse de recherche provient de l'hypothèse statistique qui relate qu'il n'y a pas de corrélation entre les scores de l'échelle du leadership transformatif de Dussault et al. (en traitement) et l'échelle

d'efficacité collective de Goddard (2002). Un seuil de signification de 95% ($p < .05$) est utilisé. Les analyses sont produites au moyen du logiciel SPSS (version 11.5).

Ce chapitre présentait la méthode employée pour vérifier l'hypothèse de recherche. Le prochain chapitre, consiste à il présente les résultats.

Chapitre IV

Résultats

Ce quatrième chapitre présente les résultats de l'étude. À tour de rôle, les sections traitent de la description des résultats, de leur analyse et finalement, de leur interprétation.

La description des résultats

Cette partie présente la description des résultats. Plus spécifiquement, elle présente la moyenne et l'écart-type obtenus dans les écoles quant à l'efficacité collective ainsi que pour les dimensions du leadership transformatif.

Le Tableau 1 décrit les résultats. Il montre un score moyen de 4.53 (ÉT = .41) sur l'échelle en six points pour l'efficacité collective. En ce qui concerne le leadership du directeur d'école, il montre un score d'une moyenne de 2.68 (ÉT = .30) pour la dimension transactionnelle alors que les facteurs de la gestion par exception et des récompenses contingentes obtiennent respectivement des moyennes de 2.65 (ÉT = .35) et de 2.71 (ÉT = .39). Pour la dimension transformationnelle, le Tableau 1 montre une moyenne assez élevée de 3.04 (ÉT = .39) sur une échelle en quatre points. Le facteur du charisme présente la moyenne la plus élevée avec 3.15 (ÉT = .41) suivi des facteurs de la stimulation intellectuelle 3.12 (ÉT = .36) et de la reconnaissance individuelle 2.83 (ÉT = .45). Finalement, le non-leadership rapporte une faible moyenne de 1.98 (ÉT = .42) sur l'échelle en quatre points.

Tableau 1

Moyennes et écarts-types pour l'efficacité collective et chacune des dimensions du leadership dans les écoles de l'étude ($n= 39$)

Variables	<i>M</i>	<i>ÉT</i>
Efficacité collective	4.53	.41
Leadership transactionnel	2.68	.30
Gestion par exception	2.66	.35
Récompense contingente	2.71	.39
Leadership transformationnel	3.04	.39
Charisme	3.15	.41
Stimulation intellectuelle	3.13	.36
Reconnaissance individuelle	2.84	.45
Non-Leadership	1.98	.42

La partie suivante porte sur l'analyse de ces résultats.

L'analyse des résultats

Cette section présente l'analyse des résultats. Elle expose, dans un premier temps, les analyses principales visant la vérification des hypothèses et, dans un second, les analyses secondaires.

Analyses principales

Le Tableau 2 montre les corrélations entre les variables à l'étude. Tel qu'anticipé, des relations positives et significatives entre les dimensions transactionnelles, transformationnelles et l'efficacité collective sont obtenues. De plus, une corrélation négative est obtenue entre la dimension laissez-faire du leadership et l'efficacité collective. En effet, la dimension transactionnelle présente une corrélation de $r = .51$ ($p < .01$), la dimension transformationnelle une corrélation de $r = .64$; ($p < .01$) et la dimension laissez-faire, une corrélation de $r = -.54$; ($p < .01$) avec l'efficacité collective.

Plus spécifiquement, chacun des facteurs du leadership transformatif corrèle de façon positive et significative avec l'efficacité collective, sauf en ce qui concerne la gestion par exception. En effet, pour la dimension transactionnelle, le facteur de récompenses contingentes est corrélé positivement et significativement avec l'efficacité collective ($r = .56$, $p < .01$), alors que la gestion par exception présente une relation non significative avec la variable dépendante ($r = .25$, ns). En ce qui concerne la dimension transformationnelle, le facteur de la stimulation intellectuelle est celui qui rapporte la plus forte corrélation avec l'efficacité collective ($r = .64$, $p < .01$). Ensuite, les facteurs du charisme et de la reconnaissance individuelle suivent avec des corrélations identiques ($r = .60$, $p < .01$).

