

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**LEADER, MIROIR DU GROUPE? CONVERGENCE DES REPRÉSENTATIONS ET
ÉMERGENCE DU LEADERSHIP.**

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

À LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR

MARIE-CLAUDE PERRAULT

LE 12 AOÛT 2010

RERMERCIEMENTS

Je souhaite adresser mes plus sincères remerciements aux personnes qui sans leur soutien, l'élaboration de ce mémoire n'aurait pu être possible.

Je tiens tout d'abord à remercier madame Johanne Saint-Charles et monsieur Pierre Mongeau pour leur soutien, leur encadrement, leur écoute et leur disponibilité lors de la rédaction de ce mémoire. Je tiens aussi à souligner leur très grand investissement dans ce projet, et ce, tout au long de son élaboration.

Mes remerciements s'adressent également à l'équipe du groupe-réseaux qui a travaillé avec acharnement à la réalisation des verbatims, ainsi qu'aux étudiants qui ont accepté de participer à cette recherche.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers ma famille qui m'a aidée et encouragée dans la poursuite de mes études au deuxième cycle. Un grand merci à ma sœur Judith pour ses conseils judicieux et son soutien tout au long de ce projet. Un merci particulier pour Nicolas pour avoir toujours cru en moi.

J'exprime aussi ma gratitude envers mes amies Nancy, Dominique, Renée-Pascale et Martine ainsi qu'à ma cousine Julie pour leur écoute tout au long de ce processus et surtout leur grand soutien et leur encouragement en fin de parcours. Merci à Eveline, pour tout : le très grand soutien, les conversations enrichissantes et stimulantes, l'appui et l'intérêt.

Enfin, merci au Conseil de recherche en sciences humaines et au Fond de recherche sur la société et la culture pour le soutien financier.

Finalement, je tiens à dédier ce mémoire de maîtrise à ma mère qui a su me transmettre le goût des études et le désir du dépassement de soi.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
RÉSUMÉ.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE	2
1.1 Place du leadership	2
1.2 Diversité de modèles du leadership	3
1.3 Diversité de représentations du leadership: rôle et enjeux.....	10
1.4 Question et objectif général de la recherche	14
1.5 Pertinence scientifique, communicationnelle et sociale.....	15
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE.....	17
2.1 Objectif général et question principale.....	17
2.2 Survol des recherches portant sur le leadership.....	17
2.3 Présentation des éléments appropriés à l'objectif de recherche	21
2.4 Hypothèse générale.....	31
CHAPITRE III	
DÉMARCHE DE RECHERCHE.....	33
3.1 Contexte de l'étude	33
3.2 Angle d'approche.....	33
3.3 Échantillon.....	33
3.4 Corpus.....	35
3.5 Méthode d'analyse des données.....	36
3.6 Vérification de l'hypothèse principale	43
3.7 Aspects éthique.....	44
CHAPITRE IV	
RÉSULTATS.....	45

4.1 Convergence des représentations du leadership et influence	45
4.2 Convergence des discours et influence.....	48
CHAPITRE V	
DISCUSSION	55
5.1 Convergence des représentations du leadership et influence	55
5.2 Convergence des discours et influence.....	57
5.3 Les limites de cette étude et pistes de recherche	59
CONCLUSION.....	61
BIBLIOGRAPHIE.....	64

LISTE DES FIGURES

Figure 3.1 Exemple de réseau de similitude pour le thème du leadership dans l'équipe Les E.	39
Figure 3.2 Mesure de centralité de degré.....	43

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 Répartition des points de similitudes entre les couples pour le champ sémantique « abandonner »	38
Tableau 3.2 Question de validation et ingrédients composant les thèmes de chaque famille de recherche	41
Tableau 4.1 Indice de centralité et de centralité de demi-degré intérieur de chacun des membres	49
Tableau 4.2 Indices de similitude des représentations pondérés selon le nombre d'interventions, selon la taille des interventions et sans pondération	51
Tableau 4.3 Corrélation de l'indice de centralité de demi-degré intérieur et de l'indice de similitude.....	54

RÉSUMÉ

En écho à la diversité des modèles théoriques du leadership auxquels est exposé les individus, il est probable que ces derniers aient une représentation très variée du leadership. Certaines études traitant du leadership avancent que le leadership d'une personne dépendrait de son adéquation avec la représentation individuelle ou groupale de ce qu'est un leader. Par ailleurs, des études réseaux traitant de la similitude entre les représentations des individus suggèrent un lien entre cette similitude et l'influence des membres d'un groupe. À la suite de ces travaux, la présente étude a eu pour objectif de vérifier s'il existe un lien entre la similitude ou dissimilitude de représentation du leadership (exprimé dans le discours) des individus et l'émergence du leadership. Les données sont constituées d'enregistrement de quarante-cinq rencontres sur une période de 10 semaines et de questionnaires sociométriques. L'hypothèse n'a pu être vérifiée. Toutefois, il a été possible de remarquer au sein des représentations du leadership répertorié une forte présence de la famille de recherche portant sur les attributs du leader. Dans un deuxième temps, l'hypothèse principale a été élargie de manière à vérifier si la similarité de discours dans son ensemble (c'est-à-dire ne portant pas spécifiquement sur le leadership) entre les membres d'un groupe est liée à l'émergence de leadership. Les résultats montrent une forte corrélation entre l'influence accordée à un membre et la similarité de son discours avec les autres membres de son groupe. À la lumière de ces résultats, de nouvelles directions sont explorées tant d'un point de vue théorique que méthodologique.

LEADERSHIP – GROUPE RESTREINT – ÉQUIPE – CENTRALITÉ – SIMILITUDE –
INFLUENCE – RÉSEAU – QUANTITATIF.

INTRODUCTION

Le phénomène du leadership fait l'objet de multiples recherches (Yukl, 2006), engendrant une multitude de définitions du concept (Kroeck, Lowe et Brown, 2004). En écho à la diversité des modèles théoriques auxquels est exposé l'individu, il est probable que ce dernier envisage de manière très variée le leadership (Brown, Scott et Lewis, 2004). Ainsi, au sein d'un groupe les différentes représentations du leadership portées par les individus se rencontrent, s'affrontent ou s'amalgament, faisant naître parfois des représentations partagées ou non par les membres. Ce processus n'est pas sans affecter l'émergence même du leadership dans l'évolution du groupe. On peut alors se demander dans quelle mesure ces divergences de représentations affectent l'émergence du leadership dans un groupe. Les études réseaux traitant de la similitude suggèrent un lien entre la similitude des représentations et l'influence des membres. En effet, selon ces études il est possible de croire que plus les croyances ou les représentations sont similaires, plus il y a échange d'influence. Selon les études s'inscrivant dans la famille de recherche du leadership portant sur le contenu et la construction de sens, le leadership d'une personne dépendrait soit de son adéquation avec la représentation individuelle ou groupale de ce qu'est un leader ou encore de sa capacité par sa communication de rejoindre, d'être similaire ou de représenter les représentations du groupe dont celle du leadership. En définitive, à la lecture de ces différentes études, le but de cette recherche est donc de vérifier par une analyse quantitative, si la similitude ou la dissimilitude de représentations du leadership dans un groupe est lié l'émergence du leadership.

Dans ce mémoire, on trouvera d'abord, une présentation de la problématique de départ, de l'objectif de recherche et de sa pertinence scientifique, communicationnelle et sociale. La deuxième section portera sur le cadre théorique permettant d'appréhender l'objet et l'hypothèse spécifique découlant de ces éléments, la troisième partie quant à elle traitera de la démarche de la recherche. Y seront discutées l'approche, la méthode de cueillette et d'analyse des données, ainsi que la dimension éthique de la recherche. La quatrième partie présentera les résultats liés à l'hypothèse de cette recherche. Puis, une discussion de ces résultats sera exposée. Finalement, une conclusion rappelant les éléments essentiels et exposant les limites sera présentée.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Qu'est-ce qu'un bon leader? À cette question il est possible d'obtenir un grand nombre de réponses très différentes les unes des autres. Ainsi, pour l'un, un bon leader est par exemple quelqu'un qui est capable d'aller chercher les points de vue de tous et chacun et pour une autre c'est une personne qui veille aux intérêts de l'équipe en prenant des décisions, qu'elles soient populaires ou non. Or, quand vient le temps pour un groupe de se choisir un leader, Bormann et Bormann (1972) avancent que le groupe rencontre nombre de difficultés et il est alors possible de croire que la diversité de représentations au sein du groupe ne facilite pas la situation et la prise de décision collective. Comment la similitude ou la dissimilitude de représentations du leadership affecte-t-elle l'émergence du leadership dans un groupe ? Voilà la question qui a guidé cette réflexion.

Cette section présente la problématique de départ et elle comporte quatre sous-sections : en premier lieu, il sera discuté la place du leadership, et par la suite il sera présenté différents modèles du leadership. En troisième lieu les différents éléments liés à la diversité de représentations du leadership seront exposés. Dans un quatrième temps, l'objectif général de la recherche sera exposé et finalement la pertinence sociale, scientifique et communicationnelle sera présentée.

1.1 Place du leadership

Depuis toujours, l'humain s'associe à d'autres individus à dessein d'atteindre un objectif commun. Il s'unit à d'autres pour une infinité de buts qui tiennent tant de l'action (produire une tâche), de la pensée (confronter des points de vue) que de l'affectif (se solidariser). Au sein de ces groupes se crée une organisation des rapports où les relations d'influence et de pouvoir des uns sur les autres sont inévitables, intrinsèques à la situation de groupe elle-même. Ces phénomènes font l'objet de multiples recherches et modèles explicatifs ou d'intervention (Mongeau et Saint-Charles, 2005). À titre indicatif une recherche *Google Scholar* à l'aide des mots-clés « +"small group" » donne près de 900 000 références et une

recherche plus spécifique obligeant le moteur de recherche à ne rapporter que les publications traitant à la fois de petits groupes, d'influence, de pouvoir et leadership¹ donne plus de 80 000 références. La documentation scientifique est large et abondante (Yukl, 2006).

1.2 Diversité de modèles du leadership

Cette abondance de documentation a pour corollaire un foisonnement de construits autour de la notion du leadership, Stogdill par exemple comptait déjà en 1974 près de 350 définitions du leadership et avançait : « There are almost as many different definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept » (Stogdill, 1974). Malgré ce constat, il existe un élément central à toutes ces définitions du leadership et c'est l'exercice d'influence d'une personne sur une autre dans le but soit de guider, de structurer ou de faciliter les relations ou les actions d'un groupe ou d'une organisation (Yukl, 2006). Leurs divergences, quant à elles se reflètent entre autres dans l'identification de la personne exerçant l'influence, dans la manière dont l'influence est réalisée, dans les intentions ou les raisons motivant l'influence et dans les résultats attendus (Yukl, 2006). Le leadership peut être conceptualisé comme un rôle spécialisé que doit tenir un individu ou comme un processus d'influence qui émerge et se diffuse dans un système social (Yukl, 2006). On constate aussi une distinction entre le macro leadership et le micro leadership dans les différentes familles de recherche. Selon Hollander (1985), le micro leadership fait référence au leadership informel où c'est par la communication que l'influence est exercée par une personne sur d'autres. Le macro leadership pour sa part fait référence à des personnes occupant une position formelle d'autorité ou d'influence. Les théories se distinguent aussi au niveau de leurs allégeances paradigmatiques qui s'inscrivent dans un continuum allant du positivisme au constructivisme (Hunt, 2004). Finalement, en plus du fait que le mot leadership génère de l'ambiguïté (Janda, 1960) une confusion additionnelle est créée selon Yukl (2006) par l'utilisation d'autres termes tout aussi imprécis pour définir le leadership tel que pouvoir, autorité, management, supervision ou encore contrôle.

Afin d'y voir un peu plus clair, la prochaine section présentera brièvement les principaux paradigmes d'études et modèles du leadership qui les composent. Toutefois, il importe de

¹ « +"small group" +power +influence +leadership »

souligner qu'en regard du nombre important de paradigmes, d'écoles de pensées, de théories et de leurs différents niveaux ontologiques, un regroupement a été réalisé selon leur conceptualisation du leadership. Bien sûr, ce regroupement est utilisé à des fins d'illustrations et ne se veut pas une présentation exhaustive de toutes les théories existantes du leadership, mais bien une présentation de celles qui paraissent les principales en raison soit de leur portée scientifique ou de leur diffusion. Ainsi, il sera présenté dans un premier temps la famille de recherche portant sur les attributs du leader, suivie de celle portant sur l'adéquation. Dans un troisième temps, l'éclairage sera porté sur la famille de recherche portant sur les relations interpersonnelles de la personne leader et les réseaux de communication. La dernière famille de recherche à être présentée sera celle portant sur l'analyse du contenu des interventions par ces personnes leader et leur contribution à la construction de sens. Lors de la réalisation du mémoire, des définitions spécifiques à chaque famille de recherche seront dégagées.

1.2.1 Famille de recherche portant sur les attributs du leader

Comme son nom l'indique, la famille de recherche sur les attributs du leader stipule que ce sont les traits, les caractéristiques, le comportement ou le style communicationnel du leader qui serait à l'origine de sa capacité d'influence.

1.2.1.1 Approche des traits

Le leader est ici conceptualisé comme un individu qui possède une personnalité, des valeurs ou des habiletés qui le distinguent des non leaders et font de lui un leader naturel.

La théorie du grand homme. Très souvent associée au mythe du leader naturel (Fisher, 1986), la « théorie du grand homme » de Carlyle (1841) a, entre autres, inspiré plusieurs auteurs de cette famille de recherche portant sur les attributs du leader (Mongeau et Saint-Charles, 2005). Cette théorie avance que le leadership serait inné et identifiable par la présence ou l'absence de traits (Stogdill, 1974). Conséquemment, les individus dotés de caractéristiques associées au leadership seraient identifiés comme des leaders et considérés comme ayant un rendement supérieur aux non leaders (Stogdill, 1974).

L'école des traits. Le lien unissant la théorie du « grand homme » et l'école des traits est aisément mis en lumière par les hypothèses qu'elle avance. En effet, selon cette école, les individus auraient des habiletés naturelles pour mener (Meda, 2005; Jordan, 2005), le leader

posséderait des qualités supérieures (Meda, 2005; Jordan, 2005) et des traits le différencieraient des suiveurs (Hunt, 2004; Meda, 2005; Jordan, 2005).

1.2.1.2 Approche des styles d'interaction et des comportements

Ici le regard est posé sur le style d'interaction, conçu comme un trait ou une caractéristique de la personne leader dans sa relation avec les membres du groupe (Antonakis, Cianciolo et Sternberg, 2004). L'intérêt est porté sur les communications, les comportements et les actions du leader et son style de leadership. L'hypothèse sous-jacente aux modèles de cette approche avance qu'il existerait des façons de mener meilleures que d'autres (Meda, 2005; Jordan, 2005; Mongeau et Saint-Charles, 2005).

La théorie de Lewin, Lippitt et White (1938). Cette théorie avance qu'il existerait trois styles de leadership soit le démocratique, l'autoritaire et le laissez-faire. Le leadership de style démocratique serait, selon cette théorie, le meilleur style à adopter.

1.2.2 Famille de recherche portant sur l'adéquation

Les tenants des approches s'inscrivant dans la famille de recherche portant sur l'adéquation, en accord avec Yukl (2006) et la littérature qui stipule que les situations aussi ont des caractéristiques qui doivent être considérées, avancent que le « [...] 'succès' du leadership est lié à une adéquation entre certains styles, comportements ou caractéristiques du leader et certains attributs de la situation du groupe » (Mongeau et Saint-Charles, 2005, p.116).

1.2.2.1 Approche situationnelle

Pour l'approche situationnelle, ce serait la situation qui établit le style de leadership donc le leader.

Le modèle situationnel. Les auteurs Hersey et Blanchard (1969) ont mis en place un modèle où le style d'interaction du leader est soit centré sur la tâche ou sur les relations et devrait s'ajuster selon la maturité des autres membres du groupe : les suiveurs (Ayman, 2004).

1.2.2.2 Approche de la contingence

Quant à l'approche de la contingence, plusieurs variables s'imbriqueraient et s'influenceraient (Ayman, 2004) et le style de leadership à adopter dépendrait de ces dernières.

Le modèle de la contingence. Le modèle de la contingence de Fiedler (1968) avance que l'efficacité du leadership exercé dépendrait des relations entre le leader et les membres, de la tâche à accomplir et de la position de pouvoir occupé par le leader.

1.2.3 Famille de recherche portant sur les relations dyadiques et les réseaux de communication

Les différentes théories qui conçoivent le leadership comme un processus d'influence (Hunt, 2004) sont regroupées ici dans la famille de recherche portant son regard sur les relations dyadiques et les réseaux de communication.

1.2.3.1 Approche relationnelle dyadique

Au sein de l'approche relationnelle dyadique, c'est la relation entre le leader et le suiveur qui est considérée comme déterminante pour le leadership. Selon Ayman (2004), cette approche du macro leadership est à l'origine basée sur ce que l'on appelait la théorie du lien de la dyade verticale de Dansereau, Graen et Haga (1975).

Latéral et distribué. Au sein de cette approche se trouve le modèle « *lateral and distributive* ». L'angle dit latéral met l'accent sur les relations entretenues à l'extérieur de ligne hiérarchique d'autorité du leader (Hunt, 2004). L'angle distribué pour sa part s'intéresse à la division des rôles et au leadership par les pairs (Hunt, 2004).

Leader-échange-membre. On retrouve aussi au sein de cette approche la théorie du leader-échange-membre qui cherche à décrire la relation développée et entretenue entre le leader et le subordonné (Antonakis, Cianciolo et Sternberg, 2004; Balkundi et Kilduff, 2006; Hunt, 2004, Yukl, 2006) à travers le temps. L'efficacité du leadership serait intimement liée à cette relation.

1.2.3.2 Approche réseau

Finalement, les études portant sur les réseaux sociaux s'inscrivent aussi ici puisqu'elles portent leur intérêt sur les liens unissant les individus ainsi que sur la structure d'influence qui en émerge (Mongeau et Saint-Charles, 2005).

La théorie de la centralité. Plusieurs recherches ont confirmé les liens entre la centralité de degré qui découle de celui de la « popularité » (Moreno, 1934) (nombre de relations directes d'un acteur) et l'influence et le pouvoir dans les organisations (e.g. Burkhardt et Brass, 1990;

Ibarra et Andrews, 1993; Sparrowe et Liden, 2005). En effet, la centralité est identifiée comme une variable prédictive de pouvoir (Burkhardt et Brass, 1990; Brass et Labianca, 1999). L'idée est que les individus centraux ont plus de chance d'émerger comme leader, entre autres parce que les acteurs occupant cette position ont un meilleur accès aux ressources et peuvent en contrôler l'accès (Brass et Labianca, 1999). Dans le même ordre d'idée, la centralité de demi-degré intérieur (nombre de fois qu'un individu est choisi) est aussi importante puisque Knoke et Burt (1983) soulignent que l'orientation du lien peut démontrer la différence entre le leader et les non leaders. À cet égard, Brass et Labianca (1999) avancent que la centralité mesurée par les choix émis (demi-degré extérieur) et les choix reçus (demi-degré intérieur) indique peut-être la différence entre les leaders et les suiveurs.

