

HEC MONTRÉAL

**Les déterminants du leadership partagé dans les équipes de travail comme source
de performance et d'engagement envers l'équipe.**

**par
Nour Rammah**

**Sciences de la gestion
Option Développement Organisationnel**

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

Février, 2016

©Nour Rammah, 2016

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Nom de l'étudiante : Nour Rammah

Titre du projet supervisé/mémoire/thèse :

Les déterminants du leadership partagé dans les équipes de travail comme source de performance et d'engagement envers l'équipe

Titre du projet sur le certificat :

Les déterminants du leadership partagé dans les équipes de travail comme source de performance

Projet # : 2009-678, 634

Chercheur principal / directeur de recherche :

Olivier Doucet

Cochercheurs :

Marie-Ève Lapalme; Nour Rammah

Date d'approbation initiale du projet : 26 juin 2008

Date de fermeture de l'approbation éthique pour l'étudiant(e) : 21 janvier 2016



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

SOMMAIRE

Aujourd'hui, les équipes de travail sont au cœur de la vie organisationnelle de bon nombre d'entreprises (Devine *et al.*, 1999). Ce succès est attribuable aux nombreux avantages tant sur le plan organisationnel qu'individuel qu'offrent les équipes de travail. D'après Burke, Fiore et Salas (2003), l'implantation des équipes de travail permettent d'offrir une certaine flexibilité indispensable à l'environnement compétitif dont se caractérise le monde socio-économique d'aujourd'hui. De plus, il a également été prouvé que les équipes de travail jouent un rôle favorable en matière de satisfaction des employés (Keller, Julian et Kedia, 1996). Ceci dit, ce changement en matière de structure de travail génère une réorganisation des comportements autant des employés que des dirigeants. En effet, désormais la détention des compétences et habilités pour pouvoir exercer les fonctions associées au leadership n'est plus aux mains exclusives des dirigeants d'entreprises mais est de plus en plus partagée avec l'ensemble des employés. Ce besoin de partage de leadership fait en sorte que ce n'est plus la position hiérarchique ou l'expertise d'un individu qui légitimise l'exercice des fonctions du leadership mais plutôt ce besoin d'influence collectif et réciproque entre les membres d'une équipe. Cette capacité d'influence réciproque envers ses pairs, appelée leadership partagé (*shared leadership*), a attiré l'attention de bon nombre de chercheurs au début du XXI^e siècle qui se sont intéressés pour la plupart aux conséquences que peut avoir un tel processus d'influence collectif (Carson, Tesluk et Marrone, 2007; Hoch, Pearce et Welzel, 2010). En ce sens, peu de recherches ont porté sur les antécédents de ce concept (Grille, Schulte et Kauffeld, 2015), malgré que la détermination de ces derniers soit primordiale pour être en mesure de développer un tel type de leadership et ainsi bénéficier des retombées positives qui en découlent.

Dans cette optique, un des objectifs premiers de cette étude est de se pencher sur ce que nous avons considéré être des déterminants d'ordre environnemental au leadership partagé. En ce sens, ce mémoire propose un modèle unique qui tente de rapprocher deux concepts jamais encore liés dans la littérature, soit les pratiques de ressources humaines associées au modèle des *high-involvement management* (HIM) et le leadership partagé.

Essentiellement, ces pratiques se basent sur une approche managériale de gestion participative et se résument à travers l'application spécifique des quatre pratiques suivantes: le partage de l'information, le développement des compétences, la reconnaissance et la décentralisation des décisions (Lawler, 1986). Plusieurs arguments provenant d'études empiriques nous ont amenés à argumenter que l'exercice de ces pratiques rejoint plusieurs aspects essentiels au bon fonctionnement du leadership partagé. Ces similarités alimenteront donc notre réflexion visant à considérer ces quatre pratiques de ressources humaines comme étant des antécédents au leadership partagé.

