

HEC MONTRÉAL

Le leadership partagé et l'efficacité des équipes de projet : le rôle médiateur de l'engagement envers les objectifs communs

par

Dominic Lauzon Marques

Sciences de la gestion

(Développement Organisationnel)

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de maîtrise ès sciences

(M. Sc.)

Janvier 2014

@ Dominic Lauzon Marques

HEC MONTRÉAL

Formulaire H FORMULAIRE D'AUTORISATION DE CONSULTATION DE DOCUMENTS OU DE BANQUES DE DONNÉES NE FAISANT PAS PARTIE DU DOMAINE PUBLIC ET CONTENANT DES RENSEIGNEMENTS SUR DES PERSONNES

Si vous nous autorisez à consulter la banque de données listée ci-dessous, nous conserverons le présent formulaire que vous aurez signé et vous en remettrons une copie. N'hésitez pas à nous poser toutes les questions qui vous viennent à l'esprit avant de nous donner votre autorisation.

Contexte du projet de recherche : Réalisation d'un mémoire de M.Sc. à HEC Montréal.

Titre de la recherche : Leadership et efficacité des équipes de projets

Identification du membre ou des membres de l'équipe de recherche :

Chercheur principal : Dominic Lauzon-Marques

Directeur du mémoire ou de la thèse : Caroline Aubé

Nom de chacune de la banque de données à consulter :

Leadership et efficacité des équipes de projet (phase 2). Il est à noter que la base de données est anonymisée.

Brève description du projet de recherche :

Le présent mémoire de maîtrise porte sur les relations entre leadership partagé, l'engagement envers les objectifs communs et l'efficacité des équipes de projet.

Autorisation de consultation :

Ayant lu et compris le texte ci-dessus et ayant eu l'opportunité de recevoir des détails complémentaires sur l'étude, je consens à accorder à Dominic Lauzon-Marques l'autorisation de consulter la banque de données listée ci-dessus pour les seules fins de la présente recherche.

Nom de la personne autorisant l'accès aux données : __Caroline Aubé__

Signature : Caroline Aubé Date (jj/mm/aaaa) : 16/10/12

Titre : __Professeur__

Employeur : __HEC Montréal__

Recherche sans collecte directe d'information

Cette recherche n'impliquait pas une collecte directe d'information auprès de personnes (exemples: entrevues, questionnaires, appels téléphoniques, groupes de discussion, tests, observations participantes, communications écrites ou électroniques, etc.).

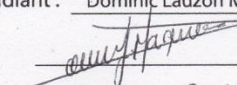
Cette recherche n'impliquait pas une consultation de documents, de dossiers ou de banques de données existants qui ne font pas partie du domaine public et qui contiennent de l'information sur des personnes.

Titre de la
recherche :

Le leadership partagé et l'efficacité des équipes de projets.

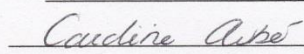
Les données utilisées dans ce mémoire proviennent d'une base de données recueillies dans le cadre d'un projet de recherche réalisé par la professeure Caroline Aubé et approuvé par le CER. La base de données utilisée dans le mémoire est anonymisée.

Nom de l'étudiant : Dominic Lauzon Marques

Signature : 

Date : 20/11/2013

Nom du directeur : Caroline Aubé

Signature : 

Date : 20/11/13

SOMMAIRE

Dans le cadre de cette recherche, nous examinons le rôle du leadership partagé au regard de l'efficacité des équipes de projet. L'objectif consiste à vérifier la présence de liens entre cette forme de leadership et trois dimensions spécifiques de l'efficacité d'équipe : le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale. De plus, afin d'approfondir notre compréhension de ces relations, nous testons l'engagement envers les objectifs communs comme médiateur potentiel pour chacune des relations entre le leadership partagé et l'efficacité d'équipe.

Ce mémoire se base sur les données recueillies auprès de 68 équipes d'étudiants universitaires ayant participé à la simulation académique *Pegasus*. Reproduisant les principales caractéristiques d'un projet en contexte d'innovation et de développement de nouveaux produits, cette démarche constitue une méthodologie pertinente et originale afin de tester nos hypothèses de recherche. Devant utiliser des pièces de construction de type *Méccano* (voir annexe), les participants ont comme mandat de concevoir et construire un engin devant transporter un module sur deux tronçons de terrain. Les données ont été recueillies par l'entremise de questionnaires individuels administrés à la fin de chaque simulation. Une mesure factuelle, servant à évaluer la performance des engins, est aussi utilisée.

Les résultats révèlent que, dans l'ensemble, le leadership partagé est lié positivement aux trois dimensions d'efficacité. Cependant, aucun lien significatif n'a été trouvé entre le leadership partagé et la mesure factuelle du rendement. Sur le plan de la médiation, nos résultats suggèrent que l'engagement envers les objectifs communs médiatise complètement la relation entre le leadership partagé et le rendement d'équipe. En ce qui concerne les relations impliquant la viabilité et la qualité de l'expérience groupale, le rôle médiateur de l'engagement envers les objectifs communs s'avère partiel. Ce faisant, cette recherche contribue à mieux comprendre les effets du leadership partagé sur l'efficacité de l'équipe de projet en contexte d'innovation et de création.

Mots clés : équipe de projet, efficacité d'équipe, leadership partagé, rendement, viabilité, qualité de l'expérience groupale, engagement envers les objectifs communs.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES	vi
REMERCIEMENTS.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : LA REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	6
1.1 L'équipe de travail	7
1.1.1 Les caractéristiques de l'équipe de travail	7
1.1.2 L'efficacité de l'équipe de travail	8
1.2 L'équipe de projet	9
1.2.1 L'efficacité de l'équipe de projet	11
1.2.1.1 Les facteurs organisationnels	12
1.2.1.2 Les facteurs liés à l'équipe de projet.....	13
1.2.1.3 Les facteurs liés au projet.....	14
1.2.1.4 Le leadership du chef de projets.....	14
1.3 Le leadership partagé	16
1.3.1 Définition et conceptualisation.....	18
1.3.2 Les fondements théoriques.....	22
1.3.2.1 La loi de la situation	22
1.3.2.2 Le leadership mutuel	23
1.3.2.3 Le co-leadership	23
1.3.2.4 Le leadership émergent	24
1.3.2.5 L'habilitation et les équipes de travail autonomes	24
1.3.3 Le leadership partagé et l'efficacité des équipes de travail.....	26
1.3.4 Le leadership partagé et l'efficacité des équipes de projet.....	28
1.3.5 Les antécédents favorisant le développement du leadership partagé.....	29
1.3.5.1 Le leadership du supérieur	29
1.3.5.2 Les caractéristiques de l'équipe	30

1.3.5.3 Les caractéristiques de l'organisation	32
1.3.6 Les effets du leadership partagé	33
1.3.7 Les variables modératrices	33
1.3.7.1 Le niveau d'interdépendance de la tâche	34
1.3.7.2 Le niveau de complexité de la tâche	34
1.3.7.3 Le niveau de créativité et d'innovation que nécessite la tâche	34
1.3.7.4 L'urgence de la tâche	35
1.3.8 La problématique de recherche	35
CHAPITRE 2 : LE CADRE CONCEPTUEL	38
2.1 Les hypothèses de corrélation	38
2.1.1 Le leadership partagé et le rendement d'équipe.....	38
2.1.2 Le leadership partagé et la viabilité d'équipe.....	40
2.1.3 Le leadership partagé et la qualité de l'expérience groupale	42
2.2 Les hypothèses de médiation.....	45
2.2.1 Le leadership partagé et l'engagement envers les objectifs communs.....	45
2.2.2 L'engagement envers les objectifs communs : un déterminant central de l'efficacité des équipes de travail	48
CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	52
3.1 Le devis de recherche	52
3.2 La procédure.....	53
3.3 L'échantillon	56
3.4 Les instruments de mesure	58
3.4.1 Le leadership partagé	58
3.4.2 L'engagement envers les objectifs communs	59
3.4.3 Le rendement d'équipe.....	60
3.4.4 La viabilité d'équipe.....	62
3.4.5 La qualité de l'expérience groupale	62
3.5 Les analyses statistiques.....	63
CHAPITRE 4 : LES RÉSULTATS	64
4.1 L'agrégation des données.....	64

4.2 Les analyses de cohérence interne	65
4.3 Les analyses descriptives	66
4.4 Les analyses de corrélation	67
4.5 Les analyses de régression multiples	68
4.6 La synthèse des résultats	72
CHAPITRE 5 : DISCUSSION	73
5.1 Rappel des principaux résultats et liens avec la documentation théorique	73
5.1.1 Le leadership partagé et le rendement de l'équipe de projet.....	73
5.1.2 Le leadership partagé et la performance de l'engin (rendement objectif).....	75
5.1.3 Le leadership partagé et la viabilité de l'équipe de projet.....	77
5.1.4 Le leadership partagé et la qualité de l'expérience groupale	78
5.2 Les forces et les apports théoriques de l'étude.....	79
5.2.1 Les forces de l'étude	79
5.2.3 Les apports théoriques.....	81
5.3 Les limites et les avenues futures de recherche.....	82
5.3.1 Les limites de l'étude	82
5.3.2 Les avenues futures de recherche.....	84
5.3.2.1 Recommandations méthodologiques.....	84
5.3.2.1 Recommandations visant à approfondir le réseau nomologique du leadership partagé.....	86
5.4 Les retombées pratiques	88
5.5 Conclusion.....	91
ANNEXE	93
BIBLIOGRAPHIE	94

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les différences entre le leadership partagé et les formes traditionnelles de leadership d'équipe	20
Tableau 2. Les caractéristiques de l'échantillon	57
Tableau 3. Les items de la mesure du leadership partagé de Choi	58
Tableau 4. Les items de la mesure d'engagement envers les objectifs communs...	60
Tableau 5. Les items de la mesure du rendement d'équipe d'Aubé et Rousseau ...	60
Tableau 6. Les items de la mesure factuelle du rendement	61
Tableau 7. Les items de la mesure de la viabilité d'équipe d'Aubé et Rousseau....	62
Tableau 8. Les items de la mesure de la qualité de l'expérience groupale d'Aubé et Rousseau	62
Tableau 9. Moyenne (M), écarts types (ÉT) et rwg moyen	64
Tableau 10. Coefficients de corrélation et Alphas de Cronbach	69
Tableau 11. Vérification de l'effet médiateur : résultats des analyses de régression multiple (VD : rendement subjectif)	70
Tableau 12. Vérification de l'effet médiateur : résultats des analyses de régression multiple (VD : viabilité d'équipe)	71
Tableau 13. Vérification de l'effet médiateur : résultats des analyses de régression multiple (VD : qualité de l'expérience groupale).....	71

LISTE DES FIGURES

Figure1. La structure organisationnelle de projets	2
Figure 2. Les déterminants de l'efficacité de l'équipe de projet	13
Figure 3. Modèle de Cox, Pearce et Perry (2003)	28
Figure 4. Schématisation du cadre conceptuel	50
Figure 5. Déroulement de la simulation (séquentiel)	54
Figure 6. Sociogramme d'un réseau social.....	85

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier ma directrice de mémoire, madame Caroline Aubé, pour son expertise, son optimisme et son énergie positive contagieuse. Toujours disponible et à l'écoute, ma collaboration avec Caroline constitue l'expérience professionnelle la plus enrichissante de mon parcours académique. Au final, je suis grandement reconnaissant de la confiance qu'elle a su placer en moi pour divers projets de recherche. Merci !

Je tiens aussi à remercier les membres du jury de ce mémoire, messieurs Kevin Johnson et Sébastien Arcand pour le temps consacré à l'évaluation de ce mémoire.

Merci au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) pour le financement accordé à cette recherche. Sans votre support financier, le développement de cette méthodologie n'aurait pas été possible.

En dernier lieu, je désire remercier *PMI-Montréal* pour la bourse qui m'a été accordée. Leur soutien financier s'est révélé grandement utile. Merci pour l'intérêt que vous avez porté à ma recherche. Il m'a fait grand honneur de recevoir une mention d'une organisation d'une telle envergure.

Merci !

Sans être cités dans ce mémoire et sans avoir participé directement à cette recherche, je tiens à remercier mes collaborateurs principaux : mes parents. Une mention d'exception pour ma mère, Danielle et mon père, Eduardo, pour leur soutien inconditionnel. Merci de m'avoir supporté financièrement toutes ces années. Merci d'avoir su gérer mes sautes d'humeur en périodes difficiles et de m'avoir poussé lorsque la motivation manquait.

Sans vous, aucun de mes succès scolaires n'aurait été possible ! Merci !

INTRODUCTION

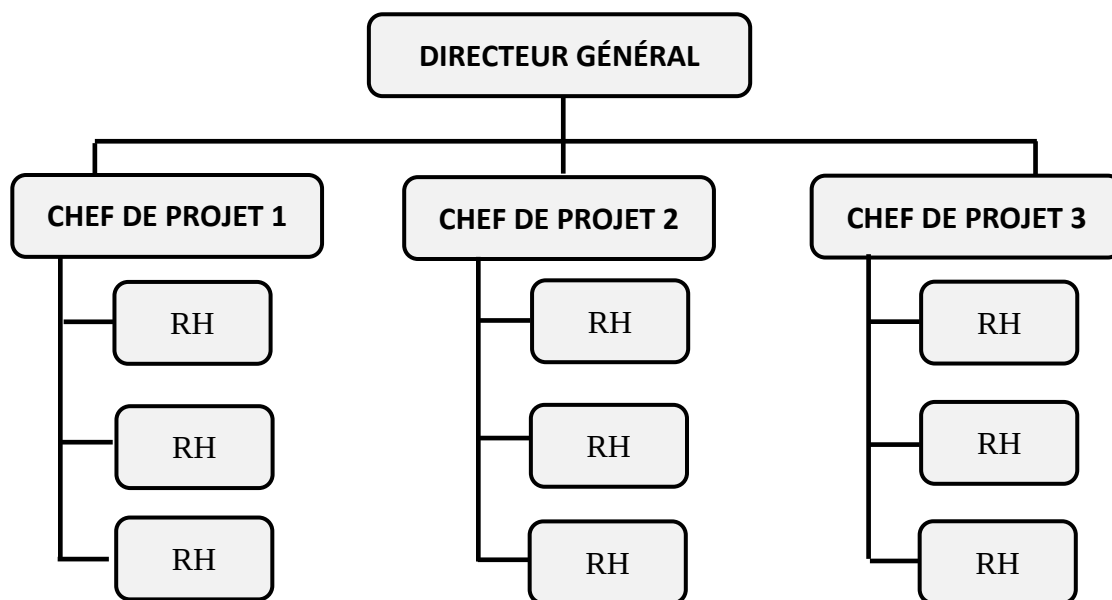
L'intérêt marqué pour les équipes de travail ne date pas d'hier. S'étant révélée plus qu'une simple mode de gestion passagère, l'équipe constitue dorénavant une des principales entités autour de laquelle s'organise le travail. À cet effet, Solansky (2008) estime que 80% des organisations américaines de plus de 100 employés ont recours au travail en équipe dans la conduite quotidienne de leurs opérations. De plus, une enquête menée par Offerman et Spiros (2004) indique que les gestionnaires passent maintenant près de 40% de leur temps à travailler auprès d'équipes de travail. Dans cette même étude, 50% des répondants estiment que cette demande en termes de travail en équipe ne fera que s'intensifier dans le futur. En considérant ces statistiques, il semble que les organisations favorisent et utilisent de plus en plus l'équipe de travail comme l'un de leur principal mécanisme de fonctionnement interne. Nous pouvons donc croire que cette utilisation importante des équipes de travail se poursuivra et que les équipes continueront de constituer une des principales sources de créativité, d'innovation et de prise de décision stratégique au sein des organisations.

Conjointement à cette présence grandissante des équipes en milieu organisationnel, l'avènement de la société du savoir est venu modifier et complexifier la nature même des opérations et du travail. De plus en plus d'emplois du savoir sont créés. Un emploi du savoir constitue un type de travail qui requiert une contribution et un investissement considérable de la part d'une main-d'œuvre compétente et qualifiée (Pearce, 2004). La production n'est plus limitée aux commodités et biens matériels, elle s'étend maintenant vers le monde de l'intangible via l'Internet et les hautes technologies.

Cette vague de changements rapides a su créer d'énormes pressions sur les structures organisationnelles (Kerzner, 2009). Les structures plus traditionnelles, caractérisées par une organisation hautement bureaucratique et mécanique (Mintzberg, 1982), n'ont su répondre efficacement aux nouvelles exigences de flexibilité et de rapidité imposées par ce nouvel environnement. Cette problématique a poussé les organisations à repenser leurs façons d'opérer et a ouvert la voie à des structures plus flexibles, orientées autour des concepts de projets et d'équipes de projet (Kerzner et Saladis, 2009).

Remettant en question la chaîne de commandement traditionnelle, la structure organisationnelle de projets considère l'équipe de projet comme sa principale unité fonctionnelle (voir figure 1). Au sein de cette structure, les employés ne sont plus sous les ordres d'un supérieur hiérarchique fixe. Ils relèvent maintenant du chef de projet auquel ils sont attirés. En ce sens, la chaîne de commandement s'avère temporaire et en changements constants (Kerzner et Saladis, 2009). Cette structure organise et conduit donc l'ensemble de ses activités par l'entremise d'une série de projets étant chacun considéré comme distinct et possédant des ressources et des objectifs particuliers (Kerzner, 2009)

Figure 1 : La structure organisationnelle de projet



Source : Kerzner, 2009

À l'intérieur de cette structure, les employés qui possèdent des compétences similaires sont regroupés et affectés à différents projets. Par exemple, tout en étant regroupés dans un même département d'ingénierie, les ingénieurs œuvrant dans ce type de structure sont assignés à différents projets et ne relèvent pas du même supérieur. Tentant de remédier à l'isolement départemental et au travail en silo, la structure de projets élimine les frontières intraorganisationnelles en regroupant des individus de différentes spécialisations à l'intérieur d'une même série d'activités. Pour ce faire, l'organisation est composée d'une diversité de projets se déroulant simultanément et de façon indépendante (voir figure 1).

Kerzner (2009 : traduction libre, p.8) note que « la pertinence de cette structure provient de sa capacité à rendre l'organisation plus flexible et innovante ». Ce regroupement des activités en réseaux de projets rend possible une meilleure allocation et un suivi plus efficace des différentes ressources organisationnelles (Kerzner, 2009). De plus, ce type de structure s'avère plus facilement malléable par rapport aux différents changements auxquels font face les organisations. D'autre part, la structure organisationnelle de projets permet une meilleure gestion et une intégration du savoir organisationnel par l'entremise d'une documentation plus officielle des apprentissages (Kerzner et Saladis, 2009). Finalement, le regroupement d'individus en équipe de projet engendre un partage d'information efficace et une fusion des compétences permettant des niveaux supérieurs de créativité et d'innovation (Kerzner, 2009).

Cependant, étant caractérisée par l'ambiguïté, la complexité et la multifonctionnalité, cette forme d'organisation nécessite une certaine distanciation par rapport aux notions d'autorité et d'influence verticale souvent associées au leadership traditionnel des équipes de travail (Clarke, 2012; Cox, Pearce et Perry, 2003; Kerzner, 2009; Kerzner et Saladis, 2009).

Se distançant de cette perspective individuelle et hiérarchique du leadership d'équipe, un nouveau courant théorique a pris forme sous l'appellation du leadership partagé. Selon Wood (2005 : traduction libre, p.66), « le leadership partagé réfère à l'état ou à la qualité d'influence mutuelle par laquelle les membres d'une équipe se partagent les rôles de leadership, participent collectivement au processus décisionnel et assument des tâches traditionnellement réservées à un superviseur hiérarchique ». Le leadership partagé se produit donc lorsque tous les membres d'une équipe sont pleinement engagés dans le leadership de celle-ci. Il implique un processus d'influence mutuelle, simultanée et continue par l'entremise de l'émergence en série de leaders formels et informels (Pearce et Manz, 2005). Cette forme de leadership met l'accent sur la puissance de l'influence des pairs comme complément important au leadership provenant du supérieur hiérarchique (Seibert, Sparrowe et Liden, 2003). Le leadership partagé considère les collègues et le groupe comme source importante de leadership au sein des équipes de travail. Cette nouvelle forme de leadership, impliquant un

déplacement de la source principale d'influence de l'individu vers le groupe, semble être bien adaptée à la gestion efficace des équipes de projet (Cox et al., 2003).

À ce sujet, il existe plusieurs études empiriques ayant établi la présence d'une relation significative entre le leadership partagé et l'efficacité des équipes de projet (Avolio, Sivasubramaniam, Jung et Garger, 2003; Carson, Tesluk et Marrone, 2007; Hauschildt et Kirchmann, 2001; Howell et Boies, 2004). Cependant, malgré la pertinence de ces résultats pour le développement de ce champ d'étude, nous constatons que l'efficacité d'équipe est majoritairement considérée de manière unidimensionnelle. En effet, les recherches portant sur le leadership partagé et l'efficacité des équipes de projet ont privilégié le rendement en délaissant d'autres facettes potentiellement importantes de l'efficacité d'équipe. Dans ce mémoire, nous répondons à ce manque en considérant l'efficacité d'équipe comme un concept multidimensionnel. Afin de mieux comprendre l'influence du leadership partagé, nous avons choisi d'étudier les relations unissant cette forme de leadership et trois dimensions spécifiques de l'efficacité d'équipe : le rendement d'équipe, la viabilité d'équipe et la qualité de l'expérience groupale (Aubé et Rousseau, 2005, Hackman, 1987; Savoie et Beaudin, 1995).

De plus, nous postulons que ces relations sont indirectes. À cet effet, la littérature suggère qu'il existe un besoin quant à l'étude de variables médiatrices pouvant expliquer la relation entre le leadership partagé et l'efficacité d'équipe (Carson et al., 2007). C'est dans cette optique que nous avons choisi de tester le rôle médiateur de l'engagement envers les objectifs communs. Selon nous, l'engagement des membres peut constituer une variable médiatrice intéressante et pertinente dans la justification du lien qui unit le leadership partagé et l'efficacité des équipes de projet (Hoch, Pearce et Welzel, 2010). Le choix de cette variable de nature affective est justifié pour différentes raisons. Tout d'abord, plusieurs recherches ont déjà démontré la présence d'une relation significative entre le leadership partagé et l'engagement envers les objectifs communs (Bligh, Pearce et Kohles, 2006 ; Ensley, Pearson et Pearce, 2003 ; Katz et Kahn, 1978 ; Klein et Mulvey, 1995; Perry, Pearce et Sims, 1999). De plus, il semble que cette variable constitue un important déterminant de l'efficacité d'équipe (Aubé et Rousseau, 2005; Aubé et Rousseau, 2011). En ce qui concerne les équipes de projet, l'engagement est souvent considéré comme un facteur central pour l'efficacité

de l'équipe (Kerzner et Saladis, 2009). En effet, ce type d'équipe est souvent caractérisé par un faible niveau de familiarité et son caractère temporaire rend souvent difficile l'atteinte d'un véritable sentiment d'engagement envers les objectifs du projet.

À notre connaissance, cette recherche est la première à vérifier les relations entre, d'une part, le leadership partagé et, d'autre part, la viabilité d'équipe et la qualité de l'expérience groupale. Bien que certains travaux traitent du lien entre cette forme de leadership et l'efficacité d'équipe, la majorité des recherches existantes ont mis l'emphasis sur le rendement comme unique indicateur d'efficacité. En adoptant une vision multidimensionnelle de l'efficacité, nous visons à approfondir l'état des connaissances quant aux effets spécifiques de cette forme de leadership sur l'efficacité des équipes de projet.

CHAPITRE 1 : LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

« If you give a man a fish, he will have a single meal. If you teach him how to fish, he will eat all his life »

(Kwan-Tzu dans Houghton, Neck et Manz, 2003)

Le présent chapitre a pour objectif de faire le point sur les notions d'équipe de travail et d'équipe de projet, ainsi que de dresser l'état actuel des connaissances en ce qui concerne le leadership partagé. Après avoir exposé les bases théoriques du travail en équipe et identifié le leadership comme déterminant central de son efficacité, ce chapitre vise principalement à analyser en détail le concept relativement récent que constitue le leadership partagé. Cette démarche permettra d'identifier certaines zones grises quant au lien unissant ce concept et l'efficacité d'équipe.

La première partie du chapitre présente les principales caractéristiques du travail en équipe et de l'équipe de travail. Par la suite, une attention particulière est portée à l'équipe de projet et à quatre catégories de facteurs qui influencent son efficacité. En procédant ainsi, nous verrons en quoi le leadership constitue un déterminant central dans l'efficacité des équipes de projet.

La deuxième partie de ce chapitre permet d'introduire la façon classique d'aborder le leadership en soulignant l'importance accordée à l'individu en position d'autorité hiérarchique. Nous présentons ensuite, de façon plus détaillée, l'état actuel des connaissances en ce qui a trait au leadership partagé. Plus précisément, nous définissons cette forme de leadership et présentons les caractéristiques qui la différencient des autres formes plus traditionnelles de leadership d'équipe. Par la suite, nous traitons des fondements théoriques du leadership partagé en exposant six théories ayant contribué à son état actuel de développement. Finalement, pour donner suite au sommaire des recherches concernant le leadership partagé et l'efficacité des équipes de travail, nous introduisons l'élément principal de cette revue de la littérature : le modèle théorique de Cox, Pearce et Perry (2003). Ce modèle conceptualise le leadership partagé et son impact sur l'efficacité des équipes en contexte d'innovation et de développement de nouveaux produits. En considérant le contexte dans lequel s'inscrit ce mémoire, ce modèle s'avère particulièrement pertinent. C'est en gardant en tête le

caractère exploratoire de leur modèle que nous avons identifié certains éléments nécessitant un approfondissement théorique. C'est cette démarche qui justifiera l'orientation privilégiée dans le cadre de ce travail de recherche.

1.1 L'équipe de travail

L'être humain est un animal social du fait qu'il tend naturellement à vouloir se regrouper avec ses semblables. C'est sa capacité à se regrouper et à collaborer qui a été la clé de sa survie et de son évolution. Il y a plus de 100 000 ans, nous chassions et cueillions en équipe (Robbins et Finley, 2000). Le groupe, la communauté et l'équipe se sont donc avérés les unités d'activité naturelle de l'être humain à travers les siècles.

1.1.1 Les caractéristiques de l'équipe de travail

L'équipe de travail est un organisme qui peut prendre plusieurs formes et viser différents objectifs à l'intérieur d'un système organisationnel. Que ce soit en fonction de son niveau d'interdépendance ou du degré d'autonomie conféré à ses membres, l'équipe de travail s'avère distincte des autres types de groupes restreints. En matière de sémantique, Rousseau, Savoie et Battistelli (2007, p.253) définissent l'équipe de travail comme « un groupe formel, composé d'au moins deux individus responsables collectivement de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches définies par l'organisation ». Malgré le fait qu'elle partage certaines caractéristiques avec d'autres types de groupes en milieu organisationnel, l'équipe possède tout de même certaines qualités qui la différencient d'un simple regroupement d'individus. Plus précisément, il semble exister six critères plus spécifiques permettant de distinguer une équipe de travail (Aubé, Rousseau, et Savoie, 2006; Sundstorm, De Meuse, et Futrell, 1990).

Premièrement, l'élément principal à considérer se situe au niveau de l'interdépendance existante et étant nécessaire entre les membres afin de réaliser efficacement leurs objectifs d'équipe. En d'autres termes, la nature même du travail en équipe implique que les individus interagissent et collaborent entre eux (Aubé et al., 2006). Deuxièmement, l'équipe évolue dans un environnement organisationnel plus large qui entretient des attentes envers elle et vis-à-vis duquel elle a des droits et des obligations (Aubé et al., 2006). Troisièmement, ce regroupement d'individus doit être

formellement perçu comme une équipe dans l'organisation dans laquelle elle opère. Quatrièmement, un mandat collectif doit nécessairement être confié aux membres par leur organisation mère. Ce mandat s'articule généralement autour de la production d'un bien ou d'un service (Aubé et al., 2006). Cinquièmement, l'équipe possède généralement un caractère autorégulateur qui confère à ses membres une relative marge de manœuvre en termes de responsabilités de gestion et de prise de décision. Finalement, l'équipe de travail a une taille limitée et ses frontières sont généralement définies à l'intérieur du système dans lequel elle opère. Malgré le fait que certains chercheurs se soient prononcés sur le nombre optimal de membres à inclure au sein d'une équipe de travail, la recherche semble indiquer qu'il n'existe pas de nombre magique (Aubé et Rousseau, 2011). La taille optimale est contextuelle et dépend principalement des caractéristiques de la tâche que l'équipe doit accomplir.