Selon l'hypothèse de recherche, plus les dirigeants sont perçus comme étant des leaders transformatifs aux yeux de leurs collaborateurs, plus ceux-ci ont un sentiment d'efficacité collective élevé. À la lumière des résultats de l'analyse principale, il est impossible d'infirmer cette hypothèse.

Tableau 2
Corrélations entre les variables du leadership transformatif
et l'efficacité collective

	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Efficacité collective	.51**	.25	.56**	.64**	.60**	.64**	.60**	-.54**
2. Transactionnel		.80**	.86**	.81**	.73**	.84**	.75**	-.77**
3. Gestion par exception			.34*	.44**	.45**	.52**	.31	-.62**
4. Récompense contingente				.87**	.74**	.84**	.90**	-.64**
5. Transformationnel					.95**	.97**	.95**	-.74**
6. Charisme						.90**	.81**	-.64**
7. Stimulation intellectuelle							.89**	-.77**
8. Reconnaissance individuelle								-.70**
9. Laissez-faire								

* $p < 0.05$ et ** $p < 0.01$.

Analyses secondaires

La littérature sur le leadership transformatif mentionne que la dimension transformationnelle augmente significativement l'effet de la dimension transactionnelle (Bass, 1995; Bass et al., 2003). L'analyse secondaire consiste donc à vérifier l'effet additif du leadership transformationnel sur le leadership transactionnel dans la relation avec l'efficacité collective. Des analyses de régression séquentielle sont employées afin de vérifier si l'addition de la dimension transformationnelle augmente significativement l'effet des dimensions laissez-faire et transformationnelle sur la variabilité de l'efficacité collective. Le Tableau 3 présente les résultats de cette analyse.

Les résultats des analyses de régression montrent que le leadership transformationnel augmente significativement ($p < 0.05$) la variabilité expliquée de l'efficacité collective ($F = 8.56$). Le Tableau 3 montre, en effet, une variabilité de l'efficacité collective de 29% au départ avec la dimension laissez-faire; de 31% lorsque la dimension transactionnelle est intégrée et de 42% à l'ajout du transformationnel. Ces résultats permettent donc de conclure dans la capacité de la dimension transformationnelle du leadership d'augmenter la capacité prédictive des dimensions transactionnelle et laissez-faire sur l'efficacité collective.

Tableau 3

Régression séquentielle des dimensions laissez-faire, transactionnelle et transformationnelle sur l'efficacité collective

Variables	Efficacité collective			
	R ²	B	B	F
1. Laissez-faire	.29	-.20	-.20	15,21
2. Transactionnel	.31	-.18	-.14	8,11
3. Transformationnel	.42	.64	.60	8,56*

*p < 0.05

Cette partie présentait les résultats des analyses principales et secondaires. La partie suivante consiste à interpréter ces résultats.

L'interprétation des résultats

Cette partie présente l'interprétation des résultats et se divise en deux sections. La première traite des résultats principaux alors que la seconde, interprète les résultats secondaires.

Résultats principaux

Le cadre théorique et la recension des écrits ont mené à anticiper des relations positives entre les dimensions transactionnelle et transformationnelle du leadership transformatif et l'efficacité collective en plus d'une relation négative entre la dimension laissez-faire et la variable dépendante. Les résultats obtenus ne permettent pas d'invalider ces hypothèses. Ils tendent donc à confirmer le cadre théorique et se

comparent aux résultats obtenus dans les études antérieures (Jung & Sosik, 2002 ; Kark et al., 2003 ; Bass et al., 2003 ; Pillai & Williams, 2003 ; Walumbwa et al., 2004). Il importe donc de s'attarder à ces recherches, car leurs résultats peuvent se comparer à ceux de la présente étude.

