

L'impact du leadership distribué sur l'engagement organisationnel : Rôle modérateur de la confiance

Sinda Ben Sedrine Doghri

Université de Tunis, Institut Supérieur de Gestion de Tunis

**Applied Research in Business Relationships & Economics (ARBRE), 04/UR/06-10, Tunis
2000, Tunisie**

E-mail : sinda.doghri@gmail.com

Myryam Hamdi

Université de Tunis, Institut Supérieur de Gestion de Tunis

E-mail : myryamhamdi@gmail.com

Résumé :

Les recherches sur le leadership distribué s'amplifient. Cependant, les investigations sur terrain sont rares et les insuffisances empiriques marquent la littérature.

L'objectif de cette étude est de tester l'impact des pratiques du leadership distribué sur l'engagement organisationnel des ingénieurs tunisiens travaillant dans les entreprises du secteur IT sous l'effet modérateur de la confiance.

Les résultats indiquent que les pratiques du leadership distribué à savoir, la participation à la prise de décision et la coopération au sein de l'équipe leader exercent une influence positive sur l'engagement des employés. Un degré élevé de la confiance renforce cette relation.

Mots-clés : Leadership distribué, Pratiques du leadership distribué, Engagement organisationnel, Confiance.

L'impact du leadership distribué sur l'engagement organisationnel : Rôle modérateur de la confiance

INTRODUCTION GENERALE

L'objet de cet article est le leadership distribué (LD). Il est apparu comme une nouvelle perspective de leadership recevant une grande attention des chercheurs dans le domaine du management et de l'éducation depuis le début du vingt et unième siècle (Edith Luc, 2010). Développé dans le domaine de l'éducation dès les années 90, ce concept se traduit par l'encouragement de la participation des employés aux différentes fonctions de leadership et à la prise de décision dans l'objectif d'une *action collective* (Hatchuel, 2001) fédérée autour des objectifs de l'organisation.

Selon E. Luc (2010), le temps où le dirigeant décidait seul est bel et bien révolu. Le leadership a changé de nature, et les modèles de management admis sont de moins en moins pertinents. Le leadership reste donc à réinventer. Dans cette veine, Gronn (2002), a critiqué le « *leader-centrisme* » et la concentration du pouvoir et de l'influence aux mains d'un seul leader, a suscité l'intérêt des chercheurs en management pour développer un style de leadership plus approprié au bon fonctionnement des groupes.

Ces critiques et cette prise de conscience sont d'autant plus légitimes, qu'avec la globalisation, les entreprises tendent, de plus en plus, à adopter une structure non hiérarchique, collaborative, où les responsabilités et les pouvoirs doivent être distribués d'une façon plus pragmatique en réponse aux objectifs organisationnels.

Par conséquent, les différentes théories de leadership notamment celles du comportement et des traits situationnels sont remises en cause face à la réalité organisationnelle de plus en plus complexe que vivent les organisations. Ces théories, en majorité, d'obédience fonctionnaliste, ne favorisent pas les structures de travail hautement participatives et flexibles et ignorent l'existence des dynamiques de leadership qui stimulent le changement fréquent des comportements du leader (Barry, 1991).

Dans le cadre de la globalisation, les entreprises tendent vers une structure non hiérarchique, collaborative, là où la responsabilité et l'initiative doivent être distribuées plus largement. Le changement du contexte a provoqué la naissance de nouveaux modèles de leadership qui ne se

limitent pas aux efforts générés de la part d'un seul leader formel. Par conséquent, le modèle de leadership héroïque se modifie et de nouvelles formes de leadership apparaissent. Les organisations contemporaines ont besoin d'un leadership axé sur les groupes et non pas sur l'individu. Il doit être distribué pour renforcer l'expertise, la créativité et l'engagement (Ancona et al., 2007). Le LD comme une nouvelle alternative de gestion avec des leaders au sommet et partout dans l'organisation pour relever les défis organisationnels (Dansereau, 2016), c'est le parti pris de cet article.

La problématique posée, est par conséquent, la suivante : Quel est l'impact du LD sur l'engagement organisationnel (EO) ? Cette question nous semble légitime compte tenu du gap empirique auquel elle répond.

En effet, le concept de LD a été très étudié dans le champ de l'éducation, spécialement au sein des établissements primaires, secondaires et supérieurs (Harris, 2004, 2007, 2008, 2011 ; Spillane et al., 2004, 2008, 2011; Bennet et al., 2003 et Bolden, 2011). Il a été également mobilisé dans le domaine de la santé (Currie et Lockett, 2011; Buchanan et al., 2007). Cependant, ce que nous constatons c'est la rareté des études traitant des petites et moyennes entreprises (Jain et Jeppesen, 2014).

Aussi, notre recherche nous semble légitime dans le sens où que ce soit dans le champ de l'éducation ou de la santé, les travaux sur le LD relèvent de démarches qualitatives (Jain et Jeppesen, 2014). 823 articles ont été publiés sur cette thématique avec 21 études empiriques dont seulement 7 études quantitatives (Tian et al., 2015).

Nous ne relevons pas, à notre connaissance, de travaux dans le contexte tunisien et les études que nous avons invoquées sont, en majorité, anglo-saxonnes, relevant de contextes particuliers. Ce qui fait du LD un concept, encore récent et porteur, nécessitant des approches nouvelles dans d'autres contextes. Cet article dont l'étude a eu lieu en Tunisie répond, par conséquent, à ce gap empirique en proposant une approche quantitative du LD. Cette recherche peut être située dans la lignée des travaux de Hulpia et al., (2009, 2011) et Hulpia et Devos (2010).

Notre modèle de recherche est basé sur l'étude de Hulpia et al., (2011), qui définissent le LD à travers les fonctions « *supervision* » et « *support* », ainsi que « *la participation à la prise de décision* » et « *la coopération au sein de l'équipe* ». Tous ces préalables nécessitent un minimum de confiance que Mayer et al., (1995) définissent comme le fait d'accepter la

possibilité d'être vulnérable dans une transaction, là où les parties doivent être disposées de dépendre les uns des autres et de prendre les risques. La confiance comme composante du capital social organisationnel (Atkinson et Butcher, 2003), serait une condition sinequanone du LD. Mais, au préalable, une revue de la littérature est nécessaire pour cerner le concept de LD et d'une manière plus succincte celui de l'EO et de la confiance. Cette première section, permettra, en effet, de déterminer les différentes relations traçant le modèle conceptuel et de poser les hypothèses qui lui sont afférentes. Dans une seconde section, les approches méthodologique et épistémologique seront justifiées. Finalement et dans une dernière section, la validité et la fiabilité du modèle de recherche seront testées et les résultats seront analysés et interprétés, permettant, ainsi de proposer des implications théoriques et managériales.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans la revue de la littérature, nous présenterons les définitions des concepts et nous élaborons les hypothèses de la recherche.

- **Le leadership distribué**

Benne et Sheats (1948), sont les premiers auteurs considérant qu'aucune distinction ne peut être faite entre le leadership et les fonctions d'adhésion ; entre les rôles du leader et les rôles des membres. Les groupes peuvent fonctionner avec divers degrés de diffusion des fonctions de leadership. Cette diffusion exige une responsabilité partagée multilatéralement. Dans ce contexte, Gibb (1958) a montré que le leadership peut être une fonction de groupe, un concept appliqué sur une structure collective pour décrire une situation dans laquelle certaines personnes sont bien placées, que leur volonté, leur sentiment et leur perspicacité sont présents pour diriger et contrôler les autres dans la poursuite des fins communes. Selon Gibb (1958), le leadership émerge dans l'interaction de deux ou plusieurs personnes. En effet, il doit être considéré comme une propriété de processus collectifs plutôt qu'un attribut d'un seul individu. Cela revient à dire que chaque participant est inscrit dans un système d'interaction social là où un leadership est distribué entre les différents membres, reposant sur des tâches communes et des valeurs partagées.