1.1.2 L'efficacité de l'équipe de travail

L'efficacité d'une équipe a été définie comme suit par Savoie et Beaudin (1995 : 119) : « jugement porté par ceux qui sont légitimés de le faire, sur les produits, les résultats de l'équipe ». Pour ces derniers, affirmer qu'une équipe est efficace, c'est affirmer que ce qu'offre l'équipe correspond aux attentes. De façon générale, une équipe de travail est évaluée d'après le rendement de l'équipe, la viabilité de l'équipe et la qualité de l'expérience groupale (Aubé et Rousseau, 2005; Hackman, 1987 et Savoie et Beaudin, 1995).

En premier lieu, le rendement d'équipe se définit comme le degré auquel les produits et les services de l'équipe respectent les normes et répondent aux attentes des constituants qui les reçoivent (Rousseau et al., 2007). Les principaux indicateurs du rendement sont la quantité de travail, la qualité de travail, le délai de production ainsi que les coûts de production (Rousseau et al., 2007). Il s'agit des résultats concrets (*task output*) que l'équipe est en mesure de produire.

Deuxièmement, la viabilité d'équipe correspond à la capacité et à la volonté des membres à continuer de travailler ensemble (Hackman, 1987). Ce concept comprend deux composantes principales, soit la capacité d'adaptation de l'équipe et l'intention des membres de rester dans l'équipe (Rousseau et al., 2007). La première composante

correspond à la capacité de l'équipe à s'adapter aux changements internes (ex : intégration de nouveaux membres) et externes (ex : introduction d'une nouvelle technologie) (Aubé et Rousseau, 2005). La seconde composante réfère à la volonté des membres de continuer à travailler ensemble au sein de l'équipe (Rousseau et al., 2007). De manière générale, la viabilité d'équipe permet d'établir si les membres sont en mesure de maintenir leur niveau de performance sur une longue période (Rousseau et al., 2007).

En dernier lieu, la qualité de l'expérience groupale désigne le degré auquel le climat social au sein de l'équipe est positif (Aubé et Rousseau, 2005). Cette dimension reflète jusqu'à quel point les relations sont positives et contribuent au développement personnel et professionnel des membres de l'équipe (Aubé et Rousseau, 2005). En d'autres termes, la qualité de l'expérience groupale concerne la réaction des membres à l'idée de travailler ensemble (Aubé, Rousseau et Tremblay, 2011). Similaire au concept de bien-être au travail, cette dimension correspond à la présence et au maintien d'interactions positives au sein d'une équipe. Globalement, ce critère d'efficacité regroupe plusieurs indicateurs, tels que la qualité de vie en groupe et la satisfaction des membres envers l'équipe (Rousseau et al., 2007).

Quoi qu'il en soit, malgré le fait qu'elle réponde à une majorité des critères exposés précédemment et que son efficacité puisse être évaluée à partir des mêmes dimensions que les autres types d'équipes de travail, l'équipe de projet possède tout de même des caractéristiques qui lui sont propres.

1.2 L'équipe de projet

Préalablement confinée aux domaines de la défense nationale et de la construction, l'organisation de l'activité organisationnelle en réseau de projets s'étend maintenant vers différents secteurs de l'économie du savoir (Kerzner et Saladis, 2009). Un projet peut être défini comme un processus (Chiocchio et Essiembre, 2009; Kerzner, 2003) :

- Temporaire;
- Composé d'activités interdépendantes
- Ayant pour objectif la création d'un extrant unique;
- Nécessitant une élaboration progressive;

- Qui consomme des ressources matérielles, humaines et financières;
- Complexe et requérant un riche éventail de connaissances, compétences et habiletés.

C'est l'équipe de projet qui est chargée de fournir la flexibilité et l'innovation à cette structure afin qu'elle permette aux organisations de demeurer performantes (Weinkauff et Hoegl, 2002). Chiocchio et Essiembre (2009) définissent l'équipe de projet comme une équipe à durée de vie prédéterminée dont les membres sont multifonctionnels et réalisent une tâche spécialisée.

Contrairement à la majorité des équipes de travail, les équipes de projet ont une durée de vie prédéterminée et elles se dissolvent généralement à la fin du mandat. À l'intérieur de ce type d'équipe, les membres ont souvent un plus faible niveau de familiarité et de proximité (Cox et al., 2003). De plus, l'équipe de projet doit faire face à une série de tâches complexes et interreliées qui nécessitent un haut degré d'analyse, de résolution de problèmes, d'ajustements mutuels et de performance coordonnée (Cox et al., 2003). Contraint par la triade temps, coûts et qualité, la nature même du travail de l'équipe de projet sous-tend une tâche collective beaucoup plus complexe que celle assumée par les autres types d'équipes de travail (Weinkauff et Hoegl, 2002). Afin d'exécuter ces séries de tâches complexes, les équipes de projet rassemblent des individus provenant de secteurs et disciplines rarement réunis (Ammeter et Dukerich, 2002). Chaque membre y possède généralement une série de compétences uniques liées à un champ d'expertise particulier. Afin d'assurer le succès du projet, l'utilisation et la connexion des connaissances de tous les membres sont requises.

En considérant le haut niveau de compétence et d'expertise présent au sein des équipes de projet, il devient de plus en plus difficile pour une seule personne d'être un expert dans tous les aspects du travail qui doit être effectué (Bligh, Pearce et Kohles, 2006; Carson et al., 2007; Pearce, 2004). En effet, c'est principalement cette relative absence d'une forte figure d'autorité fonctionnelle qui distingue plusieurs équipes de projet (Pearce, Manz & Sims, 2009). De manière générale, chaque membre est un expert dans sa sphère d'influence particulière et exerce son autorité sur les décisions relatives à son expertise. Même dans les situations où un leader y est formellement nommé, cet

individu est généralement perçu comme un pair par les autres membres de l'équipe. Généralement en situation désavantageuse face aux connaissances techniques reliées à l'ensemble du projet, le chef de projet se retrouve dépendant des connaissances et compétences des membres de l'équipe (Pearce et al., 2009). Conséquemment, l'équipe de projet s'avère alors beaucoup plus autonome dans le choix de ses priorités et de ses choix d'interventions (Cox et al., 2003). Elle possède une forte latitude décisionnelle dans une sphère d'action prédéterminée (Chiocchio & Essiembre, 2009). Il demeure tout de même important de noter que le niveau d'autonomie peut varier selon le type de projet et l'organisation dans laquelle l'équipe opère.

Cependant, considérant le nombre de projets qui engendrent d'importants dépassements de coûts et qui ne respectent pas leurs échéanciers initiaux (Kerzner et Saladis, 2009), le succès de l'équipe de projet n'est certainement pas assuré. Au contraire, en tenant compte des caractéristiques présentées précédemment, elle semble particulièrement confrontée aux défis du travail en équipe et aux problématiques d'efficacité pouvant en découler.

1.2.1 L'efficacité de l'équipe de projet

La structure organisationnelle de projets et l'équipe de projet ne doivent pas être considérées comme la panacée à tous les problèmes d'efficacité organisationnelle. Malgré le fait que la documentation sur la gestion de projets semble avoir accordé une place prépondérante aux diverses histoires à succès provenant de ce type d'organisation (Cleland et Ireland, 2006), un nombre élevé d'équipes de projet éprouvent des problèmes importants de fonctionnement et d'efficacité (Cleland et Ireland, 2006; Kerzner, 2009).

Certaines statistiques récentes démontrent que le succès de l'équipe de projet n'est certainement pas assuré. Des résultats de recherche provenant du *CHAOS Report* (2009) de la firme *Standish Group*, spécialisée en recherche et évaluation de la performance des projets, révèlent que la majorité des projets n'atteignent pas leurs objectifs de performance initiaux. Utilisant un échantillon de 300 entreprises américaines provenant de différents secteurs économiques, la recherche du *Standish Group* démontre qu'à peine 30% des projets sont considérés comme des succès

(respect des échéances, respect du budget, qualité des caractéristiques et fonctions de l'extrant). Parallèlement, 44 % des projets entrepris au sein des 300 entreprises ont affiché des retards, des dépassements budgétaires, et/ou l'extrant ne répondait pas complètement aux exigences initiales. Fait encore plus alarmant, 24% des projets ont échoué, ont été annulés et/ou l'extrant n'a jamais été utilisé.

À la lumière de ces statistiques plutôt inquiétantes, il n'est pas surprenant de constater que l'étude de l'efficacité des équipes de projet est devenue un important sujet de recherche au cours de la dernière décennie (Clarke, 2012). Cependant, en termes d'efficacité, le rendement (temps, coûts et qualité) est généralement l'unique dimension prise en compte dans la documentation sur les équipes de projet. L'étude du *Standish Group* reflète bien cette réalité.

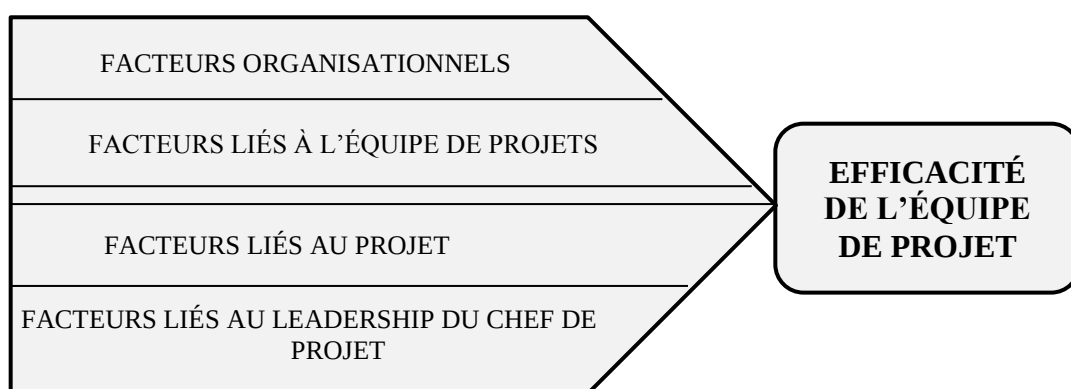
Quoi qu'il en soit, en recensant la littérature sur le sujet, il semble exister quatre catégories de déterminants relatifs à l'efficacité des équipes de projet : les facteurs organisationnels, les facteurs liés à l'équipe de projet, les facteurs liés au projet et les facteurs liés au leadership du chef de projet (Cleland et Ireland, 2006; Kerzner, 2009; Kerzner et Saladis, 2009; Slevin, Cleland et Pinto, 2003). Ces déterminants sont représentés schématiquement à la figure 2.

1.2.1.1 Les facteurs organisationnels

Certains déterminants d'ordre organisationnel viennent influencer l'efficacité de l'équipe de projet (Cleland et Ireland, 2006, Kerzner, 2009; Kerzner et Saladis, 2009; Slevin et al., 2003). Tout d'abord, le soutien et la reconnaissance des cadres supérieurs ressortent de la littérature comme des éléments cruciaux pour le succès de ce type d'équipe (Kerzner et Saladis, 2009). Les cadres supérieurs doivent reconnaître formellement l'équipe et le travail qu'elle réalise. En ce sens, la réussite de l'équipe de projet dépend de la capacité du chef de projet à assurer un véritable soutien de la part des cadres supérieurs. Pour ce faire, les objectifs principaux ainsi que les bénéfices attendus du projet doivent être communiqués et compris par tous les acteurs organisationnels (Slevin et al., 2003). C'est en assurant cette visibilité au projet et en insistant sur son importance que l'organisation peut retirer le plus de ses équipes de projet.

Par ailleurs, le système organisationnel doit posséder et fournir les ressources économiques, humaines et matérielles nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe de projet (Kerzner, 2009; Kerzner et Saladis, 2009). Plus précisément, l'organisation doit posséder la technologie et les connaissances techniques afin de répondre aux spécificités du mandat. Finalement, ce type d'équipe doit s'insérer dans une culture organisationnelle qui permet et encourage le travail multidisciplinaire et la prise de décision collective (Kerzner, 2009).

Figure 2 : Les déterminants de l'efficacité de l'équipe de projet



1.2.1.2 Les facteurs liés à l'équipe de projet

Certains facteurs en lien avec des caractéristiques internes jouent également un rôle important dans l'efficacité des équipes de projet. La composition de l'équipe s'avère ici l'élément principal à considérer. À la base, les membres doivent posséder les compétences techniques nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe (Kerzner et Saladis, 2009). Ils doivent posséder les compétences et les habiletés nécessaires afin que l'équipe soit en mesure de répondre efficacement aux exigences du projet (Cleland et Ireland, 2006). Cette compétence technique étant insuffisante, il doit aussi exister un niveau suffisant de confiance collective au sein de l'équipe quant à sa capacité de réaliser efficacement le projet entrepris. Les membres doivent se sentir capables et outillés afin de réaliser le mandat d'équipe. De plus, il doit exister un haut niveau d'engagement des membres envers le succès du projet et, plus globalement, envers la mission et la vision de l'organisation (Kerzner et Saladis, 2009). En plus du niveau de compétence et d'engagement, l'équipe doit aussi avoir accès à des canaux de

communication efficaces pour que tous les membres puissent interagir entre eux et avec le chef de projet (Slevin et al., 2006). Finalement, il doit exister des valeurs communes au sein de l'équipe ainsi que des relations interpersonnelles saines entre les membres (Kerzner et Saladis, 2009).

1.2.1.3 Les facteurs liés au projet

Troisièmement, certaines caractéristiques du projet peuvent également venir influencer l'efficacité de l'équipe. Tout d'abord, la complexité du projet à entreprendre vient certainement jouer sur l'efficacité générale de l'équipe (Kerzner et Saladis, 2009). Il est facile de comprendre qu'un nouveau projet, caractérisé par un haut niveau d'incertitude et d'ambiguïté, engendrera une efficacité certainement plus faible qu'un projet simple ou qui a déjà été entrepris précédemment par l'organisation. D'autre part, l'urgence du projet vient aussi jouer sur l'efficacité de l'équipe de projet. Un projet qui comporte des échéanciers serrés et des contraintes élevées en termes de qualité engendre une efficacité souvent plus difficile à atteindre. Par ailleurs, une mission et des objectifs clairs contribuent aussi positivement à l'efficacité de l'équipe (Kerzner et Saladis, 2009). L'identification préalable et précise des rôles et responsabilités de chaque membre est aussi cruciale au bon fonctionnement de l'équipe de projet (Cleland et Ireland, 2006). Finalement, la taille et l'importance stratégique du projet constituent également des variables qui peuvent venir influencer l'efficacité de ce type d'équipe (Kerzner et Saladis, 2009).

1.2.1.4 Le leadership du chef de projets

Le déterminant principal ressortant de la littérature réside dans la qualité du leadership du chef de projet (Cleland et Ireland, 2006; Kerzner, 2009; Kerzner et Saladis, 2009). En effet, dans la recherche portant sur le leadership des équipes de projet, une forte emphase a été placée sur l'analyse du rôle du gestionnaire. Plus précisément, la littérature sur la gestion de projet suggère que ce leadership doit s'exercer autour de trois axes (Cleland et Ireland, 2006).

Tout d'abord, le chef de projet doit posséder un leadership de type technique dans sa compréhension des différentes technologies présentes à l'intérieur du projet (Cleland et Ireland, 2006). Sans cette maîtrise technique initiale, il aura de la difficulté à assurer sa

légitimité et à engager les membres dans l'atteinte des objectifs communs. En deuxième lieu, le chef de projets doit posséder les compétences interpersonnelles nécessaires au développement de la loyauté, de l'engagement, du respect, de l'effort et de la confiance au sein de l'équipe (Cleland et Ireland, 2006). Il doit être en mesure de savoir gérer les conflits et les attentes des différentes parties prenantes du projet (Kerzner, 2009). Troisièmement, le leadership du chef de projet doit aussi s'articuler autour d'une dimension managériale plus classique (Cleland et Ireland, 2006). Sommairement, il doit être en mesure de réfléchir et d'agir stratégiquement afin de réussir dans la complexité et l'ambiguïté associées à une majorité de projets (Kerzner, 2009). Il a la responsabilité de clarifier la mission de l'équipe tout en établissant efficacement les rôles et les responsabilités des différents membres (Slevin et al., 2006). Finalement, d'autres éléments plus généraux liés à la planification, à l'organisation, à la direction et au contrôle du projet viennent également s'ajouter (Kerzner, 2009). En résumé, le leadership du chef de projet est ressorti comme un déterminant central pour l'efficacité de l'équipe de projet (Cobb, 2006; Norrgren et Schaller, 1999; Slevin et Pinto, 1991) et, plus globalement, comme facteur crucial quant au succès général des projets (Cleland et Ireland, 2006; Kerzner, 2009).

Cependant, l'étude de Turner et Muller (2005) démontre que le style de leadership et les compétences du chef de projets n'ont qu'un impact mineur sur l'efficacité générale de ce type d'équipe. À cet effet, Pearce et Manz (2005 : traduction libre, p.120) avancent « qu'une des raisons pouvant expliquer que certains chercheurs aient conclu que le leadership ne constitue pas un déterminant majeur, réside dans l'insistance théorique qui a été portée sur le rôle de l'individu au détriment du groupe dans notre examen général du leadership au sein des équipes ».

En effet, l'activité organisationnelle en réseaux de projets nécessite une réflexion quant au type de leadership le plus efficace dans ce genre de structure où règnent l'expertise et la transversalité. Le caractère versatile et changeant du projet met en évidence le fait qu'il n'existe pas de compétence et de style de leadership unique permettant de gérer efficacement tous les types de projets (Clarke, 2012). Cependant, similairement à la recherche sur les équipes de travail, les recherches portant sur le leadership dans les équipes de projet ont mis une certaine emphase sur le rôle et l'influence du chef de

projets au détriment du leadership pouvant provenir des autres membres de l'équipe (Clarke, 2012). Cette vision a donné lieu à une perspective théorique limitée dans notre compréhension des différents mécanismes par lesquels s'opère l'influence au sein des équipes de projet (Clarke, 2012). En effet, l'exploitation du potentiel de ce type d'équipe peut rarement se faire uniquement de manière verticale (Cleland et Ireland, 2006). En considérant le haut niveau d'expertise et de compétence généralement présent chez les membres d'une équipe de projet, il semble pertinent d'envisager un leadership émanant directement des membres de l'équipe et pouvant se réaliser de manière horizontale et collective.

En résumé, en tenant compte des spécificités de ce type d'équipe : ses complexités techniques, ses dépendances interfonctionnelles et sa nécessité pour les performances d'innovation, les chefs de projets doivent compter sur le jugement et le leadership des membres de leur équipe afin de développer des solutions efficaces à des problèmes complexes (Cleland et Ireland, 2006). C'est en ce sens, considérant le leadership d'équipe comme un phénomène majoritairement social et collectif, que le leadership partagé constitue une option viable dans la gestion efficace des équipes de projet.

1.3 Le leadership partagé

Suite à un long conditionnement social et politique, l'être humain en est venu à considérer le leadership comme une caractéristique principalement individuelle (Carson et al., 2007; Ensley et al., 2003; Pearce, 2004; Pearce et Conger, 2003). En effet, les processus d'organisation, de planification et de prise de décision dans les domaines étatiques, organisationnels et même sportifs se sont principalement centralisés autour de l'autorité et l'influence d'un seul individu. Lorsqu'on pense au leadership, des figures comme que celles de Steve Jobs, de Barack Obama et de Mao Tze Dong nous viennent immédiatement à l'esprit. C'est donc principalement cette perspective individuelle du leadership, orbitant autour des concepts d'autorité et d'influence verticale, qui domine nos sociétés occidentales et notre perception générale de ce construit.

Parallèlement, suivant une tendance similaire dans le monde de la gestion, les écrits portant sur le leadership s'articule majoritairement autour de l'influence d'une

personne sur les autres quant à l'orientation, la structure et la planification des activités (Solansky, 2008). En recensant la littérature sur le leadership, il est étonnant de constater qu'une grande majorité des travaux ne traite que de l'individu dans leur analyse du leadership. Par exemple, de nombreux chercheurs ont tenté d'identifier les différents traits de personnalité associés aux leaders (ex. : House, 1977; McClelland et Boyatzis, 1982). D'autres ont porté leur attention sur les stratégies comportementales et les styles de direction utilisés par les leaders (ex. : Blake et Mouton, 1964; Sims, 1977). Quoi qu'il en soit, l'individu en position hiérarchique a certainement été mis au premier plan en délaissant en quasi-totalité d'autres sources potentiellement importantes de leadership en contexte organisationnel.

C'est principalement au cours de la révolution industrielle que le leadership commença à être formellement étudié et documenté (Pearce et Manz, 2005). Dans un contexte caractérisé par une organisation du travail rigide et hautement supervisée, la forme prédominante de leadership étudié au cours de cette période s'oriente autour des concepts d'influence, d'autorité et de contrôle vertical (Fletcher et Käufer, 2003). Le leadership devait nécessairement circuler du sommet de l'organisation vers le bas tout en insistant sur l'importance de l'unité de commande.

Dès l'aube du 20^e siècle, c'est le management scientifique qui domine la littérature portant sur le leadership. À cet effet, un des principaux éléments de la théorie de Taylor réside dans la séparation claire entre les responsabilités des gestionnaires et celles des travailleurs. En tenant compte de cette réalité, le management scientifique a sans doute contribué le plus à cette approche verticale et autoritaire du leadership en mettant l'accent sur la perspective de commande et contrôle que devaient assumer les superviseurs (Pearce et Manz, 2005). Certes, cette perception du leadership, orientée autour de l'autorité verticale, continue même à ce jour à dominer largement les écrits en la matière.

Il s'agit ici du mythe du leader héroïque; cette croyance qu'un seul individu puisse constituer l'unique source de connaissance et de sagesse au sein d'une organisation. Il est utopique de croire qu'un seul individu ou une petite poignée de personnes possède toutes les connaissances, les compétences, la motivation, le temps et les ressources

nécessaires afin de conduire seuls le processus de planification et de décision stratégique de l'organisation (Pearce et Manz, 2005). En effet, cette façon de concevoir le leadership ne permet pas une pleine compréhension des phénomènes d'influence au sein des organisations et des équipes de travail.

Cette vision que nous avons du leadership, viable dans les usines tayloristes de la révolution industrielle, s'avère mal adaptée à la gestion efficace des équipes de travailleurs du savoir (Pearce et Manz, 2005). Dans un environnement caractérisé par l'avènement de la société du savoir et par une organisation de plus en plus basée sur le travail en équipe, les capacités comportementales et cognitives de l'ensemble de la main-d'œuvre sont plus que jamais nécessaires afin d'atteindre l'efficacité et la compétitivité optimale.

Les réalités et les défis auxquels font face les organisations d'aujourd'hui nécessitent une vision différente et complémentaire du leadership. À cet effet, durant la dernière décennie, plusieurs chercheurs ont remis en question l'étude du leadership en tant que phénomène strictement individuel (Ensley et al., 2003). C'est donc principalement à cette préoccupation que l'élaboration d'une littérature sur le leadership partagé tente de répondre en apportant une vision complémentaire à la gestion des équipes de travail. Plus précisément, cette forme de leadership oriente sa réflexion vers la possibilité que le leadership puisse s'articuler à un niveau social et groupal plutôt que strictement individuel.

1.3.1 Définition et conceptualisation

Le leadership partagé implique un déplacement de la figure principale d'influence du superviseur hiérarchique vers l'ensemble des membres de l'équipe. Il entrevoit la pratique du leadership d'équipe comme un phénomène se réalisant principalement à un niveau collectif plutôt que dyadique (Fletcher et Kaüfer, 2003). En effet, en situation où l'équipe possède un leader formel, il propose une distribution de son influence parmi tous les membres de l'équipe. La pratique du leadership partagé avance et encourage un engagement de tous les membres dans des activités concernant la direction, la motivation et le soutien interne fourni aux équipiers. Le leadership partagé se produit donc lorsque tous les membres de l'équipe participent pleinement au

leadership de celle-ci (Ensley et al., 2003; Manz et Pearce, 2005). Il considère la puissance de l'influence du groupe sur l'individu comme principal mécanisme régulateur en contexte de travail en équipe. Selon cette approche, l'influence au sein d'une équipe de travail se fait aussi sentir de manière latérale par l'énergie et l'engagement apportés par chaque membre envers l'atteinte des objectifs communs.

D'autre part, distribué et multidirectionnel, le leadership partagé implique un processus d'émergence en série de leaders temporaires en fonction des connaissances, des compétences et des habiletés que nécessitent la tâche que l'équipe doit accomplir (Bligh et al., 2006; Fletcher et Kaüfer, 2003; Pearce, Yoo et Alavi, 2004). Les membres prennent en charge les responsabilités de leadership qui sont les mieux adaptées à leur personnalité ou qu'ils sont le plus motivés à entreprendre (Bligh et al., 2006). Cette forme de leadership situationnel s'avère particulièrement polyvalent dans sa capacité à alterner d'un style à l'autre et de s'adapter aux spécificités de la situation rencontrée par l'équipe (Cox et al., 2003). De plus, le leadership partagé considère le leadership comme un phénomène continu plutôt qu'intermittent. Ne relevant pas d'une seule personne en position hiérarchique, le leadership de l'équipe est omniprésent et permanent dans la mesure où il ne dépend plus uniquement de la disponibilité du leader hiérarchique. Le leadership de l'équipe se produit donc en continu et quasiment instantanément via ce processus d'émergence en série de leaders informels.

Dépendant grandement de la qualité des interactions sociales, le leadership partagé fait valoir l'aspect relationnel et social du leadership. En fonction de cette forme de leadership, l'influence se réalise principalement par l'entremise de relations sociales et de réseaux d'influence entre deux ou plusieurs individus (Fletcher et Käufer, 2003). Comparativement aux théories plus classiques du leadership, le leadership partagé délaisse le supérieur en position hiérarchique et entrevoit ces interactions sociales comme un phénomène se réalisant principalement à un niveau groupal. En d'autres termes, les interactions sociales qui caractérisent le leadership partagé sont plus fluides, multidirectionnelles, collectives et moins statiques que celles qui caractérisent des modèles plus dyadiques du leadership d'équipe (Fletcher et Käufer, 2003).

Tableau 1 : Les différences entre le leadership partagé et les formes traditionnelles de leadership d'équipe

	Leadership partagé	Leadership traditionnel d'équipe
Comportements exprimés	Comportements agrégés (Cox, Pearce et Perry, 2003; Pearce et Sims, 2003)	Comportements simples ou multiples (Yukl, 2001; Pearce, 1997)
Type de structure	Latérale et décentralisée (Pearce, 1997; Pearce et Sims, 2000)	Centralisée et hiérarchique (Hatch, 1997; Yukl, 2001)
Actions des membres	Autonomes et autodirigés (Pearce et Sims, 2002; Porter-O'Grady, Hawkins et Parker, 1997)	Dépendantes et provenant d'instructions (Hatch, 1997; Yukl, 2001)
Actions de l'équipe	Collaboratrices et basées sur le consensus (Spooner, Keegan et Card, 1997)	En réponse aux désirs du leader (Hatch, 1997; Yukl, 2001)
Source et type de vision	Vision partagée et définie par le groupe	Vision adoptée et dérivée de la vision du leader

Source: Wood et Fields (2007)

Quoi qu'il en soit, malgré la relative jeunesse de cette forme de leadership, il existe plusieurs définitions théoriques du leadership partagé qui semblent tout de même orbiter autour des éléments fondamentaux exprimés précédemment. Le leadership partagé apparaît donc comme une alternative intéressante quant au leadership des équipes de projet. À ce sujet, cinq différences principales semblent exister entre cette nouvelle vision du leadership et les modèles mettant l'emphasis sur le rôle de superviseur hiérarchique (voir tableau 1).

Une première distinction provient de la nature des comportements de leadership exprimés au sein de l'équipe. En situation de leadership partagé, les comportements exprimés représentent l'ensemble des comportements de leadership manifestés par les membres de l'équipe (Pearce et Sims, 2000). À l'opposé, dans une structure plus traditionnelle, les comportements officiels de leadership sont simples ou multiples dans le sens où ils sont complètement dépendants des actions du leader formel (Wood et Fields, 2007). En situation de leadership plus centralisé, la quantité des comportements de leadership dépendent donc des capacités du leader et de sa volonté à partager ses responsabilités au sein de l'équipe.

Sur le plan de la structure d'équipe, le leadership partagé implique une décentralisation structurelle du processus décisionnel et des relations entre les membres de l'équipe (Wood et Fields, 2007). En effet, les théoriciens stipulent que le véritable partage du leadership ne peut se produire que lorsque les membres font l'expérience d'une véritable autonomisation psychologique à l'intérieur de l'équipe (Cox et al., 2003). Une structure d'équipe permettant un partage du pouvoir décisionnel doit exister afin que les membres puissent franchement s'engager dans le leadership partagé. En opposition, la structure de leadership plus traditionnelle est majoritairement caractérisée par la centralisation du pouvoir décisionnel.