Contrairement à la présente étude, aucune recherche recensée n'analyse chacun des facteurs du leadership transformatif. La seule étude qui traite des trois dimensions du leadership transformatif est celle de Bass et al. (2003). Ces derniers rapportent des corrélations légèrement inférieures à celles obtenues dans la présente étude et ce, pour chacune des dimensions du leadership. Selon Bass et al. (2003), le leadership transactionnel et transformationnel sont des compléments. Ils expliquent que la dimension transactionnelle construit la base des rapports entre le leader et ses collaborateurs. De façon concrète, ces comportements prennent forme par la négociation de contrat, la spécification des attentes, la précision des responsabilités et l'apport de récompenses pour le bon rendement. La dimension transformationnelle, de son côté, augmente davantage le développement des collaborateurs. Cette dimension pousse ces derniers à voir les choses autrement, les inspire à accomplir au-delà de leurs propres espérances tout en conservant les valeurs qui guident leur comportement.

Les autres études (Jung & Sosik, 2002, Kark et al., 2003, Pillai & Williams, 2003, Walumbwa et al., 2004), ne traitent que de la dimension transformationnelle. Tout d'abord, la corrélation entre la dimension transformationnelle et l'efficacité collective

obtenue par Walumbwa et al. (2004) est légèrement inférieure à la présente étude mais tout de même comparable. Entre autres, ces résultats démontrent que le leadership transformationnel peut être un important déterminant de l'efficacité collective. Ils accentuent l'importance d'élever la confiance personnelle des collaborateurs ainsi que la mission organisationnelle.

Ensuite, Jung et Sosik (2002) rapportent une corrélation presque qu'identique à celle de la présente étude entre la dimension transformationnelle et l'efficacité collective alors que Kark et al. (2003) obtiennent une corrélation plus faible que dans la présente. À l'instar de Jung et Sosik (2002), ces auteurs emploient l'habilitation pour expliquer leurs résultats mais de façon inverse. Seule l'étude de Hoyt et Blascovich (2003) analyse la relation entre les facteurs du leadership transformatif et l'efficacité collective. Cependant, contrairement à la présente étude, aucune relation n'est observée entre ces variables. La différence de résultats peut s'expliquer par l'environnement virtuel dans lequel se déroule, l'étude de Hoyt et Blascovich (2003). En effet, dans cette étude, le leader n'entretient aucun contact direct avec ses collaborateurs. L'influence du leader transformatif sur un individu et sur un groupe dépend en partie du contexte dans lequel ils se trouvent (Bass et al., 2003). Cette influence est basée sur la relation directe entretenue entre le leader et l'individu. De plus, comme l'expliquent Bayazit et Mannix (2003), il est difficile de partager la perception d'efficacité collective dans des équipes nouvellement formées. Or, dans l'étude de Hoyt et Blascovich (2003), des équipes nouvellement formées ont été utilisées alors que dans la présente ce ne fut pas le cas.

Bref, à la lumière des résultats de la présente étude, il est permis de croire que le leadership transformatif du dirigeant soit en relation directe avec l'efficacité collective des membres de son équipe de travail.

Résultats secondaires

Les analyses secondaires visaient à vérifier l'effet additif du leadership transformationnel sur le leadership transactionnel. Les résultats tentent à confirmer cet effet additif. En effet, ils vont dans le même sens que le cadre théorique qui suggère que les leaders efficaces adoptent généralement les deux types de comportement. Ces résultats vont également dans le même sens que les commentaires de Bass (1995) et Bass et al. (2003). En effet, Bass et al. (2003), affirment que le leadership transactionnel est d'abord nécessaire pour établir des normes et des attentes de performance. Cette dimension du leadership semble bâtir une base de confiance entre le leader et ses collaborateurs. Ensuite, la dimension transformationnelle du leader vient établir un sens d'identification plus profond en ce qui concerne les valeurs, la mission et la vision du leader. Selon ces auteurs, la dimension transactionnelle du leadership influence les collaborateurs à court terme tandis que la dimension transformationnelle est davantage influente à long terme.

Bass (1995) explique que les leaders transformatifs convertissent les membres de leur équipe de travail en de véritables leaders dans leurs domaines d'activités. L'auteur soutient son argument à l'aide de la pyramide des besoins de Maslow. Il raconte que les leaders transformationnels comblent les besoins de base d'un individu tel que la sécurité, pour ensuite développer des besoins plus élevés hiérarchiquement dans la pyramide, tels que l'estime de soi et l'accomplissement personnel. Le leader développe donc la vigilance de ses collaborateurs afin de les amener à voir au-delà de leurs propres attentes et de leurs intérêts personnels, au profit de l'organisation.