La théorie des trous structuraux. Diviser pour mieux régner pourrait être l'adage de cette théorie. En effet, la théorie des trous structuraux de Burt (1997, 2005) avance que le pouvoir pourrait être associé à la position stratégique du « courtier » (nœud² se trouvant seul sur le chemin possible entre deux nœuds), puisque de par sa position le courtier peut avoir accès et peut contrôler les ressources du réseau (Brass et Labianca, 1999). Un autre avantage de cette position est l'autonomie structurelle qui en découle (Brass et Labianca, 1999) puisque les courtiers ne sont pas en position de dépendance face aux autres nœuds (Brass et Labianca, 1999). Finalement, cet emplacement peut aussi être associé au pouvoir, puisqu'il empêche les acteurs que le courtier sépare de se coordonner contre ce dernier (Borgatti et Foster, 2003). Ainsi, la théorie des trous structuraux est souvent associée au pouvoir.

1.2.4 Famille de recherche portant sur le contenu et la construction du sens

Selon Mongeau et Saint-Charles (2005) l'approche du contenu et de la construction de sens est affiliée au : « [...] mouvement général en science cognitive visant à rendre compte du processus de co-construction de la réalité (Varela, 1993; Arrow *et al.*, 2000) » (Mongeau et Saint-Charles, 2005, p.121).

1.2.4.1 Approche cognitive

La réflexion de Eden et Leviatan (1975) qui amenait l'idée que les facteurs de leadership peuvent se trouver dans l'esprit des individus a fait naître l'approche « leadership et

² Les noeuds, peuvent représenter des personnes, des équipes, des organisations, des concepts, etc. (Borgatti & Foster, 2003).

cognition ». Selon cette approche cognitive, le leadership est envisagé comme étant socialement construit via les cognitions (Hunt, 2004) des individus. Ici on cherche à comprendre la manière dont les schèmes d'un individu lui permettraient de distinguer ou d'identifier un leader (Brown, Scott et Lewis, 2004). C'est donc par l'adéquation des actions et des comportements du leader avec les cognitions de la personne influencée que le leader pourrait jouer son rôle et ainsi engendrer des modifications comportementales chez le suiveur. Le rôle de leader est ici envisagé comme un des rôles que doit jouer le gestionnaire, cette approche s'inscrit donc dans un courant de macro leadership.

Les théories de catégorisations cognitives du leadership ou les théories implicites du leadership. Les théories implicites du leadership, de Lord et ses collègues (1982), sont utilisées pour expliquer les attributions et la perception du leadership (Lord, Foti, et Philips, 1982; Den Hartog et *al.*, 1999). Ces théories s'intéressent aux croyances que l'on entretient à propos du comportement d'un leader (le gestionnaire) et aux attentes que l'on nourrit à son égard (Eden et Leviathan, 1975). Il est ici considéré que l'identification d'un leader soit contingente au degré d'adéquation entre les caractéristiques, les attributs, les traits ou les comportements de l'individu et les informations comprises dans la catégorie du leadership de l'identifiant. (Foti et Luch, 1992).

La théorie de l'identité sociale du leadership. Il est suggéré, selon la théorie de l'identité sociale du leadership, que la perception du leadership serait liée au prototype³ groupal (Brown, Scott et Lewis, 2004). La prototypicalité du leadership d'un groupe est réalisée à partir de ses valeurs, ses attitudes et ses normes. L'identification d'un leader en la personne du gestionnaire serait donc contingente à son degré d'adéquation avec le prototype groupal. Puisqu'il est rare qu'un individu soit en adéquation parfaite avec le prototype du groupe, la prototypicalité d'un individu pourrait encore donc varier en gradation (Brown, Scott et Lewis, 2004). Comme le prédit la théorie de l'identité sociale, plus le groupe est important pour ses membres, plus ils seraient enclins à ajuster leurs perceptions du leadership conformément au prototype groupal et à accepter le leader si ce dernier est prototypique du groupe (Brown, Scott et Lewis, 2004).

³ Un prototype peut être défini comme un regroupement de caractéristiques, de traits ou d'attributs considérés comme les plus représentatif d'une catégorie.

1.2.4.2 Approche de la création de sens

Au sein de l'approche sur la création de sens, le leadership serait associé, comme son nom l'indique, à la contribution d'une personne à la construction de sens et à l'orientation de l'action. Tant le contenu communicationnel que la manière dont il est communiqué sont ici investigués.

Théories néocharismatiques. Les théories du leadership transformationnel et charismatique, que l'on appelle aussi : les théories néocharismatiques (Meda, 2005; Jordan, 2005), les théories du nouveau leadership, l'école transformationnelle et visionnaire (Antonakis, Cianciolo et Sternberg, 2004) seraient associées à « [...] un processus où leader et participants sont appelés à se dépasser sur la base d'émotions, d'intérêts communs ou de besoins d'actualisation de soi » (Mongeau et Saint-Charles, 2005, p.121). Ainsi, le leader est une personne qui par sa communication et son style communicationnel inspire et motive les autres.

Orientation et cadrage. Dans les travaux portant sur l'orientation et le cadrage, les aptitudes communicationnelles sont investiguées puisque selon cette approche, le leadership d'un individu serait tributaire de sa capacité à exposer le sens approprié d'une situation de manière à rejoindre ses interlocuteurs (Fairhurst et Sarr, 1996). Le leader travaille ici à former, recadrer ou influencer les modèles mentaux des autres. Au sein de cette théorie, le leadership est conçu comme un jeu de langage (Fairhurst et Sarr, 1996) et c'est précisément le langage qui est l'outil d'influence. Le cadrage est ici une aptitude que le leader peut développer afin de lui permettre de faire accepter sa pensée plutôt qu'une autre (Fairhurst et Sarr, 1996). Ici, un leader effectif est un individu qui capterait l'attention de son interlocuteur à l'aide de métaphores, d'images et qui saurait susciter un intérêt chez ce dernier.

En somme, les quatre familles de recherche préalablement exposées ont chacune à leur manière conceptualisé le leadership. Leurs visions diffèrent en de nombreux points et chaque famille s'inscrit dans une ontologie différente et propose son propre cadre conceptuel. À cet égard, Kroeck, Lowe et Brown (2004) soulignent que, bien que le nombre de cadres conceptuels du leadership ait diminué depuis 20 ans, les fondements sous-jacents à ces derniers divisent encore les communautés de recherche. Ainsi, la documentation scientifique traitant du leadership porte des visions compétitives, avance des résultats contradictoires

(Yukl, 2006; Kroeck, Lowe et Brown, 2004) et présente des incohérences conceptuelles, et ce, même entre des théories appartenant à un même univers théorique (Kroeck, Lowe et Brown, 2004).

1.3 Diversité de représentations du leadership : rôle et enjeux.

Face à la diversité de modèles théoriques préalablement exposés, on peut supposer que les individus perçoivent d'une manière très variée le leadership (Brown, Scott et Lewins, 2004). Comme le soulignent Bormann et Bormann (1972, p.47): « [...] leadership often means many different things to different people. » Les individus possèdent alors une image mentale de ce qu'est un leader, ils ont une opinion quant aux compétences nécessaires pour exercer un leadership, ils portent un rapport affectif au pouvoir ou encore ils développent des croyances sur la nécessité d'un leader dans leur groupe. À cet égard, Brown, Scott et Lewis (2004) avancent que puisque les schèmes (représentations) liés au leadership sont indéfinis et variables selon les individus, qu'ils sont construits socialement dans l'interaction, il est plausible qu'au sein d'un même groupe différents schèmes émergent. Ainsi, dès qu'un groupe de personnes est réuni, les représentations individuelles du leadership se rencontrent, s'affrontent ou s'amalgament à travers les interactions entre les individus. Ce processus donne lieu à l'émergence de ce que certains appelleront des représentations, des pensées, des cognitions ou des perceptions plus ou moins partagées par les membres à propos de différents objets, dont le leadership.

La partie suivante vise à explorer les apports la notion de représentations partagées, les problèmes qu'elle soulève et son impact potentiel sur l'émergence même du leadership.

1.3.1 Cognition, perceptions, pensées partagées, pensée collective et représentation sociale

Les structures à partir desquelles les membres d'une collectivité communiquent et coordonnent leurs actions ont été nommées de bien des manières : pensées partagées (Tindale et *al.*, 2003), modèles mentaux (Cannon-Bowers, Salas et Converse, 1993), pensée collective (Tindale et *al.*, 2003), représentation sociale (Jodelet, 2003) ou représentation.

Les cognitions, les croyances, les connaissances que partagent les membres d'un groupe viendraient de leur expérience commune du monde qui les entoure (Tindale et *al.*, 2003). Il a été démontré que les informations partagées dans un groupe jouent un rôle beaucoup plus

significatif et qu'elles affectent d'autant plus leur performance que les informations qui ne sont pas partagées et restent ignorées de l'ensemble du groupe (Tindale *et al.*, 2003). Selon les psychologues cognitifs, ces modèles mentaux peuvent aider à comprendre comment les individus interagissent avec différents aspects de leur environnement (Rouse et Morris, 1986).

Un modèle mental peut être approché comme un canevas ou une représentation mentale de la manière dont un système opère. Ainsi, si on met un modèle mental en relation avec, par exemple, la réalisation d'une tâche, celui-ci permettra d'estimer les variables importantes à considérer ainsi que les habiletés requises (Tindale *et al.*, 2003). D'un autre côté, si on met en relation les modèles mentaux avec les groupes, deux composantes majeures sont mises en lumière, soit la connaissance à propos de la tâche et la connaissance à propos du groupe et des membres (Cannon-Bowers, Salas et Converse, 1993). Par exemple, deux personnes ayant deux modèles mentaux différents, sur la manière de réagir face à une situation donnée, peuvent agir d'une manière qui interfère avec la tâche de l'autre (Tindale *et al.*, 2003).

La pensée collective est un élément essentiel de la vie sociale, de l'ordre social et elle dépend du partage des interprétations (Tindale *et al.*, 2003). Le contenu de la pensée sociale partagée se développerait à travers les interactions des acteurs sociaux et serait continuellement modifié par ces mêmes interactions (Tindale *et al.*, 2003). Il apparaît dès lors que les cognitions partagées sont produites à partir des interactions et sont formées en conséquence de la présence d'un système interactionnel (Tindale *et al.*, 2003).

D'autres considèrent que ce sont les représentations sociales qui sont la base du sens commun permettant au groupe qui les partage, l'interprétation et la compréhension (Lorenzi-Cioldi et Clémence, 2004). Ainsi, dans la mesure où l'une des fonctions des groupes est de favoriser une construction partagée de la réalité, cette dernière serait ce qui permet au groupe de se maintenir, d'agir ensemble et de se coordonner (Tindale *et al.*, 2003). Une représentation à la base individuelle peut être communiquée, diffusée et adoptée par les autres et ainsi devenir une représentation collectivement partagée (Sperber, 2003). C'est ainsi par la communication et les interactions sociales qui concourent aux processus d'influence, de consensus, de dissension et de polémique (Jodelet, 2003), qu'émergent les représentations sociales.

La présence d'un système d'axiomes ou de croyances partagées par les membres d'un groupe selon Laughlin et Ellis (1986) est l'élément clé des processus décisionnels. En effet, le système de croyances partagé agirait comme la toile de fond pour les membres d'un groupe et leur permettrait de comprendre la logique derrière un choix donné ou proposé. De sorte que, si, par exemple, une position minoritaire s'appuyant sur le système de croyances partagées est avancée, il est possible que celle-ci gagne sur la majorité qui aurait proposé une alternative incohérente par rapport au système de croyances prôné par le groupe (Laughlin et Ellis, 1986). L'étude menée par Smith et *al.* (2000) est bien représentative de cette théorie. En effet, cette dernière a démontré qu'un système de croyances partagées pouvait être utilisé par une minorité pour influencer une majorité. En effet, 80-85 % de l'échantillon de l'étude (composé d'étudiants universitaires ayant démontré de fortes convictions religieuses) étaient en faveur de la peine de mort. Malgré tout, la minorité contre la peine de mort a été capable de faire changer l'opinion des étudiants par la seule utilisation d'arguments religieux. En plus de mettre en lumière le rôle joué par un système de croyances partagées dans la prise de position, cette théorie met aussi en lumière l'idée que les minorités sont plus effectives si elles sont perçues comme partageant une identité sociale avec la majorité (Tindale et *al.*, 2003).

Jodelet (2003) pour sa part, souligne que : « partager une idée, un langage, c'est aussi affirmer un lien social et une identité [...] » (Jodelet, 2003, p.67-68) et c'est le besoin d'affiliation et de solidarité qui serait ce qui donne une force aux phénomènes d'adhésion et de partage (Jodelet, 2003) puisque c'est précisément cette adhésion collective qui contribue à la création du lien social et à son renforcement (Moscovici, 2003; Jodelet, 2003).

En somme, le partage de représentations ou de cognitions affecte directement la vie d'un groupe, sa coordination (Tindale et *al.* 2003) et son fonctionnement (Cannon-Bowers, Salas et Converse, 1993). Il aide à comprendre comment les individus interagissent avec leur environnement (Rouse et Morris, 1986) ou comment un système opère. Il permet de mieux anticiper la réalisation d'une tâche (Cannon-Bowers, Salas et Converse, 1993) ou mieux connaître un groupe et ses membres (Cannon-Bowers, Salas et Converse, 1993). Il permet aux membres du groupe d'agir ensemble (Tindale et *al.*, 2003), il facilite les processus décisionnels (Laughlin et Ellis, 1986), il permet au groupe d'arriver à un choix collectif et lui

octroie la possibilité de se concentrer sur ce qu'il a à accomplir. Ces éléments font que, selon certains, le partage de représentations est un élément essentiel à la vie sociale, à son ordre et permet l'interprétation et la compréhension.

Néanmoins, toutes ces représentations sociales ou autres formes de pensées partagées ne sont pas communes à tous ou partagées par l'ensemble des membres d'un même groupe (Sales-Wuillemin, 2005). Comme le rappellent Capozza, Egidio et Busetto (1999, p.1.2) en se référant à Moscovici (1984) : « [...] la communication, implique divergence, concurrence, conflit entre représentations [...] ». La prochaine partie vise donc à mieux explorer cette réalité que les groupes vivent.

1.3.2 Non partage de représentation

Le simple fait de communiquer implique un affrontement de représentations. Or modifier une représentation sociale ou une pensée partagée, n'est pas une chose simple et facile, c'est au contraire un processus long et éprouvant puisque ce qui a été construit doit être déconstruit (Capozza, Egidio et Busetto, 1999). Dans le même ordre d'idée, Sales-Wuillemin (2005) souligne que les représentations sociales ne sont pas toujours communes et que plusieurs études démontrent que ces dernières peuvent varier selon des individus appartenant à un même groupe; une modulation individuelle a donc lieu.

De manière générale, l'absence de vision commune qu'engendre une similarité de représentations peut occasionner une divergence, voire une concurrence ou un conflit de représentations au sein du groupe. Le centre d'intérêt du groupe n'est donc pas sur la tâche à réaliser, mais plutôt sur la réduction des tensions, sur le ralliement, sur la recherche de représentations partagées. Ce processus peut donner lieu à des luttes de pouvoir et affecter la productivité, la cohésion d'un groupe et l'émergence du leadership.

1.3.3 Impact du partage et du non partage des représentations du leadership

À elle seule, la question du leadership engendre son lot de questionnements chez un individu. En effet, de tous les rôles émergeant dans un groupe, aucun n'a suscité autant l'attention des écrivains, des philosophes, des scientifiques, du citoyen que ceux à statut élevé et d'influence (Bormann et Bormann, 1972). Dans un groupe sans rôle prédésigné, si la plupart des rôles s'établissent rapidement et facilement, ce n'est pas le cas du rôle du leader qui est l'un des derniers à émerger (Bormann et Bormann, 1972). Les membres du groupe dépendent alors

beaucoup d'énergie sur la question du leadership, car elle est importante pour le succès de leur groupe (Bormann et Bormann, 1972).

Or qu'arrive-t-il lorsque nous sommes, en plus, en présence d'un groupe dont les membres possèdent des représentations divergentes sur le leadership? On peut s'attendre à ce qu'il y ait un affrontement de ces représentations et, par le fait même, croire que l'émergence du leadership sera affectée, car le leader ne pourra émerger tant que les représentations du leadership ne seront pas convergentes puisqu'une décision ne pourra être prise quant au candidat idéal pour occuper le rôle de leader. Or, Bormann et Bormann (1972) ont démontré que tant que le leader n'a pas émergé, la structure de rôle est instable, le groupe exprime des frustrations et ses membres sont irrités. De plus, toujours selon les auteurs, la cohésion est faible dans ce type de groupe, la réalisation de la tâche est ralentie, elle devient plus ardue (Bormann, 1975), l'atteinte des objectifs communs est difficile, affectant, par le fait même, la performance du groupe (Landry, 2007). Parallèlement, il est possible d'envisager qu'en présence d'affrontement de représentations du leadership, le groupe puisse se diviser en cliques prônant chacune une même représentation (Landry, 2007) affectant ainsi toujours sa cohésion. Or il ne serait pas surprenant dans ce type de contexte de prédire des tensions ou des conflits entre les membres pouvant mener à la dissolution du groupe.

1.4 Question et objectif général de la recherche

Vous trouverez au sein de cette partie, la question de recherche principale, l'objectif général de la recherche, ainsi qu'une démonstration de sa pertinence scientifique et communicationnelle.

1.4.1 État de la situation

Tel que discuté précédemment, il est possible de supposer que les individus ont des représentations très variées du leadership puisqu'il existe une diversité de modèles théoriques traitant de ce concept (Brown, Scott et Lewis, 2004). De plus, ces différentes représentations s'affronteront alors lors des échanges entre les membres et risqueront d'affecter l'émergence du leadership et la situation de groupe en général.

1.4.2 Objectif général

L'objectif général de cette recherche est de vérifier si la similitude ou la dissimilitude de représentations du leadership dans un groupe est liée à l'émergence du leadership.

1.4.3 Question générale

Par rapport à la problématique de l'émergence du leadership, le questionnement cherche ici à vérifier si la convergence ou la non-convergence de représentations du leadership est liée à l'émergence du leadership dans un groupe.