Conjointement à ce premier objectif, ce mémoire consiste à évaluer l'effet du leadership partagé, d'une part, sur l'engagement envers l'équipe, et d'autre part, sur la performance individuelle des employés. Notre postulat à l'effet que le leadership partagé stimulerait l'engagement des membres envers leur équipe s'effectue principalement dans une optique d'élargir la portée des conséquences du leadership partagé, car à notre connaissance, ce lien n'a jamais encore été empiriquement démontré. Or, considérant l'environnement socio-économique très compétitif dans lequel œuvrent les organisations du XXI^e siècle, il devient essentiel d'investir dans cette direction pour établir si le leadership partagé génère un tel type de comportement positif de la part des employés. De plus, comme il a été mentionné, nous avons aussi postulé que le leadership partagé a un effet positif sur la performance individuelle des employés. Bien que cette relation a été étudiée à quelque reprises par le passé (Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006; McIntyre et Foti, 2013; Nicolaidis *et al.*, 2014), nous pensons générer un apport nouveau à la littérature car nous nous proposons de vérifier cette hypothèse dans le cadre d'équipes de travail issues de milieux variés, de façon à être en mesure de généraliser l'existence de ce lien à un contexte de travail plus large.

Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons eu recours à une base de données regroupant un ensemble de 224 répondants répartis au total dans 30 équipes de travail. Une partie de ces données a été recueillie lors d'une enquête plus large, réalisée par le directeur de recherche. Notre échantillon est composé d'équipes de travail issues de différents secteurs de travail et présente des profils très différents. Nous avons effectué des analyses en pistes causales pour vérifier nos hypothèses de recherche. Les résultats de nos analyses démontrent que l'adoption d'une gestion plus participative

centrée davantage sur la reconnaissance et le partage de l'information de type ascendante est bénéfique pour l'exercice du leadership partagé. Contrairement à nos hypothèses de recherche, la décentralisation des décisions et le développement des compétences ne se sont pas avérés être significativement liés au leadership partagé. De même, le partage de l'information, de type descendant, s'est avéré être négativement relié au leadership partagé. En revanche, nous avons réussi à prouver l'effet bénéfique du leadership partagé sur l'engagement des membres envers leur équipe et sur la performance individuelle des employés.

Les résultats obtenus apportent une contribution théorique et pratique intéressante de même qu'ils suggèrent des avenues de recherches pertinentes pour les recherches futures.

Mots-clés : Leadership partagé (*shared leadership*), gestion participative, High-involvement management (HIM), décentralisation des décisions, reconnaissance, développement des compétences, partage de l'information, engagement envers l'équipe, performance individuelle.

TABLES DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
LISTE DE TABLEAUX	vi
LISTE DE FIGURES	vii
REMERCIEMENTS	viii
Introduction	1
Chapitre 1 : RECENSION DES ÉCRITS	12
1.1 Le leadership partagé	12
1.1.1 Les origines du leadership partagé	12
1.1.2 Définitions du leadership partagé	16
1.1.3 Conditions et milieux d'application du leadership partagé	23
1.1.4 Les antécédents du leadership partagé	25
1.1.5 Les conséquences du leadership partagé	35
1.2 Les <i>High-involvement practices (HIM)</i> comme une source de leadership partagé	40
1.2.1 Définition des High-involvement practices (HIM)	41
1.2.2 Origine des High-involvement practices (HIM)	42
1.2.3 Portrait au Canada	44
1.2.4 Le modèle des <i>High-involvement management (HIM)</i> et les autres modèles existants	44
1.2.5 Les conséquences des pratiques de « high-involvement management »	47
Chapitre 2 – MODÈLE ET HYPOTHÈSES	51
2.1 Modèle de recherche	51
2.2 Liens des « high-involvement practices (HIM) » avec le leadership partagé	52
2.3 Hypothèses de recherche	55
2.3.1 Liens entre l'exercice de la pratique de la reconnaissance et le leadership partagé	55
2.3.2 Lien entre la pratique de décentralisation des décisions et le leadership partagé	57
2.3.3 Lien entre le développement des compétences et le leadership partagé	58
2.3.4 Lien entre la pratique de partage de l'information et le leadership partagé	59
2.3.5 Lien entre le leadership partagé et l'engagement des membres envers l'équipe	60
2.3.6 Lien entre le leadership partagé et la performance des équipes	62

Chapitre 3 – MÉTHODOLOGIE	65
3.1 Devis de recherche	65
3.2 Choix du terrain d'étude.....	66
3.3 Procédure de la collecte de données.....	67
3.4 Les instruments de mesure	68
3.5 Description de l'échantillon	69
3.6 Mesure des variables.....	70
3.7 Les analyses	76
Chapitre 4 - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	79
4.1 Cohérence interne.....	79
4.2 Résultats des analyses factorielles confirmatoires	80
4.3 Résultats du test d'accords inter-juges.....	82
4.4 Moyenne, écarts-types et corrélations entre les variables.....	83
4.5 Résultats des analyses en pistes causales.....	85
4.6 Analyses supplémentaires.....	88
Chapitre 5 – DISCUSSION	91
5.1 L'objectif de recherche	91
5.2 Retour sur les résultats attendus.....	92
5.3 Retour sur les résultats non attendus.....	95
5.4 Retour sur les résultats contraires à nos hypothèses de recherche.....	97
5.5 Retour sur les résultats des analyses complémentaires.....	99
5.6 Contributions théoriques et empiriques	100
5.6.1 Contribution théorique	100
5.6.2 Implications pratiques.....	102
Chapitre 6 - CONCLUSION.....	104
6.1 Les limites de l'étude	104
6.2 Avenues de recherche	105
ANNEXE	109
Bibliographie.....	110