À la lumière des résultats de la présente étude, il est permis de croire que les équipes de travail qui oeuvrent avec un leader transformatif aient une efficacité collective plus élevée que celles qui travaillent avec un leader transactionnel. Ces équipes de travail sont donc plus enclines à vivre davantage d'expériences professionnelles positives, car elles croient posséder les ressources nécessaires pour y parvenir. En fait, en adoptant un comportement transformatif, les dirigeants sont susceptibles de créer un environnement de confiance favorable au développement de l'individu et du groupe. Comme le mentionnent Choi et al. (2003), la perception de « sécurité psychologique » des membres d'un groupe est positivement reliée au processus de croissance organisationnelle. Les résultats des analyses principales et secondaires soulignent ainsi l'importance de considérer le rôle de l'efficacité collective et du leadership lorsque vient le temps d'examiner l'efficacité d'une équipe de travail. Prendre en compte ses habiletés transactionnelles et transformationnelles pourrait, pour un dirigeant de PME, avoir des

répercussions souhaitables sur son organisation. Ainsi, en utilisant les principes béhavioristes du renforcement positif et de l'imitation, il pourra contribuer à rehausser l'efficacité collective de son équipe de collaborateurs. D'abord, le gestionnaire devrait profiter de chaque occasion pour célébrer les succès de l'équipe. De plus, il pourrait user de son charisme pour décrire positivement son équipe de collaborateurs devant chacun des membres et ainsi, amener les membres à avoir une image positive de l'équipe. Cependant, ces actions exigent une présence soutenue du gestionnaire dans l'équipe, car, les résultats démontrent, il doit éviter l'utilisation d'un leadership *laissez-faire*.

Conclusion

La présente étude s'inscrit dans la ligne de pensée voulant que le travail d'équipe constitue une caractéristique majeure de toute bonne organisation et que son leader se définit comme en étant la source principale. Plus précisément, elle vise à savoir s'il existe une relation entre le leadership transformatif du dirigeant et l'efficacité collective de son équipe de collaborateurs. La théorie du leadership de Bass (1985) et celle de l'efficacité collective de Bandura (2003) composent l'essence du cadre théorique.

La recension des écrits se divise en deux parties. Tout d'abord, les premières études (Watson et al., 2001; Gully et al., 2002; Chen & Bliese, 2002 ; Hoyt, 2003 ; Taggar & Seijts, 2003) traitent des antécédents de l'efficacité collective. Bien que ces auteurs reconnaissent les principales sources émises par Bandura (expériences actives, vicariantes, persuasion verbale et l'état physiologique et émotionnel), leurs résultats identifient également le leadership comme étant une source majeure de l'efficacité collective. Ensuite, les dernières études (Jung & Sosik, 2002; Hoyt & Blascovich, 2003, Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003, Pillai & Williams, 2003, Kark, Shamir & Chen, 2003, Walumbwa et al., 2004) traitent plus précisément de la relation entre le leadership transformatif et l'efficacité. Cependant, seule l'étude de Hoyt et Blascovich (2003) analyse la relation entre chacun des facteurs du leadership transformatif et l'efficacité collective. Contrairement aux hypothèses des chercheurs, aucune relation n'est observée entre ces variables. Leurs résultats peuvent s'expliquer par la méthodologie utilisée.

À la lumière du cadre théorique et des études recensées, la présente étude anticipe l'existence d'une relation positive entre le leadership transformatif et l'efficacité collective. L'étude formule donc l'hypothèse de recherche suivante : Plus les dirigeants de PME sont perçus comme des leaders transformatifs aux yeux de leurs collaborateurs, plus l'efficacité collective de leur équipe de travail est élevée.