Selon David Barry (1991), le leadership distribué réunit un ensemble de rôles et de comportements qui peuvent être séparés, partagés, tournés et utilisés de façon séquentielle. Les leaders et les suiveurs devraient être perçus comme des collaborateurs dans l'accomplissement des tâches de groupe (Gronn, 2000). Ce n'est donc pas un leadership axé,

focalisé et concentré sur l'effort, la qualité et l'expertise d'une seule personne leader unique. Selon Spillane et al., (2008, p.124)" *Le leadership distribué englobe les activités des leaders en interaction avec d'autres dans des situations et autour de tâches spécifiques* ".

Harris (2011) définit le leadership distribué comme une alternative qui favorise le partage et la mobilisation de l'expertise à tous les niveaux de l'organisation pour générer plus de possibilités de changements et d'amélioration. L'accent est mis sur l'interaction et la pratique interdépendante plutôt que sur des actions individuelles et indépendantes associées à ceux qui ont des rôles ou des responsabilités de leadership formel. C'est "le leadership par expertise" plutôt que le leadership par rôle ou par années d'expérience (Harris ,2008). Ce type de leadership requiert des niveaux élevés de confiance, de transparence et de respect mutuel. Bennet et al., (2003) ont réussi à identifier trois caractéristiques principales qui semblent être partagées par la plupart des auteurs : (1) Le leadership est une propriété émergente d'un groupe ou d'un réseau de personnes en interaction, (2) L'ouverture de barrières au sein du groupe et (3) Les variétés d'expertises sont réparties entre tout le monde.

- **L'engagement organisationnel**

L'EO est une variable déterminante ayant reçu une attention particulière de la part des chercheurs (Yahaya et Ebrahim, 2016). En effet, l'EO est lié aux résultats organisationnels (Stites et Michael, 2011) car il mène à des effets positifs sur le rendement au travail, le chiffre d'affaire et la satisfaction des employés (Meyer et al., 2002). Il est défini comme le degré d'affinité qu'un individu traduit par sa volonté de rester dans une organisation (Williams et Bhanugopan, 2016). C'est aussi une « *force d'identification et de participation de l'individu à une organisation particulière* » (Porter et al., 1974, p. 604). L'EO, en définitive, reflète toute l'ampleur de l'identification d'un individu à une organisation et son degré d'attachement à ses objectifs organisationnels.

Reposant sur l'approche comportementale et attitudinale, l'EO peut être perçu comme une attitude et comme un comportement (Yahaya et Ebrahim ,2016 ; Meyer et Allen ,1991).

L'approche comportementale de l'engagement organisationnel, définit ce dernier comme un processus à travers lequel les personnes s'attachent à une organisation .C'est un état psychologique qui dépend des conditions existantes impactant automatiquement le comportement de l'individu. L'approche attitudinale se concentre sur le processus par lequel l'individu s'attache à l'organisation à laquelle il appartient en évaluant, ainsi, le degré de la congruence entre ses objectifs, ses valeurs et ceux de l'organisation (Meyer et Allen, 1991).

Meyer et Allen (1991) critiquent l'approche fonctionnaliste qui considère l'EO comme un simple instrument mental ou un état psychologique limité à la congruence des valeurs et des buts. Ils l'abordent comme un concept plus large reflétant un désir, un besoin et/ou une obligation de maintenir l'adhésion à une organisation. Ainsi, les deux processus comportemental et attitudinal se complètent. Les individus s'attachent à l'organisation et fournissent plus d'effort en contrepartie de certains avantages, notamment la reconnaissance et la rémunération.

Selon Mowday et al., (1979), l'EO peut être caractérisé par trois facteurs associés : (1) la croyance et l'acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation, (2) la volonté de fournir des efforts considérables au nom de l'organisation et (3) Le désir fort de maintenir l'appartenance à l'organisation. Ces caractéristiques rendent les individus engagés sur un plan organisationnel, là où ils présentent des relations actives et sont prêts à donner d'eux même pour contribuer au bien-être de l'organisation (Mowday et al., 1979).

- **La confiance dans le leader**

La confiance dans le leader désigne l'état psychologique d'un employé possédant des attentes positives quant aux attitudes et aux comportements du leader (Jaiswal et Dhar, 2017).

Les leaders qui s'intéressent au bien-être des employés donnent plus d'attention aux états psychologiques des subordonnés en essayant de renforcer leur confiance (Zhang et Zhou, 2014). Les leaders de confiance sont considérés de bons leaders parce qu'ils favorisent plus de performance et d'engagement de la part des subordonnés (Kalshoven et Den Hartog, 2009).

Le leadership distribué, selon Harris (2008) est défini comme *"le leadership par expertise"* plutôt que le leadership par le rôle ou les années d'expérience. Le succès du leadership distribué requiert des niveaux élevés de confiance, de transparence et de respect mutuel (Harris, 2008)

Le leadership distribué exige l'interdépendance et la coordination des rôles et des personnes (Gronn, 2002). En effet, la confiance est primordiale que ce soit interpersonnelle c'est à dire entre les membres de l'équipe ou envers les leaders de l'équipe.

2. MODELE CONCEPTUEL ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

- **La fonction support**

Hulpia et al., (2010) considèrent la fonction Support(SUPP) comme étant une fonction principale du leadership distribué. Elle constitue l'un des principaux déterminants de l'EO du fait que les leaders pensent, principalement, au bien de l'organisation, au bien-être des employés et incitent les membres de l'organisation à penser à l'intérêt de tout le monde ce qui favorise une atmosphère favorable au travail (Chin et al.,2015).

La théorie du support organisationnel incorpore la conviction que l'organisation est intéressée par son bien-être et l'EO paraît comme un objectif primordial. De ce fait, plus la perception de support organisationnel(POS) est élevée, plus l'EO est important(Rhodes et Eisenberger ,2002).Dans ce sens, Chan et Mak (2014) ,ont montré que plus le leader assure un support psychologique en faisant attention aux émotions des subordonnés et en développant les attributs de chacun , plus les subordonnés sont enclins à s'auto-sacrifier et partager les valeurs de leurs leaders .Ceci, entraine la fierté d'être suiveur d'un leader, ce qui génère par la suite l'engagement au sein de l'organisation et les groupes de travail.

Nous posons, donc l'hypothèse suivante :

H1 : Le Support a un impact positif sur l'engagement organisationnel des employés.

- **La fonction supervision**

La supervision (SUPV) naît avec l'interaction entre un superviseur et une personne surveillée. C'est la discussion des événements et de tout ce que concerne le travail (Ollila, 2007).

D'après Ollila (2007), l'objectif de la supervision est de développer le travail, les connaissances et les compétences humaines. Elle est continue, régulière, volontaire et basée sur un accord entre le superviseur et le supervisé. Elle désigne un processus visant le contrôle d'avancement des objectifs, mais aussi le développement des compétences humaines en favorisant l'apprentissage et le développement des expériences positives au sein de l'organisation. La supervision combine la gestion basée sur les compétences à travers les expériences et l'observation réflexive de comportement .Les actes de superviseurs constituent des faits liés aux compétences professionnelles, mais aussi liés à la vie personnelle des employés, l'environnement et l'atmosphère de travail. Les leaders superviseurs se trouvent

dans un cadre leur permettant d'écouter les employés et de leur soutenir. Ceci, amène à plus de confiance, d'aisance et de bien-être traduit dans leur engagement.

Suite aux résultats d'une étude élaborée au sein des entreprises manufacturières, Parry (1997) a constaté que la nature de la supervision a changé. En effet, l'équipe leader doit superviser les employés en construisant des équipes de travail flexibles où l'implication et l'autonomie présentent un degré très élevé. Cette politique de supervision génère l'engagement des employés.

Firestone et Pannel (1993) ont confirmé que les leaders assurant une supervision formelle ou informelle peuvent renforcer l'EO des employés à travers l'interaction et l'accroissement des feedbacks qui constituent un moyen de contrôle efficace. Ainsi nous émettons la deuxième hypothèse.

H2 : La Supervision a un impact positif sur l'engagement organisationnel des employés.

- **La participation à la prise de décision**

La participation à la prise de décision (PPD) se réfère au partage de la prise de décision qui est, normalement, la responsabilité du manager avec les subordonnés à réaliser les objectifs organisationnels (Wickramasinghe et Wickramasinghe, 2012). Elle est définie par Boshoff et Mels (1995, p.26) comme " *La mesure dans laquelle un employé est capable d'influencer les décisions concernant son travail* ".