Une autre distinction réside dans le caractère autonome et autodirigé des actions des membres de l'équipe (Wood et Fields, 2007). En lien avec la plus grande latitude décisionnelle et la relative absence d'une figure formelle d'autorité, les membres y possèdent une plus grande autonomie quant aux choix de leurs actions individuelles. En situation de leadership partagé, le choix des actions entreprises par l'équipe est fonction d'une collaboration et d'une approche basée sur le consensus (Wood et Fields, 2007). Tous les membres de l'équipe font part de leur point de vue et contribuent activement au processus décisionnel. Contrairement à ce mode de fonctionnement, en situation de leadership plus traditionnel, les actions de l'équipe sont généralement élaborées en fonction des désirs du leader formel (voir tableau 1).

En dernier lieu, une distinction peut être tirée du fait que la vision de l'équipe, en contexte de leadership partagé, est définie et partagée par le groupe tandis qu'elle

émane majoritairement de la vision adoptée par le leader hiérarchique en contexte de leadership traditionnel. En définitive, l'approche du leadership partagé semble vouloir se distancer des fondements traditionnels du leadership d'équipe en privilégiant l'autonomie par rapport à l'influence d'un seul individu.

Même en tenant compte de la relative jeunesse du leadership partagé et de l'originalité de son approche, il n'en demeure pas moins qu'il puise sa source et s'inspire des apports de plusieurs autres théories. La prochaine section est dédiée à passer en revue les principales contributions théoriques ayant mené à notre compréhension actuelle de cette forme de leadership d'équipe (Pearce et Conger, 2003).

1.3.2 Les fondements théoriques

Malgré cette forte emphase historique placée sur l'approche de commande et contrôle du leadership, des alternatives différentes sont apparues brièvement au cours du 20^e siècle. En effet, à certaines reprises, des penseurs du monde de la gestion ont mis en évidence la possibilité que les processus de leadership puissent être partagés plutôt que provenir uniquement d'une figure en position d'autorité (Pearce et Conger, 2003).

1.3.2.1 La loi de la situation

Les premiers avancements théoriques ayant contribué à l'émergence du leadership partagé proviennent de la consultante et populaire oratrice Mary Parker Follett (1924) et sa *Loi de la situation*. Madame Follett est une des premières théoriciennes à avoir suggéré que le leadership puisse provenir d'une autre source que le leader désigné (Pearce et Sims, 2000). Plus précisément, sa théorie suggère qu'un individu doit laisser la logique dicter à qui il doit se référer et chercher son orientation en fonction de la personne qui possède les meilleures connaissances face à la situation rencontrée (Pearce et Sims, 2000). Donc, selon cette prémisse, l'individu ou le groupe doit toujours suivre le leadership de la personne possédant le plus de connaissances face à une situation (Pearce et Conger, 2003).

Malgré le fait qu'elle n'ait pas écrit directement sur le leadership partagé, sa théorie met clairement en évidence le fait que le leadership ne doit pas être fixe et inhérent à une seule personne, mais bien flexible, distribué et adaptable. Son apport principal pour

la théorie du leadership partagé provient du fait qu'elle soutient que le leadership doit être situationnel, dans le sens que c'est la situation et non l'individu qui détermine l'efficacité du leadership (Pearce et Sims, 2000).

1.3.2.2 Le leadership mutuel

La seconde contribution historique d'intérêt renvoie à la théorie du leadership mutuel de Bowers et Seashore (1966). Sur la base d'études empiriques réalisées dans des organisations du secteur des assurances, ils ont démontré que le leadership peut aussi provenir des pairs et que cette source de leadership peut avoir des effets positifs sur de nombreux résultats organisationnels (Seers, Keller et Wilkerson, 2003). Constituant une fondation théorique centrale au leadership partagé, les résultats de leurs études mirent en évidence le fait que l'influence du leadership se fait aussi bien sentir latéralement, par l'intermédiaire des collègues de travail, que verticalement via le leader hiérarchique.

La théorie de la Loi de la situation (Follet, 1924) et celle du leadership mutuel (Bowers et Seashore, 1966) reçurent un accueil mitigé et eurent un impact limité (Pearce et Sims, 2000). Ce n'est pas avant la fin des années 1990 que des chercheurs se sont remis à étudier plus sérieusement la possibilité que le leadership puisse être un construit partagé plutôt qu'individuel (Bligh et al., 2006). Malgré ce faible intérêt quant aux considérations du leadership partagé, d'autres contributions théoriques traitèrent, entre le livre de Folett (1924) et le rapport de Bowers et Seashore (1966), indirectement de la possibilité d'un leadership partagé.

1.3.2.3 Le co-leadership

Les premiers écrits reliés au concept du co-leadership datent du début des années 1950 et proviennent des recherches de Solomon, Loeffer et Frank (1953). La théorie du co-leadership met l'accent sur les situations où deux individus se partagent les responsabilités et l'influence du leadership (Pearce et Conger, 2003). La majorité des recherches portant sur ce concept visent une compréhension des mécanismes par lesquels se développent le co-leadership et aussi des tactiques rendant cette pratique plus efficace (Greene, Morrison et Tischler, 1981). Cette théorie soutient que deux individus peuvent s'avérer autant sinon plus efficaces qu'un seul à l'intérieur d'une

même position de gestion. Malgré le fait que le co-leadership soit un concept distinct de celui que nous étudions, il n'en demeure pas moins qu'il est clairement relié au leadership partagé par sa proposition que plus d'une personne peuvent être efficaces à l'intérieur d'une même fonction de leadership (Pearce et Conger, 2003).

1.3.2.4 Le leadership émergent

Développée par Hollander (1961), cette théorie réfère au phénomène de sélection d'un leader au sein d'un groupe (Pearce et Conger, 2003, Pearce et Sims, 2000). Ce chercheur étudie les conditions d'émergence et de sélection d'un leader au sein d'une équipe ne possédant aucun leader formellement nommé. Le leadership émergent opère lorsque certains membres d'une équipe exercent une influence significative sur d'autres membres sans qu'aucune autorité formelle ne leur ait été conférée (Carson et al., 2007). Malgré le fait que cette théorie concerne la sélection d'un leader unique, il n'en demeure pas moins qu'elle apporte un élément de compréhension supplémentaire; particulièrement quant à la manière dont s'articule le processus d'émergence en série inhérent au leadership partagé. Comme mentionné précédemment, impliquant un processus d'émergence en série de différents leaders, le leadership partagé partage cette notion d'émergence du leadership avec le concept de Hollander. À cet effet, la théorie du leadership émergent nous fournit une autre base théorique pour notre compréhension globale du leadership partagé.

1.3.2.5 L'habilitation et les équipes de travail autonomes

Ayant reçu une attention considérable au cours de la dernière décennie (Blau et Alba, 1982; Conger et Kanungo, 1988; Manz et Sims, 1989; Pearce et Sims, 2000), le concept d'« *empowerment* » se distingue des modèles traditionnels de gestion en proposant une décentralisation du pouvoir décisionnel (Pearce et Sims, 2000). La prémisse derrière le fait de fournir plus de pouvoir aux employés réside dans la croyance qu'en étant directement et quotidiennement confrontés à certaines situations, ils sont les mieux placés et informés pour prendre les décisions. Le concept d'habilitation constitue un antécédent important du leadership partagé. Les membres d'une équipe doivent être habilités et habitués à prendre en charge le processus décisionnel de l'équipe afin de pouvoir réellement assumer le leadership de celle-ci. En

ce sens, l'habilitation des membres de l'équipe s'avère un facteur essentiel à l'émergence et à la continuation du leadership partagé.

Parallèlement, les travaux sur les équipes de travail autonomes ont aussi contribué au développement du leadership partagé (Pearce et Sims, 2000). Ce champ d'études s'intéresse aux manières par lesquelles les membres d'une équipe peuvent assumer efficacement des rôles étant généralement réservés au gestionnaire (Pearce et Sims, 2000). Les fondements de ce champ d'études érigent les fondations du leadership partagé en proposant que les membres d'une équipe puissent posséder les compétences et être les mieux placés afin de gérer leur propre travail. Malgré cette reconnaissance que les membres d'une équipe peuvent prendre en charge avec efficacité des rôles préalablement réservés à un supérieur hiérarchique, la littérature portant sur les équipes de travail autonomes a mis l'accent, avec surprise, sur le rôle du leader vertical (Pearce et Sims, 2000; Steward et Manz, 1995). En dépit du fait que ce domaine d'étude ait considéré le rôle des membres d'une équipe dans les processus de leadership, il n'est pas allé aussi loin que de suggérer une approche systémique et de fournir une analyse détaillée des situations où le leadership peut être entièrement partagé parmi tous les membres d'une équipe (Pearce et Sims, 2000).

Dans le même ordre d'idées, le leadership partagé se différencie du concept d'habilitation par le partage du leadership qu'il implique. Malgré le fait que la relation unissant ces deux concepts soit réciproque du fait que chacun d'eux semble faciliter le développement de l'autre (Carson et al., 2007), le concept d'habilitation n'implique pas le partage explicite des responsabilités de leadership parmi plusieurs membres d'une équipe. Comme l'indiquent Carson et collaborateurs (2007 : traduction libre, p.1219), « les membres d'une équipe peuvent ressentir un fort sentiment d'« *empowerment* » tout en se rapportant à un leader externe exerçant une influence marquée et étant peu disposé à encourager un partage réel des responsabilités de leadership ». Comme mentionné précédemment, le leadership partagé ne peut exister que lorsque tous les membres d'une équipe s'engagent pleinement dans les processus de leadership. En ce sens, l'habilitation de l'équipe s'avère une condition nécessaire, mais non suffisante pour que cette forme de leadership puisse être développée et démontrée par les membres d'une équipe (Pearce et Conger, 2003).

En définitive, malgré les liens évidents entre le leadership partagé et les différentes contributions théoriques exposés précédemment, il n'en demeure pas moins que cette forme de leadership se démarque par l'importance qu'elle place sur la délégation et le partage du leadership parmi tous les membres d'une équipe (Hoch, Pearce et Welzel, 2010). De plus, le leadership partagé s'avère une approche unique par sa considération du leadership d'équipe comme un phénomène pouvant se réaliser à un niveau collectif. Cette forme de leadership entrevoit donc la possibilité qu'une équipe de travail puisse être plus efficace lorsque l'ensemble de ses membres se partagent les tâches et les responsabilités de gestion.

Afin d'approfondir notre compréhension de cette relation, la prochaine section a pour objectif de passer en revue les différentes recherches empiriques ayant établi la présence d'un lien significatif entre le leadership partagé et l'efficacité d'équipe.

1.3.3 Le leadership partagé et l'efficacité des équipes de travail

Malgré la relative jeunesse de cette forme de leadership, plusieurs chercheurs se sont déjà intéressés aux différents effets du leadership partagé. De manière générale, ces études démontrent que l'impact du leadership partagé sur l'efficacité des équipes de travail est plus important que celui provenant uniquement d'un leadership vertical (Ensley et al., 2003; Hoch et al., 2010; Pearce et Sims, 2002). En fait, la recherche indique que les équipes qui éprouvent des problèmes de performance ont tendance à être dominées fortement par l'influence d'une personne en position d'autorité (Pearce, 2004). À l'opposé, les équipes hautement performantes démontrent généralement un leadership d'équipe plus dispersé et partagé (Pearce, 2004). De manière générale, dans plusieurs contextes et pour plusieurs types d'équipe, la pratique du leadership partagé engendre des effets positifs sur le rendement d'équipe et sur certaines réponses affectives de la part des membres (Hoch et al., 2010).

De nombreuses études empiriques ont établi la présence d'un lien positif unissant le leadership partagé et le rendement des équipes de travail (Carson et al., 2007; Ensley et al., 2006; Pearce et Sims, 2002; Pearce et al., 2004; Sivasubramaniam et al., 2002; Small et Rentsch, 2010; Wood, 2005; Yoo et Alavi, 2004; Wood, 2005). Par exemple, sur la base d'un échantillon de 71 équipes en gestion du changement, Pearce et Sims

(2002) ont démontré que les équipes pratiquant un leadership partagé affichent un rendement supérieur à celles où le leadership était entièrement assumé par un supérieur hiérarchique. De plus, Carson et collaborateurs (2007) ont aussi démontré, auprès de 59 équipes de consultants, la présence d'une relation positive entre le leadership partagé et le rendement, tel que perçu par leurs clients. Quant à eux, Yoo et Alavi (2004) ont déterminé la présence d'un lien positif entre le leadership partagé et le rendement en contexte d'équipes de travail virtuel. En contexte académique, Avolio et collaborateurs (2003) ont établi la présence d'un lien significatif entre cette forme de leadership et la perception d'efficacité d'équipes d'étudiants universitaires. De plus, les recherches de Hauschildt et Kirchmann (2001) ont pour leur part montré que la pratique du leadership partagé, en contexte d'équipe de projet œuvrant dans le domaine de l'ingénierie, est associée à des gains de productivité se situant entre 30 et 50 %. Suivant la même tendance, Howell et Boies (2004) ont examiné en détail des équipes de projet en recherche et développement et ont démontré que le leadership partagé y était aussi associé à un rendement supérieur. Finalement, Ensley et collaborateurs (2003) ont démontré que des conseils d'administration, en contexte d'entreprise nouvellement formées, affichaient une plus forte cohésion et performaient généralement mieux lorsque le leadership était partagé.

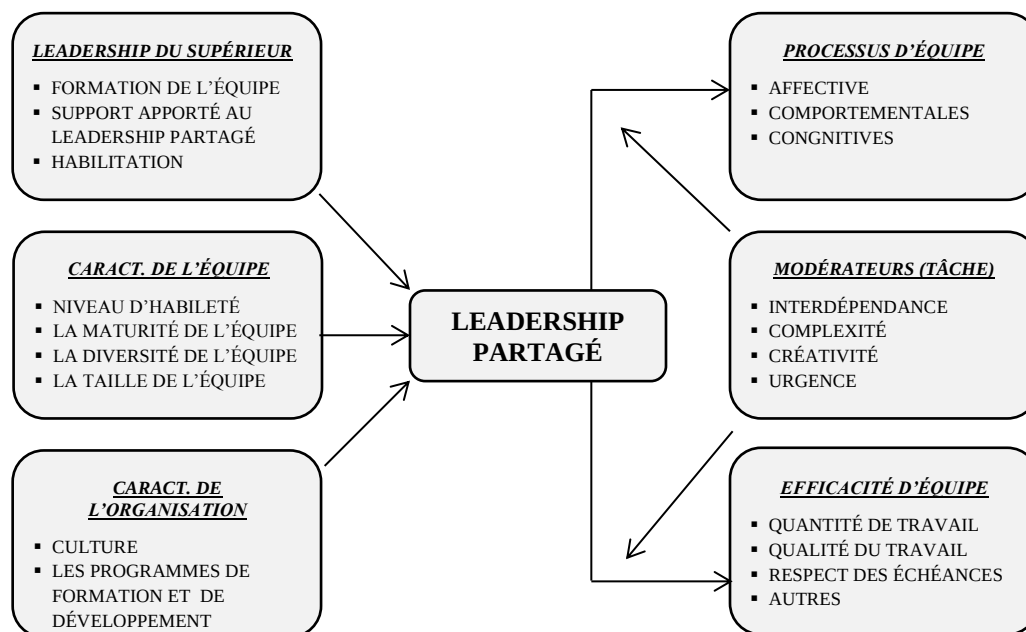
Le leadership partagé engendre aussi des effets positifs sur certaines réponses affectives de la part des membres d'une équipe. Cette forme de leadership contribue premièrement à une amélioration de la motivation au travail (Cox et al., 2003; Perry et al., 1999; Wood et Fields, 2007). Il semble que le leadership partagé contribue à l'articulation et à l'élaboration collective d'une vision comprise et acceptée par tous les membres de l'équipe (Ensley et al., 2003). De plus, central à l'objectif de ce mémoire, cette approche engendre aussi des effets positifs sur l'engagement des membres envers l'atteinte des objectifs communs (Ensley et al., 2003; Klein et Mulvey, 1995; Mehra, Smith, Dixon et Robertson, 2006). Finalement, on attribue à cette forme de leadership un effet positif sur la satisfaction générale des membres d'une équipe (Perry et al., 1999; Wood et Fields, 2003). En considérant l'enrichissement du travail qu'il implique, il s'avère facile de comprendre le plus grand engagement et la plus grande satisfaction au travail résultant de l'exercice d'un leadership plus partagé.

En résumé, il semble que pour certaines situations de travail en équipe, la littérature suggère que le leadership partagé peut engendrer des résultats considérables en termes d'efficacité. Cependant, cette forme de leadership n'est pas adaptée à tous les types de travailleurs et pour toutes les situations de travail en équipe (Cox et al., 2003; Pearce et Sims, 2000). Les nombreux effets positifs du leadership partagé ne sont pas assurés et dépendent de nombreuses variables contextuelles qui viennent valider et justifier cette approche collective du leadership d'équipe.

1.3.4 Le leadership partagé et l'efficacité des équipes de projet

Le leadership partagé semble particulièrement bien adapté à des situations où la tâche à effectuer par l'équipe est complexe et requiert un haut niveau d'interdépendance et de créativité, comme c'est habituellement le cas dans les équipes de projet (Pearce, 2004).

Figure 3 : Modèle de Cox, Pearce et Perry (2003)



Comme l'indiquent Cox et ses collaborateurs (2003 : traduction libre, p.51), « le leadership partagé peut contribuer substantiellement à l'amélioration de l'expérience au travail et à l'efficacité dans ces types de situations ». Ces mêmes auteurs ont développé un modèle intégrateur présentant les antécédents et les conséquences du leadership partagé dans les équipes de projet. Ce modèle constitue la pierre angulaire autour de laquelle les grandes lignes de ce mémoire s'articulent. La prochaine section de ce

chapitre sera consacrée à la présentation détaillée des différentes composantes de ce modèle (voir figure 3).

1.3.5 Les antécédents favorisant le développement du leadership partagé

Constituant une forme de leadership particulièrement exigeante pour les membres d'une équipe tentant de la réaliser et pour l'organisation voulant la supporter, différents éléments viennent influencer le développement et la réussite potentielle du leadership partagé. À cet effet, les auteurs ont identifié trois dimensions spécifiques venant influencer le développement et le maintien de l'approche du leadership partagé (voir figure 3).

1.3.5.1 Le leadership du supérieur

La présence du leadership partagé n'implique certainement pas l'élimination ou même la remise en question de l'importance du leader formel en contexte d'équipe de projet. Au contraire, le rôle de celui-ci est considéré comme essentiel pour le succès continu de cette forme de leadership (Pearce, 2004). Cependant, il implique une certaine transformation de son rôle traditionnel.

Tout d'abord, le chef de projets doit porter une attention particulière au design et à la composition de l'équipe. Il doit clarifier la mission et les objectifs communs tout en sécurisant les ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe (Pearce, 2004). De plus, il doit s'assurer que les bonnes personnes sont présentes dans l'équipe afin d'assurer le succès du leadership partagé (Pearce, 2004). Le chef de projets doit s'assurer d'identifier et de sélectionner des membres qui possèdent une combinaison appropriée de compétences techniques et de leadership afin de se partager avec succès le leadership de l'équipe (Houghton et al., 2003; Perry et al., 1999). En outre, il doit composer l'équipe de personnes étant motivées et aptes à assumer l'enrichissement du travail qu'implique l'approche du leadership partagé (Manz et Sims, 1987).

De plus, l'émergence de cette forme de leadership implique un déplacement de sa contribution, d'un rôle majoritairement axé autour de la planification et de la direction, vers de nouvelles responsabilités principalement orientées autour de la facilitation et la coordination du leadership partagé (Manz et Sims, 1987; Pearce, 2004). Afin de

favoriser cette émergence, les rôles et comportements du chef de projets ayant trait à la facilitation de l'autogestion s'avèrent les plus importants (Manz et Sims, 1987). Il doit supporter les membres de l'équipe et les encourager à se partager les responsabilités de leadership. Un des rôles principaux du leader formel, en contexte de leadership partagé, réside donc dans sa volonté et sa capacité à fournir à l'équipe une autonomie accrue (Houghton et al., 2003; Perry et al., 1999). Comme illustré à la figure 3, l'habilitation de l'équipe constitue un des principaux rôles du chef de projets.

Finalement, le chef de projets se doit aussi d'agir à titre de « gardien » du leadership partagé en soutenant les membres et en comblant les manques en matière de leadership (Pearce, 2004). Il doit porter une attention particulière au développement des compétences de leadership critiques, mais manquantes au sein des membres de son équipe (Houghton et al., 2003). Principalement, sa nouvelle pratique doit encourager les membres afin qu'ils soient en mesure d'assumer eux-mêmes les responsabilités de leadership au lieu d'exercer un contrôle direct sur le fonctionnement interne de l'équipe (Manz et Sims, 1987). Il doit être le défenseur du leadership partagé en rendant possible et en favorisant l'interdépendance au sein de l'équipe.

1.3.5.2 Les caractéristiques de l'équipe

Le leadership partagé n'est pas adapté à toutes les situations de travail en équipe. Il semble exister certains éléments qui influencent son développement et son intensité au sein d'une équipe de projet (Pearce et Sims, 2000). En premier lieu, les membres doivent posséder une étendue suffisante de connaissances, de compétences et d'habiletés afin d'accomplir efficacement leurs principales responsabilités au sein de l'équipe (voir figure 3). Ces aptitudes comprennent des considérations tout aussi fonctionnelles et techniques qu'interpersonnelles et reliées à la capacité de travailler en équipe (Cox et al., 2003). Plus l'équipe devient habile dans l'accomplissement de ses fonctions, moins l'influence du leader vertical est nécessaire (Cox et al., 2003). Lorsque les membres d'une équipe s'avèrent hautement compétents face aux spécificités de la tâche à accomplir, on peut s'attendre à ce qu'ils s'engagent plus activement dans la pratique du leadership partagé (Pearce et Sims, 2000).

Parallèlement, cette forme de leadership est plus propice d'apparaître dans des équipes dites « matures » (Cox et al., 2003, Pearce, 2004; Pearce et Sims, 2000). Malgré le fait qu'il existe différentes perspectives reliées au développement d'une équipe à travers le temps, il existe un consensus quant au fait qu'une équipe passe par plusieurs stades de maturité au cours de son développement (Pearce et Sims, 2000). Les équipes qui se positionnent dans les stades supérieurs sont généralement caractérisées par la présence de relations plus étroites et personnelles entre leurs membres (Cox et al., 2003). Constituant un processus nécessitant un niveau élevé de confiance groupale, le leadership partagé a donc plus de chance de se produire au sein d'une équipe où les membres se connaissent et se considèrent. En somme, une équipe qui se positionne dans les stades supérieurs de maturité offre un contexte favorable à l'émergence du leadership partagé.

En ce qui a trait à la diversité au sein de l'équipe, la nature du lien unissant ce concept et le leadership partagé comprend deux dimensions principales. Tout d'abord, la diversité des connaissances et des compétences a un effet positif sur l'émergence et la continuation du leadership partagé au sein d'une équipe (Cox et al., 2003). Possédant une expertise particulière et apportant une perspective différente à l'équipe, chaque membre devient plus enclin à participer activement à l'influence dans l'équipe.

Paradoxalement, en termes de diversité étant liée à des considérations plus personnelles (âge, sexe, ethnie, culture et expériences professionnelles), son intensité peut engendrer des effets négatifs sur l'émergence du leadership partagé (Cox et al., 2003). Dépendant grandement des interactions sociales et de la volonté d'accepter l'influence d'autrui, dans la mesure où les différences individuelles engendrent des barrières interpersonnelles, cette forme de leadership est plus difficilement atteignable sous des conditions de grande diversité (Pearce et Sims, 2000). À ce sujet, certaines recherches démontrent que la diversité au sein d'une équipe peut influencer certains processus de manière à inhiber la pratique du leadership partagé. Par exemple, la diversité a été reliée à l'augmentation des conflits, à la réduction de la cohésion, à l'affaiblissement de la communication et de la coordination ainsi qu'à un processus décisionnel collectif plus lent (Knight, Pearce, Smith, Sims, Olian et Smith, 1999). Cependant, comme

l'indiquent de nombreuses recherches sur le sujet, la diversité est un phénomène complexe dont les effets sont encore mal compris (Horwitz et Horwitz, 2007).

En dernier lieu, le leadership partagé a plus de facilité à se développer lorsque la taille de l'équipe s'avère relativement petite (Cox et al., 2003; Pearce et Sims, 2000). Cette forme de leadership nécessite un haut niveau de familiarité et de confiance groupale; deux considérations étant portées à s'affaiblir avec l'augmentation du nombre d'équipiers (Pearce et Sims, 2000). Cependant, une équipe de plus grande taille implique aussi un plus grand bassin de compétences collectives, ce qui semble augmenter la valeur du leadership partagé (Cox et al., 2003). L'effet de la taille de l'équipe doit donc être envisagé de manière curvilinéaire (Pearce et Sims, 2000). La valeur du leadership partagé augmente lorsque l'équipe grandit, jusqu'à un point de saturation où la taille grandissante de l'équipe cause des effets négatifs sur le développement de cette forme de leadership (Pearce et Sims, 2000).

1.3.5.3 Les caractéristiques de l'organisation

Constituant un processus qui remet en question les fondements traditionnels du leadership et du fonctionnement général des équipes de travail, le leadership partagé doit s'insérer dans une culture organisationnelle qui permet et valorise la décentralisation du pouvoir décisionnel. En tenant compte de cette réalité, le déplacement vers cette approche partagée nécessite un changement culturel qui peut poser plusieurs défis (Pearce, 2004). Pour assurer le développement de cette forme de leadership, le changement doit être personnifié par les hauts dirigeants. La clé du succès réside dans la capacité de l'organisation à aligner ses systèmes et ses politiques afin qu'ils soient en mesure de soutenir le développement d'un leadership plus partagé (Pearce, 2004).

En phase de transition vers un leadership moins centralisé, les besoins en termes de formation et développement augmentent fortement (Pearce, 2004). D'une part, les leaders formels peuvent percevoir ce changement comme une potentielle perte de contrôle. Ils auront conséquemment besoin de formation et de coaching continus afin de gérer cette nouvelle incertitude qu'implique le partage de leur influence (Pearce et Sims, 2000). D'autre part, les membres de l'équipe ont aussi besoin de formation et de

développement (Pearce, 2004). Concrètement, les programmes de développement devront comprendre de la formation sur : 1) la façon de s'engager dans un leadership responsable et constructif; 2) la façon de recevoir positivement l'influence et le leadership des autres; et finalement 3) les habiletés de base du travail en équipe (Cox et al., 2003). De manière générale, l'organisation doit s'assurer de combler ces nouveaux besoins en termes de compétences et comportements internes en fournissant un niveau adéquat de formation à ses membres.

1.3.6 Les effets du leadership partagé

Parallèlement à la section antérieure portant sur le leadership partagé et l'efficacité des équipes de travail, il semble que cette forme de leadership engendre des effets spécifiques sur certains processus d'équipe et sur l'efficacité plus générale des équipes de projet (voir figure 3). Selon le modèle de Cox, Pearce et Perry (2003), le leadership partagé produit des effets spécifiques sur les processus affectifs, cognitifs et comportementaux de l'équipe de projet. Les réponses cognitives et affectives peuvent inclure la confiance collective, l'engagement envers les objectifs communs, la motivation, la satisfaction au travail, le sentiment d'efficacité collective ainsi que la cohésion (Cox et al., 2003). Les réponses comportementales incluent, quant à elles, l'effort, la quantité et la qualité de la communication, la coordination et les comportements de citoyenneté organisationnels.

En considérant ce modèle théorique, il semble que le leadership partagé engendre des effets particuliers sur ces trois types de processus d'équipe. De plus, cette forme de leadership est, sans vouloir revenir sur des éléments exposés précédemment, lié positivement à des critères d'efficacité en lien avec le rendement d'équipe. Plus précisément, ce modèle démontre que le leadership partagé a des effets positifs sur la quantité de travail, la qualité du travail ainsi que le respect des échéanciers (voir figure 3).

1.3.7 Les variables modératrices

Les effets du leadership partagé sur l'efficacité des équipes de projet ne sont toutefois pas assurés. Certains facteurs sont susceptibles de venir moduler la force de ces relations. Toujours en fonction du modèle de Cox, Pearce et Perry (2003), ces

modérateurs constituent principalement des caractéristiques en lien avec la tâche que l'équipe doit accomplir (voir figure 3).

1.3.7.1 Le niveau d'interdépendance de la tâche

Le leadership partagé est approprié dans les équipes de projet où le niveau d'interdépendance est particulièrement élevé. Quant à la réalisation de la tâche collective, un haut niveau d'interdépendance implique des considérations importantes en termes de coordination et d'intégration des efforts (Cox et al., 2003). Servant de base à la collaboration au sein d'une équipe, le leadership partagé appuie ce besoin de coordination des efforts en contexte d'interdépendance (Pearce, 2004). Par opposition, lorsque la tâche d'équipe implique une sommation d'actions individuelles sans réel besoin de collaboration, l'opportunité et l'impact du leadership partagé sont diminués (Pearce et Sims, 2000). Bref, l'impact du leadership partagé est plus puissant lorsque la tâche collective à accomplir nécessite un haut niveau d'interdépendance entre les membres.