L'étude s'effectue dans une perspective quantitative alors qu'une méthode descriptive de type corrélationnelle est utilisée afin de vérifier l'hypothèse de recherche. La variable indépendante, le leadership transformatif, a été mesurée à l'aide du questionnaire développé par Dussault et al. (en traitement). De son côté, la variable dépendante, l'efficacité collective, a été mesurée à l'aide de la version canadienne-française du Collective Efficacy Scale de Goddard (2002). L'échantillon était constitué de 487 enseignants de 39 écoles secondaires publiques et francophones du Québec.

Les résultats ne permettent pas d'infirmer l'hypothèse de recherche. En effet, ils montrent des relations positives et significatives entre d'une part la dimension transactionnelle et l'efficacité collective ($r = .51; p < .01$) et d'autre part, entre la dimension transformationnelle et l'efficacité collective ($r = .64; p < .01$). Ils révèlent également une relation négative et significative entre le non-leadership et l'efficacité collective ($r = -.54; p < .01$). De plus, les analyses secondaires de régression confirment que la dimension transformationnelle augmente significativement l'effet de la dimension transactionnelle dans la relation observée ($F = 8.56; p < 0.05$).

D'un côté pratique, cette recherche met en évidence l'impact majeur du dirigeant de PME sur son organisation. Or, un dirigeant soucieux du succès de son entreprise devrait, en tant que leader, adopter des comportements transformatifs visant à développer les croyances d'efficacité de ses collaborateurs. Ceci dit, les dirigeants doivent apprendre à motiver leurs collaborateurs de façon individuelle, mais davantage à atteindre un but commun. Les dirigeants ne gèrent pas que des individus ni un groupe mais bien des individus qui forment un groupe. Les dirigeants doivent d'abord être des sources d'informations légitimes pour leurs collaborateurs. Ils doivent également être en mesure de les placer dans des situations où ils expérimenteront des succès et leurs transmettre une rétroaction positive et constructive. Ce cadre transformatif peut donc amener les collaborateurs à performer au-delà de leurs propres espérances, à fournir un effort supplémentaire et à être davantage créatifs.

Au plan théorique, cette recherche s'ajoute aux études qui s'intéressent à la gestion des équipes performantes. Plus précisément, elle s'ajoute aux études sur le leadership et son impact sur la dynamique de groupe; peu d'études ont orienté leur attention sur cette relation (Jung & Sosik, 2002). De plus, elle innove en analysant la relation entre chacun des facteurs du leadership transformatif et l'efficacité. Cette recherche vient donc s'ajouter aux concepts du leadership et d'efficacité collective mais surtout, à la relation entre ces deux variables.

Même si cette recherche présente d'intéressants résultats, elle comporte son lot de limites. La première limite de l'étude réside dans l'échantillon de participants. En effet, le directeur devait donner son accord pour la participation des enseignants de son école. Sachant que les enseignants évalueraient son style de gestion, il est possible que seuls des directeurs avec un leadership puissant aient accepté de participer à l'étude. De plus, les directeurs peuvent avoir distribué les questionnaires à des enseignants leur étant favorables. Il est difficile d'exercer un contrôle sur ces facteurs. En conséquence, le choix des répondants peut avoir influencé les résultats. D'ailleurs, la provenance des répondants d'organisations publiques et syndiquées peut certes diminuer la validité écologique de l'étude étant donné que les PME sont en grande majorité privées et non syndiquées.

Aussi, tel que mentionné par Vallerand, Guay et Blanchard (2000), les enquêtes avec envois postaux s'avèrent parfois peu efficaces puisque leur taux de réponse est souvent faible, oscillant entre 30% et 50%. Avec un taux de réponse de 40 %, il est effectivement difficile pour la présente étude de pouvoir conclure que les résultats s'appliquent aux personnes n'ayant pas retourné le questionnaire.

Finalement, une dernière limite de l'étude réside dans son approche corrélationnelle. Certes, nous pouvons observer dans nos résultats une relation entre le leadership transformatif et l'efficacité collective, mais aucune donnée ne nous permet d'identifier le sens ou la nature de l'influence que ces variables exercent l'une sur

l'autre. Les études futures devraient prendre en compte ces limites en procédant notamment par une étude expérimentale. Cette manière de procéder permettrait de manipuler de façon concrète les trois dimensions du leadership transformatif en plus de leurs effets sur l'efficacité collective. Les chercheurs seraient ainsi en mesure d'obtenir l'information nécessaire quant à la relation de cause à effet entre ces deux variables.