La participation à la prise de décision est liée positivement à l'engagement organisationnel. L'implication des subordonnés dans le processus de prise de décision est susceptible d'inspirer la confiance, promouvoir la crédibilité, aider à développer une relation favorable avec le leader et générer la fierté d'être membre de l'organisation (Thompson et al., 2017).

Une participation suffisante à la prise de décision mène à l'engagement des employés. Par contre une participation insuffisante conduit à un degré très faible d'engagement (Appelbaum, 2013).

Dans le cadre de l'étude empirique de Wickramasinghe et Wickramasinghe (2012) , visant à examiner l'effet modérateur du soutien organisationnel perçu (POS) sur la relation entre la participation à la prise de décision et l'engagement affectif , et sur la participation à la prise de décision et la satisfaction au travail au Sri Lanka , ces auteurs ont trouvé que la participation a

une influence positive à la fois sur l'engagement et sur la satisfaction .D'où, nous allons vérifier la relation entre la participation à la prise de décision et l'engagement organisationnel en posant la troisième hypothèse :

H3 : La participation à la prise de décision exerce une influence positive sur l'engagement organisationnel des employés.

- **La coopération au sein de l'équipe leader**

Hulpia et al (2010, p.566) ont défini la coopération(COOP) efficace d'une équipe comme étant "*le groupe cohésif doté d'une expression ouverte des sentiments, la confiance mutuelle entre les membres et la communication ouverte*". Ainsi, les l'équipe doit avoir des rôles clairs, connus et acceptés par tous les membres. La coopération dans l'équipe leader se manifeste par le partage des mêmes objectifs et finalités.

La cohésion est décrite comme le processus dynamique reflétant l'union des membres qui comptent poursuivre les mêmes objectifs (Vanhove et Herian, 2015). Salas et al (2015, p. 367) ont proposé deux définitions de la cohésion, l'une possédant une seule dimension, c'est "*L'attraction des membres à la tâche de groupe "et l'autre saisissant une multitude de dimensions, définie comme " L'ensemble de champ de forces qui agissent sur les membres pour rester dans le groupe "*".Salas et al., (2015) identifient cinq dimensions de la cohésion de l'équipe à savoir : la cohésion des tâches, la cohésion sociale, l'appartenance, la fierté du groupe et le morale.

Vanhove et Herian (2015) ont expliqué la relation positive entre la cohésion parmi les membres de l'équipe et le bien être individuel. En effet, une équipe qui jouit d'un fort niveau de cohésion favorise le développement d'émotions positives ce qui permet la création d'un climat propice au travail collaboratif .

En se basant sur la théorie de l'échange social, la théorie de l'engagement social et la théorie de la cohésion relationnelle, Thye et al.,(2014) ont montré que les perceptions de responsabilités partagées au sein d'une équipe cohésive favorisent l'importance des relations sociales en développant des émotions et des sentiments positifs ce qui fortifie l'engagement organisationnel.

Markova et Perry (2014) ont postulé que plus les équipes sont cohérentes, plus les expériences sont positives c'est à dire présentant un degré très faible de stress, une plus

grande satisfaction au travail, un degré important de partage et une collaboration plus intensive. Le partage et l'échange permettent l'apprentissage individuel et l'émergence de liens positifs entre les personnes. Ces liens améliorent le bien-être des membres individuels de l'équipe qui se sentent attachés à l'équipe et à l'organisation. A la lumière de ces éléments, nous formulons l'hypothèse suivante :

H4 : La coopération au sein de l'équipe leader influence positivement l'engagement organisationnel.

- **Leadership distribué et engagement organisationnel: le rôle modérateur de la confiance**

Afin d'accomplir les projets complexes dans un monde contemporain caractérisé de fortes fluctuations, la confiance est une condition principale dans l'équipe de travail.

Dès qu'il ya un degré accru d'interdépendance entre les tâches et un besoin assez important de coopération entre les membres, la confiance devient un élément critique et fondamental qui doit se présenter avec un degré très élevé (Webber, 2002).

Rousseau et al (1998, p.395) définissent la confiance comme « Un état psychologique comprenant l'intention d'accepter la vulnérabilité basée sur des attentes positives des intentions ou du comportement d'un autre ».

En se référant à la définition de Mayer et al., (1995) et Rousseau et al (1998), Webber (2002, p.205) définit la confiance comme *"les perceptions partagées par la majorité des membres de l'équipe. Les individus appartenant à l'équipe doivent effectuer des actions importantes et particulières pour les autres et que les individus reconnaîtront et partageront les droits et les intérêts de tous les membres engagés dans l'équipe"*. Selon cette définition de Webber (2002), l'équipe construit un climat de confiance interne.

Le développement d'un climat de confiance interne serait ainsi la résultante d'une communication, une coordination et une coopération efficace. Webber (2002) considère que la confiance se renforce lorsque l'équipe leader développe des relations positives au son sein en évitant les conflits et en prônant le partage des ressources et des informations. En construisant des relations positives et en fournissant une image positive de leur travail, les leaders induisent un attachement important de la part des individus à l'équipe à laquelle ils

appartiennent. De ce fait, la confiance est une condition essentielle pour l'engagement des employés.

La confiance dans le leader est définie selon Engelbrecht et al., (2017, p3) comme " *La volonté de l'employé d'accepter la vulnérabilité sur la base des attentes positives des intentions du leader*". Elle serait une condition essentielle du LD à côté des normes de réciprocité (Engelbrecht et al., 2017). Dans ce sens, Gronn (2002) affirme que l'interdépendance et la coordination constituent les deux conditions nécessaires pour l'implémentation de LD.

De ce fait, plus la confiance augmente, plus l'impact positif du LD sur l'EO augmente. Nous posons, donc l'hypothèse suivante :

H5: La confiance modère positivement la relation entre la fonction support(a), la fonction supervision(b), la participation à la prise de décision(c), la coopération au sein de l'équipe(d) et l'engagement des employés.

La figure 1 met en évidence le modèle conceptuel de notre étude qui synthétise la relation entre les variables de la recherche.

Leadership distribué

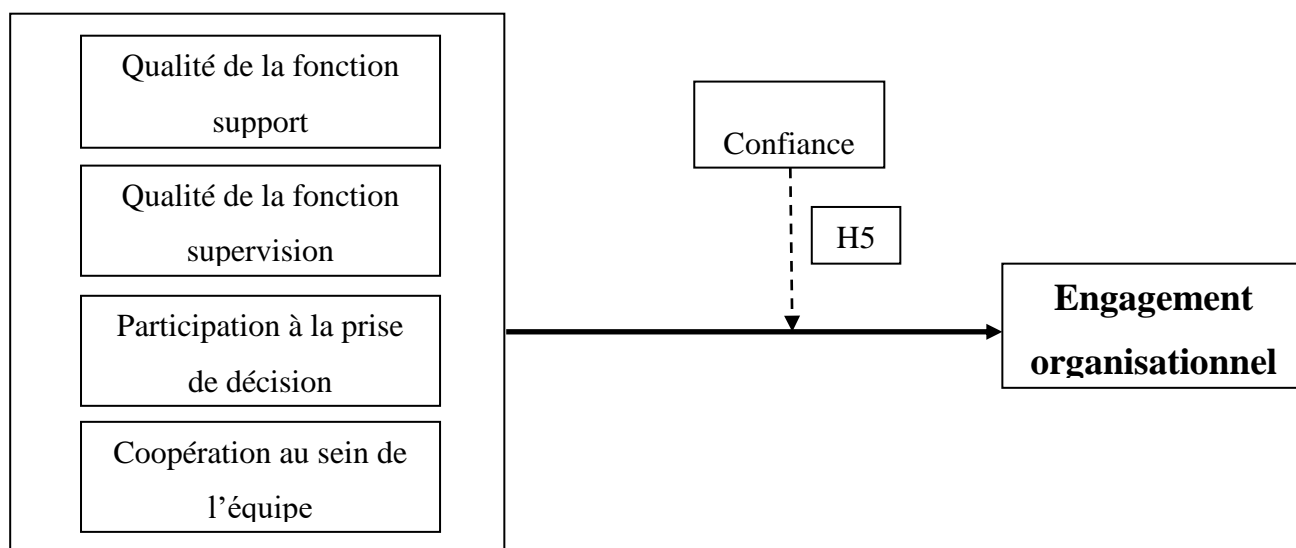


Figure1 : Le modèle conceptuel de recherche

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La logique de cet article ancre le LD dans une réalité concrète et quantifiée, compte tenu de la rareté des études quantitatives qui ont traité du LD et à laquelle nous avons fait allusion en

introduction. C'est dans ce sens que nous assumons cette posture positiviste¹ à travers la démarche hypothético déductive et la méthodologie quantitative mobilisées pour aborder la question de recherche, objet, de cet article.