1.5 Pertinence scientifique, communicationnelle et sociale

Bien que le concept du leadership soit l'un des plus étudiés (Yukl, 2006; Bormann, 1975), les constats empiriques présentés ci-dessus et nos observations révèlent que, malgré l'importance avérée du phénomène tant au plan scientifique que social, les scientifiques ne s'accordent pas sur sa définition, sa compréhension et son fonctionnement. À cet égard, Fisher (1986, p.197) souligne que : « Despite the volumes written about leadership, we know little more about this social phenomenon now than we did during the time of Plato ».

Il est souhaité que les réflexions que suscitera cette recherche seront porteuses de sens et contribueront à l'avancement des connaissances dans la mesure où cette recherche s'inscrit dans une perspective communicationnelle et groupale ce qui la distingue d'un grand nombre d'approches du leadership tel que présentées précédemment. D'autre part, un intérêt porté aux représentations du leadership et à ses impacts sur l'émergence du leadership se distingue des autres études, élaborées jusqu'à présent, dans la mesure où ces dernières semblent plus souvent chercher à proposer la meilleure façon d'être un bon leader ou la recette gagnante pour exercer du leadership. Ainsi, une approche réflexive qui tient compte de la complexité du construit leadership constitue une approche originale et porteuse de sens comme le soulignent Kroeck, Lowe et Brown (2004, p.73) :

« That is, perhaps there can be more than one kind of leadership. This is echoed in Alvesson's (1996, p.464) critique of the leadership literature wherein he suggested that « aspirations to develop a grand theory... about leadership [should be] forgotten or, at least, downplayed and that the researcher [should] take seriously the ambiguity of that which may be interpreted as 'leadership' ».

Finalement, il est nécessaire d'offrir un espace de réflexion autour du construit du leadership, car comme le souligne Den Hartog et Dickson (2004) l'utilisation du mot leadership véhicule et engendre toujours des incompréhensions puisqu'il est porteur de connotations, de perceptions et d'attitudes.

L'étude de la similitude et de la dissimilitude de représentations du leadership dans un groupe et de leur impact sur l'émergence du leadership relève assurément du domaine communicationnel puisque les théories et concepts qui seront privilégiés s'inscrivent dans cette perspective. Par exemple, le groupe est ici envisagé dans une perspective communicationnelle c'est-à-dire comme : « un construit qui émerge de la communication entre les personnes réunies pour accomplir une tâche. » (Mongeau et Saint-Charles, 2006, p.194). De plus, le concept « représentation », au cœur de cette étude, est étroitement lié à la communication : « [...] représenter signifie communiquer : on communique une image qui constitue une construction partagée de la réalité » (Capozza, Egidio et Busetto, 1999, p.1.2).

Enfin, sur le plan social, comme on a pu le constater précédemment, l'émergence du leadership dans un groupe est susceptible d'affecter tant le groupe que les individus qui le composent. En effet, comme le soulignent Bormann et Bormann (1972) les individus emploient beaucoup d'énergie à régler la question du leadership dans leur groupe puisque cette question est intimement liée au succès de leur groupe. Or dans la mesure où la similitude et la dissimilitude de représentations affectent les processus décisionnels, il est possible de croire que l'absence de vision commune, engendrée par une similarité de représentations, pourrait amener le groupe à détourner son attention de la tâche à réaliser afin de se concentrer sur le ralliement et sur la réduction de tensions engendrée par une diversité de représentation. De sorte que tant que la question du leadership ne sera pas réglée et que le leader n'aura pas émergé, selon Bormann et Bormann (1972) les membres du groupe exprimeront des frustrations, la cohésion du groupe restera faible, la réalisation de la tâche sera ralentie (Bormann, 1975) et la performance du groupe sera affectée (Landry, 2007). Sans oublier qu'il sera possible d'envisager que le groupe se divise en cliques selon le partage de représentations engendrant un clivage au sein du groupe pouvant mener à la dissolution de ce dernier. Or, comme il a été souligné en introduction, les groupes sont essentiels à l'humain, ils lui permettent d'atteindre une infinité de buts tant dans le domaine de l'action, que de la cognition ou de l'affection.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre présente les principaux éléments théoriques et hypothèses qui seront utilisés pour répondre aux objectifs de cette recherche. Elle comporte quatre sections. La première présente un rappel de la problématique de départ et l'objectif général. La deuxième présente une revue critique des différentes approches du leadership sera proposée. Par la suite, les éléments les plus pertinents en regard à la problématique sont présentés. Finalement, l'hypothèse spécifique découlant de cette synthèse est portée à votre attention.

2.1 Objectif général et question principale

À la lumière de la problématique présentée au sein du chapitre précédent, l'objectif général de cette recherche vise à mieux comprendre comment la similitude ou la dissimilitude de représentation du leadership dans un groupe affecte l'émergence du leadership.

2.2 Survol des recherches portant sur le leadership

Dans cette section nous présentons un tour d'horizon critique des recherches sur le leadership en reprenant l'organisation par « familles de recherche » que nous avons proposées dans la problématique.

2.2.1 Famille de recherche portant sur les attributs du leader

Selon la famille de recherche sur les attributs du leader la capacité d'influence d'un individu découlerait de ses traits, ses caractéristiques, son comportement ou son style communicationnel. On retrouve au sein de cette famille deux approches principales soit celle des traits et celle du style d'interaction et des comportements.

En plein courant positiviste, c'est au début du 20^e siècle que l'approche des traits émerge faisant d'elle l'une des approches les plus traditionnelles où s'inscrivent la théorie du grand homme et l'école des traits. Ici le leadership serait tributaire des caractéristiques de la personne et pourrait faire de lui un leader naturel. Or, bien que certains traits aient été identifiés comme étant associés au leadership (Antakonis, Cianciolo et Sternberg, 2004),

l'absence de preuve de la dimension innée du leadership, la faiblesse empirique de la théorie du grand homme et son caractère élitiste (Meda, 2005; Jordan, 2005) lui vaudront beaucoup de reproches de la part de la communauté scientifique. Tout comme l'a été la théorie du « grand homme », l'école des traits a elle aussi, reçu son lot de critiques. Il semblerait qu'encore une fois qu'il n'ait pas été possible d'identifier clairement des traits associés au leadership. À cet égard, Stogdill (1974) a démontré, après plusieurs années de recherche, que seul un niveau légèrement supérieur d'intelligence pouvait démarquer les leaders de ceux qui ne l'étaient pas. De plus, selon Meda (2005) et Jordan (2005) le fait que les traits soient indéfinis ou difficilement observables ou mesurables et que le lien entre les traits et l'efficacité du leadership soient absents, explique en partie l'abandon de cette école pendant plusieurs années. Malgré cela, comme il sera constaté un peu plus loin, il semblerait que l'approche des traits connaît un regain de popularité (Lowe et Gardner, 2000) avec les théories néo-charismatiques.

La deuxième approche, celle du style d'interaction (communications, comportements et actions) et des comportements, conçoit le style d'interaction comme un attribut de la personne (Antonakis, Cianciolo et Sternberg, 2004). Une des théories ayant connu une large diffusion est celle de Lewin, Lippitt et White (1938). Cette dernière suggère que des styles de leadership sont meilleurs que d'autres et suppose que les gestionnaires ont un style qui leur est propre et auquel ils adhèrent de manière constante (Mongeau et Saint-Charles, 2005). Or cette théorie a elle aussi été fortement critiquée puisqu'elle a présenté des résultats contradictoires (Antonakis, Cianciolo et Sternberg, 2004) de sorte qu'elle a failli à démontrer empiriquement l'efficacité d'un style de leadership (Fisher, 1986).

2.2.2 Famille de recherche portant sur l'adéquation

Contrairement aux hypothèses de l'école des traits, où l'individu est invariablement leader (Meda, 2005; Jordan, 2005), ici le leadership dépendrait de certaines variables externes à l'individu. Cette famille de recherche portant sur l'adéquation avance que le succès du leadership reposerait sur l'adéquation entre les caractéristiques d'un leader ou le style de son comportement et celle de la situation (Mongeau et Saint-Charles, 2005). Au sein de cette famille, se retrouvent l'approche de la contingence et l'approche situationnelle.

La première, l'approche de la contingence avance que l'efficacité du leadership serait affectée par la tâche, la position de pouvoir du leader ainsi que par les relations entre le leader et les membres (Fiedler 1968). L'approche situationnelle, pour sa part, avance que c'est la situation qui déterminerait le style de leadership à adopter. Selon Meda (2005) et Jordan (2005), de par leur ambiguïté, les théories issues de l'approche situationnelle et de la contingence sont difficilement vérifiables. D'autres chercheurs pour leur part, les qualifient de prescriptives et leur reprochent de ne pas avoir su expliciter la complexité des liens entre les caractéristiques de la situation et celle du leader (Cartwright et Zander, 1968).

2.2.3 Famille de recherche portant sur les relations dyadiques et les réseaux de communication

Au sein de la famille de recherche portant sur les relations dyadiques et les réseaux de communication, le leadership est envisagé comme un processus d'influence (Hunt, 2004). On peut y distinguer deux approches : l'approche relationnelle dyadique et l'approche réseau. L'approche relationnelle dyadique s'inscrit dans une perspective du macro leadership et s'intéresse principalement à la relation entretenue à travers le temps par le leader qui fait référence à la personne en autorité avec la personne qui lui est subordonnée nommée ici comme le suiveur (Yukl, 2006). Les principales critiques que l'on peut formuler à l'égard de cette approche selon les objectifs de cette recherche, sont que la théorie latérale et distributive et celle du leader-échange-membre, ne s'intéressent pas au leadership émergent (micro leadership) et ne porte pas d'intérêt aux dimensions communicationnelle et groupale du leadership, l'accent est plutôt mis sur la relation entretenue entre une personne en autorité et son subordonné.

Contrairement à l'approche relationnelle dyadique, l'approche réseaux pour sa part s'intéresse précisément à la structure d'influence émergente (Mongeau et Saint-Charles, 2005). Avec sa théorie de la centralité (théorie qui tient compte du nombre de relations d'un acteur), l'approche réseaux a identifié une variable prédictive de pouvoir : la centralité (Burkhardt et Brass, 1990) ce qui est sans aucun doute un point fort pour cette théorie. Évidemment, il est possible que d'autres éléments dont ne tient pas compte la théorie de la centralité puissent aussi entrer en ligne de compte lors de l'émergence du leadership (Sparrowe et Liden, 2005) comme les différences individuelles (Mehra, Kilduff, et Brass,

2001) le contenu des liens positifs versus négatifs (Labianca et Brass, 2006) et le nombre de pairs faisant le même travail (Burt, 1997) pour ne citer que ceux-là.

La théorie portant sur les trous structuraux est, elle aussi, une théorie réseau associée au pouvoir. Toutefois, comme il est très rare dans un groupe restreint qu'un individu occupe la position de courtier (acteur se trouvant seul sur le chemin possible entre deux individus), puisqu'il est difficile de modifier la structure du réseau de ce type de groupe afin de se placer comme seul nœud entre deux autres membres, cette théorie ne sera pas non plus investiguée plus en profondeur ici.

L'approche réseau a été utilisée dans les groupes restreints afin principalement de comprendre comment les « *patterns* » de relations affectent la performance (Cummings et Cross, 2003; Katz *et al.*, 2004). Malgré la richesse de ces études, l'approche réseau reste centrée principalement sur la dimension structurale des relations comme la fréquence des rencontres, le nombre de courriels échangés, les types de relations. Ainsi, les principales critiques qui pourraient être formulées à l'égard de l'approche réseau sont que très peu de recherches portant précisément sur l'émergence du leadership dans un groupe ont été réalisées et que ce type d'étude ignore trop souvent le contenu du discours (Mongeau et Saint-Charles, 2005; Labianca et Brass, 2006).

2.2.4 Famille de recherche portant sur le contenu et la construction du sens

Au cœur de l'approche portant sur le contenu et la construction de sens, deux approches se distinguent : l'approche cognitive et l'approche de création de sens.

L'approche cognitive envisage le leadership comme étant socialement construit via les cognitions (Hunt, 2004). Cette approche cherche donc à comprendre comment les schèmes d'un individu lui permettent d'identifier un leader (Brown, Scott et Lewis, 2004). Les théories implicites du leadership aussi nommées « processus de catégorisation cognitif du leadership » cherchent à expliquer les attributions et la perception du leadership (Yukl, 2006, Den Hartog *et al.*, 1999; Philips et Lord, 1981). Selon cette théorie, l'identification d'un leader (le gestionnaire) sera contingente au degré d'adéquation, entre les caractéristiques, les attributs, les traits, etc., et les informations comprises dans la catégorie leadership de l'identifiant (Foti et Luch, 1992). La théorie de l'identité sociale du leadership, pour sa part, lie la perception du leadership d'un gestionnaire au prototype groupal (Brown, Scott et

Lewis, 2004) réalisé à partir des valeurs, attitudes et normes du groupe. L'approche cognitive a, elle aussi, connu son lot de critique. Certains avancent que la théorie cognitive est trop centrée sur l'individu, par exemple, Tindale et ses collègues (2003) avancent que les psychologues cognitifs ont laissé tomber la dimension collective dans leur recherche. D'autres questionnent le fait qu'elle se concentre sur le macro leadership. Toutefois, à cet égard, Brown, Scott et Lewis (2004) ont avancé qu'en raison de leurs résultats et de leurs possibilités, les théories de cette approche devraient être intégrées à d'autres approches du leadership. En effet, pensons par exemple à la théorie de l'identité sociale du leadership, qui tire ses origines de l'approche cognitive, elle a ouvert ses horizons et repoussé ses limites afin de tenir compte des autres dimensions telles que celles dites plus sociales.

L'approche portant sur la création de sens observe tant le contenu communicationnel que la façon dont il est communiqué. Le leadership serait ici associé à l'apport d'une personne à la construction de sens et à l'orientation de l'action. Les théories du leadership transformationnel et charismatique avancent que le leader habituellement charismatique serait celui capable par son discours, son style et ses actions d'inspirer et motiver les troupes; le leader crée du sens. Au sein des théories de l'orientation et du cadrage, le leadership est envisagé comme un jeu de langage où le leadership d'un individu serait lié à sa capacité à exposer le sens approprié à la situation de manière à rejoindre ses interlocuteurs (Fairhurst et Sarr, 1996). Le langage serait donc un outil d'influence et le cadrage, une aptitude du leader (Fairhurst et Sarr, 1996). À la lumière de ces éléments, il est possible de considérer que cette approche est une résurgence de la théorie des traits et notamment de celle du grand homme (Mongeau et Saint-Charles, 2005) avec la différence que maintenant on peut apprendre à devenir un grand homme. Cet élément met aussi en relief la dimension prescriptive de l'approche. Une autre critique formulée à l'égard de cette approche est que le focus et l'attention sont principalement mis sur le leader, occultant les autres dimensions.

2.3 Présentation des éléments appropriés à l'objectif de recherche

Par rapport à la problématique de cette recherche soit : comment la similitude ou la dissimilitude de représentations du leadership dans un groupe affecte l'émergence du leadership, voici les théories, concepts et approches offrant des pistes de compréhension.

Dans un premier temps, le concept du groupe sera examiné, par la suite c'est celui de représentation qui sera mis en lumière. Puis afin d'explorer le lien entre la représentation et le leadership, il sera présenté plus en détail la famille de recherche portant sur le contenu et la construction de sens. S'en suivra de la présentation de quelques études traitant de similitudes et de dissimilitude de représentation. En définitive, les principaux éléments qui mèneront à l'hypothèse seront présentés.

2.3.1 Le groupe

Les réflexions issues du sens commun présentent le groupe comme un rassemblement de personnes (Landry, 1995). Anzieu et Martin (1968), quant à eux, ont établi une classification des groupes en établissant une distinction basée entre autres sur leur structure, leur composition, leur durée, les relations interindividuelles en présence, les normes ou encore les croyances. Les cinq catégories présentées sont la foule, la bande, le groupement ou le rassemblement, le groupe secondaire ou l'organisation et finalement le groupe primaire aussi nommé le groupe restreint. C'est précisément à ce dernier type de groupe qu'il sera référé ici. Selon Landry (1995), « un groupe restreint est un système psychosocial pouvant être composé de trois à environ vingt personnes qui se réunissent et interagissent en vue d'atteindre une cible commune. » (Landry, 1995, p.53). La perspective communicationnelle, pour sa part, envisage le groupe comme « un construit qui émerge de la communication entre les personnes réunies pour accomplir une tâche. [...] Le groupe est donc issu des interrelations et s'inscrit dans ces interrelations » (Mongeau et Saint-Charles, 2006, p.194-195). En ce sens, les interactions au sein d'un groupe, bien qu'elles puissent être intentionnelles, accidentelles, forcées ou contraintes par des facteurs extérieurs aux acteurs, elles sont, lorsque répétées, ce qui mène à la structuration des relations (Brass et Labianca, 1999). Ces différentes structures (amitié, influence, pouvoir, conseil, etc.) sont ce qui « donne lieu à l'émergence d'une culture groupale, de normes, de relations de pouvoir, de règles et de rôles. » (Mongeau et Saint-Charles, 2006, p.201). L'objet groupe est donc ici envisagé dans le sens de groupe restreint selon une perspective communicationnelle.

À ce stade-ci de la réflexion, il est donc déjà possible de préciser la question générale de recherche en le reformulant ainsi : comment la similitude ou la dissimilitude de

représentation du leadership dans un groupe restreint en émergence affecte l'émergence du leadership?

2.3.2 La représentation

Lorsque l'on traite de représentation, très vite on remarque le nombre élevé de manières de référer à ce phénomène. Voici donc une courte présentation des différents concepts liés à la représentation tels que : la représentation mentale ou cognitive, la représentation individuelle, la représentation collective et la représentation sociale.

Le concept de représentation mentale s'inscrit dans une perspective cognitiviste et a été marqué principalement par le travail de Witgostsky, Wallon et Piaget. Selon Sales-Wuillemin (2005, p.182), « les représentations mentales font référence à l'actualisation de ses connaissances sur les objets que fait un sujet donné dans une situation spécifique ». La représentation est ainsi considérée comme un processus d'actualisation de l'information. Ainsi, les représentations mentales ne sont ni permanentes (contrairement aux connaissances), ni statiques, elles sont transitoires et permettent la réalisation d'inférence, offrant ainsi la possibilité de compléter la représentation et de diriger le traitement perceptif, elles sont conséquemment très dépendantes de la situation. Ultimement, ce sont elles qui permettent le traitement de l'information (Sales-Wuillemin, 2005). En plus du concept de représentation mentale ou cognitive, le domaine de la psychologie cognitive réfère aussi au terme schéma pour parler des entités mentales qui sont stockées dans la mémoire à long terme et qui permettent à l'individu de se représenter un aspect du monde (Teneau, 2005).