Références

- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy : The exercise of control*. New York : Freeman.
- Bandura, A. (2003). Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle. Paris : De Boeck.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.
- Bass, B.M. (1990) *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*. New York : Free Press
- Bass, B.M. (1995). Theory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bayazit, M., & Mannix, E. A. (2003). Should I stay or should I go? Predicting Team Members' Intent to remain in the team. *Small Group Research*, 34 (3), 290-321.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Diriger : Les secrets des meilleurs leaders*. Paris : InterEditions.
- Bergeron, P.G. (1995). *La gestion dynamique : Concepts, méthode et application*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1980). *Les deux dimensions du management*. Paris : Les éditions d'organisation.
- Bloch, H., Chemama, R., Gallo, A., Leconte, P., Le Ny, J.F., Postel, J., Moscovici, S., Reuchlin, M., & Vurpillot, É. (1991). *Grand dictionnaire de la psychologie*. Paris : Larousse.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.

- Chen, G., & Bliese, P.D. (2002). The Role of Levels of Leadership in Predicting Self and Collective Efficacy : Evidence for Discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 549-556.
- Choi, J. N., Price R.H., & Vinokur, A.D. (2003). Self-efficacy changes in groups : effects of diversity, leadership, and group climate. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 357-372.
- D'Amboise, G. (1990). Planification stratégique dans les PME : des modèles émergents de la littérature. *Revue P.M.O*, 4(2), 46-57.
- Dussault, M., Valois, P., & Frenette, É. (en arbitrage). Validation de l'échelle de Leadership Transformatif du directeur d'école. *Revue de Mesure et Évaluation en Éducation*.
- Gibson, C.B. (1999). Do they what believe they can? Group efficacy and group effectiveness across task and cultures. *Academy of management Journal*, 42(2), 138-152.
- Goddard, R. (2002). A theoretical and empirical analysis of the measurement of collective efficacy: The development of a short form. *Educational and Psychological Measurement*, 62(1), 97-110.
- Gully, S.M., Incalcaterra, K.A., & Joshi, A., Beaubien, J.M. (2002). A Meta-Analysis of Team-Efficacy, Potency and Performance : Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819-831.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Hoyt, C.L., & Blascovich, J. (2003). Transformational and Transactional Leadership in Virtual and Physical environments. *Small Group Research*, 34(6), 678-715.
- Hoyt, C.L., Murphy, S.E., Halverson, S.K., & Watson, C.B. (2003). Group Leadership : Efficacy and Effectiveness. *Group Dynamics : Theory, Research, and Practice*, 7(4), 259-274.

- Julien, P.-A. (2000). *L'entrepreneuriat au Québec : pour une révolution tranquille entrepreneuriale*. Éditions Transcontinentales : Montréal.
- 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.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership : Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Kirk A.K., & Brown, D.F. (2003). Latent Constructs of Proximal and Distal Motivation Predicting Performance Under Maximum Test Conditions. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 40-49.
- Ladouceur, R., & Bégin, G. (1980). *Protocole de recherche en science appliquées et fondamentales*. St-Hyacinthe, Québec : Edisem inc.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership : A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7(3).
- Pillai, R., & Williams, E.A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159.
- Silvia, P.J. (2003). Self-efficacy and interest : Experimental studies of optimal incompetence. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 237-249.
- Stajkovic A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and Work-Related Performance : A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Taggar, S., & Seijts, G.H. (2003). Leader and Staff Role-Efficacy as Antecedents of Collective-Efficacy And Team Performance. *Human Performance*, 16(2), 131-156.
- Tierney, P., & Farmer, S.M. (2004). The Pygmalion Process and Employee Creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.

- Vallerand, R., Guay, F., & Blanchard, C. (2000). Les méthodes de mesures verbales en psychologie. Dans Vallerand, R. & Hess, U. (Éds.). *Méthodes de recherche en psychologie*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Vancouver, J.B., Thompson, C.M., Tischner, E.C., & Putka, D.J. (2002). Two Studies Examining the Negative Effect of Self-Efficacy on Performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 506-516.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Lawler, J.I., Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 77, 515-530.
- Watson, C.B., Chemers, M.M., & Preiser, N. (2001). Collective Efficacy : A Multilevel Analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 1057-1068.