1.3.7.2 Le niveau de complexité de la tâche

Cette forme de leadership est aussi plus efficace lorsque le mandat d'équipe est complexe. En contexte de complexité, la contribution de tous les membres est requise et la complémentarité des compétences est nécessaire. Cette réalité met en évidence l'opportunité pour le développement du leadership partagé (Pearce, 2004). De plus, une tâche complexe nécessite généralement un plus grand besoin de leadership (Cox et al., 2003). Lorsque la complexité de la tâche augmente, les opportunités de développement du leadership partagé augmentent aussi (Pearce et Sims, 2000). Globalement, il est difficile de concevoir une équipe de projet s'engager dans un processus aussi demandant que celui du leadership partagé pour effectuer une tâche routinière et peu exigeante.

1.3.7.3 Le niveau de créativité et d'innovation que nécessite la tâche

Le leadership partagé a aussi plus de chance de se développer et d'engendrer des effets positifs lorsque la tâche à effectuer par l'équipe nécessite un haut niveau de créativité et d'innovation (Pearce, 2004; Pearce et Sims, 2000). En contexte d'innovation et de création, la réalisation du travail nécessite généralement la participation et l'input de

plusieurs individus. De plus, dans ces situations, la pratique d'un leadership participatif est plus efficace qu'un leadership directif dans sa capacité à générer différentes alternatives (Leana, 1985 cité dans Pearce, 2004). Globalement, cette recherche stipule qu'un leadership participatif est plus approprié lorsque l'équipe de projet fait face à une tâche requérant un haut niveau d'innovation. En tenant compte du fait que le leadership partagé s'avère une forme extrême de leadership participatif (Pearce, 2004), ce premier s'avère particulièrement efficace en contexte de développement de nouveaux produits.

1.3.7.4 L'urgence de la tâche

En 2004, Pearce ajoute une dernière variable modératrice au modèle. Il stipule que l'urgence de la tâche peut venir remettre en question la pertinence du leadership partagé. Il avance que lorsque la tâche d'équipe nécessite une décision et une exécution particulièrement rapides, le leadership partagé ne constitue peut-être pas la méthode de fonctionnement la plus appropriée. Cette forme de leadership implique un processus décisionnel basé sur le consensus, plus long et rigoureux que celui généralement présent en situation de leadership vertical (Pearce, 2004). En ce sens, si la tâche à effectuer s'avère particulièrement urgente et nécessite une décision rapide, l'impact du leadership partagé peut être diminué et même venir influencer négativement les processus et l'efficacité générale de l'équipe (Cox et al., 2003).

En définitive, malgré le fait que ce modèle ne constitue qu'une première tentative de modélisation théorique du leadership partagé, il n'en demeure pas moins qu'il s'avère pertinent dans notre compréhension globale de cette approche. De plus, il constitue une base théorique centrale pour ce mémoire en tenant compte du fait qu'il traite directement de l'équipe de projet œuvrant en contexte d'innovation et de création.

1.3.8 La problématique de recherche

Les études empiriques recensées mettent l'accent sur les déterminants du leadership partagé plutôt que sur ses conséquences précises en termes d'efficacité. Il apparaît que les relations concernant les antécédents du leadership partagé sont beaucoup mieux documentées que celles unissant cette forme de leadership et les différentes facettes de l'efficacité d'équipe (Carson et al., 2007). De plus, dans les études portant sur les effets du leadership partagé, il semble que le rendement a été grandement privilégié, en

délaissant d'autres dimensions importantes de l'efficacité d'équipe. De manière générale, les indicateurs quantitatifs ont certainement été privilégiés (Cox et al., 2003).

En comparaison, peu d'études ont cherché à comprendre l'impact du leadership partagé sur des dimensions plus humaines de l'efficacité et du travail en équipe (ex. : viabilité, qualité de l'expérience groupale). L'efficacité des équipes est multidimensionnelle et il est fort probable que cette forme de leadership engendre aussi des effets sur d'autres facettes de l'efficacité. Dans le modèle de Cox, Pearce et Perry (2003), l'insertion du terme «autres» dans leur dimension d'efficacité suggère qu'ils avaient considéré la possibilité de cet approfondissement théorique (voir figure 3). La relation unissant le leadership partagé et l'efficacité d'équipe mérite donc d'être approfondie. Comme mentionné précédemment, nous suggérons que cette approche puisse aussi offrir des bénéfices substantiels en lien avec des dimensions plus humaines de l'efficacité des équipes de projet. Par exemple, il est probable que le leadership partagé améliore l'expérience au travail en offrant aux membres un travail enrichi qui améliore leur sentiment d'autodétermination et qui leur permet d'exercer une influence notable sur le succès du projet. C'est en ce sens que s'articule **l'objectif principal** de ce mémoire. Nous tentons d'élargir notre compréhension de ce lien en testant le rôle du leadership partagé sur trois dimensions spécifiques de l'efficacité d'équipe, à savoir : le rendement d'équipe, la viabilité d'équipe et la qualité de l'expérience groupale.

Par ailleurs, il semble que la nature même du lien unissant le leadership partagé et l'efficacité d'équipe mérite d'être approfondie. La littérature suggère qu'il existe un besoin quant à l'étude de médiateurs possibles expliquant la relation entre cette forme de leadership et l'efficacité d'équipe (Carson et al., 2007). Il a été établi que les recherches futures sur le leadership partagé gagneraient à examiner l'impact de certaines variables médiatrices (Carson et al., 2007; Cox et al., 2003; Hoch et al., 2010). Il semble que certaines variables affectives telles que des mesures d'engagement peuvent constituer une catégorie de variables particulièrement intéressante dans l'explication théorique de l'effet du leadership partagé sur l'efficacité d'équipe (Hoch et al., 2010). De plus, certaines recherches ont déjà démontré la présence d'une relation positive entre le leadership partagé et l'engagement envers les objectifs communs (Bligh et al., 2006 ; Ensley et al., 2003 ; Katz et Kahn, 1978 ; Klein

et Mulvey, 1995; Perry et al., 1999). D'autre part, ce concept semble aussi un important déterminant de l'efficacité des équipes (Aubé et Rousseau, 2005; Aubé et Rousseau, 2011). Quoi qu'il en soit, œuvrant généralement en périphérie des activités principales d'une organisation et réunissant souvent des personnes n'ayant jamais travaillé ensemble, l'engagement (*buy-in*) envers les objectifs du projet constitue une variable problématique, mais particulièrement déterminante pour l'efficacité de l'équipe de projet (Cleland et Ireland, 2006). Directement en lien avec le premier, **le deuxième objectif** de ce mémoire consiste donc à éclaircir cette relation en testant l'engagement envers les objectifs communs comme médiateur principal entre le leadership partagé et trois dimensions de l'efficacité d'équipe.

CHAPITRE 2 : LE CADRE CONCEPTUEL

À la lumière des éléments présentés dans le chapitre précédent, il apparaît que les deux variables principales que nous étudions (le leadership partagé et l'efficacité des équipes de projet) constituent des concepts particulièrement vastes et comportant de nombreux éléments constitutifs. Afin de positionner clairement ce travail de recherche à l'intérieur de cette abondance théorique, il semble maintenant nécessaire de tamiser ces informations en définissant les dimensions que nous avons choisi d'inclure dans notre cadre conceptuel. La présentation du cadre d'analyse sera divisée en deux séries d'hypothèses de recherche distinctes mais complémentaires. Tout d'abord, en ce qui a trait aux hypothèses de corrélation, nous étudions le lien entre le leadership partagé et trois dimensions de l'efficacité d'équipe, soit le rendement, la viabilité et la qualité de l'expérience groupale. Par la suite, en termes d'hypothèses de médiation, nous testons l'engagement envers les objectifs communs comme possible médiateur dans la relation unissant le leadership partagé et ces trois dimensions d'efficacité. Nous espérons que cette démarche permettra d'éclaircir le lien qui unit cette forme de leadership et l'efficacité des équipes de projet en contexte d'innovation et de développement de nouveaux produits.

2.1 Les hypothèses de corrélation

Comme mentionné précédemment, en matière d'efficacité, nous avons décidé de lier le leadership partagé à trois dimensions spécifiques de l'efficacité d'équipe.

2.1.1 Le leadership partagé et le rendement d'équipe

Parmi les trois dimensions d'efficacité à l'étude, le rendement est certainement la dimension qui a été privilégiée dans l'analyse du leadership partagé. En effet, de nombreuses recherches ont déjà démontré la présence d'une relation positive entre cette forme de leadership et le rendement d'équipe. Plus précisément, il semble que le leadership partagé influence positivement le rendement dans plusieurs contextes de travail en équipe, dont les équipes de projet (Hauschildt et Kirchmann, 2001; Howell et Boies 2004), les équipes en gestion du changement (Pearce et Sims, 2002), les équipes académiques (Avolio et al., 2003), les conseils d'administration (Ensley et al., 2003),

les équipes virtuelles (Pearce et al., 2004) et les équipes de consultants (Carson et al., 2007).

De plus, en contexte de développement de nouveaux produits, Janz (1999) a démontré que les équipes qui se partagent les responsabilités de leadership sont en mesure de réduire les coûts de développement, d'améliorer la qualité et la satisfaction des clients. Théoriquement, il existe de nombreuses avenues permettant d'expliquer l'influence de cette forme de leadership sur le rendement des équipes de projet. Dans son ensemble, il semble que le leadership partagé contribue à un rendement d'équipe supérieur en facilitant le travail en équipe et en encourageant les membres à s'investir dans la réalisation du travail collectif.

Tenant d'éliminer l'individualisme et plaçant le collectif au premier plan, l'approche groupale proposée par le leadership partagé sous-tend des processus d'équipe beaucoup plus collectifs et nécessitant généralement la participation simultanée de plusieurs individus. Les responsabilités et les tâches importantes de travail sont planifiées et exécutées de manière collective et le processus décisionnel s'apparente au consensus (Choi, 2009). En situation de partage du leadership, le travail de tous les membres contribue donc à l'atteinte des objectifs. Par cette importance placée sur la collaboration, les membres peuvent alors compléter leurs activités de travail dans des situations où autrement ils auraient de la difficulté à le faire (Rousseau et al., 2007). Par l'entremise de cette planification et cette réalisation collective des principales responsabilités du projet, l'équipe est alors en mesure d'élaborer des solutions innovantes à des problèmes complexes (Burke, Fiore et Salas, 2003). En outre, le leadership partagé crée un climat de travail qui facilite la collaboration et encourage le travail en équipe.

De plus, par cet accomplissement collectif des principales tâches, le leadership partagé favorise le partage multidirectionnel de l'information (Fletcher et Käufer, 2003). Par l'entremise d'une communication fluide et par la présence d'interactions décentralisées, cette forme de leadership permet à chaque membre de disposer des informations nécessaires à l'accomplissement de son travail (Seers et al., 2003). En situation de leadership partagé, l'asymétrie de l'information est quasi inexistante et

tous les membres de l'équipe communiquent et possèdent la même information en ce qui concerne les spécificités et l'avancement du projet (Mehra et al., 2006). De manière générale, les équipes dans lesquelles l'information circulent librement et facilement se révèlent plus efficaces (Rousseau et al., 2007). Dans un contexte de complexité et d'incertitude associé à une majorité de projets, cet élément prend une importance particulière quant au rendement de ce type d'équipe.

Constituant un résultat direct du partage multidirectionnel de l'information et de la rétroaction collective caractérisant le leadership partagé, les différentes connaissances et actions des équipiers sont mieux alignées et intégrées au sein d'une équipe qui se partage les fonctions de leadership (Ensley et al., 2003; Mehra et al., 2006). Plus précisément, le processus d'influence dynamique et mutuel qui caractérise le leadership partagé assure un certain niveau de coordination entre les actions des membres d'une équipe (Ensley et al., 2003). Cette cohérence interne est considérée comme un processus clé dans la performance des équipes de travail (Rico, Sanchez-Manzanares, Gil et Gibson, 2008). En ce sens, constituant une forme de leadership basée sur la planification collective des responsabilités d'équipe, le leadership partagé favorise le rendement interne en assurant un alignement et une continuité dans l'accomplissement des tâches de l'équipe (Mehra et al., 2006).

En outre, il semble que de nombreux éléments théoriques puissent venir justifier le lien unissant le leadership partagé et le rendement des équipes de projet. Quoi qu'il en soit, cette réflexion permet la justification de notre première hypothèse de recherche :

H1 : Le leadership partagé est lié positivement au rendement d'équipe.

2.1.2 Le leadership partagé et la viabilité d'équipe

Notre deuxième hypothèse de corrélation concerne le lien qui unit le leadership partagé et la viabilité d'équipe. Comparativement au rendement d'équipe, il ne semble pas exister de recherche empirique traitant directement du lien entre le leadership partagé et cette dimension de l'efficacité. Un tel lien est toutefois fort envisageable pour différentes raisons.

Effectivement, il existe deux grandes formes d'adaptabilité d'équipe. La forme interne représente la capacité de l'équipe à faire face à des changements à l'intérieur de sa structure. La forme externe représente quant à elle la capacité de l'équipe à se réorganiser en fonction de changements prenant place à l'extérieur de ses frontières (Burke, Fiore et Salas, 2003). En considérant les recherches de ces trois auteurs, il apparaît que cette forme de leadership influence positivement la capacité d'adaptation d'équipe en favorisant le développement de connaissances et d'interprétations communes (Burke et al., 2003). En effet, il semble que par l'entremise du partage multidirectionnel de l'information et de la résolution collective de problèmes, le leadership partagé est en mesure d'influencer positivement le développement de modèles mentaux communs au sein d'une équipe (Burke et al., 2003; Cox et al., 2003). Cette connaissance partagée contribue à coordonner les actions et affecte positivement la convergence dans la compréhension et l'analyse collective des situations (Burke et al., 2003). Servant de patrimoine collectif à l'équipe et de facilitateur au transfert des connaissances, cette représentation commune assure une certaine continuité à l'équipe en réduisant l'incertitude associée à des changements dans sa composition (Burke et al., 2003). En considérant ces éléments, plusieurs auteurs suggèrent qu'une équipe est en mesure de s'adapter à un environnement changeant par la présence de lignes de pensée compatibles et partagées (Cannon-Bowers et Salas, 2001).

Par ailleurs, cette influence serait principalement causée par une facilitation des comportements adaptatifs et à un transfert facile des fonctions de leadership parmi les différents membres de l'équipe (Burke et al., 2003). Cette connaissance partagée permet aux membres d'être en mesure de reconnaître lorsque les fonctions de leadership doivent changer de mains et à qui elles doivent être transférées (Cox et al., 2003). Le partage des fonctions de leadership favorise l'habileté d'une équipe à transférer l'influence à un membre qui détient l'expertise nécessaire afin de faire face à une situation précise. Ce processus d'émergence en série de leaders informels favorise l'agilité et la capacité d'adaptation de l'équipe (Wood et Fields, 2007).

Ce transfert des fonctions de leadership constitue donc une réponse d'équipe permettant une adaptation efficace aux demandes internes et externes imposées à l'équipe de projet (Burke et al., 2003). De plus, cette capacité d'adaptation constitue un

déterminant central pour l'efficacité de ce type d'équipe (Kerzner et Saladis, 2009). Ouvrant dans l'ambiguïté et l'incertitude, l'équipe de projet doit être en mesure de coordonner ses performances et de réagir rapidement aux changements dans les spécificités du projet (Cleland et Ireland, 2006). En résumé, ne relevant plus d'une seule personne en position d'autorité, les processus d'équipe en situation de leadership partagé s'avèrent alors beaucoup moins formels et plus facilement adaptables aux contraintes situationnelles (Seers et al., 2003). Quoi qu'il en soit, en facilitant la flexibilité et l'agilité d'équipe, il semble que le leadership partagé puisse venir influencer positivement la viabilité de l'équipe de projet.

H2 : Le leadership partagé est lié positivement à la viabilité de l'équipe.

2.1.3 Le leadership partagé et la qualité de l'expérience groupale

Notre troisième hypothèse de recherche concerne une dimension plus humaine de l'efficacité d'équipe. Malgré le fait qu'il existe très peu de recherches traitant directement du lien entre le leadership partagé et la qualité de l'expérience groupale, il semble que cette forme de leadership puisse générer des bénéfices substantiels sur le plan de la qualité de vie au travail (Cox et al., 2003). Cette réalité est principalement causée par l'intensité des interactions d'équipe et par la décentralisation du pouvoir caractérisant l'approche du leadership partagé. À cet effet, la littérature portant sur l'habilitation d'équipe constitue un domaine de recherche particulièrement pertinent dans notre compréhension de la nature de cette relation (Cox et al., 2003).

Cette documentation suggère que le leadership partagé améliore l'expérience au travail en offrant une mesure incrémentale d'autodétermination et l'opportunité d'exercer un impact significatif sur son travail (Cox et al., 2003). En conférant aux membres la capacité d'influencer et la possibilité d'exercer un impact significatif sur le succès du projet, le leadership partagé contribue à la satisfaction et à la qualité de vie au travail (Avolio et al., 2003; Perry et al., 1999; Wood et Fields, 2007). De plus, en considérant la théorie des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1976), il existe cinq caractéristiques d'une tâche motivante (variété des habiletés, l'identification à la tâche, la signification de la tâche, l'autonomie et la rétroaction) qui influencent positivement le sentiment de sens et de satisfaction au travail (Hackman et Oldham, 1976). À

première vue, ces caractéristiques constituent aussi des notions constitutives de l'approche du leadership partagé. Le sentiment de sens au travail réfère à la valeur d'un objectif ou d'une orientation de travail, jugée en fonction des idéaux et des standards d'un individu (May, Gilson et Harter, 2004). Il se manifeste par un état psychologique permettant à l'individu de percevoir son travail comme ayant un but, de la valeur et de l'importance (Agouri, 2011). Par l'entremise de tâches stimulantes et la possibilité de mettre en application ses compétences, l'individu percevant son travail comme important pour le succès de l'équipe aura tendance à être plus satisfait de son expérience générale de travail (May et al., 2004). En résumé, il semble que le leadership partagé puisse venir influencer positivement la qualité de l'expérience groupale par l'importance qu'il place sur des concepts tels que l'autonomie, le feedback collectif et l'enrichissement du travail.

Le concept d'habilitation structurelle (Biron et Bamberger, 2010) peut aussi servir de base explicative à notre troisième hypothèse de corrélation. L'habilitation structurelle met l'accent sur l'implantation de politiques et de pratiques favorisant le partage du pouvoir et qui cascaden l'autorité décisionnelle vers le bas de l'organisation (Conger et Kanungo, 1988). Se différenciant de la perception de pouvoir associée à l'habilitation psychologique, l'« *empowerment* » structurel traite, comme mentionné précédemment, des politiques et des pratiques visant le partage réel du pouvoir décisionnel (Eylon et Bamberger, 2000). À plusieurs reprises, ce concept a été lié à un plus fort sentiment de bien-être et de satisfaction au travail (Chebat et Kollias, 2000). En effet, les politiques et les pratiques ayant comme objectif l'autonomisation des employés tendent à générer de plus hauts niveaux de satisfaction au travail (Leach, Wall et Jackson, 2003). En considérant ces éléments, il semble que le leadership partagé constitue un type d'habilitation structurelle. En ce sens, par cette emphase placée sur l'autonomie et l'autogestion, le leadership partagé peut contribuer à un sentiment positif d'expérience groupale (Leach et al., 2005).

Finalement, en situation de leadership partagé, les interactions entre les différents membres de l'équipe sont plus nombreuses et riches de sens. Les relations et les liens étroits qui les relient les uns aux autres contribuent à la construction d'un fort esprit d'équipe et d'un sentiment d'identification envers l'équipe (Forsyth, 2010). Cette

réalité crée un climat qui favorise la qualité de la vie en groupe (Forsyth, 2010). De plus, en situation de leadership partagé, l'intensité des interactions et des relations entre les membres propose un tissu social beaucoup plus fort et développé à l'intérieur d'une équipe (Seibert et al., 2003). En coopérant et en assurant collectivement le succès de l'équipe, un fort sentiment de confiance se crée entre les membres (Boies et al., 2010; Perry et al., 1999; Seibert et al., 2003). En effet, comme le suggèrent Bligh et al. (2006), l'engagement des membres à adopter un leadership d'équipe plus partagé aura tendance à influencer positivement les interactions, résultant au développement d'un plus fort sentiment de confiance affective entre les membres d'une équipe. En ce sens, au sein d'une équipe de travail, la qualité de la relation qu'un individu entretient avec ses coéquipiers s'avère particulièrement déterminante (May et al., 2004; Ramlall, 2008). Cette réalité est d'autant plus importante en contexte de projets, où le niveau de familiarité est généralement faible et la propension à coopérer plus problématique qu'au sein d'une équipe de travail traditionnelle (Cleland et Ireland, 2006).

De manière générale, considérant l'emphase placée sur le collectif et le relationnel, l'individu en situation de leadership partagé aura tendance à être plus satisfait de son expérience générale de travail dans l'équipe (Seibert et al., 2003). Il apparaît donc que l'intensité des interactions d'équipe et le fort sentiment d'autodétermination résultant du leadership partagé peuvent venir justifier notre troisième hypothèse de recherche.

H3 : Le leadership partagé est lié positivement à la qualité de l'expérience groupale.

En ce qui concerne la relation entre le leadership partagé et l'efficacité des équipes de projet, nous avons donc formulé trois hypothèses de relation. Cependant, il ne faut pas écarter la possibilité que ces relations puissent se réaliser par l'entremise de certaines variables médiatrices. Il est même peu probable que l'unique fait de se partager les responsabilités de leadership influence directement les trois dimensions d'efficacité que nous étudions. De plus, certains résultats de recherche récents démontrent que la relation entre cette forme de leadership et l'efficacité d'équipe est plus compliquée qu'une simple relation à effets directs (Hoch et al., 2010). La littérature suggère qu'il existe un besoin réel quant à l'étude de médiateurs possibles pouvant expliquer la relation entre le leadership partagé et l'efficacité d'équipe (Carson et al., 2007; Cox et

al., 2003; Hoch et al., 2010). C'est dans cette optique que nous testons l'engagement envers les objectifs communs comme principal médiateur dans la relation entre le leadership partagé et les trois dimensions d'efficacité que nous avons choisi d'étudier.

2.2 Les hypothèses de médiation

L'engagement envers les objectifs communs est susceptible de venir jouer un rôle médiateur dans les relations entre le leadership partagé et l'efficacité des équipes de projet (Hoch et al., 2010). Ce type d'équipe est souvent caractérisé par un faible niveau de familiarité et son caractère temporaire rend souvent difficile l'atteinte d'un véritable sentiment collectif d'engagement envers les objectifs du projet. Par l'entremise d'une participation accrue au processus décisionnel et d'une influence marquée sur le succès de celui-ci, le leadership partagé semble constituer une alternative intéressante afin de favoriser l'engagement au sein d'une équipe de projet (Clarke, 2012).

Un objectif commun réfère aux résultats précis que les membres d'une équipe doivent atteindre (Aubé et Rousseau, 2005). En lien direct avec la tâche collective à effectuer, il s'agit des objectifs spécifiques de rendement qui sont attendus de l'équipe. Lorsque les membres sont fortement engagés à atteindre les objectifs communs, ils éprouvent un sentiment d'attachement envers ces objectifs et sont déterminés à les atteindre (Weldon et Weingart, 1993). Par l'entremise de cet engagement envers la réussite de l'équipe, les membres sont alors plus dédiés au travail et fournissent plus d'efforts afin d'atteindre les objectifs (Aubé et Rousseau, 2005). Selon nous, en favorisant la participation et l'implication dans le leadership du projet, le leadership partagé améliore l'efficacité par l'entremise d'un enrichissement du sentiment d'engagement (*buy-in*) envers les objectifs communs.

2.2.1 Le leadership partagé et l'engagement envers les objectifs communs

Il existe de nombreux arguments théoriques permettant de soutenir cette hypothèse. En premier lieu, la théorie de l'identité sociale de Tyler (1999) stipule que les individus se sentent reconnus au sein d'un groupe et cherchent à être plus engagés lorsque leurs contributions personnelles sont considérées et valorisées par les autres membres. Selon cette théorie, l'individu au sein d'une équipe de travail désire développer des liens étroits avec ses collègues et cherche à être reconnu comme un acteur important quant

au succès de l'équipe. Il désire s'impliquer et cherche à forger sa propre identité sociale au sein du collectif. En contribuant à la décentralisation et au partage multilatéral du leadership au sein d'une équipe, le leadership partagé favorise l'implication et permet aux membres d'exercer une influence considérable sur le succès du projet (Cox et al., 2003). De plus, il semble que par l'entremise d'un fort tissu social et d'une participation accrue à la prise de décision, cette forme de leadership est aussi en mesure de venir influencer positivement le sentiment d'identification envers l'équipe (Seibert et al., 2003). En outre, s'identifiant fortement à l'équipe et à son succès, l'individu en situation de leadership partagé aura tendance à augmenter sa contribution et à s'engager fortement à atteindre les objectifs de son équipe.

En deuxième lieu, il semble qu'une vision d'équipe élaborée collectivement et partagée par tous les membres d'une équipe contribue aussi positivement au développement d'un sentiment d'engagement envers les objectifs communs (Katzenbach, 1997). En effet, le concept de vision partagée est un construit central dans l'étude de l'engagement au sein des équipes de travail (Pearce et al., 2009). Constituant un élément central du leadership partagé, la présence d'une vision d'équipe élaborée et partagée par tous les membres peut aussi servir d'élément explicatif quant à la relation entre cette forme de leadership et l'engagement envers les objectifs communs. Lorsqu'une équipe en contexte de création réussit à créer une vision partagée, cette compréhension commune favorise la coordination et l'engagement en réduisant l'ambiguïté associée à l'orientation et aux objectifs spécifiques du projet (Pearce et Ensley, 2004). Donc, en favorisant l'élaboration collective d'une vision partagée par tous les membres de l'équipe, le leadership partagé est en mesure d'influencer positivement l'engagement envers les objectifs communs.

Finalement, la théorie du « *Team-Member Exchange* » de Seers (1989) et le concept de réciprocité (Ekeh, 1974) peuvent également être mobilisés afin de justifier l'existence du lien entre le leadership partagé et l'engagement envers les objectifs communs. La théorie de Seers décrit une tendance émergente par laquelle les membres d'une équipe tendent généralement à vouloir contribuer également et à rendre la pareille en termes d'influence collective (Seers et al., 2003). Cette théorie met l'accent sur les concepts de pression des pairs et d'obligation morale à se conformer aux normes du groupe.

L'individu aura tendance à vouloir réciproquer les comportements et l'influence des autres membres de son équipe (Blau, 1964). Les résultats des recherches de Seers (1989) suggèrent qu'un individu qui ne respecte pas la norme de réciprocité au sein d'une équipe sera le sujet d'une plus grande pression de la part de l'équipe entière plutôt que seulement d'un simple partenaire dyadique (Seers et al., 2003). Aussi éloigné de la rectitude politique que cela puisse paraître, le moyen le plus efficace et productif de maintenir des normes d'équipe élevées est la pression du groupe vers la conformité que l'on exerce sur ses pairs (Lencioni, 2005). En effet, la pression des pairs et la honte d'avoir laissé tomber l'équipe motiveront et engageront un joueur d'équipe beaucoup plus que la peur d'une punition de la part d'une personne en position d'autorité (Lencioni, 2005). En fonction de cette norme de réciprocité, percevant chaque membre participé activement au développement et au leadership du projet, l'individu en situation de leadership partagé aura tendance à vouloir fournir plus d'efforts et à s'engager davantage envers les objectifs communs de l'équipe. (Ensley et al., 2003; Mehra et al., 2006; Perry et al., 1999).

La relation entre les stratégies d'influence utilisées au sein d'une équipe et l'efficacité pourrait être influencée par l'engagement des membres à atteindre les objectifs de l'équipe (Seibert et al., 2003). En ce sens, les stratégies d'influence associées au leadership partagé devraient être associées à un plus grand engagement des membres à atteindre les objectifs de l'équipe (Seibert et al., 2003). À la lumière de ces éléments, via une participation accrue des membres dans le leadership de l'équipe et une pression supplémentaire à se conformer aux normes du groupe, il semble cette forme de leadership est en mesure de venir influencer positivement le sentiment d'engagement des membres envers les objectifs du projet.