Les représentations individuelles expriment elles aussi, un ensemble de connaissances, à l'égard d'objets sociaux, qui est spécifique à un sujet et qui varie selon son histoire et son évolution au sein d'un groupe ou d'une société (Sales-Wuillemin, 2005). Elles sont dynamiques, évolutives et propres à un individu et peuvent être partagées avec les autres, contrairement à la manière dont Durkheim⁴ les envisageait. Il est toutefois important de souligner que la représentation individuelle se distingue de la représentation mentale aussi appelée représentation cognitive. Bien que toutes deux s'organisent autour des connaissances

⁴ En effet, selon son approche de la société, pour Durkheim, les représentations individuelles étaient des états intérieurs qui ne pouvaient être partagés à l'état brut avec les autres. En effet, pour être communiquée, la pensée collective devait les transformer en mots, symboles ou encore en images.

et des croyances, la notion de représentation individuelle, prend en compte, en plus de la dimension cognitive, les dimensions conative (manière dont le sujet se comporte à l'égard de l'objet) et affective (sensation, émotion, sentiment qu'éprouve le sujet avec l'objet) (Sales-Wuillemin, 2005).

Le concept de représentation collective est né en sociologie avec les travaux de Durkheim et est défini comme la manière dont se conçoit une société. C'est l'ensemble de ses opinions et de son savoir qui, une fois regroupé en forme mentale (religions, mythes, rites, sciences), cherche à maintenir une cohésion dans la société (Sales-Wuillemin, 2005). Cette forme mentale, s'impose aux individus et par le fait même exerce une contrainte sur ces derniers, en leur donnant le cadre de pensée au sein duquel ils doivent s'exprimer, réfléchir et se considérer. Puisqu'elle est le produit de la société, la représentation collective est très stable et ne change que très peu dans le temps.

Moscovici avec son ouvrage *La psychanalyse, son image et son public* (1961) donna un souffle nouveau au concept de représentation collective, concept oublié pendant près de soixante ans. S'inscrivant dans le domaine de la psychologie sociale Moscovici proposera une métamorphose complète de la théorie de Durkheim qu'il nommera : la théorie des représentations sociales. Cette métamorphose se place en opposition autant au concept de représentation collective qui s'inscrit dans une tradition plus sociologique qu'à celui de représentation mentale de tradition psychologique. En effet, en plus de marquer de grandes distinctions dans son approche, Moscovici ajouta la dimension attitudinale (Teneau, 2005) et interposa le niveau groupal entre le niveau collectif des représentations collectives et le niveau individuel des représentations individuelles (Sales-Wuillemin, 2005). Le concept de représentation sociale de Moscovici (1961) est défini comme des ensembles de connaissances que partagent un groupe particulier d'individus à l'égard d'un objet spécifique. Les représentations sociales sont des construits de l'interaction entre l'individuel et le collectif, elles sont donc produites et acquises dans l'interaction et c'est ce qui permet de les qualifier de sociales (Codol, 1982). Les études portant sur les représentations sociales, s'inscrivent dans une perspective macro où les groupes sont généralement entendus au sens de groupes secondaires ou d'organisations pour reprendre la nomenclature d'Anzieu et Martin (1968).

L'analyse de discours est un moyen qui se prête bien selon Doise, Clémence et Lorenzi-Cioldi (1992) à l'étude des cognitions sociale, ou des représentations et le matériel langagier permet cette étude. Durkheim en 1912 avait déjà souligné cet élément lorsqu'il avançait que la pensée n'est pas d'abord élaborée puis mise en mots, mais que le langage sert à élaborer la pensée.

Cette recherche s'intéresse à la similitude et la dissimilitude de représentations du leadership identifiées dans le discours des membres de groupes restreints en émergence. Aussi, la notion de représentation individuelle telle que définie par Sales-Wuillemin (2005) est retenue ici puisque cette définition prend en considération les dimensions cognitive, conative et affective étroitement imbriquées au sein du discours. L'objectif général de cette recherche peut donc être reformulé comme suit : comment la similitude ou la dissimilitude de représentations individuelles du leadership exprimée dans un groupe restreint en émergence affecte l'émergence du leadership?

2.3.3 Le leadership

Dans la mesure où nous sommes en présence d'une grande diversité de construits autour de la notion du leadership (Kroeck, Lowe, Brown, 2004) et qu'il y a autant de définitions du leadership que d'individus qui tentent de le définir (Stogdill, 1974) comment étudier sa présence? Comment l'identifier sans mettre de côté certaines visions? Selon Yukl (2006) malgré leur divergence, les définitions du leadership présentent un élément central : l'exercice d'influence d'une personne sur une autre.

2.3.3.1 L'influence et la centralité

Ainsi, comme le seul élément commun aux familles de recherche portant sur le leadership est l'association du leadership avec l'influence et que la centralité (le nombre de relations au sein duquel est impliqué l'acteur) dans un réseau social est un indicateur d'influence (Burkhardt et Brass, 1990; Ibarra et Andrews, 1993; Saint-Charles et Mongeau, 2005a), cette théorie sera utilisée pour répondre à l'objectif de cette recherche. La centralité de demi-degré intérieur (in-degree), aussi nommée prestige, indique le nombre de fois qu'un individu est l'objet de la relation, donc choisi par ses pairs, devrait aussi être porteuse de sens puisqu'aux dires de Brass et Labianca (1999) cet indice permettrait de distinguer les leaders des non-leaders. Au

plan opérationnel, la centralité et le prestige rendent possible l'identification des personnes qui seraient les plus influentes au sein du groupe.

D'autre part, dans la mesure où le concept de centralité est aussi un indicateur de l'activité communicationnelle (Wasserman et Faust, 1994) et que, tel qu'il sera démontré au cours de la prochaine partie, l'activité communicationnelle permet l'échange d'influence (Meyer, 1994; Rice, 1993), le choix de l'étude de la centralité d'un acteur afin de déterminer son influence est un choix qui permettrait de mieux répondre à l'objectif de recherche.

2.3.3.2 L'influence et la similitude de représentations

Les études réseaux portant sur la similitude ont pour leur part démontré un lien entre similitude et influence. En effet, la théorie de la proximité relationnelle s'intéresse précisément à la manière dont la proximité et la similarité de croyances et d'attitudes interagissent au cours des interactions ou des relations (Borgatti et Foster, 2003). La proximité relationnelle se définit comme étant la façon dont un individu est exposé à l'influence des autres dans un système social donné (Rice, 1993). Le mécanisme de proximité relationnelle au niveau dyadique avance que le simple fait d'entretenir des liens directs et indirects permet l'échange d'information, d'interprétation et d'influence (Meyer, 1994; Rice, 1993). Bien que le sens de la causalité ne semble pas établi, il est tout de même possible de croire, que plus la communication est fréquente et empathique entre deux acteurs, plus il y a échange d'influence et plus ils seront enclins à adopter les attitudes, valeurs (Brass et Labianca, 1999) et croyances de l'autre. D'autre part, les acteurs qui entretiennent un lien fort partageront plus de similarités dans leurs attitudes que les individus qui n'en ont pas (Brass et Labianca, 1999) et ceci s'explique par le fait que nous sommes plus enclins à nous comparer ou être en accord avec des personnes avec qui nous partageons un lien fort (Erickson, 1988). De plus, Carley (1986)⁵ avance l'hypothèse que les individus partageant des cognitions ou des représentations sont plus enclins à interagir. Il est donc possible de croire que plus les croyances, les cognitions ou les représentations sont similaires, plus il y a interactions et donc plus il y a échange d'influence.

⁵ Voir l'approche du constructivisme (Carley, 1986)

2.3.3.3 Il est retenu que...

Il est retenu que le leadership est lié à l'influence et que les mesures de centralité indiquent la présence d'influence. Des études sur la proximité relationnelle, il est retenu qu'un lien entre l'influence et la similitude de croyances ou de représentation existe. En effet, l'influence se réalise via les interactions (Meyer, 1994; Rice, 1993) et bien que le sens de causalité n'ait pas été démontré, il semblerait que plus les croyances sont similaires, plus il y a communication et donc influence.

À la lumière des éléments qui viennent d'être examinés et en regard de l'objectif général de cette recherche, le leader est ici considéré, comme la personne reconnue par ses pairs comme ayant le plus d'influence dans son groupe.

2.3.4 Similitude de représentation individuelle et leadership

2.3.4.1 Représentation individuelle et leadership

Comme il a été souligné précédemment, au sein de la famille de recherche portant sur le contenu et la construction de sens, on s'intéresse au discours et à la représentation individuelle d'un individu. Dans la mesure où l'intérêt de cette recherche porte entre autres sur la représentation individuelle du leadership et que l'approche de la création de sens, pour sa part, s'intéresse à la manière dont la communication (contenu et style) d'un membre rejoint un groupe, ces deux approches contribueront assurément à approcher l'objectif de cette recherche. En voici donc une présentation détaillée.

2.3.4.2 Famille de recherche portant sur le contenu et la construction de sens : l'approche cognitive

Comme il a été souligné précédemment, l'approche cognitive envisage que la perception de leadership soit construite via les cognitions (Hunt, 2004), ainsi, cette dernière investit le contenu des représentations lié au leadership.

La théorie implicite du leadership (aussi référée en termes de processus de catégorisation cognitif du leadership par Philips et Lord, 1981) s'intéresse aux croyances que l'on entretient à propos du comportement d'un leader et aux attentes que l'on nourrit à son égard (Eden et Leviathan, 1975). Les théories implicites sont, selon Den Hartog et ses collègues (1999), des cadres cognitifs ou des systèmes de catégorisation utilisés par des individus. Plus

précisément, la théorie implicite du leadership s'exprime par un schéma cognitif défini par une structure cognitive qui représente un ensemble organisé de connaissances et les relations unissant ses éléments (Hunt, 2004). Dans ce cas-ci, c'est l'ensemble de connaissances se rapportant aux présupposés et aux croyances d'un individu à propos des caractéristiques d'un bon leader (Yukl, 2006) qui se situe dans le schéma cognitif. On y retrouve donc la représentation du leadership d'un individu.

Le processus de catégorisation se définit comme un processus par lequel les éléments ou stimulus perçus comme similaires ou comme présentant des éléments similaires au prototype (Lorenzi-Cioldi et Clémence, 2004; Sales-Wuillemain, 2005) sont classifiés dans une même catégorie (Rosch et Lloyd, 1978). Ainsi, la théorie de la catégorisation de la perception du leadership considère que l'identification du leader serait contingente au degré d'adéquation entre les caractéristiques, les attributs, les traits ou les comportements de l'individu et les informations comprises dans la catégorie du leadership de l'identifiant (Foti et Luch, 1992). Un individu identifierait donc un leader comme un individu se présentant en adéquation avec sa représentation du leader.

Les études qui se sont attardées au schème ou à la catégorie « leader » ont indiqué que cette dernière était une structure sensible, très large, à plusieurs dimensions qui serait organisée selon des niveaux hiérarchiques dont le contenu serait déterminé selon Brown, Scott et Lewis (2004) par : l'expérience, la culture et les modèles des individus porteurs. D'autre part, selon les dires de Lord et ses collègues (1986) la catégorie « leader » serait indéfinie et imprécise. Ils ont toutefois démontré que plusieurs traits de personnalités étaient hautement associés à la perception du leadership chez un individu. Ainsi, il est possible de penser que le contenu de la catégorie « leader » chez la personne qui perçoit, soit largement basé sur les traits de personnalité (Brown, Scott et Lewis, 2004) bien que son contenu varie selon les personnes porteuses. Or même si ces perceptions ne sont pas un reflet pur de la réalité et qu'elles ne lui correspondent pas nécessairement, elles seraient tout de même utilisées par les individus porteurs afin d'évaluer et distinguer les leaders des non-leaders ou les leaders appropriés des leaders inefficaces (Den Hartog et *al.*, 1999). Dans la mesure où la catégorisation ne peut être parfaite entre un individu et la catégorie et qu'elle ne peut que s'en approcher qu'à divers

degrés, plus elle serait forte entre les caractéristiques et le prototype⁶, plus la catégorisation ou la perception ou l'identification comme leader serait forte (Brown, Scott et Lewis, 2004).

En élargissant les limites du modèle de la catégorisation cognitive, Hogg (2001) y a intégré la théorie de l'identité sociale (Brown, Scott et Lewis, 2004). Ainsi, à partir des travaux sur l'identité sociale, cet auteur a proposé une théorie de l'identité sociale du leadership. À l'origine, il a développé cette théorie afin de mieux comprendre les phénomènes intergroupes. Maintenant reprise par plusieurs chercheuses et chercheurs, cette théorie vise aussi, à présent, la compréhension des phénomènes au sein d'un groupe (Brown, Scott et Lewis, 2004) tel que le leadership. Si tantôt la théorie de Lord et de ses collègues avançait que la perception du leadership découlait de la normativité du leader quant au prototype individuel, ici on suggère plutôt que la perception du leadership serait liée au prototype groupal (Brown, Scott et Lewis, 2004) basé sur les caractéristiques et attributs du groupe. Or, tout comme pouvait être floue et imprécise la prototypicalité du « leader » chez un individu, la prototypicalité du leadership d'un groupe réalisé à partir de ses valeurs, de ses attitudes et de ses normes le serait tout autant. Ainsi, il serait encore plus rare qu'un individu soit en adéquation parfaite avec le prototype ou la représentation du groupe de sorte que la prototypicalité d'un individu pourrait encore ici varier en gradation (Brown, Scott et Lewis, 2004). De plus, comme le prédit la théorie de l'identité sociale, plus le groupe serait important pour ses membres, plus ceux-ci seraient enclins à ajuster leur perception du leadership conformément à la représentation groupale et à accepter le leader si ce dernier est prototypique du groupe (Brown, Scott et Lewis, 2004).

2.3.4.3 Famille de recherche portant sur le contenu et la construction de sens : l'approche de la création de sens

De manière générale, l'approche de la création de sens s'intéresse à la contribution d'une personne à l'orientation de l'action et à la création de sens.

À cet égard, les théories du leadership transformationnel et charismatique sont très semblables au sens où, ici le leader est considéré comme inspirant et motivant les autres par sa communication toutefois, chacune présente ses particularités. Les théories néo-

⁶ Un prototype peut être défini comme un regroupement de caractéristiques, de traits ou d'attributs considérés comme les plus représentatif d'une catégorie.

charismatiques décrivent les comportements et les motivations des leaders qualifiés de charismatiques et les processus psychologiques qui expliqueraient comment les suiveurs sont influencés par les leaders (Yukl, 2006). Le leader envisagé au sens du leadership transformationnel, pour sa part, ferait appels aux valeurs morales des suiveurs afin de les conscientiser à propos de visée éthique et dans le but de les mobiliser à transformer les institutions (Yukl, 2006). Selon la théorie du leadership transactionnel, le leader chercherait à motiver les suiveurs en faisant appel soit à leur propre intérêt, soit en leur proposant certains bénéfices (Yukl, 2006). Au sein des théories de l'approche de la création de sens, l'accent est mis sur la notion de « charisme » puisqu'il est considéré comme le trait principal et commun au leader (Jordan, 2005). Finalement, de manière globale l'influence et le leadership dépendraient ici de la manière dont les individus rejoignent les valeurs et les émotions des suiveurs. Conséquemment, ils devraient être à même de reconnaître les besoins et principes en matière de leadership des membres du groupe et leur proposer une représentation qui les séduit.

Tel un peintre qui choisit son sujet, son angle et son point de vue afin de présenter sa vision du monde d'une manière qui sera bien comprise et bien reçue par son public, le leader exprime, selon les travaux portant sur l'orientation et le cadrage, sa pensée de manière à ce qu'elle rejoigne et inspire son groupe (Fairhurst et Sarr, 1996). C'est la communication qui est l'outil d'influence au sein de cette approche. Le leader se concentre à modeler et recadrer les modèles mentaux des autres afin d'acquérir de l'influence (Fairhurst et Sarr, 1996). À cet égard, Fairhurst et Sarr proposent à titre d'exemple au discours de John F. Kennedy en 1961 où ce dernier disait : « ne vous demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous; mais plutôt ce que vous pouvez faire pour votre pays » ou à Steve Jobs et Steve Wozniak fondateurs d'Apple qui ont communiqué leur vision en choisissant le slogan : « démocratisation de l'ordinateur ». Selon Fairhurst et Sarr (1996), on réfère ici à des leaders au sens des travaux portant sur l'orientation et le cadrage.

2.3.4.4 Il est retenu que...

Avec, le processus de catégorisation cognitif (Den Hartog et *al.*, 1999) du leadership il est considéré que l'identification du leader soit contingente au degré d'adéquation entre les caractéristiques, les attributs, les traits ou les comportements de l'individu et les informations

comprises dans la catégorie du leadership de l'identifiant (Foti et Luch, 1992) ou dans sa représentation. Dans la mesure où la catégorisation ne peut être parfaite entre un individu et la représentation, plus l'adéquation sera forte, plus l'identification comme leader sera forte (Brown, Scott et Lewis, 2004).

Les études de l'identité sociale du leadership, quant à elles, soulignent l'importance de l'adéquation du leader avec la prototypicalité du groupe (Brown, Scott et Lewis, 2004). De plus, les implications du travail de Hogg (2001) sont très importantes (Brown, Scott et Lewis, 2004) puisqu'en plus d'offrir un cadre de compréhension élargi au processus de catégorisation cognitif, il démontre aussi que la manière dont est envisagée la catégorie « leader » se doit de changer. Ainsi plutôt que de la considérer comme une structure fixe dans la mémoire à long terme, Hogg (2001) la présente comme une structure beaucoup plus fluide et ajustable (Brown, Scott et Lewis, 2004).

De l'approche portant sur la création de sens et des théories du leadership transformationnel et charismatique, il est retenu que plus un individu reconnaît, rejoint ou interpelle les valeurs, les émotions et les besoins des autres, plus son influence est grande et plus on lui reconnaît du leadership. Ainsi, si le leader est à même de reconnaître et rejoindre les représentations individuelles (composées des dimensions cognitive, conative et affective) du leadership des membres de son équipe plus il est possible qu'on lui reconnaisse du leadership. Les théories sur l'orientation et le cadrage pour leur part, soulignent que la communication et le discours sont sources d'influence. En somme, plus le discours ou la représentation d'un objet comme le leadership, par exemple, d'un membre rejoint celle des autres, plus ce dernier pourrait se voir attribuer du leadership par les membres du groupe. Ainsi, le discours serait la principale source d'influence et serait considéré comme une qualité intrinsèque à un individu.

En définitive, à la lecture de ces différentes études traitant du leadership, il est possible de croire que plus la représentation individuelle du leadership d'une personne rejoint dans le discours celle des autres membres de son groupe restreint, plus ceux-ci lui reconnaîtront de l'influence et donc du leadership.