Afin d'atteindre les objectifs de notre recherche, nous avons mené une enquête en ligne auprès d'un échantillon de convenance formé de 318 observations (dont 84% sont de sexe masculin et 16% de sexe féminin) sur une durée de trois mois allant du mois de mars 2017 au mois de juin de la même année. Le questionnaire s'adresse aux ingénieurs travaillant dans le secteur IT de télécommunication en Tunisie dont 91.2% sont des salariés de Orange, deuxième opérateur privé de télécommunication en Tunisie jouissant d'une part de marché de 23,3% et 8.8% font partie de Tunisie Télécom le second plus gros opérateur mobile du pays et également fournisseur d'accès à internet, leader avec 41,1 % de part de marché. Le choix du secteur est conforté par la définition du leadership distribué qui suppose que les membres de l'équipe soient dotés d'un haut niveau de compétences et de savoir leur permettant de travailler en collaboration et de partager le pouvoir et les décisions. Dans ce secteur, les projets sont souvent importants et complexes à gérer nécessitant dans la plupart des cas que le travail soit divisé et qu'il se fasse d'une manière enchaînée et collaborative. Les équipes opérant dans ce secteur réussissent leurs projets grâce à un leadership spécifique à leur mode de travail à savoir un leadership distribué. On parle d'ailleurs de créations collectives.

Par ailleurs, nous avons emprunté et adapté un certain nombre d'échelles de mesure de la littérature en management qui ont prouvé leur bonne qualité psychométrique afin d'évaluer les variables. La notation de chacun des items varie de 1 à 5 sur une échelle de Likert.

Le leadership distribué : L'échelle de mesure « DLI » de Hulpia et al., (2011) a été adaptée en français. Elle est composée de quatre dimensions :

1. La fonction support. Elle a une consistance interne satisfaisante (α de Cronbach = 0,9) et est composée de dix items sur une échelle de Likert de 1 à 5 points (jamais, presque jamais, parfois, presque toujours, toujours). Exemples d'items : « Construire une vision à long terme », « Débattre la vision de l'organisation », « Complimenter les employés ».

¹ Le Moigne (1995, 2007) souligne que, pour Comte, père fondateur du positivisme « le mot positif désigne le réel ». Le réel nous l'appréhendons comme tout ce qui est utile et palpable. Ce qui nous intéresse c'est le rapport de cause à effet entre le LD et l'EO et dans une vision plus pragmatique l'explication des relations entre les différentes variables qui interagissent avec ces nouveaux modes de responsabilité, d'interdépendance et de coordination que cristallise le LD.

2. La fonction supervision .Elle a été mesurée en retenant trois items sur une échelle de Likert à 5 points (jamais, presque jamais, parfois, presque toujours, toujours). Exemples d'items : « Évaluer la performance du staff », « Être impliqué(e) dans l'évaluation sommative des employés », « Être impliqué(e) dans l'évaluation formative des employés ».L'échelle présente une bonne qualité psychométrique (α de Cronbach = 0,83).

3. La participation à la prise de décision. Elle est composée de six items sur une échelle de Likert à 5 points (pas du tout d'accord, pas d'accord, ni en désaccord ni en accord, d'accord, tout à fait d'accord). Exemples d'items : « Le leadership est délégué pour des activités essentielles à l'atteinte des objectifs de l'organisation », « Le leadership est largement distribué entre le personnel », « Nous avons une participation adéquate à la prise de décision ». L'échelle présente une bonne qualité psychométrique (α de Cronbach = 0,81).

4. La coopération au sein de l'équipe leader. L'échelle de mesure est constituée de sept items sur une échelle de Likert à 5 points (pas du tout d'accord, pas d'accord, ni en désaccord ni en accord, d'accord, tout à fait d'accord). Exemples d'items : « Il existe une équipe de leadership qui fonctionne bien au sein de notre organisation », « L'équipe de leadership essaie d'agir aussi bien que possible », « Tous les membres de l'équipe de leadership travaillent sous la même tension pour réaliser les objectifs principaux de l'organisation ». L'échelle présente une bonne qualité psychométrique (α de Cronbach =0,93).

L'engagement organisationnel. L'échelle de mesure « DLI »de Hulpia et al., (2011) a été adapté en français. Elle est composée de 5 items sur une échelle de Likert de 1 à 5(pas du tout d'accord, pas d'accord, ni en désaccord ni en accord, d'accord, tout à fait d'accord). Exemples d'items : « Mon organisation m'incite à donner le meilleur de moi-même », « Je suis fier(e) de faire partie de cette équipe », « Je me préoccupe vraiment du destin de cette organisation ». L'échelle présente une bonne qualité psychométrique (α de Cronbach =0,91).

La confiance. L'échelle de Robinsson et Rousseau (1994). Elle est composée de 6 items sur une échelle de Likert à 5 points (pas du tout d'accord, pas d'accord, ni en désaccord ni en accord, d'accord, tout à fait d'accord). Exemples d'items : « Je ne suis pas sûr(e) de faire confiance à mon équipe leader », « Les membres de l'équipe leader sont ouverts et francs avec moi », « Je pense que l'équipe leader est très intègre ». L'échelle présente une bonne qualité psychométrique (α de Cronbach =0,820).

Les résultats ont été générés par les logiciels SPSS et AMOS 23. Dans le cadre des analyses factorielles exploratoires sur SPSS, les AFE suivies par des Alphas de Cronbach ont permis

d'identifier, de purifier et d'évaluer la fiabilité des dimensions testées. Par la suite, les analyses factorielles confirmatoires (AFC) sur AMOS ont permis de valider les mesures en se basant sur la procédure de Fornell et Larcker (1981). L'analyse structurelle a permis de tester la significativité des liens de causalité.

3.1. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

3.1.1. Mesure du leadership distribué

Les analyses exploratoires et confirmatoires permettent de présenter et spécifier la mesure du leadership distribué. En effet, le tableau 1 présente les résultats de l'analyse en composantes principales ainsi que la cohérence interne des dimensions obtenues.

Tableau 1. Résultats des analyses exploratoires du leadership distribué

Variables	Items retenus	Qualité de représentation	Valeurs propres	% de la variance	Alpha de Cronbach
Support	SUPP1	,658	3,167	18,631	,807
	SUPP5	,642			
	SUPP6	,698			
	SUPP7	,727			
Supervision	SUPV1	,723	2,207	12,982	,813
	SUPV2	,741			
	SUPV3	,726			
Participation à la prise de décision	PPD2	,590	2,732	16,068	,857
	PPD3	,776			
	PPD4	,696			
	PPD5	,641			
	PPD6	,573			
Coopération au sein des équipes	COOP1	,626	3,309	19,461	,859
	COOP3	,591			
	COOP5	,697			
	COOP6	,737			
	COOP7	,573			
KMO et test de Bartlett	KMO = 0 ,841 Signification de Bartlett = 0,000				
Variance totale cumulée	67,141%.				