De plus, certaines recherches ont déjà établi la présence d'une relation positive entre le leadership partagé et divers types d'engagement (Bligh et al., 2006 ; Ensley et al., 2003 ; Katz et Kahn, 1978; Klein et Mulvey, 1995; Perry et al., 1999). Tout d'abord, une recherche conduite par Katz et Kahn (1978) indique que lorsque les équipiers s'influencent les uns les autres, un leadership d'équipe partagé contribue à une amélioration de l'engagement envers les objectifs communs. Au sein de comités de gestion d'entreprises nouvellement formées, les résultats de recherche d'Ensley et

collaborateurs (2003) indiquent une amélioration du sentiment d'engagement au sein d'équipes se partageant les fonctions de leadership. Finalement, l'étude de Bligh et collaborateurs (2005) démontre aussi la présence d'un lien positif entre le leadership partagé et l'engagement affectif envers l'équipe. En effet, il semble que les membres qui s'engagent dans le leadership partagé sont plus enclins à croire fortement aux valeurs et aux objectifs de l'équipe (Bligh et al., 2005). De plus, ils sont aussi plus motivés à communiquer ces valeurs aux autres membres. Dans la mesure où les membres s'engagent dans ce genre d'influence sur les cognitions groupales, leurs croyances personnelles sont plus susceptibles d'être intégrées et alignées aux objectifs de l'équipe (Bligh et al., 2005). Cette réalité sous-tend une volonté à exercer un effort considérable au nom de l'équipe : un des trois principes de l'engagement (Bligh et al., 2005). En outre, en contexte de leadership partagé, les membres sont plus portés à diriger leur attention sur des aspects positifs de la tâche d'équipe. Cette dynamique engendre donc un engagement supplémentaire envers les objectifs communs et l'effort nécessaire afin de les atteindre (Bligh et al., 2005).

2.2.2 L'engagement envers les objectifs communs : un déterminant central de l'efficacité des équipes de travail

Malgré le fait que la présence d'équipes de travail soit associée à de nombreux avantages en contexte organisationnel, il n'en demeure pas moins que leur efficacité n'est pas assurée. Alors que certaines équipes sont très performantes, d'autres sont confrontées à une série de difficultés et d'échecs (Aubé et Rousseau, 2005). Le travail en groupe implique une dynamique humaine et relationnelle qui peut venir compliquer l'efficacité du travail en équipe. Clairement, il n'est pas suffisant de regrouper des individus en espérant qu'ils seront automatiquement en mesure de travailler efficacement ensemble (Cannon-Bowers et Salas, 2001).

En considérant cette réalité, certaines recherches ont démontré que l'engagement envers les objectifs communs constitue un déterminant central dans l'efficacité des équipes de travail (Aubé et Rousseau, 2005; Aubé et Rousseau, 2011; Hyatt et Ruddy, 2007; Klein et Mulvey, 1995). Plus précisément, il a été démontré que cette variable a

un effet direct sur les trois dimensions d'efficacité que nous étudions (Aubé et Rousseau, 2005; Aubé et Rousseau, 2011).

En premier lieu, en termes de rendement, il semble qu'en étant fortement engagés envers les objectifs communs, les membres ont tendance à fournir des efforts supplémentaires afin d'atteindre les objectifs de l'équipe (Aubé et Rousseau, 2005; Avolio et al., 1996). De plus, lorsque l'engagement est fort au sein d'une équipe, les membres dirigent davantage leurs ressources cognitives et comportementales vers l'atteinte des objectifs de l'équipe (Klein et Kim, 1998). Globalement, l'effet de cette variable sur le rendement d'équipe peut être expliqué par l'importance accordée aux objectifs et au fait que les membres sont plus dédiés à leur travail dans l'équipe (Aubé et Rousseau, 2011). En considérant ces éléments, il semble que l'engagement envers les objectifs communs influence positivement le rendement d'équipe. Conséquemment, constituant aussi un effet direct du leadership partagé, l'état actuel des connaissances vient justifier notre quatrième hypothèse de recherche.

H4 : L'engagement envers les objectifs communs joue un rôle médiateur dans la relation entre le leadership partagé et le rendement d'équipe.

En deuxième lieu, il apparaît que l'engagement envers les objectifs communs constitue aussi un déterminant important de la viabilité d'équipe (Aubé et Rousseau, 2005; Aubé et Rousseau, 2011). En effet, des recherches démontrent que les membres fortement engagés envers les objectifs communs sont davantage déterminés à s'adapter aux changements et aux difficultés auxquels l'équipe fait face (Aubé et Rousseau, 2005). Les membres ont tendance, lorsqu'ils sont fortement engagés, à persister et à réagir efficacement aux imprévus rencontrés par l'équipe (Locke, Shaw, Saari et Latham, 1981). De plus, les membres ont tendance à fournir plus d'efforts pour s'adapter aux changements internes et externes afin d'atteindre les objectifs communs de l'équipe. À la lumière de ces constatations, il semble que l'engagement envers les objectifs communs puisse venir influencer positivement la viabilité d'équipe par l'entremise d'une amélioration des capacités adaptatives de l'équipe. Somme toute, cette réflexion justifie notre cinquième hypothèse de recherche.

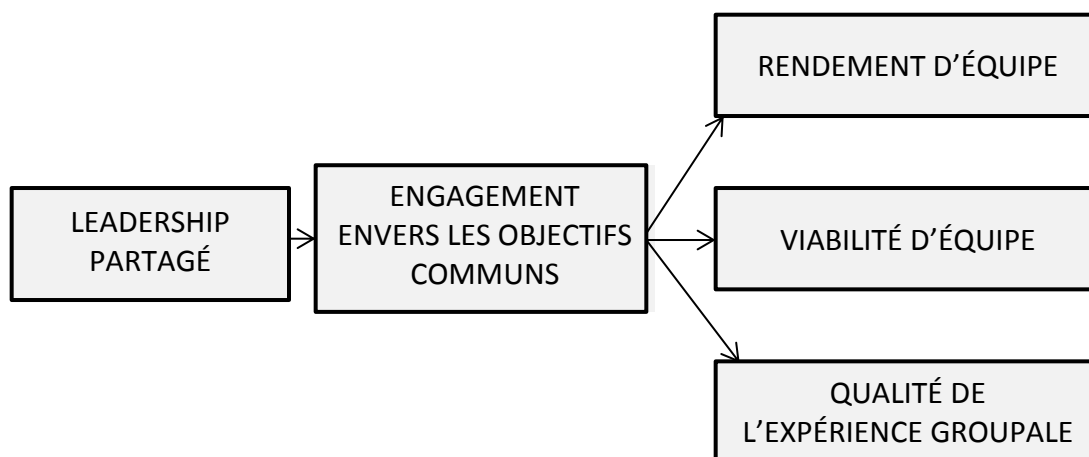
H5 : L'engagement envers les objectifs communs joue un rôle médiateur dans la relation entre le leadership partagé et la viabilité d'équipe.

Finalement, l'engagement envers les objectifs communs a déjà été lié positivement à la qualité de l'expérience groupale au sein d'une équipe (Aubé et Rousseau, 2005; Weldon et Weingart, 1993). En effet, percevant chaque membre s'engager à atteindre les objectifs d'équipe, l'individu aura tendance à reconnaître que tous sont responsables collectivement du succès de l'équipe. Cette réalité créer un plus fort esprit d'équipe et une attitude de « un pour tous et tous pour un » entre les membres d'une équipe (Tjosvold, 1984). Cette détermination collective incitera les membres d'une équipe à faciliter le développement et le maintien de relations positives afin de joindre leurs efforts et d'atteindre les objectifs fixés (Weldon et Weingart, 1993). En d'autres termes, en étant collectivement engagés à atteindre les objectifs communs, il semble que les membres auront tendance à entretenir des relations positives, ce qui viendra influencer positivement l'identification à l'équipe et la qualité générale de la vie en groupe (May et al., 2004).

H6 : L'engagement envers les objectifs communs joue un rôle médiateur dans la relation entre le leadership partagé et la qualité de l'expérience groupale.

Pour faire suite à cette justification théorique et afin de mieux situer les différentes relations que nous tentons de justifier, il est pertinent de schématiser notre modèle d'analyse. À cet effet, un modèle de type intrant-extrant a été élaboré (figure 4).

Figure 4 : Schématisation du cadre conceptuel



En somme, trois hypothèses de corrélation ont été formulées afin de vérifier la présence et l'intensité des relations entre le leadership partagé et les trois dimensions d'efficacité à l'étude. Trois autres hypothèses de médiation ont aussi été formulées afin de tester le rôle médiateur de l'engagement envers les objectifs communs au niveau de ces relations (voir figure 4). Ce faisant, nous serons alors en mesure de déterminer si le leadership partagé a une relation directe sur les trois dimensions d'efficacité d'équipe ou si ces relations sont médiées par un plus fort engagement envers les objectifs communs.

À cet effet, le chapitre suivant décrit la méthodologie employée pour recueillir les données de recherche et présente les analyses statistiques qui seront effectuées.

CHAPITRE 3: LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

The best of all leaders is the one who helps people so that, eventually, they don't need him.

(Lao-Tzu dans Manz et Sims, 1987)

Les données utilisées dans ce mémoire proviennent d'un projet de recherche de plus grande envergure intitulé « *Leadership et efficacité des équipes de projet* ». Codirigée par les professeurs Caroline Aubé et Éric Brunelle de HEC Montréal ainsi que Vincent Rousseau de l'Université de Montréal, cette étude quantitative a pour objectif principal d'explorer les déterminants de l'efficacité des équipes de projet. En lien direct avec les objectifs de ce mémoire, elle permet aussi l'analyse de la relation entre le leadership partagé et l'efficacité de ce type d'équipe. Pour ce faire, cette recherche est en partie financée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH). Finalement, afin d'assurer la conformité de la procédure utilisée, la présente recherche a été approuvée par le *Comité d'éthique de la recherche* (CER) de HEC Montréal.

Ce chapitre a pour objectif de présenter les caractéristiques du devis de recherche, de la méthode de collecte de données, de l'échantillon et des instruments de mesure retenus dans le cadre de cette étude. Pour conclure, nous terminerons en dressant un sommaire des analyses statistiques qui ont été réalisées.

3.1 Le devis de recherche

Compte tenu de la nature de ce projet de recherche et des objectifs spécifiques qu'il vise, les chercheurs ont privilégié un devis de recherche transversal de nature quantitative. En effet, considérant que l'objectif principal de cette recherche réside dans la vérification de relations entre différentes variables, cette méthode s'avère tout à fait appropriée. En ce qui a trait à la collecte des données de recherche, des questionnaires auto-administrés ont été utilisés. Cette méthode comporte plusieurs avantages. En procédant ainsi, il est possible de quantifier des données, de les regrouper et de les comparer de manière systématique, puisque les outils de collecte de données sont standardisés (Mook, 2011). Finalement, le questionnaire auto-administré représente une méthode efficace permettant de joindre rapidement les données provenant d'un large échantillon.

3.2 La procédure

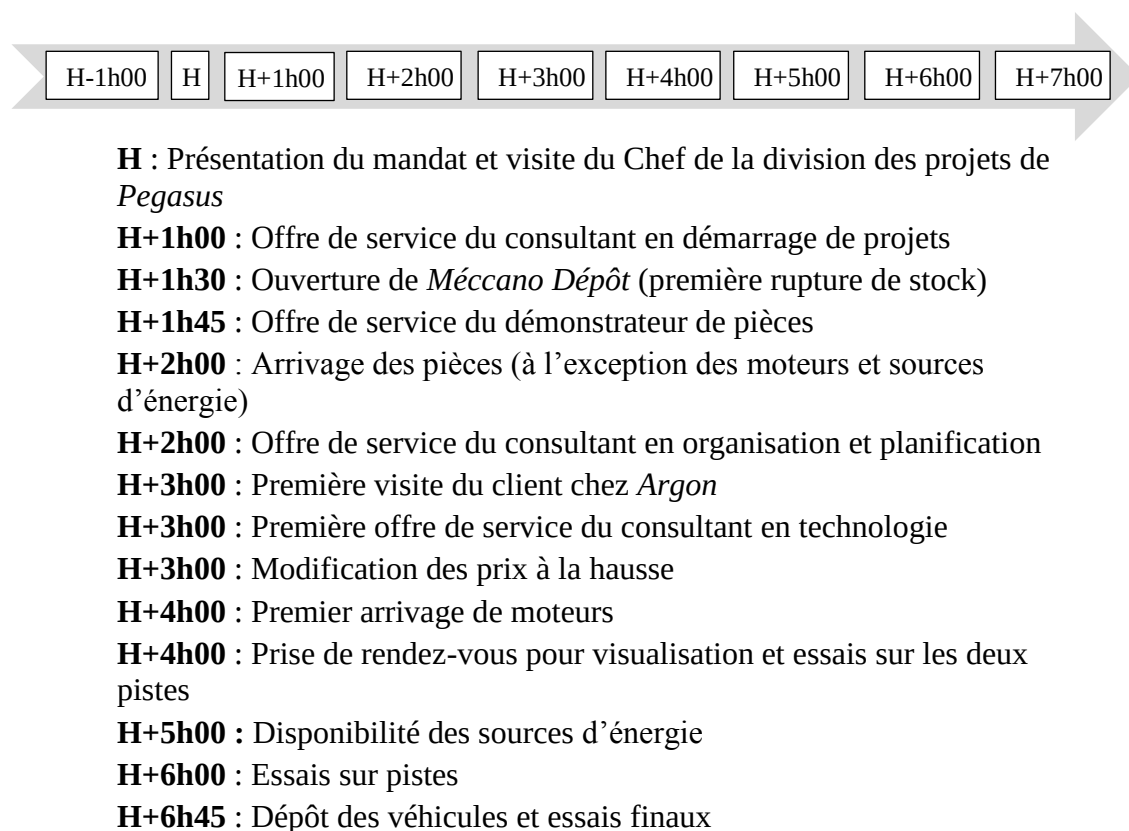
Les données de recherche utilisées pour ce mémoire ont été recueillies par le biais de la simulation en gestion de projet *Pegasus* (voir par exemple : Aubé, Brunelle, Rousseau, 2013). Réalisée dans le cadre de divers cours universitaires, que ce soit, par exemple, au baccalauréat (*Perspective managériale de la gestion de projet*), au Diplôme d'études supérieures spécialisées (*Leadership des équipes de projet*) ou encore au MBA (*Leadership des équipes de projet*), cette simulation est devenue le point de départ de nombreux cours en gestion de projets à HEC Montréal. Pour ce faire, cet outil éducatif reproduit les principales caractéristiques d'un projet (ex. : l'asymétrie de l'information, la gestion de la relation avec les parties prenantes, le haut niveau d'incertitude et d'ambiguïté, le faible niveau de familiarité entre les membres, les contraintes temporelles, financières et autres) en contexte d'innovation et de création. En lien avec la gestion du projet fictif *Isotope*, l'exercice demande aux participants d'être en mesure de prendre des décisions opérationnelles et stratégiques dans un environnement où l'information disponible est limitée.

Concrètement, les participants sont employés de *Pegasus International*, une société spécialisée dans le transport de matières dangereuses. En appel d'offres pour l'obtention d'un contrat chez *ARGON* qui concerne le transport de gaz radioactifs et en compétition avec d'autres équipes à l'intérieur de la compagnie, les participants ont comme mandat de concevoir et de construire un prototype permettant le transport en toute sécurité de cette matière dangereuse sur deux tronçons de terrain distincts (une route sécuritaire et l'autre accidentée). Pour ce faire, les équipes sont mises en contact avec divers intervenants extérieurs (ex. : le chef de la Division des projets de *Pegasus International*, un consultant en démarrage de projet, un démonstrateur de pièces, un consultant en organisation et planification, un consultant expert en technologie et l'ingénieur en chef à la section des gaz radioactifs chez *ARGON*) et un fournisseur unique (*Méccano Dépôt*) qui possède l'ensemble des pièces nécessaires à la construction de leur engin de transport. C'est à l'aide de pièces de construction de type *Méccano* (voir annexe) que les équipes doivent construire leur prototype. Composé de pièces métalliques de toutes sortes (ex. : essieux, boulons, écrous châssis, transmissions, roues, etc.) et caractérisé par un assemblage de complexité moyenne, ce

type de matériel de construction offre aux participants une multitude de choix et de possibilités quant au type d'engin qu'ils désirent construire. Malgré le fait que la qualité de l'extrait nécessite un certain niveau d'habiletés techniques, la simulation *Pegasus* vise toutefois une expérience et un apprentissage plus en lien avec la compréhension des différents facteurs de succès en situation de projet.

En ce qui a trait au déroulement de la simulation, *Pegasus* propose un exercice collectif d'une durée d'environ sept heures consécutives (voir figure 5). À l'intérieur de cette plage horaire, un maximum de 36 étudiants, regroupés en équipes d'au plus six personnes doivent concevoir, construire et faire rouler leur véhicule de transport de type *Méccano*. Lors de l'arrivée des participants (H-1h00), ils sont accueillis par le maître de cérémonie qui leur explique les grandes lignes de la simulation et les assigne à une équipe spécifique.

Figure 5 : Déroulement de la simulation (séquentiel)



Dès le début de la simulation et par l'entremise d'une plateforme Internet partagée, les équipes prennent connaissance du cahier de charges et des principaux livrables du

projet *Isotope* (H). À cette période de la simulation, l'information délivrée aux équipes est filtrée. Les participants sont uniquement informés du fait qu'ils doivent construire un prototype afin de transporter un module de contention aux caractéristiques encore inconnues. La connaissance des caractéristiques exactes du module à transporter, par l'entremise d'une période de visualisation, ne sera possible qu'à partir de H+4h00.

À H+1h30, les équipes sont informées de l'existence du fournisseur unique *Méccano Dépôt*. Grâce à un budget total de 475 000\$, plusieurs choix stratégiques se présentent aux équipes. Plus précisément, à l'aide de ces ressources financières, les équipes sont en mesure d'acheter différentes pièces au fournisseur et d'avoir accès à des consultants et à certains documents de soutien qui les aideront dans l'élaboration et le montage de leur engin. Ils peuvent avoir accès à des tests préliminaires en louant un circuit d'essais similaire aux tronçons de terrain que leur engin devra franchir. Finalement, ce budget leur permet aussi de visualiser une maquette qui représente approximativement les caractéristiques du module qu'ils doivent transporter. Ne pouvant pas avoir recours à toutes ces ressources, les équipes doivent donc gérer efficacement leur budget en fonction des priorités établies.

Tout au long de la simulation, les équipes ont aussi certains livrables à remettre. Plus précisément, un sommaire exécutif, un plan de conception, un budget prévisionnel et un budget final doivent être élaborés et remis à temps au chef de la Division des projets stratégiques de *Pegasus International*. De plus, au fur et à mesure que la simulation avance, certains imprévus et changements surviennent. Par exemple, en début de simulation, certaines pièces maîtresses (ex. : moteurs et sources d'énergie) sont en rupture de stock. Elles deviennent disponibles périodiquement qu'à partir des trois quart (H+4h00) de l'exercice. Cette stratégie vise à placer les équipes dans des situations ambiguës afin d'évaluer leurs capacités à œuvrer efficacement et à progresser en contexte d'incertitude où l'information n'est pas entièrement disponible. Le budget initial est aussi révisé à la baisse à H+4h30. En outre, tout au long de la simulation, le mandat se précise et les différentes ressources deviennent plus accessibles aux équipes.

À la fin de la simulation (H+6h45), toutes les équipes doivent déposer leur prototype à l'endroit indiqué. Lorsqu'une équipe dépose son véhicule, le maître de cérémonie inscrit l'heure de la remise. Il invite par la suite les équipes à se regrouper pour l'essai sur le premier tronçon de terrain. Les deux terrains sont représentés par des pistes en caoutchouc disposées au sol. La première est relativement plane tandis que la deuxième est en pente descendante et regorge de bosses et d'obstacles. Une à la suite de l'autre, les équipes déposent et préparent leur véhicule pour l'essai sur la première piste. Après avoir déposé le module de contention sur leur engin de transport, chaque équipe démarre son véhicule tandis que le maître de cérémonie chronomètre le trajet. Il est permis aux équipes de procéder à des manipulations mécaniques mineures si leur véhicule venait à s'immobiliser sur la piste, tout en demeurant sur celle-ci. Toutefois, une pénalité de 30 000\$ est imputée à l'équipe pour l'arrêt du véhicule. De plus, une sortie de l'une des deux pistes d'essais engendre aussi une pénalité de 30 000 \$. Une seconde sortie de piste ou arrêt du véhicule disqualifie l'équipe et met ainsi fin à son mandat. Si une équipe ne réussit pas à compléter la piste plane, elle n'a pas accès au test sur le tronçon accidenté. Lorsque toutes les équipes ont complété leurs essais finaux, l'animateur de la simulation regroupe toutes les équipes dans la salle de classe (H+7h00). Finalement, après avoir dressé un bilan et discuté des principaux thèmes de l'exercice, le maître de cérémonie distribue à chaque participant un questionnaire qui évalue différentes dimensions du travail en équipe et leur perception individuelle de l'efficacité et du leadership au sein de leur équipe. C'est donc par l'entremise de ces questionnaires individuels que les données de ce mémoire ont été recueillies.

3.3 L'échantillon

Les équipes de notre échantillon sont toutes constituées d'étudiants aux études supérieures provenant de la même concentration académique. Faisant partie intégrante et officielle de leur cheminement universitaire, la participation à cette simulation est obligatoire pour l'obtention des crédits associés à leur cours. Il est important de noter que les équipes sont composées d'individus avec des profils (sexe, âge et origine ethnique) les plus diversifiés possible.

Au total, les données ont été recueillies auprès de 68 équipes ($N = 321$) d'étudiants universitaires. Parmi ces 321 répondants, 167 (52.5%) sont des hommes (voir tableau

2). Au niveau du sexe des répondants, ces statistiques démontrent l'excellente hétérogénéité de notre échantillon. Composé d'individus âgés de 20 à 58 ans, l'âge moyen des participants se situe à 27.8 ans (écart type = 4.46). Plus précisément, 46.1% des répondants se situent dans la tranche d'âge de 20 à 25 ans tandis que 31.2% ont entre 26 et 31 ans (voir tableau 2). En ce qui concerne les programmes d'étude des participants, 6.5% d'entre eux sont inscrit au cours « *Perspective managériale de la gestion de projet* » du baccalauréat en administration des affaires à HEC Montréal. Par la suite, 52.6% participent au séminaire « *Leadership des équipes de projet* » du diplôme d'études supérieures spécialisées. Finalement, 17.1% des participants sont des professionnels se spécialisant au MBA et les derniers 23.7% représentent des ingénieurs en formation provenant de l'École Polytechnique de Montréal.

Tableau 2 : Les caractéristiques de l'échantillon

Caractéristiques		Nombre
Sexe	Homme	52.5%
	Femme	47.5%
Âge moyen	-	27.8 ans
Taille moyenne de l'équipe	-	5 membres (4.72)
Programme d'étude	Baccalauréat en administration des affaires	6.5%
	Diplôme d'études supérieures spécialisées	52.6%
	Baccalauréats en ingénierie (Polytechnique)	23.7%
	Masters in Business Administration (MBA)	17.1%
Niveau de familiarité avec les autres membres de l'équipe	Pas du tout	76.1%
	Peu	7.9%
	Moyennement	6.6%
	Assez	6.6%
	Énormément	2.8%

Expérience préalable de travail avec les Méccano	Pas du tout	50%
	Peu	23.6%
	Moyennement	14.2%
	Assez	10.7%
	Énormément	1.6%

En ce qui a trait au niveau de familiarité entre les membres des équipes, sur une échelle de *Likert* en 5 points (1 = « pas du tout » à 5 = « énormément »), le score moyen est de 1.52 (écart type = 1.05). De plus, en consultant le tableau de la page précédente, on constate que 76.1% des répondants ont affirmé n’avoir aucune expérience de travail préalable avec les autres membres de leur équipe. Suivant une tendance similaire, sur le plan de l’expérience de travail avec les *Méccanos*, le score moyen obtenu est de 1.9 (écart type = 0.57). En considérant cette statistique, il apparaît que les participants avaient un niveau de maîtrise généralement faible par rapport aux aspects techniques du projet. De manière générale, il convient de prendre en compte l’ensemble de ces éléments afin de mieux comprendre le contexte dans lequel s’inscrit ce travail de recherche.

3.4 Les instruments de mesure

Les données utilisées dans le cadre de cette étude proviennent d’un projet de recherche où plusieurs autres variables ont été évaluées. Dans cette section, il ne sera question que des instruments de mesure utilisés pour les variables retenues dans le cadre ce mémoire.

3.4.1 Le leadership partagé

En premier lieu, afin de mesurer le leadership partagé, nous avons utilisé la mesure unidimensionnelle de Choi (2009). Cette mesure permet essentiellement de mesurer à quel point le leadership est partagé au sein d’une équipe.

Tableau 3 : Les items de la mesure du leadership partagé de Choi (2009)

- | |
|--|
| 1) Chaque membre de l’équipe partageait sa vision du projet avec les autres membres.
2) Chaque membre de l’équipe transmettait du feed-back aux autres. |
|--|

- 3) Chaque membre de l'équipe discutait des problèmes qui survenaient avec les autres membres.
- 4) Chaque membre de l'équipe partageait les responsabilités du projet avec les autres membres.
- 5) Chaque membre de l'équipe partageait les informations qu'il possédait avec les autres membres.

Principalement, cette mesure permet d'évaluer cinq éléments centraux au leadership partagé. En tenant compte du fait qu'il existe peu de recherche traitant directement de la mesure efficace de cette forme de leadership (Conger et Pearce, 2003), il ne semble pas exister de consensus quant au type de mesure le plus efficace afin d'évaluer le leadership partagé. Sans prétendre que la mesure unidimensionnelle de Choi (2009) est parfaite, elle semble tout de même considérer les principaux éléments de cette approche. Elle considère tout d'abord l'élaboration collective d'une vision d'équipe partagée. De plus, cette mesure évalue la présence du feed-back collectif et du partage de l'information entre les membres d'une équipe. Finalement, les deux derniers items correspondent à la résolution collective des problèmes et à la conduite conjointe des principales responsabilités de l'équipe. En ce sens, en évaluant l'ensemble de ces éléments, les items choisis par Choi (2009) semblent adéquats afin de mesurer adéquatement la présence et l'intensité du leadership partagé au sein d'une équipe.

Pour ce faire, la consigne suivante est donnée aux répondants : « Indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants, en vous référant à la simulation que vous venez de réaliser », et une échelle de type *Likert* en 5 points (1= « Fortement en désaccord » et 5 = « Fortement en accord ») est utilisée.

3.4.2 L'engagement envers les objectifs communs

L'engagement envers les objectifs communs a été mesuré grâce à trois items provenant de la mesure de Klein, Wesson, Hollenbeck, Wright et DeShon (2001). Cette échelle de mesure sert à évaluer le degré auquel les membres d'une équipe sont engagés envers l'atteinte des objectifs de l'équipe. En plus d'avoir été traduits grâce à la méthode de Brislin (1980), ces items ont été adaptés par Aubé et Rousseau (2005) afin qu'ils se réfèrent aux objectifs communs contrairement aux objectifs individuels préalablement visés par cette mesure.

Tableau 4 : Les items de la mesure d'engagement envers les objectifs communs
(Adaptée de Klein et al., 2001 par Aubé et Rousseau, 2005)

- | |
|---|
| 1) Nous nous soucions d'atteindre nos objectifs d'équipe.
2) Nous étions engagés envers nos objectifs d'équipe.
3) Nous trouvions qu'il était important d'atteindre nos objectifs d'équipe. |
|---|

La consigne associée à ces items est la suivante : « Indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants, en vous référant à la simulation que vous venez de réaliser ». Comme pour le leadership partagé, chaque item de cette mesure est évalué selon une échelle de type *Likert* en 5 points (1= « Fortement en désaccord » et 5 = « Fortement en accord »).

3.4.3 Le rendement d'équipe

Afin d'évaluer le rendement des équipes, deux sources de mesure distinctes, mais complémentaires ont été utilisées. En premier lieu, en termes de mesure subjective du rendement, trois items provenant de la mesure d'Aubé et Rousseau (2011) ont été utilisés. Les trois énoncés sont présentés dans le tableau 5.

Tableau 5 : Les items de la mesure du rendement d'équipe
d'Aubé et Rousseau (2011)

- | |
|--|
| 1) Notre équipe a atteint les objectifs de performance qui nous avaient été assignés.
2) Notre équipe a été efficace.
3) Notre équipe a réalisé un travail de qualité. |
|--|

Cette mesure sert à évaluer l'efficacité d'équipe en fonction de la perception d'atteinte des objectifs et de la conformité de l'extrait réalisé. Pour opérationnaliser cette mesure, la consigne suivante est donnée aux répondants : « Indiquez jusqu'à quel point les énoncés suivants sont vrais ». L'échelle de réponse est de type *Likert* en 5 points (1= « Pas du tout vrai » et 5 = « Tout à fait vrai »). Cette mesure de rendement provient donc des perceptions individuelles des participants quant au rendement général de leur équipe. Cette mesure a été utilisée pour différentes raisons. Tout d'abord, la mesure factuelle ou objective du rendement n'offrait pas un niveau de variabilité suffisant. D'autre part, en utilisant deux sources d'évaluation distinctes du rendement, nous

sommes en mesure d'effectuer une analyse plus complète du lien unissant le leadership partagé et le rendement des équipes de projet. Malgré le fait que cette source subjective du rendement soit tout à fait valable et extrêmement utile pour les fins de cette recherche, il semblait pertinent de joindre une deuxième mesure du rendement de nature plus objective.