2.4 Hypothèse générale

À la lumière des théories et concepts explorés jusqu'ici, il est possible de formuler une hypothèse générale suivante : plus la représentation individuelle du leadership d'une personne

rejoint ou est similaire ou est proche des représentations du leadership exprimées par l'ensemble des membres du groupe, plus cette personne devrait être reconnue comme ayant de l'influence et donc du leadership dans ce groupe restreint.

CHAPITRE III

DÉMARCHE DE RECHERCHE

La visée de ce chapitre est de présenter la démarche méthodologique de vérification de l'hypothèse qui suppose que plus une représentation individuelle du leadership d'une personne est similaire à celle des membres de son groupe restreint, plus cette personne devrait avoir de l'influence et donc du leadership dans son groupe.

3.1 Contexte de l'étude

Cette recherche s'inscrit dans une recherche plus large menée par le Groupe-réseaux (groupe de recherche sur les groupes de travail et les réseaux humains de communication) ayant pour mission de favoriser le développement de la recherche sur les réseaux humains de communication. La méthodologie de cette recherche s'inscrit donc en continuité avec le programme de recherche du groupe.

3.2 Angle d'approche

Dans la mesure où cette recherche vise la vérification de l'hypothèse préalablement exposée qui découlait des études présentées au sein du cadre théorique, une approche quantitative est de mise (Mongeau, 2008) puisque comme le soulignent Trudel et Antonius (1991, p.9) « Une des conséquences de la quantification et de la précision qui en résulte est qu'elles rendent les énoncés plus facilement *vérifiables*. ».

3.3 Échantillon

Afin de mener à bien cette recherche, les données recueillies proviennent de groupes de travail en émergence c'est-à-dire que ces derniers sont nouvellement constitués, que les structures, les rôles n'y sont pas déterminés d'avance et qu'ils évoluent en milieu naturel. L'échantillon a été constitué à partir d'une population étudiante de premier cycle universitaire ayant à réaliser en groupe une tâche réelle dans le cadre d'un cours. Chaque groupe s'est rencontré neuf fois sur une période de dix semaines à raison de trois heures par

rencontre. En choisissant cette population, plusieurs avantages peuvent être dénotés. En effet, elle permet d'étudier des groupes naturels qui présentent une réelle motivation à travailler ensemble puisque la réussite de ce cours est nécessaire à la réussite du programme d'études. L'enjeu est donc réel et le travail demandé représente une occupation importante pour ces étudiantes et étudiants. De surcroît, cette population est composée de membres qui ne se connaissent pas et la durée de vie de ces groupes est assez longue pour qu'émerge une ou un leader. D'autre part, en travaillant avec cette population, il est possible d'avoir accès à de riches informations sur une longue période ajoutant de la qualité et validité aux données.

La procédure d'échantillonnage non-probabiliste a été de type de volontaire et a été réalisée en deux temps. Lors du premier cours, une invitation à participer à une recherche portant sur les groupes a été lancée aux étudiants. Une fois la recherche explicitée, un formulaire de consentement leur a été distribué. Par la suite, la professeure et la chargée de cours responsables de leur classe respective ont créé, au hasard, les équipes de travail. Une tierce personne n'ayant aucune autorité a consulté de manière confidentielle les formulaires de consentement rempli par les étudiants et a retiré les équipes au sein desquelles des personnes n'avaient pas accepté de participer à la recherche. Parmi les équipes éligibles, un tirage au sort a été effectué pour déterminer les équipes participantes à la recherche. Ainsi, trente-quatre personnes (vingt-neuf femmes et cinq hommes) composent les six équipes sélectionnées pour la recherche.

À ce stade-ci, il est tout de même important de souligner que l'échantillonnage de type non probabiliste considère que les caractéristiques de l'échantillon sont distribuées de manière égale dans la population (Statistiques Canada, 2009). Or certains éléments de l'échantillon comme l'âge, la scolarité et leurs connaissances des groupes sont autant d'éléments qui ne sont pas distribués également dans la population. De plus, ce type d'échantillonnage ne permet pas d'identifier les biais possibles ni la fiabilité de l'échantillon (Statistique Canada, 2009). Toutefois, comme le souligne Statistique Canada (2009) dans le domaine de la recherche de la science sociale appliquée il est presque impossible pour des raisons éthiques d'utiliser un échantillon probabiliste.

3.4 Corpus

Le corpus de cette recherche est composé de données issues de la transcription d'échanges entre les membres et de questionnaires hebdomadaire sur l'influence au sein du groupe.

Neuf rencontres de trois heures étalées sur dix semaines ont été filmées, pour un total de 45 rencontres. Les coûts associés à la transcription des échanges entre les membres du groupe a fait en sorte que les quinze premières minutes de la rencontre, les dix minutes à la mi-cours et les dix dernières minutes de chacune des rencontres ont été transcrites. Par ailleurs pour des raisons techniques, seul les échanges de cinq des six groupes ont pu être transcrits. Ces transcriptions constituent le premier élément du corpus.

Les transcriptions ont été anonymisées Le nom des équipes a été attribué en fonction des pseudonymes donnés aux membres composant chaque groupe. Les A, Les E, Les M, Les V et Les S. Ainsi, dans l'équipe Les A tous les membres portent un pseudonyme commençant par la lettre A et il va de même pour les autres groupes.

Les données sur l'influence proviennent de questionnaires quantitatifs de type sociométrique (n=34 x 9 rencontres) avec une échelle de trois points de type Likert qui permet de prendre en compte la force des liens entre les membres (Saint-Charles, 2001; Wasserman et Faust, 1994). Ces questionnaires réalisés avec le logiciel *Survey Monkey* ont été envoyés à tous les étudiantes et étudiants et ce à toutes les semaines. Parmi ces questions, l'une concernait l'influence : « Au cours de votre dernière rencontre d'équipe, vous avez été influencé par : ». À cette question les participants répondaient en indiquant pour chaque personne de son équipe si cette personne les avait : très peu ou rarement influencé (force 1), un peu ou parfois influencé (force 2) ou beaucoup ou souvent influencé (force 3). Pour les fins d'analyse du lien entre les relations d'influence et la similarité, seuls les liens de force « 2 » (un peu ou parfois influencé) et les liens de force « 3 » (beaucoup ou souvent influencé) ont été retenus. Ce choix est lié au contexte de travail en petit groupe où sur une longue période tout le monde se dit avoir été influencé, au minimum très peu ou rarement, par chacun des autres membres. Précisons aussi que cette question a été formulée ainsi puisque le seul élément commun aux différentes familles de recherche portant sur le leadership est l'association du leadership avec l'influence (Yukl, 2006). Le choix d'une collecte de données par questionnaire d'autodéclaration repose sur le fait que notre intérêt porte sur les perceptions des individus de

leurs relations et que ce sont les individus qui sont le plus à même d'identifier leurs relations significatives (Freeman et Romney, 1987).

3.5 Méthode d'analyse des données

L'analyse du lien entre la similitude des représentations du leadership et l'influence est effectuée en vérifiant l'existence de la corrélation supposée entre la convergence des représentations du leadership et l'influence des personnes au sein d'un groupe. Afin de répondre à cet objectif, dans un premier temps un coefficient de similarité des propos, à l'égard du leadership, d'un membre avec ceux des autres membres est obtenu. Parallèlement, un indice du leadership est calculé pour chacun des membres. Finalement, une corrélation entre l'indice de convergence des représentations du leadership et celui du leadership est réalisée. La présente section vise donc à présenter les différents indices qui sont utilisés dans le but de vérifier l'hypothèse.

3.5.1 Analyse de convergence des représentations

L'analyse de discours est un moyen qui se prête bien selon Doise et ses collègues (1992) à l'étude des cognitions sociales, ou des représentations particulièrement lorsque l'on utilise des données textuelles qui sont facilement traitables numériquement. Plusieurs méthodes ont été inspirées par l'analyse assistée par ordinateur (Chartier *et al.*, 2008; Meunier *et al.*, 2005; 2006; Sebastiani, 2002) et ces méthodes permettent l'analyse des représentations telles qu'exprimées dans un groupe.

L'analyse de la convergence des représentations du leadership est réalisée à l'aide du logiciel *Sémato* (Plante, Dumas et Plante, 2005) à partir d'une transcription des échanges (Saint-Charles et Mongeau, 2005b). Ce logiciel permet des analyses de proximité sémantique. Le calcul se fait à partir de l'analyse des champs sémantiques⁷ et des synapsies⁸ présents dans les interventions. Ce calcul peut être effectué sur l'ensemble du corpus ou sur une section traitant d'une thématique donnée. Par exemple, le calcul peut être effectué sur les sections du corpus

⁷ « **Champ sémantique** : liste de lemmes qui sont sémantiquement proches associés à un lemme. Le champ sémantique du lemme "abandon", par exemple, est la liste des lemmes : "désertier", "quitter", "partir".

⁸ **Synapsie** : Ce sont des groupes de mots fixés par l'usage ; des locutions ou des expressions qui sont constituées à partir d'un nom ou d'un verbe. Les locutions « Terre mère », « Santé économique » et « Système de santé » en sont des exemples. »

référant à une représentation du leadership. Le corpus peut aussi être réduit en fonction d'autres variables tels le moment des interventions (en début ou en fin de réunion), le sexe ou l'équipe du membre.

La procédure consiste en une série d'étapes qui mènent à la constitution d'un indice de similitude pour chacun des individus du groupe. Dans un premier temps, la fréquence des apparitions d'un champ sémantique ou d'une synapsie donné dans les interventions dans le corpus est mesuré. Ensuite, cette fréquence est ramenée sur 100, afin de la relativiser en fonction du nombre d'apparitions dans le corpus des champs sémantiques et des synapsies considérées.

Après ce calcul de la fréquence d'apparition des champs sémantiques et des synapsies dans les différentes interventions des personnes, l'étape suivante consiste à rechercher les similitudes. Pour ce faire, un examen des fréquences d'apparition des champs sémantiques et des synapsies partagés par les membres est fait pour chaque couple de personnes possibles. Un nombre de points de similitude correspondant au nombre d'apparitions communes (fréquence minimale des membres d'une dyade) est attribué à chacun des membres d'une dyade. Si l'un des membres du couple a une fréquence d'apparition égale à zéro pour un champ sémantique alors l'entité formée par ce couple se voit attribuer zéro point de similitude. En effet, leur discours n'a rien en commun par rapport à ce champ sémantique puisque l'un des membres n'a jamais abordé ce champ. Dans le même esprit, lorsque les deux membres ont abordé au moins un même champ et ont conséquemment une fréquence pour un champ, on peut considérer qu'ils se ressemblent dans la mesure où ils ont tous deux traité de ce champ au moins une fois. Pour refléter cette situation, l'entité couple se voit accorder la plus petite valeur de la fréquence observée à titre de points de similitudes. Ainsi, chaque fois que deux acteurs utilisent des mêmes champs sémantiques ou synapsies le couple se voit accorder des points de similitudes. Le tableau 3.1 illustre la répartition des points de similitudes entre les couples pour le champ sémantique « abandonner ».

Tableau 3.1 Répartition des points de similitudes entre les couples pour le champ sémantique « abandonner »

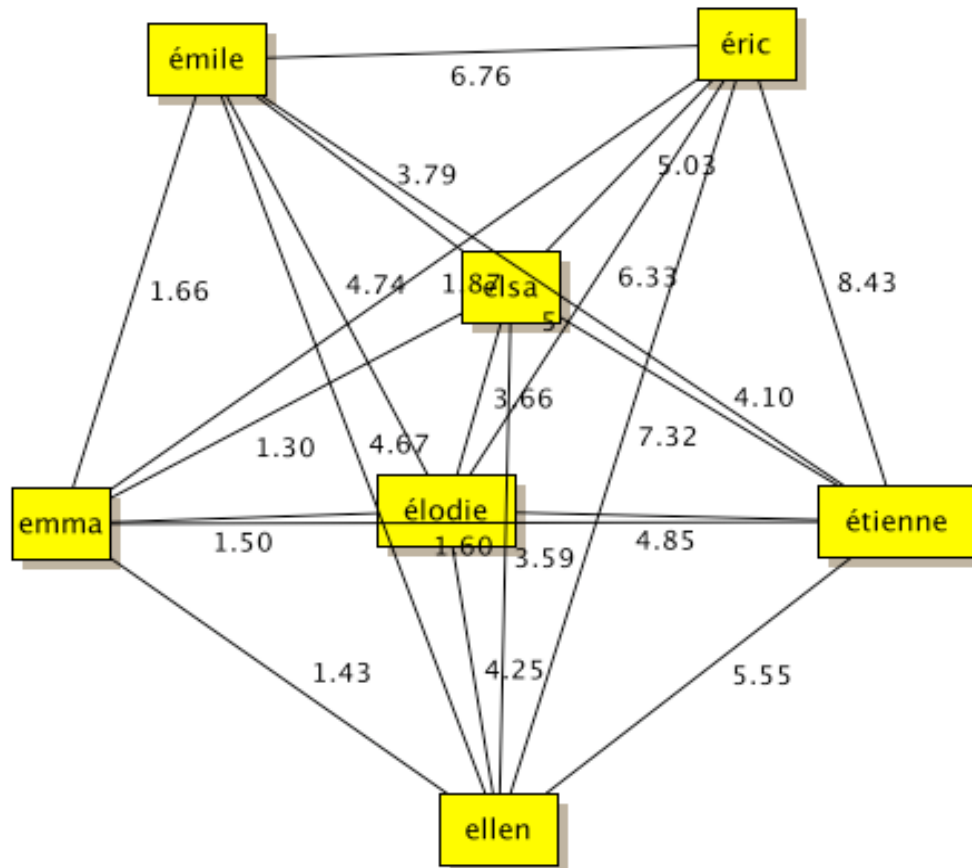
	Anne	Aude	Aurore	Andrée	Audrey	Aurélie	Aline	Alexia
Anne								
Aude	4,63							
Aurore	4,63	16,57						
Andrée	4,33	4,33	4,33					
Audrey	4,63	14,09	14,09	4,33				
Aurélie	4,63	8,76	8,76	4,33	8,76			
Aline	4,63	14,37	14,37	4,33	14,09	8,76		
Alexia	4,63	12,48	12,48	4,33	12,48	8,76	12,48	

Ensuite, l'ensemble des points, obtenus par une personne pour les champs sémantiques et les synapsies que chaque personne a en commun avec chacune des autres personnes du groupe dans la section de corpus analysée, est additionné. Finalement, le résultat est relativisé sur 100 de manière à avoir une base de comparaison commune. À terme le résultat indique la ressemblance du discours d'une personne par rapport aux autres dans la section du corpus analysé.

Finalement, le résultat est calculé à partir de la section du corpus associée au thème⁹. Ici le thème du leadership, indique la ressemblance des discours des personnes dans une section du corpus. Ainsi, à partir de l'indice obtenu pour chacun des couples, le réseau de similitudes entre les personnes pour un thème donné est réalisé. La figure 3.1 illustre le type de réseau obtenu, ici les ressemblances pour le thème « leadership » pour l'équipe « Les E ».

⁹ Ensemble d'indicateur appelés ingrédients (eux-mêmes constitués de vocable correspondant à des champs sémantiques et des synapsies) qui permettent de définir les sections du corpus traitées.

Figure 3.1 Exemple de réseau de similitude pour le thème du leadership dans l'équipe Les E.



Dans la figure 3.1, les nœuds du réseau correspondent aux personnes et les liens entre les nœuds correspondent à la similitude entre les personnes. Ainsi, si un couple a zéro point de similitude, le réseau ne présente aucun lien entre les nœuds correspondant aux personnes. Les valeurs indiquent, quant à elles, les points de similitude (la force de la similitude) attribués au lien. Par exemple, à la figure 3.1, Éric et Étienne ont 8.43 points de similitude.

Par ailleurs, dans la mesure où les personnes au sein d'un groupe interviennent à un rythme très différent (en regard au nombre et au temps de prise parole, certains parlent plus souvent que d'autres et d'autres parlent plus longtemps), les résultats peuvent être pondérés en tenant compte de la taille de l'intervention (nombre de mots utilisés) et du nombre de prise de parole. Ces résultats pondérés sont à leur tour relativisés sur 100 de manière à obtenir une base commune de comparaison.

3.5.1.2 Analyse de la convergence des représentations du leadership.

Tel qu'indiqué dans la section précédente, il est possible de déterminer la similitude d'une représentation par rapport à un thème précis. Dans la mesure où l'hypothèse s'intéresse à la similitude de la représentation du leadership, un thème leadership a été conçu à partir de la revue de documentation présentée précédemment. Dans un premier temps, le corpus a été inspecté systématiquement¹⁰ à l'aide des mots et expressions fortement associés au leadership dans la documentation scientifique : leadership, influence diriger, chef, encadrer, guider, mener, lieutenant, animer, pouvoir, donner du pouvoir, lutte de pouvoir, donner de l'attention, donner un cadre, ordre. Par la suite, à partir des définitions des familles de recherche portant sur le leadership et des théories qui les constituent, des thèmes pour chaque famille ont été créés. Il est alors possible d'identifier les différentes représentations du leadership.

Tous les extraits du corpus référant à l'un des thèmes ainsi conçus ont été ensuite repérés. Étant donnée l'étendue des mots indiqués, les extraits sélectionnés par le logiciel ont été vérifiés manuellement, afin de s'assurer que ces derniers traitaient bien de représentations du leadership. Le tableau 3.2 présente les mots associés à chacun des thèmes créés pour chacune des approches du leadership, s'y trouvent aussi les questions de vérifications qui ont permis la validation de l'association des extraits au thème donc à l'approche.