Le tableau 1 indique une valeur satisfaisante de KMO justifiant la présence d'une solution factorielle. Le test de sphéricité de Bartlett est significatif au seuil de 5%. En plus, la qualité de représentation des items est bonne à l'exception des items SUPP2, SUPP3, SUPP4, SUPP8, SUPP9, SUPP10, PPD1 et COOP4. Ces indicateurs de mesure ont été purifiés car leur qualité de représentation est relativement faible (contribution factorielle < 0.40). Par ailleurs, la structure de la matrice des composantes après rotation Varimax montre que le

leadership distribué représente un construit multidimensionnel formé par le support, la supervision, la participation à la prise de décision et à la coopération au sein de l'équipe. Ces quatre dimensions disposent d'un pourcentage total de variance expliquée de 67,141 %.

L'examen de la fiabilité interne pour chacune des dimensions obtenues montre des coefficients Alphas de Cronbach satisfaisants supérieurs au seuil minimal de 0,6 au niveau exploratoire.

Concernant les analyses confirmatoires, Le coefficient Rho de Jöreskog a été calculé pour consolider les bons résultats de l'indice Alpha Cronbach permettant de vérifier la fiabilité des dimensions obtenues. Les valeurs Rho de Jöreskog vont de 0,813 à 0,863 (Tableau 2) respectant le seuil de 0,7 défini par Fornell et Larcker (1981).

Les résultats du tableau 2 révèlent que la validité convergente est vérifiée pour toutes les constructions. Le Rhô de la validité convergente est supérieur au seuil minimal préconisé de 0,5 pour chacune des dimensions obtenues (Fornell et Larcker (1981)). Les conditions de la validité discriminante ont été respectées étant donné que la variance moyenne extraite est supérieure au carré de la corrélation entre les variables latentes du modèle de mesure comme le préconisent Fornell et Larcker(1981). A cet effet, nous pouvons conclure que les dimensions obtenues sont fiables et valides.

Le tableau 2 ci- après présente les résultats des analyses confirmatoires :

Tableau 2. Vérification de la validité convergente et de la validité discriminante

Varia- -bles	Rhò de Jöreskog	Validité convergente	Racine Rho vc	Validité discriminante
SUP	0,813	0,592	0,92086915	$0,592 > \delta^2_{(sup-supv)} = 0,0392$ $0,592 > \delta^2_{(sup-ppd)} = 0,0338$ $0,592 > \delta^2_{(sup-coop)} = 0,0519$
SUPV	0,823	0,609	0,90719347	$0,609 > \delta^2_{(supv-sup)} = 0,0392$ $0,609 > \delta^2_{(supv-ppd)} = 0,2061$ $0,609 > \delta^2_{(supv-coop)} = 0,0734$
PPD	0,860	0,552	0,91596943	$0,552 > \delta^2_{(ppd-sup)} = 0,0338$ $0,552 > \delta^2_{(ppd-supv)} = 0,2061$ $0,552 > \delta^2_{(ppd-coop)} = 0,2510$
COOP	0,863	0,558	0,93701654	$0,558 > \delta^2_{(coop-sup)} = 0,0519$ $0,558 > \delta^2_{(coop-supv)} = 0,0734$ $0,558 > \delta^2_{(coop-ppd)} = 0,2510$

Le tableau 3 montre que le modèle de mesure du leadership distribué présente un bon ajustement. Le modèle de mesure obtenu (M1) présente une structure multidimensionnelle et

montre que le leadership distribué est formé par quatre dimensions à savoir le support, la supervision, la participation à la prise de décision et la coopération au sein de l'équipe. La vérification de la multi dimensionnalité du leadership distribué a été opérée en comparant entre les structures M1 et M2. En effet, le test de différence de Chi-deux montre l'existence d'une différence significative entre les structures en question. En plus, la comparaison entre M1 et M2 prouve la supériorité de l'ajustement du modèle multidimensionnel du leadership distribué.

Tableau 3. L'ajustement du modèle de mesure

Indices	De parcimonie	Absolus				Incrémentaux	
	χ^2 /df	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CFI	NFI
Seuil	<2	>0,90	>0,90	→ 0	<0,08	>0,90	>0,90
M1	1,980	0,926	0,902	0,052	0,056	0,949	0,959
M2	3,448	0,890	0,856	0,650	0,088	0,890	0,891
M1 : Modèle de mesure multidimensionnel (Libre)							
M2 : Modèle de mesure unidimensionnel (Contraint)							
Différence de Chi-deux (C / L) = 164,5 DL=6 P = 0,000							

Par ailleurs, la faiblesse des corrélations entre le support, la supervision, la participation à la prise de décision et la coopération au sein de l'équipe favorisent le recours à une analyse confirmatoire de premier ordre.

3.1.2. Mesure de l'engagement organisationnel

Les résultats issus de l'ACP ont permis d'aboutir à une structure unidimensionnelle dont le pourcentage de la variance cumulée atteint 68.186%. En outre, le coefficient Alpha de Cronbach indique une valeur de 0,905 considérée comme satisfaisante au niveau exploratoire. A partir de l'échelle initiale composée de 7 items, nous avons sélectionné les meilleurs 5 items en termes de représentativité (contribution factorielle > 0.40).

Par ailleurs, le recours aux analyses confirmatoires nous a permis de vérifier la fiabilité, la validité ainsi que l'ajustement du modèle de mesure obtenu. En effet, le Rhô de Jöreskog indique une valeur satisfaisante de 0,907 qui dépasse le seuil de 0,7 communément admis dans la littérature. Le Rhô de la validité convergente indique une valeur satisfaisante de 0,646 qui dépasse le seuil minimum de 0,620 (Fornell et Larcker, 1981). La variable EO présente un bon ajustement (tableau 4). En définitive, nous pouvons affirmer que l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel est fiable et valide.

Tableau 4. Résultats de l'analyse confirmatoire de la variable engagement organisationnel

Indices	De parcimonie	Absolus				Incrémentaux	
	χ^2 / df	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	CFI
Seuil	<2	>0,90	>0,90	→ 0	<0,08	>0,90	>0,90
Valeur	3.511	0,966	0,921	0,025	0,089	0,972	0,980

3.1.3. Mesure de la confiance

Les résultats issus de l'ACP ont permis d'avoir une structure unidimensionnelle dont le pourcentage de la variance cumulée est de 72.993%. En plus, le coefficient Alpha de Cronbach adopté en complément aux ACP, indique une valeur de 0,876 considérée comme satisfaisante au niveau exploratoire (>0,7) (Nunnally, 1978). A partir de l'échelle initiale composée de 7 items, nous avons sélectionné les meilleurs 4 items en termes de représentativité (contribution factorielle > 0.40).

Par ailleurs, le recours aux analyses confirmatoires permet de s'assurer de la fiabilité, de la validité ainsi que d'ajustement du modèle de mesure de la dimension de la confiance. En effet, le Rhô de Jöreskog présente une valeur satisfaisante de 0,879 qui dépasse le seuil de 0,7 communément admis dans la littérature. Alors que le Rhô de la validité convergente atteint un seuil satisfaisant de 0,647 supérieur à 0,5.

En outre, la variable confiance présente un bon ajustement (tableau 5). En effet, les indices absolus, incrémentaux et de parcimonies obtenus, respectent les seuils d'acceptation recommandés par Bentler et Bonnett (1980), Chin et Todd (1995) et Hair et al., (1998). Compte tenu des résultats, nous pouvons conclure que l'échelle de mesure de la confiance est fiable et valide.

Tableau 5. Les indices d'ajustement de la confiance

Indices	De parcimonie	Absolus				Incrémentaux	
	χ^2 / df	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	CFI
Seuil	<2	>0,90	>0,90	→ 0	<0,08	>0,90	>0,90
Valeur	1,380	0,994	0,978	0,037	0,035	0,994	0,998

3.1.4. Présentation du modèle causal et validation des hypothèses de recherche

Le recours à l'analyse structurelle permet de valider le modèle conceptuel et de tester la nature et la significativité du lien causal entre le leadership distribué et l'engagement organisationnel. Par ailleurs, le tableau 6 montre que le modèle structurel présente un bon ajustement. En effet, les indices absolus, incrémentaux et de parcimonies obtenus, respectent les conditions empiriques communément préconisées dans le cadre des travaux de recherches antérieures (Bentler et Bonnett ,1980 ; Chin et Todd ,1995 ; Hair et al., 1998).