À cet effet, afin d'évaluer le rendement d'équipe, la performance finale des engins a aussi été prise en compte. Pour ce faire, différents critères d'évaluation ont servi à évaluer la qualité des engins de transports et leur performance sur les deux tronçons de terrains. Seulement la performance concrète du véhicule est considérée. Afin d'évaluer la performance des engins de transport et pour faciliter la pondération des scores, une échelle en sept points a été utilisée.

Au niveau 0, l'équipe n'a tout simplement pas été en mesure de déposer son engin de transport à l'intérieur des délais requis (voir tableau 6). En ce qui a trait au niveau de rendement 1, l'équipe a réussi à compléter le montage de son engin à temps, mais il ne réussit pas à démarrer et reste immobile sur la piste 1.

**Tableau 6 : Les items de la mesure factuelle du rendement
(performance des engins)**

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 0) Pas de dépôt. 1) Dépôt, mais ne fonctionne pas. 2) Dépôt, démarre, mais ne finit pas la piste 1 (arrêt). 3) Finit la piste 1 avec sortie(s). 4) Finit la piste 1 sans sortie, mais ne finit pas la piste 2. 5) Finit les deux pistes avec sortie(s). 6) Finit les deux pistes sans sortie. |
|---|

Le niveau suivant correspond à la situation où le véhicule démarre, mais ne réussit pas à franchir complètement le tronçon de terrain numéro 1. La gradation s'effectue ainsi jusqu'au niveau 6 où l'engin réussit à franchir les deux tronçons sans aucune sortie de piste. Quoi qu'il en soit, en procédant ainsi, nous sommes en mesure d'avoir accès à une source plus factuelle du rendement des équipes ayant participé à la simulation *Pegasus*. Ce faisant, nous serons capables de dresser un portrait plus complet de la relation entre le leadership partagé et cette dimension d'efficacité.

3.4.4 La viabilité d'équipe

La viabilité d'équipe a été mesurée par l'entremise de trois items provenant de la mesure d'Aubé et Rousseau (2011). Ces items permettent de mesurer jusqu'à quel point une équipe est en mesure de s'adapter aux problèmes et aux changements, ainsi que la capacité des membres à travailler ensemble à nouveau.

**Tableau 7 : Les items de la mesure de la viabilité d'équipe
d'Aubé et Rousseau (2011)**

- 1) Lorsque des problèmes sont survenus, les membres de notre équipe sont arrivés à les résoudre.
- 2) S'il y avait d'autres simulations, les membres de notre équipe pourraient travailler encore longtemps encore.
- 3) Nous nous sommes adaptés efficacement aux changements qui ont affecté notre équipe (ex. : la réduction du budget).

La consigne associée à ces items est la suivante : « Indiquez jusqu'à quel point les énoncés suivants sont vrais » et l'échelle de réponse est de type *Likert* en 5 points (1= « Pas du tout vrai » et 5 = « Tout à fait vrai »).

3.4.5 La qualité de l'expérience groupale

La qualité de l'expérience groupale a, quant à elle, été mesurée à l'aide de la mesure d'Aubé et Rousseau (2005). Cette mesure évalue jusqu'à quel point le climat de travail au sein d'une équipe est sain et les relations entre les membres sont harmonieuses.

**Tableau 8 : Les items de la mesure de la qualité de l'expérience groupale
d'Aubé et Rousseau (2005)**

- 1) Les membres de notre équipe s'entendaient bien.
- 2) L'atmosphère de travail dans notre équipe était bonne.
- 3) Dans notre équipe, les relations étaient harmonieuses.

Comme pour l'ensemble des variables de recherche, une échelle de type *Likert* en 5 points a été utilisée (1= « Pas du tout vrai » et 5 = « Tout à fait vrai »). Encore une fois, la consigne suivante est proposée : « Indiquez jusqu'à quel point les énoncés suivants sont vrais » et le participant est tenu de sélectionner le chiffre de l'échelle qui reflète le mieux son opinion.

3.5 Les analyses statistiques

Dans le but de tester nos hypothèses de recherche, cinq types d'analyses statistiques sont effectuées. En premier lieu, pour vérifier le niveau d'accord au sein des équipes et justifier l'agrégation des données, nous avons calculé des indices d'accord inter juges (r_{wg} ; James, Demaree et Wolf, 1984). Dans le contexte de la présente recherche, cet indice sert à évaluer le degré d'accord des membres d'une équipe dans leur évaluation des différentes variables incluses dans notre cadre d'analyse. Deuxièmement, afin de vérifier la fidélité des échelles de mesures utilisées, nous avons effectué des analyses de cohérence interne (α de Cronbach). Par la suite, nous procédons à une série d'analyses descriptives qui nous renseignent sur la moyenne et l'écart type des variables à l'étude. Quatrièmement, nous avons préparé une matrice de corrélation bivariée afin d'explorer les liens qui unissent nos différentes variables de recherche. Cette série d'analyses statistiques nous permet de vérifier nos hypothèses de relation. En dernier lieu, pour vérifier les hypothèses de médiation, la méthode de Baron et Kenny (1986) est utilisée.

Dans le chapitre suivant, nous présentons en détail les résultats de ces analyses statistiques et vérifions si nos hypothèses de recherche sont soutenues.

CHAPITRE 4 : LES RÉSULTATS

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats des analyses statistiques que nous avons réalisées. Ces résultats proviennent, d'une part, des analyses d'accord interjuges (R_{WG}) que nous avons effectuées afin de justifier l'agrégation de nos données individuelles. La deuxième série de résultats concerne les analyses de cohérence interne (α de Cronbach), menées afin de vérifier la fidélité de nos échelles de mesure. Troisièmement, nous présentons certaines statistiques descriptives (moyennes et écarts types) qui seront utiles afin de présenter les résultats spécifiques de nos variables de recherche. Nous élaborons ensuite sur les analyses de corrélations que nous avons réalisées afin de vérifier les trois premières hypothèses de recherche. Finalement, par le biais d'analyses de régressions multiples, nous sommes en mesure de tester les hypothèses de médiation en utilisant la méthode de Baron et Kenny (1986). Il est à noter que toutes les analyses statistiques ont été effectuées à l'aide du logiciel SPSS.

4.1 Agrégation des données

Le niveau d'analyse de cette recherche est l'équipe. Ainsi, bien que les questionnaires aient été remplis de manière individuelle, les scores ont été agrégés au niveau de l'équipe. Afin de pouvoir justifier l'agrégation des données, il faut d'abord s'assurer que le degré de consensus intraéquipe est suffisamment fort. Pour ce faire, James, Demaree et Wolf (1984) suggèrent de calculer, pour chacune des variables à l'étude, un indice d'accord interjuges, à savoir le R_{WG} (*within-group interrater index*).

Tableau 9 : Moyenne (M), écarts types ($ÉT$) et R_{WG} moyen

Variabes	M	$ÉT$	R_{wg}
Leadership partagé	4.21	.41	.90
Engagement envers les objectifs communs	4.45	.44	.87
Rendement d'équipe (subjectif)	3.72	.87	.84
Viabilité d'équipe	4.16	.60	.87
Qualité de l'expérience groupale	4.45	.43	.92
Rendement d'équipe (objectif)	3.00	1.90	(-)

$N = 68$ équipes.

Note : Mis à part le rendement objectif qui est mesuré en 7 points, toutes les variables de recherche sont mesurées à l'aide d'une échelle de *Likert* en 5 points.

Selon ces chercheurs, un R_{WG} supérieur à .70 légitime l'agrégation de données individuelles. Aucun indice d'accord interjuges n'a été fourni pour la mesure de rendement objectif, car cette variable provient d'une évaluation extérieure et constitue en soi un résultat d'équipe. En consultant le tableau 9, on constate que l'ensemble des variables respecte la contrainte imposée par ces chercheurs. En d'autres termes, il existe un niveau suffisant d'accord entre les répondants des équipes de notre échantillon afin de justifier l'agrégation de ces données en score d'équipe.

4.2 Analyses de cohérence interne

Les analyses de cohérence interne permettent de déterminer dans quelle mesure les items d'une dimension réfèrent à un même construit. Cette mesure procure un indice général quant à la cohérence interne de l'échelle dans son ensemble (Cortina, 1993). Il renseigne sur la façon dont chaque énoncé d'une dimension est corrélé avec la moyenne de tous les énoncés de cette même dimension (Aron et Aron, 2002). Pour ce faire, l'alpha de Cronbach (α) est l'indice de cohérence interne le plus répandu et généralement utilisé. Sa valeur peut se situer entre 0 et 1. Plus la valeur de l'alpha est élevée, plus les items d'une dimension représentent le même phénomène. Un alpha de Cronbach de valeur supérieure à .70 est généralement accepté comme seuil minimum afin de postuler sur la fidélité d'une mesure (Aron et Aron, 2002).

Bien que la cohérence interne de tous les instruments de mesure que nous avons utilisés dans ce mémoire ait été vérifiée dans la cadre de recherches antérieures (Aubé et Rousseau, 2005; Aubé et Rousseau, 2011; Choi, 2009; Klein et al., 2001), nous avons effectué ces analyses afin de vérifier leur fidélité au niveau de notre échantillon. Les alphas de Cronbach pour les variables à l'étude sont présentés dans la diagonale du tableau 10. Nos analyses démontrent que l'indice de cohérence interne est plus qu'acceptable pour chacune des échelles de mesure. Plus précisément, en ce qui a trait à notre variable indépendante, le leadership partagé affiche un alpha de .86. La variable médiatrice présente, quant à elle, un alpha de .90. Finalement, concernant nos trois dimensions d'efficacité d'équipe, nos alphas se chiffrent respectivement à .93 pour le rendement d'équipe, à .88 pour la viabilité d'équipe et à .96 pour la qualité de l'expérience groupale. Aucun indice de fidélité n'a été calculé pour la mesure objective du rendement car il s'agit d'un score unique. En outre, en considérant les résultats de

nos analyses de cohérence interne, il semble que les échelles de mesure rapportent de manière fidèle nos différentes variables de recherche.

4.3 Les analyses descriptives

Le tableau 9 présente les statistiques descriptives (moyennes et écarts types) pour chacune des variables. Il convient de rappeler que l'ensemble de nos variables de recherche ont été mesurées à l'aide d'un questionnaire utilisant des échelles de réponse de type *Likert*. À l'exception de la mesure objective du rendement d'équipe, toutes les variables ont été rapportées à l'aide d'une échelle de réponse variant entre 1 et 5. Afin d'évaluer le rendement objectif des équipes ayant participé à la simulation, la performance des engins de transport a été mesurée à l'aide d'une échelle en sept points (voir tableau 6).

Pour ce qui est des résultats, les répondants rapportent que le leadership était particulièrement bien partagé à l'intérieur de leur équipe ($M = 4.21$; $ÉT = .41$). Globalement, il semble que chaque membre était en mesure de partager sa vision du projet. De plus, ce score reflète l'accomplissement collectif des principales responsabilités du mandat d'équipe. Similairement, les répondants évaluent de manière positive ($M = 4.45$; $ÉT = .44$) le niveau d'engagement envers les objectifs communs au sein de leur équipe. En considérant ce résultat, il semble qu'une très forte majorité des participants ont pris au sérieux la simulation et étaient engagés à fournir les efforts nécessaires afin de réussir le projet *Isotope*.

En ce qui concerne les trois dimensions d'efficacité que nous étudions, les résultats sont aussi positifs. En premier lieu, les répondants sont majoritairement en accord avec les énoncés relatifs à la viabilité d'équipe ($M = 4.16$; $ÉT = .60$). Ces résultats suggèrent qu'en moyenne, les participants estiment avoir fait partie d'équipes ayant été en mesure de s'adapter efficacement aux changements et aux problèmes auxquels ils ont fait face. Deuxièmement, par rapport à la qualité de l'expérience groupale, les résultats sont aussi très encourageants ($M = 4.45$; $ÉT = .43$). De manière générale, les répondants rapportent qu'il y avait un bon niveau d'entente dans l'équipe et que les relations entre les membres étaient harmonieuses. En troisième lieu, la moyenne relative à la mesure subjective du rendement, provenant de la perception des participants, s'avère assez

élevée quoiqu'un peu plus faible que celles des deux autres dimensions ($M = 3.72$; $ÉT = .87$). Les répondants perçoivent donc de manière assez positive l'efficacité générale de leur équipe. À la lumière de ces résultats, il apparaît que les répondants aient évalué de manière favorable les différentes variables de notre modèle de recherche.

En ce qui a trait à notre mesure objective du rendement d'équipe, le résultat obtenu suggère une performance globale moyenne des différents engins de transport ($M = 3.00$; $ÉT = 1.90$). Plus précisément, un score de 3 correspond à une réussite de la piste plane avec la présence de sorties de piste. Concrètement, il semble qu'une majorité d'équipe n'ait pas réussi à compléter la deuxième piste d'essais. Il semble donc que le score moyen, pour la mesure de rendement objectif, est plus faible que celui provenant de la perception des participants.

4.4 Les analyses de corrélation

Les analyses de corrélation permettent de vérifier s'il existe une relation significative entre deux variables, ainsi que de déterminer la force du lien qui les unit. Le coefficient de corrélation de Pearson (r) est la mesure la plus fréquemment utilisée afin de représenter la relation entre deux variables (Tabachnick et Fidell, 2001). Plus précisément, il peut se situer entre -1 et 1. Un coefficient négatif indique que les variables sont inversement reliées, alors qu'un coefficient positif indique que les variables sont reliées positivement. Ainsi, plus le coefficient est proche des valeurs extrêmes -1.00 et 1.00, plus la corrélation entre les deux variables est forte (Tabachnick et Fidell, 2001). Similairement, un coefficient de corrélation (r) se rapprochant de 0.00 signifie qu'il n'existe pas de relation significative entre deux variables. Les valeurs intermédiaires renseignent sur le degré de dépendance linéaire unissant les variables (Cohen, 1988). À cet effet, Cohen (1988) propose une règle de gradation du coefficient de Pearson pour les sciences sociales. Selon ce chercheur, un coefficient se chiffrant en dessous des .30 caractérise une corrélation faible. Entre .30 et .60, la corrélation est jugée de moyenne. Finalement, si le coefficient dépasse .60, le lien entre les deux variables est qualifié de fort. Quoi qu'il en soit, cette série d'analyses statistiques nous permet de vérifier nos trois premières hypothèses de recherche.

Tout d'abord, comme illustré dans le tableau 10, le leadership partagé est relié positivement et significativement à la mesure subjective du rendement d'équipe ($r = .59$; $p < 0.01$). Toutefois, aucune relation significative n'a été relevée entre le leadership partagé et la performance concrète des engins de transport ($r = .20$). Ces résultats nous permettent de corroborer partiellement notre première hypothèse de recherche. De plus, les résultats démontrent que le leadership partagé est lié positivement et significativement à la viabilité d'équipe ($r = .75$; $p < 0.01$). Ce résultat permet d'appuyer l'hypothèse H2. Finalement, les analyses démontrent une corrélation positive et significative entre le leadership partagé et la qualité de l'expérience groupale ($r = .77$; $p < 0.01$). À la lumière de ce résultat, il nous est possible de soutenir notre troisième hypothèse de recherche. En résumé, les analyses montrent un lien significatif entre le leadership partagé et les trois dimensions d'efficacité à l'étude.

4.5 Les analyses de régression multiples

Les modèles de régression multiples permettent de mettre en lumière le lien unissant un regroupement de variables indépendantes à une variable dépendante. Le coefficient de régression porté au carré (R^2) permet d'illustrer, en termes de pourcentage, la proportion de la variance de la variable dépendante pouvant être prédite par les variables indépendantes considérées de manière concomitante. Pour les fins de ce mémoire, nous avons utilisé les analyses de régression multiples afin de tester le rôle médiateur de l'engagement envers les objectifs communs. En effet, les hypothèses 4 à 6 concernent le rôle médiateur de cette variable affective au niveau des relations entre le leadership partagé et les trois dimensions d'efficacité d'équipe.

Tableau 10 : Coefficients de corrélation et alphas de Cronbach

Variables	1	2	3	4	5	6
1. Leadership partagé	(.86)					
2. Eng. envers les objectifs communs	.75**	(.90)				
3. Rendement d'équipe (subjectif)	.59**	.69**	(.93)			
Rendement d'équipe (objectif)	.20	.33*	.68**	(-)		
4. Viabilité d'équipe	.75**	.74**	.83**	.46**	(.88)	
5. Qualité de l'expérience groupale	.77**	.70**	.48**	.11	.73**	(.96)

Note : Les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) sont présentés sur la diagonale.

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

$N = 68$ équipes.

Selon Baron et Kenny (1986), pour appuyer le rôle médiateur d'une variable, quatre conditions doivent être satisfaites : 1) il doit exister une relation significative entre la variable indépendante et la variable dépendante, 2) il doit exister une relation significative entre la variable indépendante et la variable médiatrice, et 3) il doit exister une relation significative entre la variable médiatrice et la variable dépendante. Quatrièmement, lorsque ces trois conditions sont respectées, une analyse de régression multiple est effectuée où la variable indépendante et la variable médiatrice sont entrées de manière concomitante. Ce faisant, l'effet médiateur est confirmé si le coefficient de régression de la variable médiatrice demeure significatif. De plus, la médiation sera qualifiée de complète si le coefficient de la variable indépendante devient non significatif. Finalement, en situation où les coefficients de la variable indépendante et de la variable médiatrice sont significatifs, la médiation peut être qualifiée de partielle. Si l'une ou l'autre de ces conditions n'est pas respectée, les résultats n'appuient pas la présence d'un effet médiateur.

Par l'entremise des analyses de corrélation que nous avons effectuées précédemment, il apparaît que les trois premières conditions imposées par Baron et Kenny (1986) sont respectées (voir tableau 10). Plus spécifiquement, le leadership partagé est relié significativement ($p < 0.01$) à l'engagement envers les objectifs communs ($r = 0.75$), ce qui fait en sorte que la première condition est appuyée. De plus, il semble que la

variable médiatrice est aussi reliée significativement aux trois dimensions d'efficacité que nous avons choisi d'étudier. En effet, l'engagement envers les objectifs communs est relié significativement ($p < 0.01$) à notre mesure subjective du rendement d'équipe ($r = 0.69$), à la viabilité d'équipe ($r = 0.74$) ainsi qu'à la qualité de l'expérience groupale ($r = 0.70$). La mesure objective du rendement d'équipe ne sera pas soumise à cet examen, car sa relation avec le leadership partagé ($r = 0.20$) ne respecte pas la première condition de la méthode de Baron et Kenny (1986).

En ce qui a trait à notre quatrième hypothèse de recherche, les résultats de l'analyse révèlent que le coefficient de régression associé à la variable médiatrice est significatif ($p < 0.01$; voir tableau 11). Ce résultat fait en sorte que la quatrième condition est appuyée. De plus, comme le coefficient de régression associé au leadership partagé n'est plus significatif ($p > 0.05$), l'effet médiateur de l'engagement envers les objectifs communs s'avère complet. En d'autres termes, l'engagement envers les objectifs communs médiatise complètement la relation entre le leadership partagé et la mesure subjective du rendement d'équipe. En ce sens, notre quatrième hypothèse de recherche est appuyée.

Tableau 11 : Vérification de l'effet médiateur : résultats des analyses de régression multiple (VD : rendement subjectif)

Variables	β^a	t	Signif. de t
VD : rendement subjectif			
Leadership partagé	0.16	1.19	.240
Eng. envers les objectifs communs	0.57	4.26**	.000
Coefficient de détermination (R^2)		49%	

Note : ^a Coefficients de régression standardisés

** $p < 0.01$ $N = 68$ équipes.

En ce qui concerne notre cinquième hypothèse, l'analyse de régression multiple montre que le coefficient de régression associé à la variable médiatrice s'avère significatif ($p < 0.01$) quant à la relation entre le leadership partagé et la viabilité d'équipe (voir tableau 12). De plus, comme le coefficient de régression associé au leadership partagé est également significatif, l'effet médiateur s'avère ici partiel. Ces résultats appuient donc en partie l'hypothèse 5. À la lumière de ces résultats, il semble que

l'engagement envers les objectifs communs ne médiatise que partiellement la relation entre le leadership partagé et la viabilité d'équipe.

Tableau 12 : Vérification de l'effet médiateur: résultats des analyses de régression multiple (VD : viabilité d'équipe)

Variables	β^a	t	Signif. de t
VD : viabilité d'équipe			
Leadership partagé	0.44	3.87**	.000
Eng. envers les objectifs communs	0.41	3.58**	.001
Coefficient de détermination (R^2)		63%	

Note : ^a Coefficients de régression standardisés

** $p < 0.01$ $N = 68$ équipes.

Finalement, nous observons une dynamique semblable du côté de la qualité de l'expérience groupale. Tout d'abord, les résultats démontrent que le coefficient de régression associé à la variable médiatrice demeure significatif ($p < 0.05$).

Tableau 13 : Vérification de l'effet médiateur : résultats des analyses de régression multiple (VD : qualité de l'expérience groupale)

Variables	β^a	t	Signif. de t
VD : QEG			
Leadership partagé	0.55	4.75**	.000
Eng. envers les objectifs communs	0.29	2.56*	.013
Coefficient de détermination (R^2)		63%	

Note : ^a Coefficients de régression standardisés

** $p < 0.01$; * $p < 0.05$ $N = 68$ équipes.

De plus, similairement à la viabilité d'équipe, le coefficient de régression associé au leadership partagé demeure significatif (voir tableau 13). Cela signifie que l'effet médiateur de l'engagement envers les objectifs communs est partiel au niveau de la relation entre le leadership partagé et la qualité de l'expérience groupale. Ces résultats appuient partiellement notre sixième hypothèse de recherche.

4.6 La synthèse des résultats

Par la présentation des résultats en lien avec nos analyses d'accord inter juges (R_{WG}), nous avons démontré qu'il existe un niveau suffisant de consensus entre les répondants de nos équipes afin de justifier l'agrégation des données. D'autre part, concernant les échelles de mesure que nous avons utilisées, les analyses de fidélité montrent des niveaux de cohérence interne forts acceptables, avec des coefficients variant entre 0.86 et 0.96. Nous avons ensuite effectué des analyses de corrélation afin de vérifier les trois premières hypothèses de recherche. En ce qui concerne la relation entre le leadership partagé et les trois dimensions d'efficacité à l'étude, les grandes lignes des résultats obtenus sont les suivantes :

- Le leadership partagé est corrélé positivement et significativement à notre mesure subjective du rendement d'équipe (H1a).
- Le leadership partagé n'est pas corrélé significativement à notre mesure objective du rendement d'équipe (H1b).
- Le leadership partagé est corrélé positivement et significativement à la viabilité d'équipe (H2).
- Le leadership partagé est corrélé positivement et significativement à la qualité de l'expérience groupale (H3).

Finalement, nous avons réalisé des analyses de régression multiples afin de tester le rôle médiateur de l'engagement envers les objectifs communs selon la méthode de Baron et Kenny (1986). Globalement, ces analyses montrent que :

- L'engagement envers les objectifs communs médiatise complètement la relation entre le leadership partagé et la mesure subjective du rendement d'équipe.
- L'engagement envers les objectifs communs médiatise partiellement la relation entre le leadership partagé et la viabilité d'équipe.
- L'engagement envers les objectifs communs médiatise partiellement la relation entre le leadership partagé et la qualité de l'expérience groupale.

CHAPITRE 5: DISCUSSION

« *A leader is best when people barely know he exist, when is work is done, is aim fulfilled, they will say : we did it ourselves* »

(Lao Tzu cité dans la revue *Forbes*, 2012)

Dans ce chapitre, nous donnons sens à nos analyses statistiques en interprétant l'implication théorique et pratique de nos résultats de recherche. Nous discutons ensuite des principales forces et apports de cette étude. Par la suite, nous abordons les limites de notre méthodologie et les avenues futures de recherche en ce qui concerne le leadership partagé. Nous concluons par la présentation des retombées pratiques de cette recherche et en soulignant la pertinence actuelle d'une vision horizontale et partagée du leadership.

5.1 Rappel des principaux résultats et liens avec la documentation théorique

De manière générale, nos résultats suggèrent qu'en contexte d'innovation et de développement de nouveaux produits, le leadership partagé est en mesure d'influencer positivement l'efficacité de l'équipe de projet.

5.1.1 Le leadership partagé et le rendement de l'équipe de projet

Nos résultats montrent que le leadership partagé est relié significativement et positivement à la mesure auto-rapportée du rendement d'équipe. Ce résultat corrobore les travaux de plusieurs chercheurs ayant utilisé une méthodologie semblable (Avolio et al., 1996; Clarke 2012; Cox et al., 2003). Concrètement, il semble que les membres d'une équipe de projet s'estiment plus performants lorsque le leadership est partagé entre tous les membres de l'équipe. Le partage des fonctions de leadership influence donc positivement la perception d'efficacité des équipiers. Lorsque la dynamique d'équipe encourage la résolution de problèmes en groupe et l'accomplissement collectif des principales responsabilités du projet, les membres ont alors tendance à évaluer de manière favorable le rendement global de leur équipe.

Les résultats obtenus sont cohérents avec la documentation sur le leadership partagé. En effet, cette forme de leadership est adaptée aux tâches d'équipe complexes et qui nécessitent un haut niveau d'interdépendance (Pearce, 2004). De plus, ses chances de

réussite sont d'autant plus fortes lorsque les membres d'une équipe sont multifonctionnels et en situation d'expertise par rapport à une sphère particulière du projet (Cox et al., 2003). Nous estimons que ces éléments facilitateurs du leadership partagé sont reproduits fidèlement dans le cadre de la simulation *Pegasus*. Regroupant des étudiants de niveau universitaire, les équipes devaient prendre en charge un mandat relativement complexe et nécessitant la participation simultanée de plusieurs individus. En ce qui concerne la composition des équipes, nous avons tenté de former des équipes hétérogènes en diversifiant le plus possible le profil des équipiers. En ce sens, la dynamique proposée par *Pegasus* offre un contexte favorable à l'émergence et à l'influence du leadership partagé. Globalement, notre première série de résultats suggère qu'il existe une relation significative entre le leadership partagé et le rendement perçu des équipes de projet.

Les résultats suggèrent également que la relation entre le leadership partagé et le rendement d'équipe est médiatisée entièrement par l'engagement envers les objectifs communs. Cette variable affective permet d'expliquer le mécanisme par lequel le leadership partagé influence le rendement d'équipe. Ce résultat montre que lorsque les membres d'une équipe de projet se partagent les fonctions de leadership, ils deviennent collectivement plus engagés à atteindre leurs objectifs d'équipe. À notre connaissance, cette recherche est l'une des premières à corroborer l'effet médiateur de l'engagement dans la relation entre le leadership partagé et le rendement d'équipe.

Il semble que par l'entremise de sa structure habilitante, le leadership partagé contribue à l'amélioration de l'engagement au sein des équipes de projet. En considérant la théorie de l'identité sociale, les individus se sentent reconnus au sein d'un groupe et cherchent à être plus engagés lorsque leurs contributions personnelles sont considérées et valorisées par les autres (Tylers, 1999). En conférant une forte autonomie à l'équipe et en impliquant un partage formel du pouvoir décisionnel, cette forme de leadership procure aux membres l'occasion de mettre à contribution leurs compétences et de se sentir valorisés au sein du collectif (Bligh et al., 2006; Perry et al., 1999). Les membres engagés ont alors tendance à accorder une importance accrue aux objectifs communs et à fournir plus d'efforts afin de les atteindre (Aubé et Rousseau, 2011). En résumé, c'est

par l'entremise d'un engagement supplémentaire à atteindre les objectifs communs que le leadership partagé influencerait le rendement perçu de l'équipe de projet.

5.1.2 Le leadership partagé et la performance de l'engin (rendement objectif)

En termes de rendement, un résultat intéressant se situe au niveau de l'absence de relation significative entre le leadership partagé et la performance finale des engins de transport. Il apparaît que le leadership partagé n'a pas influencé significativement le rendement factuel des équipes ayant participé aux simulations. Ce résultat nous porte à croire qu'il existe possiblement certains facteurs modérateurs ayant pu moduler la force du lien entre cette forme de leadership et le rendement des équipes.