¹⁰ *Le logiciel Sémato offre des fonctions à cet effet.*

Tableau 3.2 Questions de validation et ingrédients composant les thèmes de chaque famille de recherche

Famille de recherche : Attributs du leader	
Approche des traits	Approche du style d'interaction et des comportements
<p><u>Questions de validation</u> : ■ Est-ce que le leadership est conçu comme quelque chose de naturel ou inné pour certains? ■ Est-ce que l'on souligne que l'individu possède ou ne possède pas des caractéristiques ou des attributs de leader ou encore des habiletés naturelles pour mener? ■ Est-ce que l'on avance que les leaders ont un rendement ou des qualités supérieures? ■ Est-ce qu'on distingue les leaders des non-leaders ou des suiveurs ou est-ce que l'on présente des traits qui pourraient les distinguer? ■ Est-ce que l'on parle de niveau de leadership?</p>	<p><u>Questions de validation</u> : ■ Est-ce que l'on parle qu'un meilleur style communicationnel influence le fait que ce soit un leader ou non? ■ Est-ce que l'on parle du style de leadership de la personne comme étant meilleur ou moins bon ou ayant un impact sur son leadership? ■ Est-ce que l'on avance que le fait d'être leader est influencé par le fait qu'un individu soit centré sur la tâche ou sur la considération ou sur la structure ?</p>
<p><u>Mots composant le thème</u> : né, style communicationnel, naturel, inné, caractéristique, attribut, non-leader, supériorité, habiletés naturelles, suiveurs, niveau, démocratique, autoritaire, laissez-faire, être un leader.</p>	
Famille de recherche : Adéquation	
Approche situationnelle et approche de la contingence	
<p><u>Questions de validation</u> : ■ Est-ce que le choix du leader dépend de la tâche, de ses relations ou de sa position de pouvoir? ■ Est-ce que le choix du leader dépend de la situation ? ■ Est-ce que le style d'interaction (centré sur la tâche ou les relations) est mis en relation avec le groupe (est-ce qu'on parle d'ajustement ou de modification) ? ■ Est-ce que selon la situation le leader doit agir différemment? ■ Est-ce que l'on parle de l'idée de posséder le bon trait ou d'être bon dans ce type de situation?</p>	
<p><u>Mots composant le thème</u> : dépend, situation, style d'interaction, style, tâche, relation, organisation, ajustement, modification.</p>	

Famille de recherche : Relations dyadiques et réseaux de communication	
Approche relationnelle dyadique (<i>non traitée, car elle traite du macro-leadership</i>) et approche réseaux	
<u>Questions de validation</u> : ■ Est-ce que l'on parle d'un lien entre les relations d'un individu dans le groupe et son leadership. ? ■ Est-ce que l'on parle d'un lien entre la popularité ou du prestige d'un individu et le leadership?	
<u>Mots composant le thème</u> : Centralité, liens, popularité, prestige, relation.	
Famille de recherche : Contenu et la construction du sens	
Approche cognitive	Approche de la construction de sens
<u>Questions de validation</u> : ■ Est-ce qu'il est exprimé des croyances à l'égard de ce que devrait faire ou être un leader? ■ Est-ce que l'on se questionne sur ce que devrait être un leader afin de mieux choisir son leader? ■ Est-ce que l'intervention souligne l'adéquation entre ce que pense un individu de ce que devraient être un leader et le comportement de la personne? (C'est quoi pour toi le leader idéal?) ■ Est-ce que le leadership d'un individu est mis en parallèle avec ce qu'est le groupe (valeurs, attitudes, normes)(C'est quoi pour nous le leader idéal?)?	<u>Questions de validation</u> : ■ Est-ce que l'on parle de charisme ou de vision? ■ Est-ce que l'on parle de l'idée que les aptitudes communicationnelles de la personne lui ont permis d'offrir un sens à la situation qui a rejoint les membres du groupe?
<u>Mots composant le thème</u> : « un leader c'est », « un leader fait », comportement, idéal, « qu'est-ce qu'un leader », groupe, représenter, charisme, vision, sens, explique, croyances, attentes, communication, orienter.	

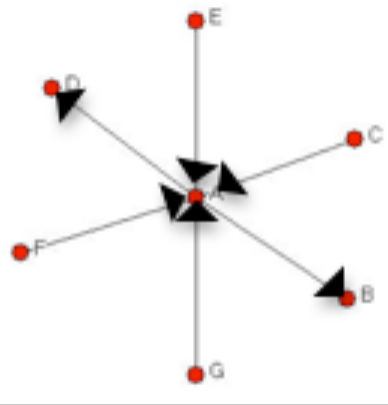
3.5.2 Analyse de l'influence

L'analyse de l'influence a quant à elle, été effectuée à partir de l'indice de centralité et de l'indice de centralité de demi-degré intérieur (in-degree ou indice de prestige). Comme nous l'avons vu dans le cadre théorique, le premier a été clairement associé à l'influence dans plusieurs études, alors que des auteurs ont postulé que le second pourrait permettre de mieux distinguer les leaders des non leaders.

Le degré d'un nœud est indiqué par le nombre de liens qui y arrivent ou en partent, il mesure donc le nombre de nœuds qui lui sont reliés.

Par exemple, si l'on se fie à la figure 3.2 ci-dessous, il est possible de remarquer que le nœud A, a 6 degrés et les autres nœuds ont 1 degré.

Figure 3.2 Mesure de centralité de degré.



La mesure de centralité de demi-degré intérieur pour sa part tient compte de la direction des liens et est donc opérationnalisée en tenant compte du nombre de fois qu'un individu est choisi (dans la figure 3.2, le demi-degré intérieur de A = 4 et celui de C=0). Par la suite l'indice est normalisé à des fins de comparaisons.

Dans la mesure où le questionnaire auquel devait répondre les participants requérait une réponse nuancée (échelle de type Likert de 3 points), il a été possible de départager parmi tous les liens ceux qui se sont dit peu ou rarement influencé par un membre de ceux qui se sont dit beaucoup ou souvent influencé par un individu (en utilisant seulement les valeurs >2).

Dans ce cas-ci, afin de vérifier l'hypothèse, à partir des réponses des questionnaires les indices de centralité et de centralité de demi-degré intérieur de chaque membre ont été calculés et à partir de ces indices, les individus d'un même groupe ont été comparés afin d'identifier la personne qui était reconnue comme la plus influente au sein du groupe.

3.6 Vérification de l'hypothèse principale

La vérification de l'existence, ou non, d'une corrélation statistiquement significative entre les indices obtenus, l'indice de convergence des représentations du leadership et l'indice d'influence, a été effectuée à l'aide du logiciel statistique *SPSS*, la corrélation de Pearson a été utilisée.

3.7 Aspects éthique

Comme il a été souligné plus tôt cette étude s'inscrit dans une recherche plus large pour laquelle une certification éthique a été émise.

Depuis le début du déroulement de cette recherche, tout a été mis en œuvre afin de répondre aux aspects éthiques de la recherche. En effet, dans la mesure où les personnes participant à cette recherche sont membres d'équipes de travail qui sont filmées lors de leurs réunions régulières, il était important que chacun des membres des équipes accepte, personnellement et sans pression d'aucune sorte, la présence des caméras. Ainsi après explication de la recherche, les personnes ont été invitées à signer un formulaire de consentement avant même la formation des équipes de manière à ce qu'un membre qui aurait refusé ne porte pas l'odieux de la non-participation de son l'équipe. De plus, seulement, six équipes ont été choisies au hasard. Ainsi, comme toutes les équipes n'ont pas été retenues, il était impossible pour les membres des équipes de connaître les causes de ces refus (refus d'un membre ou équipe non choisie dans le tirage au sort). Cette procédure a permis d'éviter des pressions sociales indues. La caméra a été mise en place au début de la rencontre (elle était statique) par les assistantes de recherche, lesquelles quittaient ensuite la salle. Elles ne revenaient qu'en cas de problème technique ou pour vérifier que tout fonctionnait. À n'importe quel moment pendant l'enregistrement, les membres ont eu la possibilité d'arrêter la caméra ou de sortir du local pour discuter de choses qu'ils ne souhaiteraient pas voir enregistrer. Enfin, ils pouvaient aussi demander à ce que des portions d'enregistrement soient effacées par les assistantes. Les observations des enregistrements vidéo ont eu lieu sur un poste de travail informatique auquel seuls les professeurs et les assistantes de recherches ont eu accès. Les données ont été anonymisées dès leur réception, tous les noms et les lieux ont systématiquement été remplacés par des noms fictifs. Outre l'enregistrement des rencontres, les personnes participant à la recherche ont eu à remplir chaque semaine des questionnaires en ligne. Ces questionnaires ont aussi été anonymisés dès leur réception par une assistante de recherche. Finalement, tout le matériel de la recherche est conservé dans un local réservé à la recherche et fermé à clé. Une fois codés, les enregistrements et les questionnaires seront détruits.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats obtenus suite à l'analyse du corpus. La première section de ce chapitre présente les résultats obtenus en lien avec notre hypothèse. Elle comporte deux sous-sections. La première traite de la convergence des représentations du leadership et de l'influence et la deuxième traite, à titre exploratoire, de la convergence des discours dans leur ensemble et de l'influence.

4.1 Convergence des représentations du leadership et influence

L'hypothèse principale de cette recherche n'a pu être vérifiée étant donné la taille extrêmement réduite du corpus d'interventions relatives au leadership. Les raisons pouvant expliquer cette absence de données seront dans un premier temps exposées. Par la suite à partir des données présentes un classement des différentes représentations du leadership sera fait.

4.1.1 Absence de données permettant la vérification de l'hypothèse de recherche

Le résultat le plus saillant est que les gens parlent très peu ou pas du tout du leadership et des relations d'influence au sein de leur groupe. Ainsi, moins de 1 % (0,26%, soit 86 phrases sur 33 262) du corpus traitent du thème «leadership». Plus encore, pour certaines équipes, le nombre de phrases traitant de la représentation du leadership est inférieur au nombre de membres de l'équipe (les A : 11 phrases, les E : 23 phrases, les M : 44 phrases, les S : 5 phrases et les V : 3 phrases.). Certaines personnes ne se sont donc jamais exprimées sur ce thème.

Par contre, cet état de fait a pour conséquence que l'analyse de la convergence des représentations du leadership à partir du discours des personnes au sein des cinq équipes étudiées n'a pu être réalisée. En effet, il n'est pas possible, ni sensé, de vouloir établir un lien statistique entre 86 phrases émises par certaines personnes au cours de 45 rencontres étalées sur trois mois. D'autre part, au sein de ce corpus, composé de 86 phrases, il n'est pas possible

d'accéder aux représentations individuelles du leadership de chacun des membres. Il est donc impossible de vérifier l'hypothèse.

4.1.2 Diversités de représentations du leadership

Bien qu'il n'ait pas été possible de vérifier l'hypothèse de cette recherche, il a tout de même été possible de remarquer que, comme le soulignent Brown, Scott et Lewins (2004), une diversité quant aux représentations du leadership existe bel et bien chez les individus. Voici donc une présentation de cette diversité de représentations qui ont été classées et regroupées selon les différentes familles de recherches. Les extraits ont été tirés parmi les 86 phrases sélectionnées.

4.1.2.1 Famille de recherche portant sur les attributs du leader

En ce qui a trait à la famille de recherche portant sur les attributs, plusieurs extraits ont été identifiés comme référant à une représentation du leadership issu de cette famille. En effet, au sein de ces extraits il est possible de remarquer un lien avec l'idée que la capacité d'influencer du leader est due soit à ses traits, ses caractéristiques, son comportement ou son style communicationnel et que ce sont précisément ces éléments qui font de ce dernier un leader naturel et le distingue donc des non-leaders. Voici les extraits pouvant y référer :

- Un membre de l'équipe Les A : « Ma première analyse du groupe ici c'est qu'il y a pas mal de leaders et j'étais comme: « Oh ça va faire des étincelles! » »
- Un membre de l'équipe Les E : « C'est ça, moi je pense, qu'on a tous un petit peu de leaders en nous... »
- Un membre de l'équipe Les E : « Tu m'as l'air d'être une personne comme très leader dans les activités et je pense que toi tu l'étais pas ... »
- Un membre de l'équipe Les M : « Et bien, ça me rappelle ça, tu sais au début, on a peut être pas parler de ça tout le monde ensemble, mais tu sais au début, la première rencontre on disait qu'est-ce qu'on apportait et vous deux (pointe Mike et Manon) vous avez dit : "on est des leaders" et pour moi tu sais au début je trouvais qu'il y avait plus de compétition et vers la fin, je trouvais que, pour moi en tout cas, vous n'êtes pas ressortis vraiment comme des leaders finalement... »
- Un membre de l'équipe Les M : « Bien moi c'est ça, la première chose que j'ai dite moi, c'est justement: "moi je ne suis pas une leader", genre de groupe nécessairement, mais aussi dans le sens que j'animerais pas une foule et vas-y, tu sais, mais... »

- Un membre de l'équipe Les S : « Moi j'ai marqué que c'était comme une tentative de leader naturelle qui sortait genre... »
- Un membre de l'équipe Les E : « Un peu dans le même genre je suis capable d'être assez diplomate en général, et que je peux être aussi très bon à diriger ou déléguer, voilà.»
- Un membre de l'équipe Les E : « Tu sais, c'est juste spontané, c'est vraiment quelque chose que je fais, ce n'est pas parce que je veux prendre le contrôle, ce n'est pas parce que je veux être le leader, vraiment pas là, c'est vraiment juste une chose que je fais, spontanément, et... j'ai toujours été quelqu'un, tu sais, je suis comme ça, je vais écouter, je vais donner des droits de parole je vais faire — “oui toi qu'est-ce que toi tu en penses —... je suis comme ça, je suis une petite Claire Lamarche. »

4.1.2.2 Famille de recherche portant sur l'adéquation

Les théories et approches constituant la famille de recherche portant sur l'adéquation avancent que le leadership d'un individu serait tributaire d'une adéquation entre la situation et les caractéristiques d'un leader ou son style de comportement. Encore une fois, il a été possible au sein de notre corpus aussi réduit soit-il d'identifier des représentations allant dans le sens de la famille de recherche portant sur l'adéquation.

- Un membre de l'équipe Les E : « Donc mes forces, bien moi je suis quelqu'un normalement dans ma vie courante quand il y a un peu de leadership finalement ça dépend euh je pense ce que je suis, s'il y a quelqu'un qui prend de la place je suis quelqu'un qui va plus se retirer bien se retirer on s'entend là et ce que j'aime, bien c'est ça j'ai beaucoup d'initiative aussi et je suis bien euh je m'implique beaucoup dans des projets donc euh avant j'avais de la misère à déléguer, c'est fini tout ça, maintenant c'est rendu que je délègue tout! Bien non. »
- Un membre de l'équipe Les M : « Et je ne sais pas, je crois que j'apportais aussi beaucoup d'idées, et bien depuis le début j'apporte toujours des idées alors peut-être que je suis peut-être, et bien ce n'est pas un souhait de l'être, mais je crois que je suis un peu dans la course au leadership, sans sans nécessairement le chercher. »

4.1.2.3 Famille de recherche portant sur les relations dyadiques et les réseaux de communication

Le leadership est envisagé comme un processus d'influence au sein de la famille de recherche portant sur les relations dyadiques et les réseaux de communication. Au sein de notre corpus, il a aussi été possible d'identifier une représentation de ce type :

- Un membre de l'équipe Les M : « Mais aussi personnellement Myriam, non en fait plein de monde ici m'ont influencé, mais Myriam et Maya, et Magalie, elle, elle me soutenait, parce que c'était genre la personne que j'aimais ça parce qu'elle me

soutenait. Disons que je serais arrivée et que j'aurais dit quelque chose et que Magalie elle ne m'aurait pas soutenue dans quelque chose j'aurais fait comme: “ Ha Magalie ne me soutient pas, qu'est-ce qui se passe?” tu sais genre, je suis convaincue là - Bref... »

4.1.2.4 Famille de recherche portant sur le contenu et la construction de sens

Au sein de la famille portant sur le contenu et la construction de sens, le leadership est envisagé comme étant socialement construit soit à travers les cognitions des membres et de son adéquation avec celles des autres ou celle du groupe ou encore à travers le langage utilisé et le sens donné à l'action. Il a aussi été possible d'identifier au sein de ce corpus des interventions de membres s'inscrivant au sein de cette famille.

- Un membre de l'équipe Les M : Mais, tu vois ce que je pense en tout cas, je pense que nous avons vraiment un rôle chacun on a comme contribué à quelque chose, mais sans être nécessairement leader et ça se peut que Maya tu sois vraiment tu sais, la convaincante et justement qui ne va pas toujours être présente, mais que dans le fond on attend tout le temps... Quand Maya est dans le jeu, quand Maya est ok parfait, on est dans la bonne voie - . c'est vrai là tu viens vraiment de me faire réaliser.
- Un membre de l'équipe Les E: “Un peu dans le même genre je suis capable d'être assez diplomate en général, et que je peux être aussi très bon à diriger ou déléguer, voilà”. Un autre membre de l'équipe des E répond : “Il est bon là-dedans, c'est pour ça qu'il faut profiter de lui comme leader.”

En somme, au sein de cette section du corpus comptant 86 phrases traitant du sujet du leadership, seulement 13 traitent explicitement de représentations du leadership où l'on peut reconnaître des aspects se rapportant aux diverses familles de recherche identifiées. Les autres phrases sont composées de quelques mots, dont celui du leadership. Mais elles ne peuvent pas être considérées comme des extraits exprimant une représentation du leadership puisqu'elles font par exemple références à la pensée d'un auteur, ou encore elles font parties de textes (ayant pour sujet le leadership) lus à voix haute par les étudiants.

4.2 Convergence des discours et influence

Puisqu'il n'est pas possible avec ce corpus de vérifier si le leadership d'un membre ou son influence est lié à la similarité de sa représentation du leadership avec celle des autres membres du groupe, une recherche plus étendue a été effectuée à titre exploratoire. Cette

recherche vise à vérifier si la similitude des discours dans leur ensemble dans un groupe est liée à l'émergence du leadership. L'hypothèse alors formulée est moins restrictive puisqu'elle cherche à vérifier si plus le discours d'un individu ressemble à celui des autres membres du groupe plus il a de l'influence et donc du leadership au sein du groupe. Ainsi plutôt que de s'attarder à la seule représentation du leadership, l'hypothèse investigate plutôt l'ensemble des représentations exprimées dans le discours. La méthodologie proposée pour l'hypothèse antérieure a été utilisée pour vérifier cette hypothèse. Sauf qu'ici le corpus n'a pas été réduit aux phrases traitant du leadership, mais a été utilisé au complet. Ainsi, dans un premier temps seront exposés les résultats concernant l'analyse de l'influence par la présentation de l'indice de centralité et de centralité de demi-degré intérieur puis il sera présenté dans un deuxième temps les résultats de l'analyse de la convergence des discours à l'aide de l'indice de similitude de chacun des membres.

4.2.1 Résultat de l'analyse de l'influence

Le tableau 4.1 donne les indices normalisés de centralité et de centralité de demi-degré intérieur pour chacun des membres de chacune des équipes étudiées. Les valeurs ont été normalisées afin qu'elles soient comparables entre les équipes.