LISTE DE TABLEAUX

Tableau 1.1 Synthèse des définitions du leadership partagé	17
Tableau 2.1 Synthèse des hypothèses de recherches	64
Tableau 3.1 Items de mesure des pratiques de ressources humaines associées au modèle des <i>high involvement management</i> (HIM)	71
Tableau 3.2 Items de mesure du leadership partagé	73
Tableau 3.3 Items de mesure de l'engagement envers son équipe de travail	74
Tableau 3.4 Items de mesure de la performance des équipes	75
Tableau 4.1 Résultats de l'analyse de la cohérence interne de nos instruments de mesure	80
Tableau 4.2 Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire	81
Tableau 4.3 Résultats des tests d'accord intra et inter-juges	82
Tableau 4.4 Moyennes, écarts-types et corrélations entre les variables	84
Tableau 4.5 Indices pour la qualité du fit	86
Tableau 4.6 Synthèse de la vérification des hypothèses de recherches	88
Tableau 4.7 Résultats des analyses supplémentaire de médiation (<i>Bootsstrap effet</i>) ...	89

LISTE DE FIGURES

Figure 2.1 Modèle de recherche	52
Figure 4.1 Résultats des analyses en pistes causales de notre modèle théorique	86

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a constitué un réel défi dont je suis fier. Sans le support, l'aide et la présence de plusieurs personnes, cette expérience aurait été tout autre.

Tout d'abord, je tiens à remercier M^e Olivier Doucet, directeur de recherche de ce mémoire, qui a su me guider et m'accompagner tout au long du processus de mémoire. Je le remercie pour ses rigoureuses corrections, sa disponibilité, ses conseils constructifs et ses encouragements. De par son encadrement, je garde un bon souvenir de ces quelques mois de travail.

Je tiens à remercier aussi toutes les entreprises et leurs employés qui ont bien voulu participer à la collecte des données. Je les remercie pour leur collaboration et le temps qu'ils ont consacré à répondre à notre questionnaire d'enquête.

Un grand merci également à Mlle Cholé Fortin, pour son aide en matière de traitement de données statistiques et à Mme Caroline Archaumbeault, bibliothécaire à HEC Montréal, qui a su m'être d'une aide très utile en ce qui concerne la gestion bibliographique du mémoire.

Pour finir, je voudrais exprimer ma profonde reconnaissance à mes parents et à ma sœur, pour qui j'ai une grande gratitude. Merci de m'avoir donné cette opportunité de m'épanouir et poursuivre mes études au Canada. Merci de m'avoir épaulée, encouragée et soutenue durant toutes ces années. Votre soutien et votre présence ont été clairement tributaires de ma réussite et je vous en serai toujours reconnaissante.

Introduction

1- Mise en contexte

Les théories modernes de leadership auraient vu le jour à l'époque de la révolution industrielle et elles ont beaucoup évolué à travers les différents contextes industriels de l'histoire. Depuis leur création, d'innombrables principes en lien avec le leadership ont vu le jour dans la documentation scientifique et dans les écrits populaires. D'abord considéré au XVIII^e siècle comme un facteur de production, le leadership sera par la suite considéré comme une forme de contrôle pour les employés avant d'être reconnu au début du XX^e siècle comme une forme scientifique de management en tant que tel (Pearce et Conger, 2003).

Les recherches au sujet du leadership ont alors adopté une optique centrée sur un seul individu: le dirigeant de l'entreprise reconnu comme le leader. L'influence que peut exercer un dirigeant sur ses subordonnés a ainsi fait couler beaucoup d'encre au cours du dernier siècle. Plus précisément, la recherche des comportements, les façons de penser et les actions que devrait adopter un leader au sein de son organisation furent l'objet de nombreuses études tributaires de ce paradigme centré sur l'individu (Cammalleri *et al.*, 1973; Sims Jr., 1977).