Tel que mentionné par Pearce (2004), les contraintes temporelles sont susceptibles de modérer la force des relations entre le leadership partagé et le rendement d'équipe. Proposant une considération des idées de l'ensemble des membres et cherchant une quasi-unanimité quant à l'orientation à privilégier, le leadership partagé peut ainsi ralentir le processus décisionnel et s'avérer inefficace en situation d'exécution rapide. En ce sens, dans des situations de forte urgence, des formes plus traditionnelles de leadership d'équipe peuvent faciliter la prise de décision et réduire l'ambiguïté (Pearce et Manz, 2005).

En considérant l'implication de cette possibilité, il est alors envisageable que la contrainte temporelle ait influencé la force du lien entre le leadership partagé et la performance finale des engins. Particulièrement en fin de simulation, lorsque surviennent les principales difficultés et les imprévus, cette contrainte pèse particulièrement sur les équipes. Afin d'assurer l'atteinte des objectifs, les équipes doivent prendre des décisions de réorientations rapides, souvent causées par des problèmes techniques de dernières minutes liés à l'assemblage de l'engin. La performance des engins étant grandement liés à la capacité de réagir à ces imprévus, nous devons considérer la possibilité que le leadership partagé ait pu nuire au rendement de certaines équipes. Proposant des processus d'équipe plus demandants et qui nécessitent la participation de tous les membres, il est possible que cette forme de leadership puisse nuire à l'équipe lorsque la tâche doit être exécutée de manière très rapide (Pearce et Manz, 2005). Quoi qu'il en soit, cette réflexion est particulièrement

intéressante en ce qui concerne notre compréhension de l'influence du leadership partagé au sein des équipes de projet.

En deuxième lieu, Pearce et Manz (2005) affirment que le niveau de familiarité constitue aussi une variable qui peut influencer l'impact du leadership partagé au sein d'une équipe. La familiarité entre les membres n'est pas nécessaire à l'émergence du leadership partagé, mais elle peut faire augmenter significativement la force du lien qui unit cette forme de leadership et l'efficacité d'équipe (Pearce et Manz, 2005). En effet, il semble que le leadership partagé a plus de chance de générer des résultats positifs au sein d'équipe de travail matures (Cox et al., 2003). En considérant que cette forme de leadership prend généralement du temps à se développer complètement, il semble moins probable qu'elle produise des effets positifs importants au début du cycle de vie d'une équipe (Conger et Pearce, 2003). De manière générale, si le niveau de familiarité entre les membres est faible, il se peut que l'impact du leadership partagé soit diminué (Pearce et Sims, 2000).

Afin de s'investir efficacement dans cette dynamique d'influence groupale, l'équipe doit posséder une certaine identité collective qui sert de référent au leadership partagé. Aux cycles supérieurs de vie d'une équipe, les habiletés de leadership ont eu le temps de se développer et les membres connaissent et apprécient les capacités de chacun (Avolio et al., 1996; Perry et al., 1999). De plus, lorsque les membres se connaissent et s'apprécient, ils sont plus réceptifs face à l'influence et au leadership apportés par les autres membres de l'équipe. Ce sentiment de confiance groupale, ayant plus de chances de se développer lorsque les membres entretiennent des relations étroites, est primordial pour la dynamique d'influence mutuelle inhérente au leadership partagé.

Il est donc possible que le faible niveau de familiarité (76.1% des répondants ont affirmé n'avoir aucune expérience de travail préalable avec les autres membres de leur équipe) dans les équipes de notre échantillon ait influencée la force du lien entre le leadership partagé et la performance finale des engins de transport. Ne connaissant que faiblement les autres membres de l'équipe, il est probable que la durée de la simulation n'ait pas laissé le temps nécessaire aux membres pour se familiariser avec les compétences et le leadership de chacun. Cette réalité a pu contribuer à une réduction de

l'impact du leadership partagé. En résumé, cette variable peut servir d'élément explicatif pour justifier l'absence de relation entre le leadership partagé et la performance des engins.

Finalement, le dernier élément explicatif ne constitue pas en soi une variable précise mais bien une réalité directement en lien avec le déroulement des simulations. À certaines reprises, le leadership de certaines équipes était centralisé autour de l'influence d'un expert technique. De façon naturelle, ayant déjà travaillé avec les *Méccanos* et maîtrisant fortement les aspects techniques du projet, cet individu s'affichait ou était souvent placé en position d'autorité par les membres de son équipe. Malgré cette centralisation du leadership et de l'influence, la maîtrise technique de cet individu faisait souvent en sorte que la performance de leur engin était supérieure à la moyenne. Cette dynamique constitue une explication méthodologique importante afin d'expliquer l'absence d'une relation significative entre le leadership partagé et la performance finale des engins.

5.1.3 Le leadership partagé et la viabilité de l'équipe de projet

Les résultats montrent que le leadership partagé est lié significativement à la viabilité d'équipe. Cette relation suggère qu'en se partageant les fonctions de leadership, l'équipe de projet s'adapte aux changements qu'elle rencontre et les membres s'estiment aptes à continuer de travailler efficacement ensemble. Ce résultat indique que le leadership partagé influence positivement l'adaptabilité interne et externe de l'équipe de projet. En considérant cette réalité, il semble que cette forme de leadership peut distancer l'équipe de projet de sa performance contextuelle et contribuer à la continuité de son efficacité. De manière générale, nos résultats suggèrent que le leadership partagé permet à l'équipe de projet de demeurer efficace dans l'exécution de différents mandats.

Malgré le fait que cette recherche constitue l'une des premières à tester la relation entre le leadership partagé et la viabilité d'équipe, nos résultats concordent tout de même avec les recherches de plusieurs auteurs (Burke et al., 2003; Seers et al., 2003; Wood et Fields, 2007). Par exemple, Burke et collaborateurs (2003) ont déjà démontré la présence d'une relation positive entre le leadership partagé et les capacités adaptatives

d'une équipe. Le lien entre cette forme de leadership et la viabilité d'équipe peut être expliqué par plusieurs facteurs. Afin de bien saisir cette relation, il semble important de revenir sur le concept de transfert des fonctions de leadership. Comme le mentionnent Seers et collaborateurs (2003), le processus d'émergence en série de leaders informels constitue le principal mécanisme par lequel le leadership partagé influence la viabilité d'équipe. Lorsqu'une équipe est habituée et habile dans le partage de ses fonctions de leadership, les membres sont en mesure de transférer l'influence à un individu qui détient l'expertise nécessaire afin de faire face à une situation précise (Burke et al., 2003). Ce processus d'émergence du leadership favorise donc l'agilité et la capacité de l'équipe à s'adapter à différentes situations (Wood et Fields, 2007). Cette qualité permet à l'équipe de projet de demeurer viable sur une longue période et dans différents types de contextes.

Pour ce qui est de l'étude du rôle médiateur de l'engagement envers les objectifs communs, nos analyses ont montré que l'effet médiateur s'avère partiel. Une médiation partielle implique, d'une part, une relation significative entre la variable médiatrice et la variable dépendante et, d'autre part, une relation directe entre la variable indépendante et la variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). En ce sens, l'engagement envers les objectifs communs ne contribue, qu'en partie, à l'explication de la relation entre le leadership partagé et la viabilité d'équipe.

5.1.4 Le leadership partagé et la qualité de l'expérience groupale

Les résultats montrent que le leadership partagé influence aussi des facettes plus humaines de l'efficacité d'équipe. Dans le cadre de cette étude, le leadership partagé est lié significativement et positivement à la qualité de l'expérience groupale. Malgré le fait qu'il existe très peu de recherches portant directement du lien entre le leadership partagé et cette dimension d'efficacité, plusieurs chercheurs ont stipulé que cette forme de leadership peut venir générer des bénéfices substantiels sur le plan de la qualité de vie au travail (Cox et al., 2003).

Il apparaît que le partage des fonctions de leadership contribue au développement d'un climat de travail agréable au sein des équipes de projet. Plus précisément, nos résultats montrent que le leadership partagé a contribué au développement de relations

harmonieuses entre les membres des équipes lors de la simulation. Cette relation peut être expliquée par le fait qu'en situation de leadership partagé, les interactions entre les membres sont beaucoup plus fréquentes et riches de sens (Seibert et al., 2003). En collaborant et en accomplissant collectivement le travail de l'équipe, des liens étroits se créent et se développent entre les membres. Cette dynamique contribue à la construction d'un fort esprit d'équipe et d'un sentiment d'identification envers le groupe (Seibert et al., 2003).

Comme mentionné précédemment, ce résultat est cohérent avec la littérature sur « *l'empowerment* » (Conger et Kanungo, 1988; Manz et Sims, 1989; Mohrman, Cohen et Mohrman, 1995). En tenant compte du partage de l'autorité et de l'influence que le leadership partagé suggère, cette forme de leadership peut contribuer à améliorer l'expérience au travail en offrant l'opportunité d'exercer un impact significatif (Cox et al., 2003). Percevant sa contribution comme importante pour le succès de l'équipe, l'individu en situation de leadership partagé aura tendance à être satisfait de son expérience générale de travail (May et al., 2004). En résumé, le leadership partagé influence positivement la qualité de l'expérience groupale par l'enrichissement du travail et par l'importance accordée à l'aspect relationnel au sein d'une équipe.

En ce qui concerne le rôle médiateur de l'engagement envers les objectifs communs, nos analyses ont montré que cette variable affective ne médiatise que partiellement la relation entre le leadership partagé et la qualité de l'expérience groupale. Comme pour la viabilité d'équipe, l'engagement envers les objectifs communs ne contribue, qu'en partie, à l'explication de la relation entre le leadership partagé et la qualité de l'expérience groupale.

5.2 Les forces et les apports théoriques de l'étude

Dans cette section, nous mettons en lumière les principales forces de cette recherche ainsi que ses contributions théoriques pour le domaine de la gestion de projets.

5.2.1 Les forces de l'étude

Cette recherche comporte plusieurs forces qui viennent renforcer la validité des résultats obtenus. En premier lieu, il importe de souligner la qualité psychométrique

des instruments de mesure que nous avons utilisés. Tous les instruments de mesure ayant servi à ce mémoire ont déjà été validés et utilisés dans la cadre de recherches antérieures (Aubé et Rousseau, 2005; Aubé et Rousseau, 2011; Choi, 2009; Klein et al., 2001). De plus, au sein de notre échantillon, les analyses de cohérence interne ont confirmé que les instruments possèdent des indices de fidélité situés au-delà du seuil généralement accepté (Aron et Aron, 2002).

La taille de notre échantillon ($N = 68$), particulièrement élevée pour une étude sur des équipes de travail, représente également une force considérable de cette recherche. Pour des chercheurs étudiant des équipes en milieu organisationnel, il peut s'avérer difficile d'atteindre un échantillon de taille semblable (Shamir et Lapidot, 2003). À l'exception de certains secteurs professionnels où le travail en équipe est officialisé et balisé, dans la majorité des organisations, le travail en équipe est périodique et généralement informel (Shamir et Lapidot, 2003). De plus, la composition des équipes peut changer et leurs frontières sont souvent mal définies à l'intérieur du système organisationnel. Il peut donc s'avérer très laborieux d'atteindre un échantillon qui répond parfaitement aux critères d'une équipe. Quoi qu'il en soit, composé de 68 équipes, la taille de notre échantillon doit être considérée comme une force importante de ce mémoire.

La procédure de collecte de données que nous avons utilisée représente également une force majeure de notre démarche. La simulation *Pegasus* constitue une méthode efficace afin d'évaluer la relation entre le leadership partagé et l'efficacité des équipes de projet. Par rapport aux recherches en milieu organisationnel, une telle procédure réduit le « bruit » et permet une isolation plus efficace des variables d'intérêts (Small et Rentsch, 2010; Solansky, 2012). De plus, l'utilisation d'un environnement de simulation contrôlée a déjà été identifiée comme un cadre approprié afin de tester adéquatement le leadership partagé (Pearce et Manz, 2005).

La simulation *Pegasus* implique que les participants interagissent continuellement et travaillent de manière interdépendante afin de prendre des décisions complexes. Ce faisant, cette démarche propose un contexte favorable à l'émergence du leadership partagé (Small et Rentsch, 2010). La simulation permet de créer un environnement

adéquat afin que les équipiers puissent s'engager dans le leadership de l'équipe (Mehra et al., 2006). En outre, malgré le fait que l'utilisation d'un échantillon d'étudiants implique certaines limites (Small et Rentsch, 2010), les caractéristiques de la simulation ont permis de limiter leurs effets. Les caractéristiques de notre échantillon sont typiques des équipes temporaires de projet (ex. : membres de statuts équivalents, faible niveau de familiarité, présence de différentes personnalités et perspectives) et la tâche collective à effectuer reproduit les principaux impondérables d'un projet en contexte de développement de nouveaux produits. Malgré le fait que nos résultats de recherche ne puissent être généralisés entièrement à des équipes de travail réelles, les relations que nous avons corroborées sont susceptibles de se reproduire dans des situations similaires où une équipe est placée en situation d'autonomisation (Kerlinger et Lee, 2000). En ce sens, notre procédure a une haute-fidélité en ce qui concerne les caractéristiques clés d'une équipe de projet en contexte d'innovation et de création.

5.2.2 Les apports théoriques

À notre connaissance, cette recherche constitue l'une des premières dans le domaine du leadership partagé à considérer l'efficacité d'équipe en fonction d'une perspective multidimensionnelle. Dans les études ayant porté sur ses effets en termes d'efficacité, le rendement a été grandement privilégié. C'est à ce niveau que repose l'une des principales contributions théoriques de ce travail de recherche. En testant les relations entre le leadership partagé et trois dimensions de l'efficacité d'équipe, cette étude contribue à l'approfondissement théorique du lien entre cette forme de leadership et l'efficacité des équipes de projet. Nous avons mis en lumière le fait que le leadership partagé n'influence pas uniquement le rendement d'équipe. Il influence aussi positivement la viabilité d'équipe et la qualité de l'expérience groupale. En corroborant le lien entre cette forme de leadership et deux facettes moins étudiées de l'efficacité d'équipe, cette recherche a permis d'identifier certaines relations inexplorées du leadership partagé en contexte de création.

De plus, la littérature suggère qu'il existe un besoin quant à l'étude de médiateurs dans la relation entre le leadership partagé et l'efficacité d'équipe (Carson et al., 2007). En testant le rôle médiateur de l'engagement envers les objectifs communs, cette

recherche contribue à combler un vide théorique en ce qui concerne l'étude du leadership partagé. Ce faisant, cette étude a permis d'approfondir notre compréhension de la manière dont l'influence du leadership partagé s'articule au sein d'une équipe de projet.

De manière générale, ce mémoire pose un regard critique sur la centralisation du leadership et sur l'influence au sein des équipes où règnent l'expertise et la transversalité. En effet, une majorité des publications concernant le leadership des projets a été dominée par la recherche du profil optimal du chef de projets (Clarke, 2012). Cependant, en tenant compte du haut niveau d'expertise et de compétence généralement présent chez les membres d'une équipe de projet, la pratique du leadership partagé semble particulièrement bien adaptée à ce type d'équipe. Par le biais des simulations *Pegasus*, cette recherche a permis de mettre en lumière la pertinence de cette forme de leadership dans la gestion efficace des équipes de projet, spécifiquement en contexte de développement de nouveaux produits. Ce faisant, nos résultats suggèrent que le leadership partagé peut constituer une approche innovante et pertinente pour la gestion efficace des équipes de projet.

5.3 Les limites et les avenues futures de recherche

Dans cette section, nous exposons les limites de notre démarche tout en proposant certaines avenues futures de recherche en ce qui concerne le leadership partagé.

5.3.1 Les limites de l'étude

Malgré les avantages que présente la réalisation d'études basées sur une simulation, l'utilisation d'un échantillon d'étudiants comporte certaines limites. Ce type d'échantillon est généralement critiqué, car il limite le caractère généralisable des résultats (Small et Rentsch, 2010). Une équipe d'étudiants diffère d'une équipe en milieu de travail d'une manière qui peut venir affecter la validité externe des résultats (ex. : la durée du « *membership* » dans l'équipe, l'importance des résultats d'équipe, la nature des relations entre les membres). De plus, une particularité de notre échantillon réside, comme mentionné précédemment, dans le faible niveau de maîtrise technique des participants. Cette réalité ne correspond pas au contexte habituel d'une équipe de projet en contexte de développement de nouveaux produits. En effet, au sein de ce type

d'équipe, les membres possèdent généralement une expertise technique préalable (Cox et al., 2003). En considérant ces éléments, il est possible que les résultats de ce mémoire ne se transposent pas directement et entièrement à des équipes de projet œuvrant en contexte organisationnel.

Deuxièmement, les mesures auto-rapportées sont davantage affectées par le biais de la désirabilité sociale. La désirabilité sociale renseigne sur la tendance de certains individus à répondre à une question d'une manière qui sera accueillie favorablement par les autres (King et Bruner, 1999). Ce biais peut prendre la forme d'une surévaluation d'éléments positifs ou d'une sous-déclaration de comportements indésirables. Comme le mentionnent King et Bruner (1999), cette tendance pose problème pour les recherches ayant recours à l'autoévaluation. Ne voulant pas nécessairement concéder leur présence et leur participation au sein d'une équipe dysfonctionnelle, les répondants ont généralement tendance à surestimer le rendement de leur équipe. Le biais de la désirabilité sociale pourrait ainsi contribuer à expliquer les écarts observés entre les scores de rendement objectif et de rendement perçu. Cependant, il est important de préciser, qu'en termes de rendement d'équipe, nous avons limité ce biais en utilisant une mesure factuelle afin d'évaluer le rendement objectif de chaque équipe.

Finalement, l'utilisation d'un devis de recherche transversal ne permet pas d'établir avec certitude des relations de causalité entre les variables. Les résultats de l'étude montrent la présence de relations significatives entre le leadership partagé et les trois dimensions d'efficacité à l'étude. Cependant, nous ne sommes pas en mesure de préciser le sens de ces relations. Par exemple, est-ce le leadership partagé qui affecte positivement l'engagement envers les objectifs communs, ou est-ce l'engagement qui affecte positivement l'émergence du leadership partagé? La méthodologie que nous avons utilisée ne nous permet pas de répondre à cette question. Afin d'établir la causalité des relations que nous avons confirmées, il serait nécessaire de réaliser une étude longitudinale.

5.3.2 Les avenues futures de recherche

En considérant l'objectif de ce mémoire, il s'avère pertinent d'envisager certaines avenues futures de recherche en ce qui concerne le leadership partagé. Tout d'abord, nous proposons certaines recommandations méthodologiques qui seront utiles pour le développement futur de la recherche sur le leadership partagé. En particulier pour les recherches utilisant une méthodologie basée sur des simulations en milieu académique. En deuxième lieu, nous traitons de perspectives intéressantes visant à approfondir encore davantage notre compréhension du leadership partagé dans les équipes.

5.3.2.1 Recommandations méthodologiques

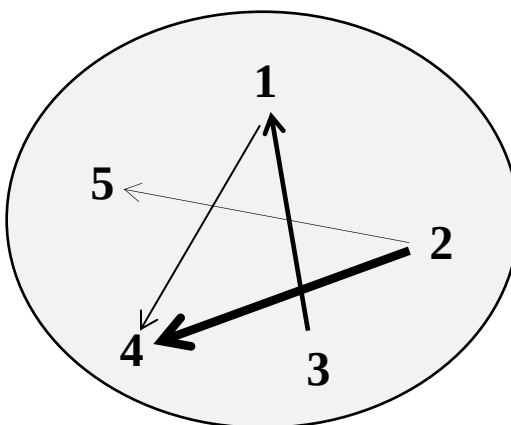
Afin d'être en mesure de statuer sur la présence de relations causales entre le leadership partagé et l'efficacité d'équipe, un devis longitudinal est nécessaire. Selon nous, il est possible de concevoir une simulation, entrecoupée de différents scénarios, qui s'étendrait sur plusieurs semaines et qui permettrait d'étaler les mesures dans le temps. En procédant ainsi, il serait possible de clarifier le sens des relations unissant le leadership partagé et l'efficacité d'équipe. De plus, l'utilisation d'un devis longitudinal permettrait de mieux comprendre l'impact du leadership partagé dans les différentes phases de vie d'une équipe. En effet, nous avons très peu de connaissances quant à la possibilité que cette forme de leadership puisse constituer un phénomène viable et stable au sein d'une équipe (Solansky, 2008). Au fur et à mesure que l'équipe se développe, est-ce que le leadership a plus de facilité à se partager ou est-ce qu'il se centralise davantage entre les mains d'un ou plusieurs individus influents? Afin de répondre à ces questions, les recherches futures gagneraient donc à étudier un plus petit bassin d'équipes sur une plus longue période.

Par ailleurs, notre démarche ne nous permet pas de comparer l'impact du leadership partagé par rapport à un leadership d'équipe plus vertical. Au stade actuel de développement, il ne nous est possible que de statuer sur le lien significatif entre cette forme de leadership et l'efficacité des équipes de projet. Cependant, nous ne sommes pas en mesure de conclure que ce type de leadership est plus efficace qu'un leadership vertical dans la gestion de ce type d'équipe. Pour comparer l'efficacité de ces types de leadership, un devis de recherche expérimental serait approprié. Plus précisément, les

participants seraient répartis en deux types d'équipes. D'un côté, la première moitié des équipes aurait à nommer un chef de projet officiel qui aurait comme responsabilité de prendre les décisions importantes. De l'autre côté, il faudrait présenter aux autres équipes la pertinence du leadership partagé tout en les encourageant à se partager les fonctions de leadership au sein de leur équipe. Ce faisant, il serait alors possible de comparer l'efficacité de ces deux types de leadership d'équipe. En procédant ainsi, il serait possible de postuler sur la forme de leadership la plus efficace pour gérer des équipes de projet.

En dernier lieu, afin d'approfondir notre compréhension du leadership partagé, il serait pertinent d'utiliser une autre méthode pour l'évaluer. De manière générale, il existe deux méthodes principales afin d'évaluer la présence du leadership partagé au sein d'une équipe (Carson et al., 2009). La première correspond à l'utilisation d'une mesure plus classique, qui comporte plusieurs items servant à évaluer une variable. Cette méthode correspond à celle utilisée dans le cadre de ce mémoire. La deuxième s'inspire de la théorie du réseau social de Barnes (1954).

Figure 6 : Sociogramme d'un réseau social



Un réseau social est défini comme une série d'individus qui entretiennent des contacts interpersonnels routiniers et qui peuvent être identifiés comme des membres d'un réseau qui s'échangent des ressources, de l'information, de l'influence et du pouvoir (Mayo, Meindl et Pastor, 2003). Cette perspective est généralement illustrée à l'aide d'un sociogramme qui représente le réseau et la densité des relations au sein d'un groupe ou d'une équipe (voir figure 6). Les recherches qui utilisent des mesures de

dispersion proposent généralement une formulation de question qui ressemble à : « Indiquez jusqu'à quel point le leadership de l'équipe reposait sur le membre #1 » (Mayo et al., 2003). Quoi qu'il en soit, certains chercheurs affirment que cette méthode reflète mieux le partage réel du leadership au sein d'une équipe (Mayo et al., 2003). Selon Seibert et collaborateurs (2003), il semble que les mesures de distribution permettent d'évaluer plus efficacement le degré auquel le leadership d'une équipe est partagé parmi l'ensemble des membres. L'avantage de cette mesure réside dans le fait qu'elle capture la distribution précise du leadership lorsque l'ensemble de l'équipe est prise en compte (Seibert et al., 2003). Globalement, dans le cadre de prochaines études, il serait intéressant de tester et de comparer les résultats obtenus à l'aide de ces deux méthodes d'évaluation.

5.3.2.2 Recommandations visant à approfondir le réseau nomologique du leadership partagé

En premier lieu, afin de mieux comprendre la relation entre le leadership partagé et l'efficacité des équipes de projet, il est nécessaire de tester d'autres variables médiatrices. Dans cette étude, la présence d'effets médiateurs partiels suggère qu'il existe possiblement d'autres variables pouvant expliquer le mécanisme par lequel le leadership partagé influence l'efficacité d'équipe. À cet effet, il pourrait être intéressant de tester certaines variables comportementales, telles que la coopération et l'effort. En effet, il est probable que la pratique du leadership partagé influence aussi certains comportements exprimés par les équipiers (Carson et al., 2007). Par l'importance placée sur l'influence collective et l'accomplissement en équipe des principales responsabilités, la coopération et l'effort constituent des variables médiatrices d'intérêts. Globalement, les recherches futures sur le leadership partagé gagneraient à s'inspirer de l'orientation privilégiée dans ce mémoire, en testant le rôle médiateur de d'autres variables.

De plus, de nombreux questionnements restent inexplicables quant au processus d'implantation du leadership partagé au sein d'une équipe (Locke, 2003). Très peu de recherches ont examiné les défis reliés à l'implantation concrète de cette forme de leadership (Pearce et Manz, 2005). Comment s'effectue la transition d'un modèle vertical de leadership d'équipe vers l'approche partagée? Existe-t-il de meilleures

pratiques et des interventions spécifiques afin de faciliter l'implantation de cette forme de leadership? Cependant, la littérature sur le leadership partagé a mis l'accent sur un niveau d'analyse groupale plutôt qu'organisationnel (Conger et Pearce, 2003). Nous n'avons qu'une connaissance limitée en ce qui a trait à l'influence de caractéristiques organisationnelles sur le leadership partagé. Par exemple, quel est le rôle de la culture organisationnelle sur l'émergence du leadership partagé? Comment les politiques et les pratiques peuvent-elles favoriser le développement du partage du leadership? Ce faisant, il serait pertinent de considérer des variables organisationnelles afin d'élargir notre compréhension des éléments contextuels facilitant le développement de cette approche. En considérant ces éléments, d'un point de vue managérial, il existe encore de nombreuses interrogations quant à la manière d'assurer le succès du leadership partagé.

Finalement, en tenant compte des caractéristiques actuelles du marché mondial de l'emploi, il apparaît particulièrement pertinent d'explorer certains facteurs culturels dans l'étude du leadership partagé. Les valeurs culturelles façonnent les perceptions, les cognitions et les préférences au sein d'une équipe (Gibson, 2001). En tenant compte des différences entre les cultures, il est naturel de s'interroger sur la possibilité que le leadership partagé puisse être appliqué dans différents contextes culturels. En effet, il semble que certaines cultures acceptent moins bien le partage de l'autorité (Gibson, 2001). Alors que certaines cultures tentent de minimiser les inégalités, préconisent un leadership moins autocratique et favorisent la décentralisation de l'autorité (Hofstede, 1991; House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson et al., 1999), d'autres sont plus acceptantes de ces différences de statuts. De manière générale, ces auteurs concluent que les variables culturelles ont une influence notable sur les théories du leadership. Les variables culturelles contribuent à expliquer pourquoi il existe, entre différents pays, des différences fondamentales dans ce qui est attendu des leaders (House et al., 1999). En ce qui concerne la littérature sur le leadership partagé, il serait pertinent qu'elle s'inspire des travaux de ces auteurs en explorant l'émergence de cette forme de leadership dans différentes cultures.

5.4 Les retombées pratiques

Les résultats que nous avons mis en lumière dans le cadre de cette recherche impliquent de nombreuses considérations d'intérêt pour les professionnels ayant à gérer une équipe de projet. De manière générale, cette étude questionne l'état actuel des connaissances en ce qui concerne le leadership des équipes de projet. Particulièrement pour les domaines de l'innovation et du développement de nouveaux produits, les résultats de cette recherche peuvent servir de point d'appui pour une meilleure compréhension du rôle optimal du leader.

Comparativement à certaines équipes de projet, les équipes de développement de nouveaux produits doivent générer des résultats innovants. De plus, les membres doivent souvent s'unir temporairement autour d'un objectif comportant des échéanciers serrés (Cox et al., 2003). Les équipes de développement de nouveaux produits doivent également faire face à des changements constants dans leur composition; en réponse aux exigences de performance émergeant tout au long du cycle de vie du projet (Cox et al., 2003). Ces différences en termes d'objectifs, de durée et de stabilité impliquent des défis uniques en termes de leadership. La nature exploratoire du mandat amène souvent l'équipe en territoire inconnu où la marge d'erreur est particulièrement petite. En considérant le haut niveau de compétence et d'expertise généralement présent au sein d'une équipe de développement de nouveaux produits, nous proposons que le leadership partagé puisse constituer une perspective et un complément intéressant pour la gestion efficace de ce type d'équipe.

À la lumière de nos résultats de recherche, il semble que le chef de projets peut influencer positivement l'efficacité de son équipe en partageant le leadership parmi l'ensemble des membres. Plus précisément, lorsque l'équipe doit prendre en charge un mandat qui nécessite un haut niveau de performance et d'innovation, le leadership partagé peut favoriser le développement de solutions innovantes (Cox et al., 2003). Par la dynamique groupale et l'accomplissement collectif des principales responsabilités du projet, le leadership partagé favorise le partage d'idées et fournit aux membres la latitude nécessaire afin de créer et d'innover. Le gestionnaire de projets doit être prêt à partager son autorité et à entretenir le développement de cette forme de leadership

particulièrement exigeante. Il doit être en mesure de soutenir les membres de l'équipe et de les encourager à se partager les responsabilités de gestion.