APPENDICE A

Description du projet

Le 24 février 2004

Madame,
Monsieur,

L'analyse des éléments déterminants de la performance scolaire constitue certes un sujet d'actualité. Dans cette optique, nous effectuons une recherche financée par le Conseil de recherches en Sciences humaines du Canada dans certaines écoles québécoises.

Cette étude vise à comprendre les effets de certains facteurs personnels (sentiment de solitude et croyances diverses) et organisationnels sur la vie des écoles. La direction de votre école a accepté que des enseignants¹ de l'école soient sollicités pour participer à l'étude. C'est pourquoi nous vous demandons de compléter le questionnaire annexé et de nous le retourner dans l'enveloppe pré-affranchie jointe.

En guise de remerciements pour votre participation à l'étude, nous faisons tirer cinq (5) prix de 100\$ parmi les personnes ayant complété les questionnaires sur les 900 enseignants sollicités. Les numéros des questionnaires gagnants seront diffusés, le 1^{er} juin 2004, sur le site WEB suivant : <http://www.uqtr.ca/~dussault/Tirage>. Bien que les gagnants seront contactés, vous pouvez noter le numéro de votre questionnaire afin de vérifier si vous êtes l'un des cinq (5) gagnants d'un lot de 100\$.

Sachez que votre participation nous est fort précieuse, et que nous vous en remercions à l'avance. Bien entendu, vos réponses revêtent un caractère strictement anonyme et aucun participant à l'étude ne sera identifié, car seules les données de groupe seront traitées et apparaîtront dans les rapports.

Pour de plus amples renseignements vous pouvez me contacter à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Merci de votre collaboration,



Marc Dussault, professeur
Université du Québec à Trois-Rivières
Tél. : (819) 376-5011 poste 3127
Courriel : Marc_Dussault@uqtr.ca

¹ Les génériques masculins sont utilisés, sans discrimination, uniquement pour alléger le texte.

Appendice B

Questionnaire aux enseignants

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Veillez compléter les éléments suivants afin que nous puissions vous connaître professionnellement.

Niveau d'enseignement : Sec. 1 Matière enseignée : _____

 Sec. 2

 Sec. 3

 Sec.4

 Sec. 5

Sexe : F M

Statut d'emploi : Permanent Non permanent

Nombre d'années d'expérience en enseignement : _____ ans

Nombre d'années d'expérience dans cette école : _____ ans

Nombre d'années de scolarité reconnues : _____ ans

Année de naissance : _____

Sexe de la personne à la direction de l'école : F M

Depuis combien de temps travaillez-vous avec cette direction d'école? _____

À l'aide de l'échelle suivante;

1	2	3	4	5	6
Fortement en désaccord	Modérément en désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement d'accord	Modérément d'accord	Fortement d'accord

Nous aimerions connaître vos impressions à propos de votre équipe-école.

1. Les enseignants de cette école sont capables de venir à bout des élèves difficiles.....	1	2	3	4	5	6
2. Les enseignants de cette école sont confiants qu'ils sauront motiver leurs élèves.....	1	2	3	4	5	6
3. Les enseignants de cette école croient vraiment que chaque élève peut apprendre.....	1	2	3	4	5	6
4. Si un élève ne veut pas apprendre, les enseignants de cette école abandonnent.....	1	2	3	4	5	6
5. Les enseignants de cette école n'ont pas les compétences nécessaires pour entraîner, chez l'élève, un apprentissage significatif.....	1	2	3	4	5	6
6. Les enseignants de cette école n'ont pas les compétences requises pour s'occuper des problèmes de discipline des élèves.....	1	2	3	4	5	6

Nous vous demandons de penser au directeur (à la directrice) de votre école et d'indiquer dans quelle mesure chacun des énoncés décrit bien son comportement au travail à l'aide de l'échelle suivante :