Tableau 6. L'ajustement du modèle structurel

Indices	De parcimonie	Absolus				Incrémentaux	
	χ^2 / df	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	CFI
Seuil	<2	>0,90	>0,90	→0	<0,08	>0,90	>0,90
Valeur	2,021	0,897	0,870	0,055	0,057	0,893	0,942

3.1.5. Validation des hypothèses de recherche

Le modèle structurel permet de vérifier les hypothèses de recherche. La vérification des hypothèses de recherche a été effectuée en examinant les coefficients de régression(CR) et leur degré de signification(RS).

Tableau 7. Significativité des liens de causalité et validation des hypothèses

Lien causal	RS	CR	Validation des hypothèses
H1 : SUPP → EO	0,039	0,718(ns)	Rejetée
H2 : SUPV → EO	0,039	0,645 (ns)	Rejetée
H3 : PPD → EO	0,298	4,210 **	Confirmée
H4 : COOP→EO	0,374	4, 870 **	Confirmée

Notes : Non significatif : ns lorsque $P > 0,05$; * * : $P < 0,01$ RS : régression standardisée ; CR : coefficient de régression

Les résultats du tableau 7 montrent que la participation à la prise de décision et la coopération au sein de l'équipe exercent un impact positif et significatif au seuil de 1% sur l'engagement organisationnel. Ce qui permet alors de confirmer les hypothèses de recherche H3 et H4.Par ailleurs, l'effet de la fonction supervision et la fonction support sur l'engagement organisationnel est positif et non significatif, ces résultats nous permettent de rejeter l'hypothèse 1 et 2.

3.1.6. Résultats de l'analyse multi-groupes

Montpellier, 6-8 juin 2018

- **Effet de la confiance :**

Nous avons adopté la démarche de Sauer et al. (1993) afin de tester le rôle modérateur de la confiance au niveau du lien causal entre la fonction support, la fonction supervision, la participation à la prise de décision et la coopération au sein de l'équipe, La technique a été précédée par une classification des nuées dynamiques (tableau8) permettant de segmenter les répondants en fonction du niveau élevé ou faible de la confiance. La classification des nuées dynamiques nous a permis d'avoir deux groupes de répondants, la convergence a été atteinte à la quatrième itération et nous a donné deux groupes d'individus. Le premier groupe représente les répondants opérant dans un milieu de travail où règne un niveau élevé de confiance et constitue 66% de l'échantillon, alors que le second groupe représente uniquement 34% des observations et désigne les répondants opérant dans un milieu à faible niveau de confiance.

Tableau 8. Segmentation des répondants en fonction de l'intensité du niveau de confiance: Résultats de la classification des nuées dynamiques

Groupes	Niveau élevé de confiance	Faible niveau de confiance
Pourcentage de l'échantillon	66 % (108 observations)	34 % (210 observations)
Itération	Historique des itérations	
	Classe1	Classe2
1	2,648	1,830
2	0,273	0,158
3	0,035	0,020
4	0,000	0,000
	la convergence a été atteinte à la quatrième itération et nous a donné deux groupes d'individus	
	Centre des classes finaux	
	Niveau élevé de confiance	Faible niveau de confiance
Conf 2	2.56	4.14
Conf 3	2.49	4.21
Conf 4	2.62	4.25
Conf 5	2.84	4.09

Par ailleurs, les résultats du test de différence de Khi-deux sont significatifs au risque de 5% (Khi deux = 28,771; p = 3,67 %) et prouvent l'existence de l'effet modérateur de la confiance au niveau du lien causal entre les dimensions du leadership distribué et l'engagement organisationnel.

Par conséquent, l'examen du tableau 9 permet de spécifier la nature de cet effet modérateur en effectuant une comparaison entre les liens de causalité au niveau de chaque groupe obtenu.

Tableau 9. Comparaison entre les groupes

Groupes	Groupe1 : Niveau de confiance faible		Groupe2 : Niveau de confiance élevé	
	RS	P	RS	P
H5.a: SUPP → EO	0,124	0,265(ns)	0,138	0,140(ns)
H5.b: SUPV → EO	-0,081	0,234(ns)	0,106	0,234(ns)
H5.c : PPD → EO	0,203	0,045(ns)	0,219	0,034
H5.d: COOP → EO	0,077	0,505(ns)	0,291	0,001

Note : Non significatif : ns lorsque $P > 0,05$; RS : régression standardisée ; CR : coefficient de régression

H5.a et H5.b: Les résultats montrent que l'impact de la fonction support et la fonction supervision sur l'EO n'est pas significatif au risque de 5% pour chacun des deux groupes. L'effet de la confiance sur la relation entre la fonction support, la fonction supervision et l'EO reste insignifiant. De ce fait les deux hypothèses H5.a et H5.b ne seront pas confirmées.

H5.c et H5.d : Les résultats de ce tableau montrent que l'impact de la participation à la prise de décision et la coopération au sein de l'équipe sur l'EO est plus important lorsque la confiance est forte, tandis qu'il est moins important lorsque cette dernière est faible. Ainsi, l'impact de la participation à la prise de décision et la coopération au sein de l'équipe sur l'EO augmente avec l'amélioration du niveau de la confiance. Par conséquent, la confiance modère positivement le lien entre la participation à la prise de décision, la coopération au sein de l'équipe et l'EO. Ce qui nous permet de confirmer les hypothèses H5.c et H6.d.

4. DISCUSSION DES RESULTATS

4.1. LA PARTICIPATION A LA PRISE DE DECISION ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Cette recherche montre que la participation à la prise de décision a un impact positif sur l'EO. La participation des employés dans des structures formelles ou informelles de prise de décision favorise un fort sentiment d'attachement vers l'organisation. Lorsqu'on parle du leadership distribué, on parle d'une prise de décision partagée entre les différents acteurs de l'équipe. La participation au processus de prise de décision est une pratique de leadership

distribué qui engendre l'engagement organisationnel des employés puisqu'elle inspire un degré très élevé de confiance et de satisfaction dans le travail. Cela concorde avec les travaux précédents (Wickramasinghe et Wickramasinghe, 2012 ; Thompson et al, 2017 ; Scott Lado, 2006) qui se rejoignent à dire que la participation à la prise de décision promeut la confiance, développe des relations favorables et suscite la satisfaction au travail.

4.2. La coopération au sein de l'équipe et l'engagement organisationnel

Notre recherche montre que la coopération au sein de l'équipe leader influence positivement l'engagement organisationnel. Nous rejoignons ainsi les résultats de Vanhove et Herian , 2015; de Hulpia et al ., 2011 ; de Thye et al. , 2014 ; de Markova et Perry , 2014 ;de Gronn , 2002 ; de Spillane et al., 2008 et de Leithwood et Mascall , 2008. En effet, selon ces auteurs, la cohésion entre les membres de groupe, la clarté des rôles, la confiance mutuelle et la communication ouverte génèrent une ambiance de travail collaboratif favorable à l'engagement des employés.

4.3. LA FONCTION SUPPORT ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Les résultats empiriques prouvent que la fonction support a un effet positif mais non significatif sur l'engagement. En effet, dans le cadre d'une perspective distribuée et en nous basant sur les perceptions des ingénieurs qui constituent notre cible principale, ces personnes n'ont pas besoin du soutien moral, ni du support psychologique et émotionnel. En effet, ces derniers s'appuient sur leurs compétences et l'intelligence des situations. Ils ont plutôt besoin d'un système managérial valorisant les idées, les initiatives et l'intelligence situationnelle (Plane, 2015).

4.4 .LA FONCTION SUPERVISION ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Notre étude a révélé que la fonction supervision a un effet non significatif sur l'engagement organisationnel. Dans le contexte du leadership distribué, l'autonomie, la structure alignée et la flexibilité constituent des conditions nécessaires (Woods, 2004). Alors que l'observation et la supervision directe des subordonnés leur font sentir qu'ils ne sont pas respectés et indignes de confiance (Ramaswami, 1996).Ainsi, le contrôle peut entraver la créativité et l'innovation chez les employés ce qui affaiblit leur engagement pour l'organisation (Su et al., 2015 ; Zeffane ,1995).