Aujourd'hui, la conception du leadership comme propriété de la personne même du leader devient de plus en plus limitative et incomplète (Luc et Le Saget, 2013). Dans notre nouvelle ère du savoir, la complexité des enjeux organisationnels fait en sorte qu'il devienne de plus en plus difficile pour un seul individu de maintenir sa position de chef pour mener les troupes. Comme le soutient Luc (2010): « L'époque où le patron décidait seul est bel et bien révolue ». En effet, pour pouvoir se faire une place dans le contexte hautement compétitif actuel, marqué essentiellement par l'évolution des technologies, l'accroissement des impératifs de qualité, des coûts et des délais dans la livraison des

produits et des services, les dirigeants sont de plus en plus appelés à revoir leur mode d'organisation du travail (Pfeffer et Veiga, 1999; Roy et Audet, 2003). Parmi tous ces défis, la mise en place d'équipes de travail représente l'une des manifestations les plus importantes de ces changements qui se sont imposées avec force surtout depuis les années 1990 (Park, Henkin et Egley, 2005; Roy, 1999). Pour certains auteurs, tels que Reilly (1998), il s'agit même d'un des changements les plus spectaculaires dans l'histoire récente des organisations considérant le nombre grandissant d'entreprises qui reposent en partie ou en totalité sur des équipes de travail (Devine *et al.*, 1999; Osterman, 2000). En effet, les équipes sont dorénavant considérées comme la principale forme de travail susceptible de générer plus d'avantages aux organisations que pourrait le faire un seul employé isolé (Rousseau, Aubé et Savoie, 2006). À ce sujet, un récent sondage mené par André et Vidula (2006) a permis de révéler que 91% des cadres supérieurs hauts placés soutiennent que la présence d'équipes de travail est primordiale pour assurer le succès de leur organisation.

Cet optimisme n'est pas étranger à la présence de nombreux écrits théoriques et empiriques qui présentent de nombreux avantages, autant sur le plan organisationnel qu'individuel, qu'octroie cette structure du travail. L'implantation des équipes de travail permettrait non seulement de combler les nouveaux besoins de flexibilité, d'augmenter la productivité, de stimuler l'innovation, mais aussi de réduire les coûts de production et du roulement de personnel (Delgado Piña, Romero Martínez et Luis Gómez, 2008; Glassop, 2002). Sur le plan individuel, l'implantation des équipes de travail permettrait d'augmenter la satisfaction au travail et l'engagement des employés (Foote et Thomas Li-Ping, 2008; Keller, Julian et Kedia, 1996).

La prolifération des équipes de travail, devenues le noyau central des organisations, fait en sorte que l'unité de base de l'organisation du travail est passée de l'individu à l'équipe. Cette façon de faire a changé la nature même du leadership qui dorénavant mise davantage sur le capital collectif. D'après Pearce et Conger (2003), parallèlement à la recrudescence des équipes de travail, une demande accrue de la part des employés à ce que le leadership soit équitablement distribué à travers tous les paliers de la hiérarchie se fait de plus en plus ressentir. Ce besoin qui altère la nature même des relations interpersonnelles entre le chef d'équipe et ses subordonnés s'explique par une nécessité

de réorganisation des comportements à l'échelle des équipiers, mais aussi à celle de leurs supérieurs (Savoie et Brunet, 2000) .