	1	2	3	4
	Tout à fait en Désaccord	Plutôt en Désaccord	Plutôt en Accord	Tout à fait en Accord
1. Il incite le personnel à s'engager dans des activités de formation.....	1	2	3	4
2. Il intervient dès qu'un employé semble prendre du retard dans sa tâche ..	1	2	3	4
3. Il ne retourne pas les appels téléphoniques.....	1	2	3	4
4. Il s'exprime de manière enthousiaste.....	1	2	3	4
5. C'est un orateur dynamique.....	1	2	3	4
6. Dès qu'il y a plainte, il intervient.....	1	2	3	4
7. Il encourage le personnel à innover.....	1	2	3	4
8. Il amène les gens à percevoir différemment des problèmes récurrents.....	1	2	3	4
9. Il suggère de nouvelles façons de faire.....	1	2	3	4
10. Il respecte les opinions différentes des siennes.....	1	2	3	4
11. Il écoute attentivement les autres.....	1	2	3	4
12. Il manifeste une reconnaissance particulière pour du bon travail.....	1	2	3	4
13. Il met en évidence l'importance de chacun.....	1	2	3	4
14. Il donne un <i>feedback</i> positif aux personnes qui obtiennent un bon rendement.....	1	2	3	4
15. Il soutient le personnel engagé dans des activités de formation.....	1	2	3	4
16. Il rappelle à l'ordre le personnel retardataire.....	1	2	3	4
17. Il s'isole dans son bureau.....	1	2	3	4
18. Il accueille le personnel en lui souhaitant individuellement une bonne journée.....	1	2	3	4
19. Il est passionné par son travail.....	1	2	3	4
20. Il parle de manière optimiste de l'avenir.....	1	2	3	4
21. Il prend des pauses avec le personnel pour discuter de sujets non liés au travail.....	1	2	3	4
22. Il s'enquiert de la santé des personnes à leur retour au travail après une maladie.....	1	2	3	4

	1	2	3	4
	Tout à fait en Désaccord	Plutôt en Désaccord	Plutôt en Accord	Tout à fait en Accord
23. Il reconnaît les bonnes performances du personnel.....	1	2	3	4
24. Lorsqu'il détecte des difficultés dans le travail de quelqu'un, il s'assure que des correctifs sont apportés.....	1	2	3	4
25. Il s'intéresse à ce que vit le personnel.....	1	2	3	4
26. Il est absent quand on a besoin de lui.....	1	2	3	4
27. Il félicite les bons coups de chacun.....	1	2	3	4
28. Il soutient le personnel qui a besoin d'aide.....	1	2	3	4
29. Il remet à plus tard la prise de décisions.....	1	2	3	4
30. En guise de récompense, il aménage la tâche du personnel pour lui permettre de réaliser un projet qui lui tient à cœur.....	1	2	3	4
31. Il communique sa vision de l'école.....	1	2	3	4
32. Il fait participer le personnel au processus de résolution de problèmes.....	1	2	3	4
33. Il souligne l'excellent travail d'une personne lors d'assemblées générales du personnel.....	1	2	3	4
34. Il effectue un suivi des tâches afin de détecter les problèmes et, le cas échéant, y apporter des corrections.....	1	2	3	4
35. Il rappelle à l'ordre le personnel qui ne respecte pas certaines règles de l'organisation.....	1	2	3	4
36. Il n'est pas disponible.....	1	2	3	4
37. Il souligne les fautes de français à leurs auteurs.....	1	2	3	4
38. Il envoie une note de service personnalisée pour féliciter un travail remarquable.....	1	2	3	4
39. Il respecte les sentiments d'autrui.....	1	2	3	4
40. Il partage l'information avec le personnel.....	1	2	3	4
41. Il a de nouvelles idées à propos de l'avenir de l'école.....	1	2	3	4
42. Il est jovial.....	1	2	3	4
43. Il prend en compte les besoins du personnel dans ses décisions.....	1	2	3	4
44. Il communique ses valeurs.....	1	2	3	4
45. Il envoie une lettre de félicitations à la suite d'un travail remarquable.....	1	2	3	4
46. Il évite de prendre des décisions.....	1	2	3	4