4.5. LES RELATIONS DE MODÉRATION :

- **Participation à la prise de décision et l'engagement organisationnel :**

Pour la première hypothèse de modération validée, notre analyse empirique a prouvé qu'un degré élevé de confiance fortifie la relation entre la participation à la prise de décision et l'engagement organisationnel. Ainsi, la confiance intervient pour renforcer les liens entre les membres et faciliter la prise de décision collective au sein de l'équipe. Nous rejoignons ainsi les travaux de Henderson et Smith King (2015).

- **Coopération entre les équipes et l'engagement organisationnel:**

La deuxième hypothèse validée est celle prouvant que la confiance modère positivement la relation entre la coopération entre les membres de l'équipe leader et l'engagement organisationnel. En effet, La confiance contribue à la réussite du travail collaboratif. Les leaders qui coopèrent entre eux avec un degré important de confiance vivent des expériences positives au travail ce qui accentue leur engagement envers l'organisation. Nos résultats convergent avec l'étude de Vanhove et Herian(2015) qui confirment que l'action concertée, l'activité conjointe et l'aspect pratique de LD est crucial pour l'engagement des employés.

- **La fonction support et l'engagement organisationnel:**

Les résultats ont affirmé que la confiance exerce un effet insignifiant entre la fonction support et l'EO. Cet aboutissement n'est pas aussi surprenant que cela, car le rôle modérateur de la confiance sur cette relation est très rare. En effet un leadership distribué crée et développe une confiance collective qui peut conduire à stimuler l'implication des personnes au travail et leur engagement envers l'entreprise (Plane, 2015).

- **La fonction Supervision et l'engagement organisationnel:**

La confiance ne fortifie pas le lien entre la supervision et l'engagement organisationnel. L'impact de la confiance sur la relation entre la supervision et l'EO reste insignifiant. Nous rejoignons ainsi les résultats de Zeffane (1995), de Merchant et Van der stede (2003) qui font valoir que l'accent mis sur la supervision est négativement associée à l'engagement. La supervision peut limiter la créativité et l'innovation des subordonnés en dégradant leur EO (Zeffane, 1995), la confiance sous ses dimensions ne joue aucun rôle pour renforcer le lien entre la supervision et l'EO (Plane, 2015).

CONCLUSION

Dans ce travail, nous avons étudié les relations entre plusieurs variables à savoir, les composantes du leadership distribué, l'engagement organisationnel et la confiance. Nous avons pu identifier à travers la vérification des hypothèses envisagées et les résultats obtenus

que certaines dimensions du leadership distribué telles que la participation à la prise de décision et la coopération au sein de l'équipe leader ont un effet positif sur l'engagement organisationnel. La confiance renforce la relation entre ces liens.

Sur la base de ces résultats, nous recommandons aux entreprises de garantir une participation adéquate à la prise de décision et d'assurer une cohérence au niveau du groupe, des objectifs et des rôles. Les entreprises doivent inspirer la confiance afin de fortifier l'engagement organisationnel dans une perspective du leadership distribué.

Dans cette optique, le but principal est d'encourager les interactions et de comprendre les désirs d'une équipe en mettant en place des séminaires de team-building en vue de susciter la confiance et l'engagement. Sachant qu'il ne faudrait à aucun moment perdre de vue que le LD est avant tout à la recherche du consensus et de l'intelligence collective. La mise en pratique du modèle conceptuel étudié implique, selon nous, deux conditions fondamentales : le dialogue et un leadership individuel assumé. « *Le dialogue permet de susciter la confiance et les représentations communes, d'entendre les divergences, de valoriser la collaboration et de construire l'identité du groupe. Le leadership individuel permet de mutualiser les compétences de tous les membres de l'organisation* » (Plane, 2015, pp.137).

Enfin, la question qu'il nous paraît important de poursuivre et qui constitue une limite à cette recherche c'est la généralisation de nos résultats. En effet, la population que nous avons choisie et le secteur dans lequel ces ingénieurs œuvrent nous incitent à nous demander si l'on pourrait éventuellement retrouver ce type de résultat dans les entreprises appartenant à d'autres secteurs. Finalement, nos résultats suggèrent certaines avenues de recherche novatrices et stimulantes. Bien que nos analyses aient identifié la confiance comme modérateur entre les dimensions du leadership distribué et l'engagement organisationnel, il se pourrait que d'autres mécanismes intermédiaires expliquent cette relation. En plus d'explorer cette avenue, les recherches ultérieures pourraient analyser simultanément les variables intermédiaires identifiées jusqu'à présent dans la littérature (ex. soutien, justice) auprès de l'engagement organisationnel, mais aussi auprès d'autres conséquences souvent reliées au leadership distribué (ex. influence et pouvoir dans l'organisation, mobilisation, performance, bien-être) afin de mieux comprendre leur importance relative.

REFERENCES

- Ancona, D., Malone, T.W., Orlikowski, W.J. et Senge, P.P.M. (2007), In praise of the incomplete leader, *Harvard Business Review*, 85:2, 92-100.
- Appelbaum, S. H., Louis, D. Makarenko, D. Saluja, Jasleena, Meleshko, Olga et Kulbashian, Sevag. (2013), Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part three), *Industrial and Commercial Training*, vol.45, 412-419.
- Atkinson, S. et Butcher, D. (2003), Trust in managerial Relationships, *Journal of Managerial Psychology*, 18:4, 282-304.
- Barry, D (1991), *Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership*, Elsevier, vol.20, 31-47.
- Benne, K. et Sheats, P. (1948), Functional roles of group members, *The journal of social issues*, N°4, 41-49.
- Bennett, N., Wise C. et Woods, P.P.A. (2003), *Distributed Leadership: A Desk Study*, Nottingham: NCSL, 57p.
- Bentler, P.M. et Bonett, D.G. (1980), Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures, *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bolden, R. (2011), Distributed leadership in organizations: A review of theory and research, *International Journal of Management Reviews*, 13, 251-269
- Boshoff, C. et Mels, G. (1995), A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality, *European Journal of Marketing*, 29:2, 23-42.
- Buchanan, D., Miller, F. G. et Wallerstein, N. (2007), Ethical Issues in Community-Based Participatory Research: Balancing Rigorous Research With Community Participation in Community Intervention Studies, *Progress in Community Health Partnerships: Research, Education, and Action*, 1:2, 153-160.
- Casimir, Gain. Keith Ng, Y.N. Wang, K.Y. et Ooi, Gavin. (2014), The relationships amongst leader member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance, *Leadership & Organization Development Journal*, 35: 5, 366-385.

- Chan, Simon,C.H. et Mak,W.M. (2014), Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment, *Leadership & Organization Development Journal*, 35:8,674 -690.
- Chin, W.C. et Todd, PP.A. (1995), On the Use, Usefulness and Ease of Use of Structural Equation Modelling in MIS Research: A Note of Caution, *MIS Quarterly*, 19:2, 237-246.
- Choi, J.N. Price, R.H. Vinokur, A.D. (2003), Self-efficacy changes in groups: effects of diversity, leadership, and group climate, *Journal of Organizational Behavior*, vol 24, 357-372.
- Currie, G. et Lockett, A. (2011), Distributing Leadership in Health and Social Care: Concertive, Conjoint or Collective?, *International Journal of Management Reviews*, 13, 286-300.
- Dansereau, S. (2016), Les dix caractéristiques du leader de demain, *Gestion*, 41 : 1, 70-73.
- Engelbrecht, A.S. Heine , G.et Mahembe, B. (2017), Integrity, leadership of ethics, trust and work engagement, *Leadership & Organization Development, Journal*, 38 : 3, 368-379.
- Firestone,W.A.Pannel,J.R. (1993), Teacher Commitment, Working Conditions, and Differential Incentive Policies, *Review of Educational Research* ,63:4,489-525.
- Fornell,C et Larcker, D.F.(1981),Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18:1, 39-50.
- Gibb,C.A.(1958), An Interactional View of the Emergence of Leadership, *Australian Journal of Psychology*, 10:1, 101-110.
- Gronn,P. (2002), Distributed leadership as a unit of analysis, *The Leadership Quarterly*, 13, 423–451.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. et Black, W.C. (1998), *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River, New Jersey.
- Harris, A. (2004), Distributed Leadership and School Improvement. Leading or Misleading?, *Educational Management Administration & Leadership*, 32:1, 11-24.