Par ailleurs, nos résultats suggèrent que les chefs de projets peuvent favoriser l'engagement envers les objectifs communs au sein de l'équipe en partageant leur leadership parmi l'ensemble des membres. Constituant souvent un élément problématique au sein des équipes de développement de nouveaux produits (Kerzner et Saladis, 2009), l'amélioration de l'engagement peut s'avérer une considération clé pour la gestion efficace de ce type d'équipe. En tenant compte des changements de personnels périodiques qui caractérisent l'équipe de développement de nouveaux produits, ce type d'équipe rassemble souvent des membres qui ne sont pas familiers les uns avec les autres. De plus, le caractère temporaire du mandat limite le temps disponible pour le développement de connaissances partagées et de relations solides entre les membres (Cox et al., 2003). Allant chercher temporairement du personnel provenant de fonctions souvent en compétition interne, les équipes de développement de nouveaux produits sont davantage confrontées à des complications en lien avec la protection du « territoire », avec la présence de demandes conflictuelles, de disputes en lien avec la propriété des ressources et de loyautés conflictuelles entre les membres de l'équipe (Cox et al., 2003). En considérant ces éléments, il apparaît que l'engagement collectif à atteindre les objectifs communs peut s'avérer une considération particulièrement problématique et cruciale pour l'efficacité de l'équipe. À cet effet, nos résultats montrent que le leadership partagé influence positivement l'engagement envers les objectifs communs. En d'autres termes, en partageant son leadership parmi l'ensemble des membres, le chef de projets peut donc limiter cette problématique en améliorant le sentiment collectif d'engagement envers les objectifs communs.

De plus, la relation entre le leadership partagé et la viabilité d'équipe renseigne sur la possibilité que cette forme de leadership puisse influencer positivement le développement de capacités adaptatives. Cette relation est particulièrement importante en considérant les caractéristiques que nous venons tout juste d'exposer. Plus précisément, en favorisant le développement de connaissances et d'interprétations communes, le leadership partagé peut faciliter l'adaptation de l'équipe de projet aux changements prenant place dans sa composition. En ce sens, servant de patrimoine

collectif à l'équipe, le leadership partagé peut faciliter la période de transition relative à l'introduction ou au retrait de nouveaux membres. Concrètement, lorsque la composition de l'équipe est propice de changer à plusieurs reprises au cours du projet, le leader peut influencer positivement l'efficacité de son équipe en partageant son influence parmi l'ensemble des membres. De plus, cette forme de leadership est également efficace lorsque l'équipe doit gérer différents projets sur une longue période. Nos résultats suggèrent que lorsque le mandat d'équipe s'étale sur différents projets, le chef de projets peut réussir à tirer le maximum de son équipe en partageant son leadership.

Finalement, Sawyer et Guinan (1988) insistent sur le fait que le niveau de compréhension des dynamiques humaines au sein des équipes de développement de nouveaux produits accuse un retard par rapport aux avancées en termes méthodologique et technique. Cependant, leur recherche auprès de 40 équipes de développement de nouveaux produits suggère que les interactions humaines ont un effet significatif sur l'efficacité. Plus précisément, ils ont démontré que les processus sociaux permettaient d'expliquer 25 pourcent de la variance en termes de qualité du produit. À cet effet, nos résultats montrent que le leadership partagé influence positivement la qualité de l'expérience groupale. Le chef de projets peut donc améliorer le climat d'équipe et favoriser l'émergence d'un véritable esprit d'équipe en partageant ses responsabilités parmi l'ensemble des membres. En accomplissant collectivement les principales responsabilités du projet, il est probable que des liens se développent entre les membres et que l'équipe puisse créer sa propre identité plus rapidement. À cet effet, l'amélioration de la qualité de l'expérience groupale constitue une considération centrale pour l'efficacité de l'équipe de développement de nouveaux produits.

Il est important de préciser que nous ne préconisons pas le leadership partagé comme la réponse à tous les problèmes d'efficacité d'équipe. Clairement, il existe des limites quant à l'efficacité de cette forme de leadership. Des équipes auto-gérées, hautement compétentes et multifonctionnelles, vont probablement profiter davantage du partage des fonctions de leadership (Pearce et Sims, 2000). À l'opposé, les équipes dites d'intervention (ex. équipes militaires, équipes de chirurgie) ont quant à elles tendance à

nécessiter une centralisation du leadership (Pearce et Sims, 2000). L'impact du leadership partagé s'avère circonstanciel. Sa performance est spécifique à certains contextes précis de travail en équipe (Avolio et al., 2003). Afin de maximiser ses chances de réussite, les membres doivent être hautement qualifiés et posséder des compétences naturelles de leadership. De plus, il doit exister une réceptivité suffisante de la part de tous les membres de l'équipe (Conger et Pearce, 2003). L'attitude négative d'un équipier peut être suffisant pour empêcher le développement du leadership partagé au sein d'une équipe. De plus, il est certainement concevable que dans certaines situations, des membres ne soient pas prêts à accepter l'influence des autres. Cette situation est particulièrement propice de survenir lorsqu'il existe un, ou plusieurs individus qui désirent atteindre un haut niveau de pouvoir et d'influence au sein de l'équipe (Seers et al., 2003). De plus, dans des situations extrêmes, on peut observer que tous les membres désirent être le leader à tout moment (Conger et Pearce, 2003). L'adage : « *Trop de chefs et pas assez d'Indiens* » s'avère ici particulièrement pertinent. Pour que le leadership partagé puisse porter fruits, tous les membres doivent être ouverts au fait de s'engager dans le leadership de l'équipe, tout en recevant positivement le leadership des autres membres.

5.5 Conclusion

Les constats que nous avons mis en lumière s'insèrent parfaitement dans une optique de développement organisationnel puisque le leadership partagé tente de concilier l'efficacité d'équipe et le bien-être des employés. De plus, compte tenu de la popularité indéniable du travail en équipe et de l'organisation en réseaux de projets, les résultats de ce mémoire ont des implications fort intéressantes pour les chefs de projets ayant à gérer une équipe devant concevoir un extrant unique et innovant. Tout au long de cette recherche, nous avons préconisé une perspective différente en ce qui concerne le leadership des équipes de projet. Voulant se distancer des concepts de contrôle et d'influence verticale, le leadership partagé entrevoit l'influence au sein d'une équipe comme un phénomène se réalisant principalement de manière horizontale, par l'entremise de l'influence des collègues de travail. De manière générale, nos résultats suggèrent qu'en contexte de développement de nouveaux produits, le leadership partagé influence positivement l'efficacité de l'équipe de projet.

Par ailleurs, les organisations font actuellement face à deux types de pressions qui viennent légitimer la pratique d'un leadership plus partagé. En premier lieu, il semble que le marché mondial de l'emploi subisse actuellement d'énormes pressions. Les organisations d'aujourd'hui font face à une pénurie de leaders à l'échelle mondiale (Cappelli, 2008). Le potentiel de succession aux postes de leadership s'avère en ce moment une des principales préoccupations des gestionnaires (Deloitte Touche Tohmatsu & Economist Intelligence Unit, 2007). En considérant cette réalité, il semble exister un manque actuel et futur de compétences de leadership au sein des organisations.

D'autres pressions proviennent du changement dans la composition de la main-d'œuvre et de la modification subséquente des principales attentes face au travail (Pearce et Manz, 2005). En effet, cette nouvelle masse de jeunes travailleurs, surnommée la génération Y, amène avec elle des valeurs et des attentes face au travail qui diffèrent de leurs prédécesseurs. Comme l'explique Saba (2009 : 27), « se voulant indépendante et autonome, la génération Y favorise les rapports d'égalité plutôt que de hiérarchie, cette dernière constituant une entrave à la créativité, à la motivation, à l'engagement et à la réalisation personnelle ». Cherchant un environnement de travail qui permet d'enrichir continuellement leurs connaissances, les Y recherchent la reconnaissance dans un environnement de travail motivant et favorisant l'autonomisation. En outre, ces nouveaux employés désirent plus qu'un simple chèque de paie en retour de leur travail. Ils veulent que leur contribution ait un véritable impact sur le succès de l'organisation.

En résumé, les organisations font face à une pénurie de leaders à l'échelle mondiale tandis que la nouvelle génération de travailleurs désire participer à la réalisation stratégique de l'organisation. Cette réalité met en évidence le fait qu'il semble aujourd'hui exister un contexte favorable au développement du leadership partagé. En effet, un contrôle trop autoritaire sur ce type de travailleurs peut nuire aux niveaux de créativité et d'innovation qui sont attendus d'eux (Manz et Pearce, 2005). Cette adéquation entre la pénurie apparente de leaders et le désir de participation de cette nouvelle masse de travailleurs pave donc la voie à une réelle considération du leadership partagé.

ANNEXE : EXEMPLES D'ENGINS RÉALISÉS AVEC DES PIÈCES DE MÉCCANOS



BIBLIOGRAPHIE

- Agouri, R. (2011). *Les comportements d'équipiers et leurs liens avec la qualité de vie au travail*, mémoire de maîtrise, Montréal, École des hautes études commerciale, 125p.
- Ammeter, A.P. et J.M. Dukerich (2002). « Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams », *Engineering Management Journal*, vol.14, no.4, p.3-10.
- Aron, A. et E.N. Aron (2002). *Statistics for the behavioral and social sciences: A brief course* (2nd ed.), Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Aubé, C. et V. Rousseau (2005). « Team goal commitment and team effectiveness: the role of task interdependence and supportive behaviors », *Group Dynamic: Theory, Research, and practice*, vol.9, p.189-204.
- Aubé, C. et V. Rousseau (2009). « Des équipes de travail efficaces: Ce qu'il faut faire et ne pas faire », *Revue Gestion*, vol.34, no.2, p.60-67.
- Aubé, C. et V. Rousseau (2010). « Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness », *Group & Organizational Management*, vol.35, p. 751-781.
- Aubé, C. et V. Rousseau (2011). « Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.84, p.565-580.
- Aubé, C., V. Rousseau et S. Tremblay (2011). « Team size and Quality of Group Experience: The More the Merrier? », *Group dynamics: Theory, Research, and Practice*, vol. 15, no. 4, p.357-375.
- Aubé, C., V. Rousseau et A. Savoie (2006). « Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail: Un modèle théorique », *Le travail Humain*, vol.69, p.269-294.
- Avolio, B.J., D.I. Jung, W.D. Murry et N. Sivasubramaniam (1996). « Building highly developed teams: Focusing on shared leadership processes, efficacy, trust, and performance » dans *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, Greenwich, CT: JAL, p.173-209.
- Avolio, B.J., N. Sivasubramaniam, D.I. Jung et J.W. Garger (2003). « Assessing shared leadership: Development and preliminary validation of a team multifactor leadership questionnaire », dans *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Californie, Thousand Oaks, Sage Publications, p.143-165.
- Barnes, J. (1954). « Class and Committees in a Norwegian Island Parish », *Human Relations*, vol.7, p.39-58.

- Baron, R.M. et D.A. Kenny (1986). « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.51, no.6, p.1173-1182.
- Biron, M. et P. Bamberger (2010). « The impact of structural empowerment on individual well-being and performance: Taking agent preferences, self-efficacy and operational constraints into account », *Human Relations*, vol.19, no.3, p.10-27.
- Blake, R. et J. Mouton. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston, Gulf Publishing, 224p.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*, New York, John Wiley and sons, 368p.
- Blau, J.R. et R.D. Alba (1982). « Empowering nets of participation », *Administrative Science Quarterly*, vol.27, p.363-379.
- Bligh, M.C., C.L. Pearce et J.C. Kohles (2006). « The importance of self- and shared leadership in teams based knowledge work », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no.4, p. 296-318.
- Boies, C.E., E. Lvina et M.L. Martens (2010). « Shared Leadership and Team Performance in a Business Strategy Simulation », *Journal of Personnel Psychology*, vol.9, num.4, p.195-202.
- Bowers, D.G. et S.E. Seashore (1966). « Predicting organizational effectiveness with a four factor theory of leadership », *Administrative Science Quarterly*, vol.11, p. 238-263.
- Burke, S.C., S.M. Fiore et E. Salas (2003). « The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability », dans *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Californie, Thousand Oaks, Sage Publications, p.103-117.
- Cannon-Bowers, J.A. et E. Salas (2001). « Reflections on shared cognitions », *Journal of Organizational Behavior*, vol.22, no.2, p.195-202.
- Cappelli, P. (2008). « Talent Management for the Twenty-first Century », *Harvard Business Review*, vol.86, no 3, 2008, p.74-81.
- Carson, J.B., P.E. Tesluk et J.A. Marrone (2007). « Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance », *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 5, p. 1217-1234.
- Chebat, J.C. et P. Kollias (2000). « The impact of empowerment on customer contact employee roles in service organizations », *Journal of service Research*, vol.3, no.1, p. 66-81.
- Chiocchio, F. et H. Essiembre. (2009). « Cohesion and Performance: A Meta-Analytic Review of Disparities Between Project Teams, Production Teams, and Service Teams », *Small Group Research*, vol. 40, no. 4, p.382-420.

- Choi, S. (2009). « The Emergence of Shared Leadership from Organizational Dimensions of Local Government », *International Journal of Leadership Studies*, vol.5, no.1, p. 94-113.
- Clarke, N. (2012). « Shared leadership in projects: a matter of substance over style », *Team Performance Management*, vol.18, no.3, p.196-209.
- Cleland, C. et L. Ireland (2006). *Project management: Strategic Design and implementation*, New Jersey, John Wiley & Sons, 523p.
- Cobb, A.T. (2006). *Leading Project Teams*, Sage, Thousands Oaks, CA.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*, Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Conger, J.A. et R.N. Kanungo (1988). « The empowerment process: Integrating theory and practice », *The Academy of Management Review*, vol.13, p. 639-652.
- Cortina, J.M. (1993). « What is coefficient alpha? An examination of theory and applications », *Journal of Applied Psychology*, no.6, p.98-104.
- Cox, J.F., C.L. Pearce et M.L. Perry (2004). « Towards a model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovation Process », dans *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Californie, Thousand Oaks, Sage Publications, p.48-76.
- Day, D.D., P. Gronn et E. Salas (2004). « Leadership capacity in teams », *The Leadership Quarterly*, vol.15, no.6, p. 857-880
- Day, D.D., P. Gronn et E. Salas (2006). « Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era », *The Leadership Quarterly*, vol. 17, no. 3, p. 211-216.
- Deloitte Touche Tohmatsu & The Economist Intelligence Unit (2007). « Aligned at the top », *Deloitte Touche Tohmatsu*.
- Ekeh, P.P. (1974). *Social exchange theory: The two traditions*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 660p.
- Ensley, M.D., A. Pearson et C.L. Pearce (2003). « Top management team process, shared leadership, and new venture performance: a theoretical model and research agenda », *Human Resource Management Review*, vol.13, p. 329-346.
- Eylon, D. et P. Bamberger (2000). « Empowerment cognition and empowerment acts: Recognizing the importance of gender », *Group and Organizational Management*, vol.25, p.354-372.
- Fletcher, J.K. et K. Kaufer (2003). « Shared leadership : Paradox and possibility », dans *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Californie, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 21-42.
- Forsyth, R. D. (2010). *Group dynamic*, Richmond, Cengage Learning, 704p.

- Follet, M.P. (1924). *Creative experience*, New York, Longmans Green.
- Gibson, C.B. (2001). « From accumulation to accommodation: The chemistry of collective cognition in work groups », *Journal of Organizational Behavior*, vol.22, no.2, p.121-134.
- Greene, L.R., Morrison, T.L. et N.G. Tischler (1981). « Gender and authority: Effects on perceptions of small group col-leaders », *Small Group Behavior*, vol.12, no.4, p.401-413.
- Hauschildt, J. et E. Kirchmann (2001). « Teamwork for Innovation: The Troïka of Promoters », *R&D Management*, vol.31, no.1, p. 41-49.
- Hackman, J.R. (1987). « The design of work teams », dans J. Lorsch (Édit.). *Handbook of Organizational behavior*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, p. 315-342.
- Hackman, J.R. (1990). *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Hackman, J.R. et G.R. Oldham (1976). « Motivation through the design of work », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.16, p. 250-279.
- Hoch, J.E., C.L. Pearce et L. Welzel (2010). « Is the Most Effective Leadership Shared? The impact of Shared Leadership, Age Diversity, and Coordination on Team Performance », *Journal of Personnel Psychology*, vol.9, no.3, p. 105-116.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*, New-York: McGraw-Hill.
- Hollander, E.P. (1961). « Some effects of perceived status on responses to innovative behavior », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol.63, 206-212.
- Horwitz, S.K. et I.B. Horwitz (2007). « The Effects of Team diversity on Team Outcomes : A Meta-Analytic Review of Team Demography », *Journal of Management*, vol.33, no.6, p. 959-986.
- Houghton, J.D., C.P. Neck et C.C. Manz (2003). « Self-Leadership and SuperLeadership: The heart and Art of Creating Shared Leadership in teams », dans *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Californie, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 123-135
- House, R.J. et R.N. Aditya. (1977). « The social scientific study of leadership », *Journal of Management*, vol.13, p.409-473.
- House, R.J., P.J. Hanges, S.A. Ruiz-Quintanilla, P.W. Dorfman, M. Javidan, M. Dickson et al., (1999). « Cultural influences on leadership in organizations: Project Globe », dans *Advances in Global Leadership*, Stamford, CT: JAI Press.

- Howell, J.M. et K. Boies (2004). « Champions of technological innovation: the influences of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence », *The Leadership Quarterly*, vol. 15, p.44-130.
- Hyatt, D.E. et T.M. Ruddy (2007). « An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach », *Personnel psychology*, vol.50, no.3, p. 553-585.
- James, L.R., R.G. Demaree et G. Wolf (1984). « rwg: and assessment of within-group interrater agreement », *Journal of Applied Psychology*, vol.78, no.2, p.306-309.
- Janz, B.D. (1999). « Self-directed teams in the IS: Correlates for improved systems development and work outcomes », *Information and Management*, vol.35, no.3, p.171-192.
- Katzenbach, J.R. (1997). «The myth of the Top Management Team », *Harvard Business Review*, p.84-91.
- Katz, D. et R.L. Kahn (1978). *The social psychology of organizations*, New York, Wiley (2nd edition), 838p.
- Kerlinger, F.N. et H.B. Lee (2000). *Foundations of Behavioral Research*, Harcourt College Publishers, 890p.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: A system approach to planning, scheduling and controlling*, New Jersey, John Wiley & Sons, 1120 p.
- Kerzner, H. et F. Saladis (2009). *Bringing the PMBOK guide to life: A companion for the practicing project manager*, New Jersey, John Wiley & Sons, 288 p.
- King, M.F. et G.C. Bruner (1999). « Social desirability bias: a neglected aspect of validity testing », *Psychology and Marketing*, vol.17, no.2, p. 79-103.
- Kirkman, B. et B. Rosen (1999). « Beyond self-management: Antecedents and Consequences of team empowerment », *Academy of Management Journal*, vol.42, no1, p. 58-74.
- Klein, H.J. et J.S. Kim (1998). « A field study of the influence of situational constraints leader-member exchange, and goal commitment on performance », *Academy of Management Journal*, vol.41, no.1, p. 88-95.
- Klein, H.J. et P.W. Mulvey (1995). « Two Investigations of the Relationships among Group Goals, Goal Commitment, Cohesion, and Performance », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.61, no.1, p.44-53.
- Klein, H.K., M.J. Wesson, J.R. Hollenbeck, P.M. Wright et R.P. DeShon (2001). « The Assessment of Goal Commitment: A Measurement Model Meta-Analysis », *Organizational Behavior and Human Decision Process*, vol.85, no.1, p. 32-55.

- Knight, D., C.L. Pearce, K.G. Smith, H.P. Sims, J.D. Olian et K.A. Smith (1999), « Top management team diversity, group dynamics, and strategic consensus: An empirical investigation », *Strategic Management Journal*, vol.20, no.5, p.445-466.
- Koslowski, S.W.J. et K. Hattrup (1992). « A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus », *Journal of Applied Psychology*, vol.77, p. 161-167.
- Leach, D.J., T.D. Wall et Paul R. Jackson (2003). « The effects of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.76, no.1, p. 1-27.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*, San-Francisco, Jossey-Bass, San Francisco, 189p.
- Lencioni, P. (2005). *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team: A field Guide*, San-Francisco, Jossey-Bass, 220p.
- Locke, E.A. (2003). « Leadership: Starting at the top », dans *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Californie, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 269-281.
- Locke, E.A., L.M. Saari, K.N. Shaw et G.P. Latham (1981). « Goal setting and task performance », *Psychology Bulletin*. vol.90, p. 125-152.
- May, D.R., R.L. Gilson et L.M. Harter (2004). « The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, no. 1, p. 11-37.
- Mayo, M., J.R. Meindl et J.C. Pastor (2003). « Shared Leadership in Work Teams: A social network approach » dans *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Californie, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 193-210.
- Manz, C.C. et H.P. Sims (1987). « Leading Workers to Lead Themselves: The external Leadership of Self-Managing Work Teams », *Administrative Science Quarterly*, vol.32, no.1, 106-129.
- McClelland, D.C. et R.E. Boyatzis (1982). « The leadership motive pattern and long-term success in management », *Journal of Applied Psychology*, vol.67, no.6, p. 737-743.
- Mehra, A., B.R. Smith, A.L. Dixon et B. Robertson (2006). « Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance », *The Leadership Quarterly*, vol.17, no.3, p. 232-245.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations* / Henry Mintzberg traduit de l'américain par Pierre Romelaer, Paris, Éditions d'organisation, 434p.

- Mohrman, S.A., S.G. Cohen et A.M. Mohrman (1995). *Designing team-based organization: new focus for knowledge work*, San-Francisco : Jossey-Bass.
- Mook, D.G. (2011). *Psychological research : The ideas behind the methods*, New York, Norton & Company.
- Norrgrén, F. et J. Schaller (1999). « Leadership style : its impact on cross-functional product development », *Journal of Product Innovation Management*, vol.16, p. 377-384.
- Offermann, L.R. et R.K. Spiros (2004). « The science and practice of team development: Improving the link », *Academy of Management Journal*, vol. 44, p. 376-392.
- Pearce, C.L. (2004). « The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work », *Academy of Management Executive*, vol.18, no.1, p. 47-57.
- Pearce, C.L. et J.A. Conger (2003). « All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership », dans *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Californie, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 1-13.
- Pearce, C.L. et H.P. Sims (2000). « Shared Leadership: Toward a Multi-Level Theory of Leadership », *Team Development*, vol.7, p. 115-139.
- Pearce, C.L. et H.P. Sims (2002). « Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behavior », *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, vol.6, p.172-197
- Pearce, C.L. et C.C. Manz (2005). « The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work », *Organizational Dynamics*, p. 130-140.
- Pearce, C.L., C.C. Manz et H.P. Sims (2009). « Where do we go from here?: Is Shared Leadership the Key to Team Success ? » *Organizational Dynamics*, no.3, p.234-238.
- Pearce, C.L., Y. Yoo et M. Alavi (in press, 2004). « Leadership, social work and virtual teams: The relative influence of vertical vs. shared leadership in the non-profit sector », dans R. E. Riggio, ed. & S. Smith-Orr (Eds.), *Improving leadership in non-profit organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Perry, M.L., C.L. Pearce et H.P. Sims (1999). « Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcome », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol.19, p.33-52.
- Podsakoff, P.M., S.M. MacKenzie, J. Lee et N.P. Podsakoff (2003). « Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies », *Journal of Applied Psychology*, vol.88, p. 879-903.

- Podsakoff, N.P., S.W. Whiting, P.M. Podsakoff et B.D. Blume (2009). « Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol.94, no. 1, p. 122-141.
- Ramlall, S.J. (2008). « Enriching the meaningfulness of work through positive organizational behavior », *International journal of Management and Decision Making*, vol. 9, no. 3, p.281-287.
- Rico, R., M. Sanchez-Manzanares, F. Gil, F. Gibson (2008). « Team implicit coordination processes: A team knowledge-based approach », *Academy of Management Review*, vol.33, no.1, p.163-184.
- Robbins, H. et M. Finley (2000). *The New Why Teams Don't Work : What goes wrong and how to make it right*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 271 p.
- Rousseau, D.M. (1990). « New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts », *Journal of Occupational Behavior*, vol.11, p.389-400.
- Rousseau, V., C. Aubé et E. Morin (2006). « Le contrôle en milieu de travail et la détresse psychologique: le rôle de l'autonomie au travail et du lieu de contrôle », *Revue Multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol.2, p.18-37.
- Rousseau, V., A. Savoie et A. Battistelli (2007). « La gestion de la performance des équipes de travail », dans *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances, Méthodes et Recherches en Management*, Belgique, De Boeck, 432 p.
- Saba, T. (2009). « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion : revue internationale de gestion*, vol.34, no.3, p.25-37.
- Savoie, A. et G. Beaudin (1995). « Les équipes de travail : que faut-il en connaître ? », *Psychologie du travail et des organisations*, vol.1, no.2, p.116-137.
- Sawyer, S. et P.J. Guinan (1998). « R&D: Processes and performance », *IBM Systems Journal*, vol.37, no.4, p. 552-569.
- Seers, A. (1989). « Team-Member Exchange Quality : A new construct for role-making research », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.43, p. 118-135.
- Seers, A., T. Keller et J.M. Wilkerson (2003). « Can Team Members Share Leadership? » dans *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Californie, Thousand Oaks, Sage Publications, p.77-96.
- Seibert, S.E., R.T. Sparrowe et R.C. Liden (2003). « A Group Exchange Structure Approach to Leadership in Groups », dans *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Californie, Thousand Oaks, Sage Publications, p.173- 188.
- Shamir, B. et Y. Lapidot (2003). « Shared Leadership in the Management of Group Boundaries: A Study of Expulsions From Officers' Training Courses » dans

Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership, Californie, Thousand Oaks, Sage Publications, p.235-247.

- Sims, H. P. Jr. (1977). The leader as a manager of reinforcement contingencies: An empirical example and a model. dans J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, p.121-137.
- Sivasubramaniam, N., W.D. Murry, B.J. Avolio et D.I. Jung (2002). « A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance », *Group & Organization Management*, vol.7, no.1, p. 66-96.
- Slevin, D.P. et J.K. Pinto (1991). « Project Leadership: Understanding and consciously choosing your style », *Project Management Journal*, vol.22, p.29-47.
- Slevin, D.P., D.I. Cleland et J.K. Pinto (2003). *The frontiers of project management research*, Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.
- Small, E. et E.J.R. Rentsch (2010). « Shared Leadership in teams: A matter of distribution », *Journal of Personnel Psychology*, vol. 9, no.4, p.203-211.
- Solansky, S. (2008). « Leadership style and team processes in self-managed teams », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol.14, no.4, p.332-341.
- Solomon, A. et F.J. Loeffer (1953). « An analysis of co-therapist interaction in group psychotherapy », *International Journal of Group Psychotherapy*, vol.3, p.171-180.
- Stewart, G.L. et C.C. Manz (1995). « Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model », *Human Relations*, vol.48, p.474-770.
- Sundstrom, E., K.P. de Meuse et D. Futrell (1990). « Work teams: Applications and effectiveness », *American Psychologist*, vol.45, p.120-133.
- Tabachnick, B.G. et L.S. Fidel (2001). *Using multivariate statistics.*, Boston: Allyn and Bacon.
- Tjosvold, D. (1984). « Effects of leader warmth and directiveness on subordinate performance on a subsequent task », *Journal of Applied Psychology*, vol.69, p. 422-427.
- Turner, J.R. et R. Müller (2005). « The project manager's leadership style as a success factor on projects », *Project Management Institute*, vol. 36, No. 1, p. 49-61.
- Tylers, T.R. (1999). « Why people cooperate with organizations: An identity based perspective », *Research in Organizational Behavior*, vol.21, p. 201-246.
- Weinkauff K. et M. Hoegl (2002). « Team leadership activities in different project phases », *Team Performance Management*, vol.8, no.7, p. 171-182.
- Weldon, E. et L.R. Weingart (1993). « Group Goals and Group Performance », *Journal of Social Psychology*, vol.32, no.4, p. 307-334.

- Wood, S.M. (2005). « Determinants of Shared Leadership in Management Teams », *International Journal of Leadership Studies*, vol.1, no.1, p. 64-85.
- Wood, S.M. et D. Fields (2007). « Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes », *Baltic Journal of Management*, vol.2, no.3, p. 251-272.
- Yoo, Y. et M. Alavi (2004). « Emergent leadership in virtual teams: what do emergent leaders do? », *Information and Organisation*, vol.14, no.1, p.27-58.

Source électronique:

The Standish Group (2012). « CHAOS Report 2012 » [en ligne], reference le 12 novembre 2013. <www.standishgroup.com>.