Dans cette optique, aujourd'hui, les patrons d'entreprises ou les chefs d'équipes ne peuvent plus posséder à eux seuls toutes les compétences et l'information pertinente pour prendre toutes les décisions appropriées pour accomplir avec succès toutes les fonctions associées au leadership (Day, Gronn et Salas, 2004; Pearce et Barkus, 2004; Pearce et Conger, 2003). De la même façon, les employés se doivent aussi d'assumer de nouvelles responsabilités dans la mesure où ils doivent solliciter certaines capacités professionnelles qui, jusque-là, ne leur étaient pas familières. En effet, aujourd'hui, les subordonnés possèdent aussi l'information utile à la résolution de problèmes et sont souvent tout aussi capables d'exercer du leadership. L'expansion des moyens de communication qui démocratisent l'information, tout en favorisant de nouveaux moyens de collaboration, légitime le besoin d'obtention de réponses rapides à de l'information manquante (Pearce et Conger, 2003). La forte compétitivité du monde du travail d'aujourd'hui génère des pressions de sorte que les structures bureaucratiques, où seuls les dirigeants à la tête de l'organisation peuvent prendre des décisions, sont de moins en moins adaptées au contexte organisationnel actuel qui nécessite un degré d'adaptabilité et une capacité de réaction rapide (Torrelles *et al.*, 2014). De plus, les nouvelles formes d'équipes de travail dont notamment les équipes de travail semi-autonomes qui valorisent beaucoup le partage des connaissances, l'autonomie et la participation dans les fonctions de leadership font en sorte qu'aujourd'hui, le manager n'est plus ce personnage autoritaire qui donne des ordres et attend d'être suivi par ses employés. Aujourd'hui, le leader est davantage considéré comme un collaborateur, un coach ou facilitateur (Yukl, 2013). Enfin, les structures hiérarchiques de plus en plus aplaties participent également à accentuer ce besoin de partage de leadership au sein des équipes de travail. Le leadership n'est plus déterminé en fonction de la position hiérarchique de l'individu ou en fonction de son degré d'expertise, mais plutôt en fonction de l'expression d'une capacité d'influence réciproque envers ses pairs, exercée dans un esprit de soutien et d'interdépendance par rapport au leader officiel (Luc, 2010; Pearce et Conger, 2003).

2- Objet de recherche

Cette capacité d'influence réciproque envers ses pairs en vue d'atteindre une même cible fera l'objet principal de ce mémoire. Appelé le leadership partagé, ce concept peut se définir brièvement comme étant un processus collectif par lequel le leadership est distribué et partagé entre les membres d'un groupe ou d'une organisation (Pearce et Sims Jr., 2000). Il s'agit essentiellement d'un mécanisme d'influence collective et réciproque entre les différentes personnes d'une équipe de travail en vue d'achever un but commun. Ce type de leadership trouve sa particularité dans le fait qu'il est centré sur un « apport différentiel et complémentaire des uns et des autres » (Luc, 2010: 8).

Considéré comme une nouvelle philosophie de gestion, le leadership partagé permet d'apporter de nouvelles connaissances, habiletés, capacités qui étaient peu familières aux membres des équipes (Fletcher et Käufer, 2003). Les chercheurs Merkens et Spencer (1998) vont plus loin et suggèrent même qu'il s'agit d'un concept qui devient de plus en plus indispensable pour assurer le succès des organisations de notre XXI^e siècle : « *Twenty years ago or even then, the sharing of leadership and responsibility would have been advantageous to an organisation. Today it is critical to survival. Without it, the whole organisation is headed for failure* ».

Par ailleurs, il convient de noter que le leadership partagé n'est pas le premier concept à sortir du courant traditionnel du leadership. En effet, il est possible de distinguer plusieurs autres thèmes similaires tels que le « self-leadership », le « self-managing », le « leadership émergent », qui se sont également développés au cours de ces dernières années, à travers une multitude de théories et de modèles dans la littérature (Sweeney, 2009). Dès lors, il convient de se demander s'il ne s'agit pas simplement d'un nouveau terme managérial en vogue. En ce sens, plusieurs chercheurs ont également fait part de leurs inquiétudes à ce sujet et se sont demandés s'il ne s'agissait pas simplement de la dernière appellation d'une série de formes d'adjectifs pour désigner le leadership (Day, Gronn et Salas, 2004; Locke, 2003).

Cependant, si l'on se fie à l'étude du Hay Group's (2011), qui vise à déterminer les caractéristiques du leader dans les années 2030, la tendance des équipes de travail s'accroîtra encore davantage et tout laisserait croire que le leadership exigera encore

plus de collaboration au sein des équipes de travail (Luc et Le Saget, 2013). De plus, l'étude fait ressortir un point décisif en faveur du leadership partagé: les anciennes structures hiérarchiques et le style de leadership qui y est prôné ne pourront désormais plus être d'actualité. Dans cette optique, comme le spécifient les chercheuses Luc et Le Saget (2013), il y a lieu de penser que bien que l'autorité aura probablement toujours sa place, celle-ci s'exercera certainement en concert avec le leadership de tous – le leadership partagé - qui sera davantage sollicité dans le futur à tous les paliers hiérarchiques.