- Harris, A. (2007), Distributed leadership: conceptual confusion and empirical Reticence, *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 10:3, 315-325.
- Harris, A. (2008), Distributed leadership: according to the evidence, *Journal of Educational Administration*, 46:2, 172- 188.
- Harris, A. (2011), Distributed leadership: implications for the role of the principal, *Journal of Management Development*, 31:1, 7- 17.
- Hatchuel A. (2001), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, *in* David A., Hatchuel A., Laufer R., Dir, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, FNEGE 2001, pp. 21-54.
- Henderson, S.S.et Smith-King, E.J. (2015), Sectoral decision-making: structures, processes and trust, *Management Decision*, 53:7, 1545-1559.
- Hulpia, H.et Devos, G. (2010), How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A Qualitative Study, *Teaching and Teacher Education*, 26:3, 565-575.
- Hulpia, H., Devos, G. et Rosseel, Y. (2009), Development and Validation of Scores on the Distributed Leadership Inventory, *Educational and Psychological Measurement*, 69:6, 1013-1034.
- Hulpia, H., Devos, G.et Van Keer, H. (2011), The Relation Between School Leadership from a Distributed Perspective and Teachers' Organizational Commitment: Examining the Source of the Leadership Function, *Educational Administration Quarterly*, 4:.5, 728-771.
- Jaiswal, N.k.et Dhar, R.L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity, *Leadership & Organization Development Journal*, 38 :1, 2-21.
- Jain, A.K. et Jeppesen, H.J. (2014), Conceptualizing and implementing the distributed leadership practices in Indian organizations, *Journal of Management Development*, 33:3, 258- 278.

- Kalshoven, K. et Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leader behavior and leader effectiveness: The role of prototypicality and trust, *International Journal of Leadership Studies*, 5:2, 102-120.
- Leithwood, K et Jantzi, D. (2002) .The effect of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong, *Journal of Educational Administration*, 40 :4, 368-389.
- Leithwood, K. et Mascal, B. (2008).Collective Leadership Effects on Student Achievement, *Educational Administration Quarterly* , 44 :4,529-561.
- Luc, E. (2010), *Le Leadership partagé*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Le Moigne, J.L. (1995, 2007), *Les Épistémologies constructivistes*, 3e ed., Paris, PUF, 1995/2007, 128p.
- Markova, G. Perry, J.T .(2014) .Cohesion and individual well-being of members in self-managed teams, *Leadership & Organization Development Journal*, 35:5, 429-441.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. et Schoorman, F.D. (1995), *An Integrative Model of Organizational Trust*, *The Academy of Management Review*, 20:3, 709-734.
- Merchant K.A. et Van der Stede W.A. (2003), *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Prentice-Hall, London.
- Meyer, J. S. David J.H. et Lynne, T.L. (2002), *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Meyer, J.P. et Allen, N. J. (1991), *Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, *Human Resource Management*, 1:1, 61-89.
- Mowday, R.T. Steers, R.M. et Porter, L.W. (1979), *The Measurement of Organizational Commitment*, *Journal of Vocational Behavior*, vol14, 224-247.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric theory* (2nd ed.), McGraw-Hill, New York.
- Ollila, S. (2008), *Strategic support for managers by management supervision*, *Leadership in Health Services*, 21:1, 16-27.
- Parry, I. (1997), *Leadership in the Front Line: The changing nature of supervision in UK manufacturing*, *Management Research News*, 20: 2/3.

- Plane, J.M. (2015), *Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains*, Paris, Dunod, 2015,168p.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. et Boulian, PP.V. (1974), Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59:5, 603-609.
- Ramaswami, S.N. (1996), Marketing controls and dysfunctional employee behaviours: a test of traditional and contingency theory postulates, *Journal of Marketing*, 60:2, 105-120.
- Rhoades, L et Eisenberger. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, The American Psychological Association, 87: 4,698-714.
- Robinson, S.L. et Rousseau, D.M. (1994), Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15; 3, 245-259.
- Rousseau, D.M. Sitkin, S.B .et Burt, R.S. (1998), Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23:3, 3939-404.
- Salas,E. Grossman, R. Hughes, A.M. et Coultas, Chris ,W. (2015) , Measuring Team Cohesion: Observations from the Science, *Human Factors*, 57: 3, 365-374.
- Sauer, PP.L., College, C. et Dick, A.(1993), Using Moderator Variables in Structural Equation Models, *Advances in Consumer Research*, 20:1, 637-640.
- Shim ,H. S. Jo,Youngoh. et Hoover ,L.T. (2015) , Police transformational leadership and organizational commitment: mediating role of organizational culture ,*Policing, An International Journal of Police Strategies & Management*, 38:4,754-774.
- Spillane, J. PP., Halverson, R. et Diamond, J.B. (2004), Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective, *Journal of Curriculum Studies*, 36;1, 3-34.
- Spillane, J.PP. (2006), *Distributed leadership*, Jossey-Bass, 1st edition, San Francisco, 144p.
- Spillane, J.PP., Halverson, R.et Diamond, J.B. (2008), *Théorisation du leadership en éducation : une analyse en termes de cognition située*, *Education Et Sociétés*, 21, 121-149.

- Spillane, J.PP., Healey, K., Parise, L.M., Kenney, A. (2011), A distributed perspective on learning leadership (chapitre 12), *in Leadership and Learning*, in Robertson, J. and Timperley, H.S. (Eds), SAGE Publications Ltd; 1st edition, 264 p.
- Stites, J.P. et Michael, J.H. (2011), Organizational Commitment in Manufacturing Employees: Relationships with Corporate Social Performance, *Business & Society*, 50; 1, 50–70.
- Su,S., Baird,K. et Schoch, H.(2015) .Management control system effectiveness: The association between types of controls with employee organizational commitment across organizational life cycle stages, *Pacific Accounting Review*, 27:1, 28-50.
- Thompson, Geir. B, Robert et Kuvaas. (2017). “Political skill, participation in decision-making and organizational commitment”, *Personal Review*, 46:4,740-749.
- Thye, Shane R., Vincent, A., Lawler, E.J. et Yoon, J. (2014). Relational Cohesion, Social Commitments, and Person-to-Group Ties: Twenty-Five Years of a Theoretical Research Program, *in Advances in Group Processes*, 31, 99-138.
- Tian, M., Risku, M. et Collin, K. (2015), A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013: Theory development, empirical evidence and future research focus, *Educational Management Administration & Leadership*, 44:1, 146-164.
- Vanhove, A.J. et Herian, M.N. (2015). Conceptual definition and Dimensionality of team cohesion and individual well-being, *Team Cohesion: Advances in Psychological Theory, Methods and Practice*, Research on Managing groups and Teams, 17. 53-82.
- Webber, Sheila S. (2002), Leadership and trust facilitating cross-functional team success, *Journal of Management Development*, 21:3, 201-214.
- Wickramasinghe,D et Wickramasinghe,V. (2012) , Effects of perceived organizational support on participation in decision making, affective commitment and job satisfaction in lean production in Sri Lanka, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23:2 , 157-177.
- Williams,J et Bhanugopan,R. (2016). The Effects of Work Values and Organizational Commitment on Localisation of Human Resources, *In Global Talent Management and Staffing in MNEs*, 167-188.

- Woods, Philip A., Bennett, N., Harvey, J.A. et Wise, C. (2004). Variabilities and Dualities in Distributed Leadership: Findings from a Systematic Literature Review, *Educational Management Administration & Leadership*, 32:4, 439-457.
- Yahaya, R. et Ebrahim, F. (2016), Leadership styles and organizational commitment: literature review, *Journal of Management Development*, 35:2, 190-216.
- Zeffane, R. (1995), Organizational commitment and perceived management styles: The public-private sector contrast, *Management Research News*, 18:6/7, 9-20.
- Zhang, X. et Zhou, J. (2014), Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124:2, 150-164.