Tableau 4.1 Indice de centralité et de centralité de demi-degré intérieur de chacun des membres

Nom de l'équipe	Nom des membres	Centralité	Prestige
Les A	Alexia	68,57	38,57
	Aline	94,29	77,14
	Andrée	85,71	37,14
	Anne	84,29	<u>72,86</u>
	Aude	82,86	71,43
	Audrey	63,21	63,21
	Aurélie	76,79	49,64
	Aurore	81,43	62,86

Les E	Ellen	97,92	49,97
	Elodie	78,94	59,03
	Elsa	56,48	45,16
	Emile	70,97	62,50
	Emma	60,45	60,45
	Eric	78,39	75,05
	Etienne	88,33	55,87
Les M	Magalie	96,00	82,00
	Manon	80,57	80,57
	Maude	94,00	71,78
	Maya	90,00	83,33
	Mike	88,57	46,89
	Myriam	92,00	88,00
Les S	Sandra	91,07	74,40
	Solange	64,09	54,60
	Sonia	56,55	24,81
	Steve	86,91	61,40
	Sue	73,02	71,16
	Sylvie	95,83	73,61
Les V	Valérie	62,41	81,67
	Vanessa	75,60	72,59

	Vicky	63,43	57,22
	Victoire	81,67	48,41
	Vincent	93,75	66,11
	Virginie	81,67	44,35
	Viviane	81,67	71,67

4.2.2 Résultat de l'analyse de la convergence du discours

Le tableau 4.2 présente pour sa part, les résultats se rapportant à la convergence des discours. Pour chacun des membres, on présente en première colonne du tableau l'indice de similitude relative pondéré selon la fréquence (nombre) des interventions, puis pondéré par la taille (longueur) des interventions en deuxième et en troisième colonne on trouvera ce même indice non pondéré.

Tableau 4.2 Indices de similitude des représentations pondérés selon le nombre d'interventions, selon la taille des interventions et sans pondération.

Nom de l'équipe	Nom des membres	Pondération selon le nombre d'interventions	Pondération par la taille des interventions	Aucune pondération
Les A	Alexia	10,72	11,17	9,89
	Aline	11,53	11,57	11,09
	Andrée	12,94	13,16	12,99
	Anne	13,24	13,23	12,78
	Aude	15,37	14,28	16,15
	Audrey	9,08	9,87	8,57
	Aurélié	12,86	13,25	13,07
	Aurore	14,27	13,47	15,47
Les E	Ellen	15,38	16,80	17,97

	Elodie	15,07	14,95	13,83
	Elsa	12,73	12,93	10,71
	Emile	15,08	14,88	14,34
	Emma	5,48	5,53	3,06
	Eric	20,00	18,35	22,20
	Etienne	16,26	16,56	17,89
Les M	Magalie	16,12	17,51	17,32
	Manon	17,45	17,28	17,11
	Maude	15,84	15,24	14,98
	Maya	17,06	15,98	17,25
	Mike	16,29	16,25	15,52
	Myriam	17,23	17,74	17,83
Les S	Sandra	19,19	18,03	20,53
	Solange	15,35	15,52	14,75
	Sonia	11,50	12,01	8,60
	Steve	18,60	18,47	19,26
	Sue	18,52	19,07	20,41
	Sylvie	16,84	16,90	16,44
Les V	Valérie	12,68	12,33	12,03
	Vanessa	14,89	14,45	14,62
	Vicky	14,41	14,64	14,24
	Victoire	10,65	10,84	9,35

	Vincent	15,06	15,30	14,99
	Virginie	15,00	15,24	15,16
	Viviane	17,30	17,21	19,61

4.2.3 Vérification de l'hypothèse

Les résultats montrent une corrélation entre l'indice d'influence (demi-degré intérieur) et la similarité du discours. L'hypothèse élargie est donc confirmée. Ainsi, plus le discours d'une personne est similaire au discours de l'ensemble des membres du groupe, plus cette personne est reconnue comme ayant de l'influence et donc du leadership dans ce groupe restreint.

Le tableau 4.4 de la page suivante montre le résultat de cette analyse. La rangée du haut expose les résultats de la corrélation avec la centralité de degré. La rangée du bas quant à elle illustre les corrélations avec la mesure de demi-degré intérieur (prestige/choix reçus)..

Tableau 4.3 Corrélation de l'indice de centralité de demi-degré intérieur et de l'indice de similitude

Indice de similitude	Fréquence relative de l'indice de similitude (IS_FR)	Fréquence relative de l'indice de similitude pondérée par le nombre de textes (prise de parole) (IS_FR_Pn)	Fréquence relative de l'indice de similitude pondérée par la taille (durée des prises de parole) (IS_FR_Pt)		
Degré normalisé	Pearson Correlation	,546**	,554**	,508**	,527**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,002	,001
	N	34	34	34	34
Demi-degré intérieur normalisé	Pearson Correlation	,474**	,443**	,424*	,369*
	Sig. (2-tailed)	,005	,009	,012	,032
	N	34	34	34	34
** . La corrélation est significative à un niveau de 0.01 (Bilatérale).					
* . La corrélation est significative à un niveau de 0.05 (Bilatérale).					
Légende :					
Fr= fréquence relative					
Pn= pondération par le nombre de textes (prises de parole)					
Pt= pondération par le taille (durée des prises de parole)					

CHAPITRE V

DISCUSSION

Dans le chapitre précédent, les résultats liés à l'hypothèse de départ et celle élargie ont été présentés. Dans le présent chapitre, ces différents résultats sont discutés et interprétés. La première section de ce chapitre réfère à l'hypothèse principale et discute du lien entre la convergence des représentations du leadership et de l'influence. La deuxième section, quant à elle, traite de l'hypothèse élargie et s'intéresse à la convergence des discours et de l'influence. Finalement, la dernière section présentera les limites de cette étude.

5.1 Convergence des représentations du leadership et influence

L'hypothèse principale supposait l'existence d'une corrélation significative entre l'indice de convergence des représentations du leadership et l'indice d'influence. Malheureusement, la taille réduite du corpus pertinent n'a pas permis la vérification de cette relation. La présente partie vise à mettre en lumière, dans un premier temps, les facteurs pouvant aider à mieux comprendre le manque de données et à dégager dans un deuxième temps une analyse du contenu des représentations du leadership trouvé dans les extraits identifiés.

5.1.1 Facteur pouvant expliquer le manque de données

Plusieurs éléments peuvent expliquer pourquoi si peu de contenu traitant explicitement des représentations du leadership a été identifié au sein des verbatim réalisés. Parmi ces éléments un, davantage significatif est retenu: le rapport à l'objet investigué.

5.1.1.1 Le rapport à l'objet

La faible quantité de données relatives au leadership peut sans doute s'expliquer par le fait que le sujet du leadership est encore un sujet tabou au sein des groupes. Peut-être que ces derniers en parlent, car ils doivent traiter de ce sujet dans le cadre du travail de ce cours, mais qu'autrement, la représentation du leadership d'un individu s'exprimerait davantage dans ses actions et ses sentiments plutôt que dans son discours. À cet égard, Colerette et Roy (1991) avancent qu'en Amérique du Nord, les individus entretiennent un rapport conatif défavorable

à l'égard de ce sujet puisque le leadership est une manifestation du pouvoir et que le pouvoir est un sujet tabou pour ces derniers. D'autre part, toujours selon ces derniers, le simple fait d'avoir ou de rechercher le pouvoir est quelque chose de souvent perçu comme défavorable par l'extérieur. Ainsi, le simple fait d'en parler pourrait être cause de gêne pour un individu ou un groupe et ce groupe pourrait se donner la norme de ne pas en parler. Il est aussi important de rappeler que le corpus est majoritairement composé de femmes et que ces dernières ont tendance plus que les hommes à ne pas vouloir aborder ce sujet ou avoir des groupes « démocratiques » ou une personne n'a pas nécessairement toute l'autorité sur le groupe (Jaran-Duquette, 2007). En somme, on peut remarquer une absence de métacommunication sur l'influence. Les individus reconnaissent une influence plus ou moins importante aux autres membres lorsqu'ils répondent à la question traitant de l'influence dans le questionnaire, mais occultent le sujet lors de leur rencontre.

5.1.2 Diversités de représentations du leadership

Même si la quantité d'extraits sélectionnés est trop faible pour vérifier l'hypothèse, il a tout de même été possible d'identifier diverses représentations du leadership, et ce, pour chacune des familles de recherches traitant du leadership. Cela est en accord avec l'hypothèse de Brown, Scott et Lewins (2004), qui avançait l'idée que les individus conçoivent le leadership de manière très variée et celle de Bormann et Bormann (1972) qui soulignait que le mot leadership signifie souvent différentes choses pour les individus.

D'autre part, bien que le volume de phrases référant aux représentations du leadership soit faible, il est tout de même intéressant d'y remarquer une certaine tendance, puisque parmi les interventions traitant explicitement de représentations du leadership, plus de la moitié sont liées à la famille de recherche portant sur les attributs du leader. Ceci va dans le sens de l'hypothèse avancée par Brown, Scott et Lewis (2004) dans leur recherche sur la catégorie cognitive « leader » qui avançait que la représentation leadership est largement basée sur les traits de personnalités.

De plus, Den Hartog et ses collègues (1999) soutenaient que cette catégorisation à partir des traits serait ce qui permettrait aux individus de distinguer les leaders des non-leaders. Cet élément rejoint aussi nos résultats au sens où, d'emblée certains individus se sont affirmés et identifiés comme des leaders ou des non-leaders.

Cette tendance à concevoir le leadership comme un attribut se remarque aussi dans un plus large contexte tel que celui de la formation, où l'on invite les individus à développer leur leadership, ou encore dans celui du marché de l'emploi où l'on indique explicitement dans l'offre d'emploi que l'on cherche des individus ayant du leadership. Le leadership est donc très souvent considéré comme un élément intrinsèque aux individus et non comme un phénomène communicationnel.

5.2 Convergence des discours et influence

Les résultats soutiennent la nouvelle hypothèse ajoutée à titre exploratoire qui avance que plus le discours d'une personne rejoint, est similaire ou est proche du discours de l'ensemble des membres du groupe, plus cette personne devrait être reconnue comme ayant de l'influence et donc du leadership dans ce groupe restreint. Ainsi, il existerait un lien important entre être reconnu comme influent au sein d'un groupe et utiliser des champs sémantiques ou des synapses, des représentations communes à l'ensemble des membres du groupe.

5.2.1 Influence et similitude

La vérification de cette hypothèse appuie les études qui expriment l'idée que plus les représentations sont similaires plus il y a échange d'influence.

5.2.1.1 Influence, similitude et relation

Les résultats ne démontrent toutefois pas de différence notable lorsque le discours est relativisé par la longueur des interventions ou par le nombre de prises de paroles. Ce qui irait à l'encontre, de l'idée que l'influence et le partage de cognition augmenteraient avec la fréquence de contact. Toutefois, elle supporterait l'idée que le partage de cognition et d'influence apparaît dès qu'il y a relation et ce peu importe la force de cette relation (Meyer, 1994; Rice, 1993).

5.2.1.2 Influence et centralité de demi-degré intérieur

Les résultats ne permettent toutefois pas de supporter le postulat de Brass et Labianca (1999) et de Knoke et Burt (1983) avançant que l'indice de centralité de demi-degré intérieur (prestige) distinguerait les leaders des non-leaders. En effet, l'indice de centralité de demi-degré intérieur d'un individu n'a pas démontré une plus forte corrélation que son indice de

centralité avec l'indice de similitude de son discours avec le discours des autres membres de son groupe.

5.2.2 Similitude, influence et famille de recherche portant sur le contenu et la construction de sens

Lorsque l'on met en parallèle ce résultat et la famille de recherche du leadership portant sur le contenu et la construction de sens il est possible de faire des liens avec l'approche cognitive et sa théorie implicite du leadership ainsi qu'avec celle portant sur la construction de sens.

5.2.2.1 Approche cognitive

En effet, dans un premier temps lorsque l'on tient compte de l'approche cognitive, qui avance l'idée que le leadership serait lié à l'adéquation entre les caractéristiques du leader et les cognitions des membres à propos de ce que devrait être un leader (Den Hartog *et al.*, 1999; Foti et Luch, 1992) à partir des résultats obtenus, il serait possible d'ajouter que cette adéquation pourrait aussi être médiatisée par le fait que le discours du leader exprime les représentations des membres du groupe, qui leur est alors similaire. Dans la même lignée, les leaders pourraient donc être perçus comme étant plus prototypiques (Brown, Scott, et Lewis, 2004; Hogg *et al.*, 2004) parce que les champs sémantiques et les synapsies utilisées sont similaires à celle des autres membres.

5.2.2.2 Approche de la construction de sens

Il est tout de même important de spécifier que le sens de cette corrélation ne peut être démontré. Est-ce alors l'individu qui modifie sa représentation à celle du groupe ou le groupe qui transforme sa représentation de manière à ce qu'elle soit similaire à celle d'un individu? Or, bien que le sens de la corrélation ne peut être démontré, il est possible avec ce résultat d'appuyer l'hypothèse de l'approche de la construction de sens avançant l'idée que le leader est une personne qui, par sa communication, est capable de rejoindre les représentations des membres de son groupe. Ainsi, le leader aurait des aptitudes communicationnelles qui lui permettraient de rejoindre son auditoire et d'exprimer une certaine similitude par l'usage par exemple de technique d'écoute active telle que la reformulation, la synthèse, l'écho. C'est probablement cette qualité d'écoute qui lui permettrait de reconnaître les besoins, valeurs et idées des membres du groupe. Ces résultats rejoindraient donc en partie l'hypothèse de Fairhurst et Sarr (1996) qui avançait que le leader cherche à modeler et recadrer les modèles

mentaux des autres afin d'acquérir de l'influence. Il est toutefois important de souligner que nos résultats ne permettent pas d'affirmer que ce recadrage de la part du leader est lié à sa volonté ou qu'il possède une compétence innée pour le faire.

5.3 Les limites de cette étude et pistes de recherche

Comme dans toute recherche de ce type, la nature du sujet traité, les contraintes du corpus et les choix méthodologiques ont engendré certaines limites. La présente section vise à mettre en lumière certains aspects à tenir compte dans l'interprétation des données et proposer de nouvelles pistes de recherche.

5.3.1 Population

La principale limite de cette recherche découle du fait que les groupes étudiés sont homogènes. En effet, ils sont composés pour la plupart d'individu de même origine ethnique, ils ont pratiquement tous le même âge (début vingtaine), ils sont pour la très grande majorité sexe féminin et ils étudient à la même université dans le même programme d'étude. Or dans la mesure où, les cognitions et les croyances des membres d'un groupe viendraient de leur expérience du monde qui les entoure (Tindale et ses al., 2003) et qu'une représentation cognitive est organisée par l'expérience, la culture et les modèles des individus porteurs (Brown, Scott et Lewis, 2004) il est probable de croire que leur homogénéité est une variable qui influe sur la similarité de leurs représentations. Il serait donc important pour ajouter du poids à cette recherche de mener une deuxième investigation et cette fois en choisissant une population très hétérogène.

5.3.2 L'analyse de discours

Une autre limite de cette étude découle du fait que cette dernière analyse le discours. En effet, bien que Doise et ses collègues (1992) aient affirmé que l'analyse du discours est un moyen qui se prête bien à l'étude des représentations, ce type d'analyse n'a pas permis la validation de l'hypothèse principale. Ce constat amène à questionner la méthode d'analyse du discours pour l'analyse de représentations dans le cas de thématiques comme le leadership susceptible d'être tabou. Par contre, l'analyse de discours dans le cadre d'entrevues ou d'une discussion portant sur un sujet défini tel que le thème de la recherche pourrait probablement être une méthode apportant des résultats intéressants.

5.3.3 Utilisation de l'indice de similitude

Il est aussi possible de se questionner sur le calcul de l'indice de similitude. En effet la similitude de représentation a été calculée à partir des termes, des champs sémantiques et des synapsies utilisés par les membres d'un groupe. Or cette analyse ne permet pas nécessairement d'identifier la similitude d'idées. En utilisant les mêmes mots, il est possible pour deux individus d'affirmer pratiquement le contraire. De plus, puisque le découpage du texte a été fait à partir de phrase, certaines nuances d'une intervention ont été ignorées. Par exemple, un individu résume une idée avec laquelle il n'est pas d'accord pour par la suite la critiquer, ou des individus utilisent le même vocable, mais ils n'expriment pas une représentation similaire. Dans un autre ordre d'idée, deux personnes en utilisant différentes métaphores ou vocabulaires, peuvent partager une même représentation tout en l'exprimant de manière très différente. Bien que ce genre d'analyse ait fait ses preuves, il pourrait aussi être bénéfique pour la communauté scientifique que ce corpus soit analysé de manière différente ce qui permettrait de révéler d'autres aspects.

5.3.4 Influence et leadership

Dans la mesure où il existe une multitude de représentations du leadership, il a été décidé au sein de cette recherche que le leader serait identifié comme étant la personne qui est considérée comme étant le plus influente au sein de l'équipe. Or il est possible d'envisager qu'un groupe se soit formellement nommé un leader et que ce dernier ne soit pas nécessairement celui identifié par les questionnaires comme ayant exercé le plus d'influence dans le groupe, ce qui pose la question d'une distinction entre le leadership formel et le leadership émergent dont nous avons brièvement discuté dans notre cadre théorique. Il est donc encore une fois nécessaire d'investiguer de manière plus approfondie les résultats obtenus jusqu'à présent. À cet égard, bien que la façon dont le leadership ait été identifié au sein de cette recherche soit tout à fait cohérente avec la documentation scientifique, il pourrait être intéressant qu'une nouvelle recherche soit menée et que cette fois, d'autres manières d'identifier le leadership soient mises de l'avant.

CONCLUSION

La présente recherche s'est intéressée aux représentations individuelles du leadership telles que véhiculées dans le discours des membres d'un groupe en lien avec l'influence d'un individu dans ce groupe. Le concept de centralité (indicateur d'influence selon Burkhardt et Brass, 1990; Ibarra et Andrews, 1993; Saint-Charles et Mongeau, 2005a) a été utilisé pour estimer cette influence. L'objectif était de vérifier l'hypothèse voulant que plus la représentation individuelle du leadership d'une personne est similaire aux représentations du leadership exprimées par l'ensemble des membres du groupe, plus cette personne serait reconnue comme ayant de l'influence et donc du leadership dans le groupe.

Afin de vérifier cette hypothèse, des données ont été recueillies auprès de groupes de travail évoluant en milieu naturel sans rôles préétablis. Le corpus de cette recherche a été constitué à partir de transcriptions d'enregistrements vidéo de 45 rencontres et de questionnaires hebdomadaires quantitatifs de type sociométrique avec une échelle de trois points de type Likert.

L'hypothèse principale n'a pu être vérifiée parce que moins de 1 % du corpus traitent du thème « leadership ». La faible présence dans le corpus de la thématique du leadership laisse à croire qu'il existe une absence de métacommunication sur l'influence au sein des groupes. Toutefois, en explorant ces extraits, il a été possible d'observer une diversité de représentations du leadership, ce qui corrobore le constat de Brown et ses collègues (2004) ainsi que celui de Bormann et Bormann (1972) à l'effet que le leadership signifie souvent différentes choses selon les individus. La plus forte présence de représentations du leadership référant à la famille de recherche portant sur les attributs du leader appuie l'idée souvent véhiculée en formation ou dans la littérature que le leadership est un attribut intrinsèque aux individus plutôt qu'un phénomène communicationnel.

Dans la mesure où l'hypothèse principale n'a pu être vérifiée, une recherche plus étendue a été réalisée à titre exploratoire. Cette dernière a montré que la similitude des discours dans son ensemble, dans un groupe, est liée à l'émergence du leadership. Il existe donc une relation entre être reconnu comme influent dans un groupe et utiliser un discours et des représentations communes à l'ensemble du groupe. Ceci est en conformité avec les études qui

avancent que plus les représentations sont similaires, plus il y a échange d'influence. Il serait intéressant pour une étude future de vérifier si l'indice de similitude est plus fort entre des individus entretenant un lien fort puisque selon Brass et Labianca (1999) et Erickson (1988) on serait plus enclins à être en accord avec des individus avec lesquels on partage un lien fort. La corrélation observée entre la similitude du discours d'un individu par rapport au discours des membres de son groupe et sa centralité en terme d'influence soutient aussi certaines idées émises par l'approche cognitive du leadership. En effet, il est possible de croire que l'adéquation du leader ou sa prototypicalité pourrait être médiatisée par la similarité de son discours avec celui des autres membres de son groupe. La corrélation ne permet toutefois pas d'identifier le sens de la causalité. On peut donc supposer que le groupe pourrait aussi modifier leur représentation de manière à être similaire à un individu. Le leader pourrait posséder des aptitudes communicationnelles, telles que celles liées à l'écoute active, lui permettant de reconnaître les besoins, valeurs et idées émises et donc de rejoindre le discours et les représentations du reste de son groupe, comme l'avance le postulat émis par l'approche de la construction de sens. D'un autre côté, l'indice de centralité de demi-degré intérieur n'a pas obtenu une plus forte corrélation que l'indice de centralité avec la similitude du discours d'un individu avec les autres membres de son groupe. Ce qui ne supporte pas l'idée que l'indice de prestige (demi-degré intérieur) distingue les leaders des non-leaders comme le proposait Brass et Labianca (1999) et Knoke et Burt (1983).

Comme toute recherche, celle-ci comporte nombre de limites méthodologiques. Toutefois, ces dernières permettent de lancer de nouvelles pistes de recherche pour ceux s'intéressant à cette problématique. Une première limite méthodologique de cette recherche concerne son échantillon. En effet, cette étude est basée sur une population très homogène (même origine ethnique sensiblement même âge, majoritairement de sexe féminin, même programme d'étude), il serait donc souhaitable qu'une recherche future cherche à avoir une population hétérogène. Par ailleurs, l'indice de similitude calculé à partir de la similitude des termes, des champs sémantiques et des synapsies tels qu'exprimés dans le discours des membres du groupe ne permet pas de prendre en compte certaines nuances dans le discours. Il pourrait donc être intéressant que le corpus soit analysé de différente manière afin de révéler d'autres aspects. Aussi, il serait intéressant, sur un plan heuristique, de procéder à une analyse qualitative du discours sur l'ensemble des discussions du groupe traitant de leadership pour

avoir un accès plus riche au contenu des représentations. Finalement, malgré le fait que l'identification du leader ait été réalisée en accord avec la documentation scientifique, il demeure possible que le leader d'un groupe ne soit pas nécessairement la personne identifiée comme ayant le plus d'influence au sein du groupe. C'est pour cette raison qu'il pourrait être intéressant dans une recherche future d'utiliser d'autres méthodes d'identification du leader.

BIBLIOGRAPHIE

- (1999). Survey Monkey. Portland, Survey Monkey En ligne. <www.surveymonkey.com>.
- Antonakis, John, Anna T. Cianciolo et Robert J. Sternberg. 2004. «Leadership: Past, Present, and Future». In *The nature of leadership*, John Antonakis, Anna T. Cianciolo et Robert J. Sternberg, p. 3-16. Californie: Thousand Oaks: Sage Publications.
- Anzieu, D., et J. Y. Martin. 1968. *La dynamique des groupes restreints*. Paris: Presses Universitaires de France, 284 p.
- Ayman, Roya. 2004. «Situational and Contingency Approaches to Leadership». In *The Nature of Leadership*, John Antonakis, Anna T. Cianciolo et Robert J. Sternberg, p. 148-170. Californie: Thousand Oaks: Sage Publications.
- Balkundi, P., et M. Kilduff. 2006. «The ties that lead: A social network approach to leadership». *The Leadership Quarterly*. vol. 17, no 4, p. 419-439.
- Borgatti, Stephen P., et Pacey C. Foster. 2003. «The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology». *Journal Of Management*. vol. 29, no 6, p. 991-1013.
- Bormann, Ernest, G. 1975. *Discussion and Group Methods: Theory and Practice*. New York: Harper & Row, 395 p.
- Bormann, Ernest, G., et Nancy Bormann, C. 1972. *Effective Small Group Communication*. Minneapolis: Burgess Publishing Company, 102 p.
- Brass, Daniel J., et Giuseppe Labianca. 1999. «Social Capital, the Social Ledger, and Social Resources Management». In *Corporate Social Capital and Liability*, Kluwer Academic. Norwell.
- Brown, Douglas J., Kristyn A. Scott et Hayden Lewis. 2004. «Information Processing and Leadership». In *The Nature of Leadership*, John Antonakis, Anna T. Cianciolo et Robert J. Sternberg, p. 125-170. Californie: Thousand Oaks: Sage Publications.
- Burkhardt, Marlene E, et Daniel J. Brass. 1990. «Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power». *Administrative Science Quarterly*. vol. 35, no 1, p. 104-127.
- Burt, Ronald S. 1997. «The Contingent Value of Social Capital». *Administrative Science Quarterly*. vol. 42, no 2, p. 339-365.
- , 2005. *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*: Oxford University Press.
- Canon-Bowers, D. T., E. Salas et S. Converse. 1993. «Shared Mental Models in Expert Team Decision Making». In *Individual and Group Decision Making: Current Directions*, N.J. Castellan, p. 221-246. New Jersey: Erlbaum.
- Capozza, Dora, Robusto Egidio et Giovanna Busetto. 1999. «La représentation sociale du leadership». *Papers on Social Representations*. vol. 8, p. 1-18.

- Carley, K. 1986. «An approach for relating social structure to cognitive structure». *Journal of Mathematical Sociology*. vol. 12, no 2, p. 137-189.
- Cartwright, Dorwin, et Alvin Frederic Zander. 1968. «Leadership and Performance of Group Functions». In *Group Dynamics Research and Theory*, Dorwin Cartwright et Alvin Frederic Zander, p. 301-317. New York: Harper & Row.
- Chartier, J.-F., J.-G. Meunier, M. Jendoubi et J. Danis. 2008. «Le travail conceptuel collectif : une analyse assistée par ordinateur de la distribution du concept d'accommodement raisonnable dans les journaux québécois.». In *S. Heiden & B. Pincemin (Eds.), JADT 2008: actes des 9es Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles (12-14 mars 2008)*: Presses Universitaires de Lyon.
- Codol, J. P., et J. Ph. Leyens. 1982. *Cognitive analysis of social behavior*. The Hague: Nijhoff.
- Collerette, Pierre, et Mario Roy. 1991. *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*. Sillery, 225 p.
- Cummings, J. N., et R. Cross. 2003. «Structural properties of work groups and their consequences for performance.». *Social Networks*. vol. 25, no 3, p. 197-210.
- Dansereau, Fred, George Graen et William J. Haga. 1975. «A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process». *Organizational Behavior and Human Performance*. vol. 13, no 1, p. 46-78.
- Den Hartog, Deanne N., Robert J. House, Paul J. Hanges, S. Antonio Ruiz-Quintanilla et Peter W. Dorfman. 1999. «Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?». *The Leadership Quarterly*. vol. 10, no 2, p. 219-256.
- Doise, W., A. Clémence et F. Lorenzi-Cioldi. 1992. *Représentations sociales et analyses de données*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Durkheim, É. (1912), *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Éd. Électronique Classiques des sciences sociales, [en ligne] <http://dx.doi.org/doi:10.1522/cla.due.for2>.
- Eden, Dov , et Uri Leviatan. 1975. «Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales». *Journal of Applied Psychology*. vol. 60, no 6, p. 736-741.
- Erickson, Bonnie H. 1988. «The Relational Basis of Attitudes». In *Social Structures a Network Approach*, Barry Wellman et Stephen David Berkowitz, p. 99-121. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fairhurst, Gail T., et Robert A. Sarr. 1996. *The Art of Framing: Managing the Language of Leadership*, 213 t. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fiedler, F.E. 1968. «Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness». In *Group Dynamics Research and Theory*, Dorwin Cartwright et Alvin Frederic Zander, p. 362-380. New York: Harper & Row.

- Fisher, A.B. 1986. «Leadership When does the Difference Make a Difference». In *Communication and Group Decision-Making*, R.Y Hirokawa et M.S. Poole, p. 197-215. California: Newbury Park.
- Foti, Roseanne J., et Carissa H. Luch. 1992. «The Influence of Individual Differences on the Perception and Categorization of Leaders». *The Leadership Quarterly*. vol. 3, no 1, p. 55-66.
- Freeman, Linton C., et A. Kimball Romney. 1987. «Words, deeds, and social structure: A preliminary study of the reliability of informants». *Human Organization*. vol. 46, no 4, p. 330-334.
- Hersey, P., et K. H. Blanchard. 1969. *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hogg, Michael A. 2001. «A Social Identity Theory of Leadership». *Personality & Social Psychology Review*. vol. 5, no 3, p. 184-200.
- Hollander, E.P. 1985. «Leadership and power». In *Handbook of social psychology*, G. Lindzey et E. Aronson, p. 485-537. New York: Random House.
- Hunt, James G. 2004. «What is Leadership». In *The Nature of Leadership*, John Antonakis, Anna T. Cianciolo et Robert J. Sternberg, p. 19-47. Californie: Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ibarra, Herminia, et Steven B. Andrews. 1993. «Power, Social Influence, and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions». *Administrative Science Quarterly*. vol. 38, no 2, p. 277-303.
- Janda, Kenneth F. 1960. «Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power». *Human Relations*. vol. 13, no 4, p. 345-363.
- Jaran-Duquette, Justine. 2007. «Les relations de pouvoir dans les groupes de travail composés majoritairement de femmes». Montréal, Communication, Université du Québec à Montréal, 112 p.
- Jodelet, D. 2003. «Représentations, pratiques, société et individu sous l'enquête des sciences sociales ». In *Les représentations sociales* Denise Jodelet, p. 36-57. Paris: PUF.
- Jordan, David A. 2005. «A Phenomenological Study of Transcendent Leaders in Healthcare». Thèse de doctorat, South Carolina, Medical University of South Carolina - College of Health Professions, 395 p.
- Katz, N., D. Lazer, H. Arrow et N. Contractor. 2004. «Network Theory and Small Groups.». *Small Group Research*. vol. 35, no 3, p. 307-332.
- Knoke, D., et R. S. Burt. 1983. «Prominence». In *Applied Network Analysis a Methodological Introduction*, Ronald S. Burt et Michael J. Minor, p. 195-222. Beverly Hills: Sage.
- Kroeck, K. Galen, Kevin Lowe et Brown Kevin W. 2004. «The Assessment of Leadership». In *The Nature of Leadership*, John Antonakis, Anna T. Cianciolo et Robert J. Sternberg, p. 71-97. Californie: Thousand Oaks: Sage Publications.

- Labianca, Giuseppe, et Daniel J. Brass. 2006. «Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations». *Academy of Management Review*. vol. 31, no 3, p. 596-614.
- Landry, Simone. . 1995. «Le groupe restreint : prémisses conceptuelles et modélisation». *Revue québécoise de psychologie*. vol. 16, no 1, p. 45-62.
- Landry, Simone. 2007. *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints le modèle des trois zones dynamiques*, 482 t. Coll. «Gestion». Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Laughlin, Patrick R., et Alan L. Ellis. 1986. «Demonstrability and Social Combination Processes on Mathematical Intellectual Tasks». *Journal of Experimental Social Psychology*. vol. 22, no 3, p. 177-189.
- Lord, R. G., C. L. De Vader et G. M. Alliger. 1986. «A Meta Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An application of Validity Generalization Procedures». *Journal of Applied Psychology*. vol. 71, p. 402-410.
- Lord, Robert G., et Cynthia G. Emrich. 2000. «Thinking Outside the Box by Looking Inside the Box: Extending the Cognitive Revolution in Leadership Research». *The Leadership Quarterly*. vol. 11, no 4, p. 551-579.
- Lord, Robert G., Roseanne J. Foti et James S. Phillips. 1982. «A Theory of Leadership Categorization». In *Leadership Beyond Establishment View*, James G. Hunt, Uma Sekaran et Chester A. Schriesheim, p. 104-121. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Lorenzi-Cioldi, Fabio, et Alain Clémence. 2004. «Group Processes and the Construction of Social Representations». In *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Process*, Michael A. Hogg et R. Scott Tindale, p. 311-333. Malden, Mass: Blackwell Publishers.
- Lowe, Kevin B., et William L. Gardner. 2000. «Ten Years of The Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the Future». vol. 11, no 4, p. 459-514.
- Meda, Anne Kohnke. 2005. «The Social Construction of Ethical Leadership». Thèse de doctorat, Illinois, Philosophy in Organization Development, Benedictine University, 165 p.
- Mehra, Ajay, Martin Kilduff et Daniel J. Brass. 2001. «The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance». vol. 46, no 1, p. 121-146.
- Meunier, J.-G., D. Forest et I. Biskri. 2005. «Classification and Categorization in Computer Assisted Reading and Analysis of Texts». In *Handbook of categorization in cognitive science*, Henri Cohen & Claire Lefebvre, p. 955-978. Amsterdam: Elsevier.
- Meyer, Gordon W. 1994. «Social Information Processing and Social Networks: A Test of Social Influence Mechanisms». *Human Relations*. vol. 47, no 9, p. 1013-1047.
- Mongeau, Pierre. 2008. *Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans & côté tenue de soirée*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 145 p.
- Mongeau, Pierre, et Johanne Saint-Charles. 2005. «Communication et émergence du leadership dans les groupes». In *Communication : horizons de pratiques et de recherche*, Johanne Saint-Charles et Pierre Mongeau, p. 109-130. Montréal: Presses de l'Université du Québec

- . 2006. «Fondements d'un modèle communicationnel du groupe : structures et fonctions». In *Communication : horizons de pratiques et de recherches*, p. 191-208. Québec: Presses de l'Université du Québec. En ligne. <[Disponibile par ebrary http://site.ebrary.com/lib/](http://site.ebrary.com/lib/)>.
- Moscovici, Serge. 1961. *La psychanalyse, son image et son public étude sur la représentation sociale de la psychanalyse*, 650 t. Paris: Presses universitaires de France.
- . 2003. «Des représentations collectives aux représentations sociales: éléments pour une histoire». In *Les représentations sociales*, Denise Jodelet, p. 80-103. Paris: PUF.
- Phillips, James S., et Robert G. Lord. 1981. «Causal Attributions and Perceptions of Leadership». *Organizational Behavior and Human Performance*. vol. 28, p. 143-163.
- Plante, P., L. Dumas et Plante A. (2005). Sémato. Logiciel d'analyse sémantique des documents textuels, Université du Québec à Montréal En ligne. <<http://semato.uqam.ca/guidexpert-ato/gea.asp>>.
- Rice, R. E. 1993. «Using Network Concepts to Clarify Sources and Mechanisms of Social Influence». In *Progress in Communication Sciences: Advances in Communication Network Analysis*, Ablex, p. 43-52. Norwood, New Jersey: Ablex.
- Rosch, Eleanor, et Barbara Lloyd. 1978. «Principles of Categorization». In *Cognition and Categorization*, p. 28-48. New Jersey: Hillsdale.
- Rouse, William B., et Nancy Moris, M. 1986. «On Looking into the Black Box: Prospects and Limits in the Search for Mental Models». *Psychological Bulletin*. vol. 100, p. 349-363.
- Saint-Charles, Johanne. 2001. «Pouvoir informationnel, structure formelle et réseau émergent dans une organisation». Thèse de doctorat, Montréal, Communication, Université du Québec à Montréal, 397 p.
- Saint-Charles, Johanne, et Pierre Mongeau. 2005a. «L'étude des réseaux humains de communication». In *Communication : horizons de pratiques et de recherche*, Johanne Saint-Charles et Pierre Mongeau, p. 73-107. Montréal: Presses de l'Université du Québec.
- (2005b). Sémato - Guide d'utilisation. Département des communications. Montréal, Université du Québec à Montréal
- Sales-Wuillemin, Édith. 2005. *Psychologie sociale expérimentale de l'usage du langage : représentations sociales, catégorisation et attitudes, perspectives nouvelles*. Coll. «Figures de l'interaction». Paris, France: L'Harmattan, 318 p.
- Sebastiani, F. 2002. «Machine learning in automated text categorization». *ACM Computing Surveys*. vol. 34, no 1, p. 1-47.
- Smith, Christine M., Amanda A. Dykema-Engblade, Angela Walker, Tammi S. Niven et Thomas Mcgough. 2000. «Asymmetrical Social Influence in Freely Interacting Groups Discussing the Death Penalty: A Shared Representations Interpretation». *Group Processes & Intergroup Relations*. vol. 3, no 4, p. 387-401.
- Sparrowe, Raymond T., et Robert C. Liden. 2005. «Two Routes to Influence: Integrating Leader-Member Exchange and Social Network Perspectives». *Administrative Science Quarterly*. vol. 50, no 4, p. 505-535.

- Sperber, Dan. 2003. «L'étude anthropologique des représentations: problèmes et perspectives». In *Les représentations sociales* Denise Jodelet, p. 133-148. Paris: PUF.
- Statistique Canada,. 2009. «Les statistiques : le pouvoir des données! : Échantillonnage non probabiliste». En ligne. <<http://www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm#a2>>. Consulté le 24-09-09.
- Stogdill, Ralph M. 1974. *Handobook of leadership: A survey of the lliterature*. New York: The Free Press, 613 p.
- Teneau, Gilles. 2005. *La résistance au changement organisationnel: perspectives sociocognitives*. Coll. «Dynamiques d'entreprises». Paris, France: L'Harmattan, 244 p.
- Tindale, R. Scott, Helen M. Meisenhelder, Amanda A. Dykema-Engblade et Michael A. Hogg. 2003. «Shared Cognition in Small Groups». In *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Process*, Michael A. Hogg et R. Scott Tindale, p. 1-31. Malden, Mass: Blackwell Publishers.
- Trudel, Robert, et Rachad Antonius. 1991. *Méthodes quantitatives appliquées aux sciences humaines*. Montréal: Les éditions de la Chenelière inc., 545 p.
- Wasserman, Stanley, et Katherine Faust. 1994. *Social Network Analysis Methods and Applications*: Cambridge University Press, 825 p.
- Yukl, Gary A. 2006. *Leadership in Organizations / Gary Yukl*, 6. New Jersey: Upper Saddle River, 542 p.