Le leadership partagé est un sujet considéré encore récent dans la littérature. Certaines propositions théoriques restent sans réponse à ce jour dans la littérature considérant qu'il s'agit d'un domaine de recherche émergent (Small et Rentsch, 2010). L'état des lieux dans la littérature au sujet du leadership partagé laisse apparaître une prépondérance d'études qui ont démontré l'effet de celui-ci sur la performance (Carson, Tesluk et Marrone, 2007; Cox, Pearce et Perry, 2003; Hoch, Pearce et Welzel, 2010; Katzenbach et Smith, 1993; Mehra *et al.*, 2006; Sivasubramaniam *et al.*, 2002) et sur l'efficacité des équipes de travail (Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006; Pearce et Sims Jr., 2002b). Cependant, il est possible de noter que peu de recherches portent sur les antécédents du leadership partagé (Grille, Schulte et Kauffeld, 2015; Hoch, 2013).

Dans cette perspective, l'objectif de ce mémoire vise à identifier certains facteurs susceptibles d'influencer le leadership partagé dans les équipes de travail. Plus précisément, il s'agira de se pencher sur la question suivante: En quoi certaines pratiques de ressources humaines (*high-involvement management*) peuvent-elles stimuler le partage du leadership dans les équipes de travail en entreprise ? Certains auteurs tels que Pearce et Sims Jr. (2000) proposent que le leadership partagé serait tributaire d'un ensemble de facteurs se rattachant à trois niveaux: aux caractéristiques de groupe, aux caractéristiques de la tâche et aux caractéristiques de l'environnement. Les quelques recherches se concentrant sur l'étude des antécédents s'articulent majoritairement autour de l'étude de facteurs se reliant au groupe ou à l'exécution des tâches. À titre d'exemple, l'étude de la diversité des équipes (Mendez et Busenbark, 2013; Ramthun et Matkin, 2012; Zhou, Vredenburg et Rogoff, 2013), de l'interdépendance des tâches (Cox, Pearce et Perry, 2003) ou encore des différences entre les stratégies verticales du leader

et du leadership partagé en termes de résultats (Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006; Pearce et Sims Jr., 2002b; Sivasubramaniam *et al.*, 2002) ont été largement documentées.

En revanche, à notre connaissance aucune étude n'a tenté de déterminer qu'elles sont les pratiques de ressources humaines qui favorisent la mise en place du leadership partagé. Pourtant, certaines récentes études soulèvent que le contexte environnemental joue un rôle considérable sur les comportements des leaders et qu'il est par conséquent important de le considérer pour être en mesure de comprendre les dynamiques du leadership partagé (Liden et Antonakis, 2009; Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996). D'après Simard, Bernard et Doucet (2005), il s'agit là d'un constat surprenant considérant le fait que ce sont les pratiques de ressources humaines elles-mêmes qui reflètent les limites sous lesquelles le leadership peut s'opérer. En ce sens, l'objet de ce mémoire est d'étudier le rôle de certaines pratiques de ressources humaines et plus spécifiquement les « high-involvement management ». Essentiellement, ces pratiques introduites par Lawler, en 1986, consistent en une approche managériale centrée sur l'engagement des employés et se résument à travers l'application des quatre pratiques suivantes : le partage d'information, le développement des compétences, la reconnaissance et la décentralisation des décisions. Ceci nous amène à poser notre première question de recherche qui s'articule comme suit :

Quel est le rôle des *high-involvement management* (HIM) sur le leadership partagé ?

L'objet principal de ce projet consistera à vérifier dans quelle mesure la présence des *high-involvement management* (HIM) peut influencer le leadership partagé. Bien que certaines recherches (Lawler, 1992; Simard, Bernard et Doucet, 2005) mettent en évidence que ces pratiques de ressources humaines favorisent certains comportements spécifiques, aucune étude à notre connaissance n'a tenté d'évaluer directement l'effet de l'ensemble de ces quatre pratiques de ressources humaines sur les dynamiques d'influence dans les équipes de travail.

Afin de répondre à cette première question, nous tenterons de vérifier comment les *high-*

involvement practices influencent le leadership partagé. Le choix de ces pratiques nous paraît pertinent pour deux principales raisons. Premièrement, le modèle des *high-involvement practices* présente à bien des égards des raisons de supposer qu'il s'agit d'un agent facilitateur à l'exercice du leadership partagé. En effet, basées sur plusieurs principes fondamentaux du leadership partagé tel que le partage de l'information, la collaboration et la coopération, ces pratiques permettent de supposer qu'il s'agit d'une source de leadership partagé. Deuxièmement, le modèle des HIM et le leadership partagé présentent aussi des similarités en termes d'approche managériale. À titre d'exemple, la mise en avant d'un style de gestion participatif et l'incitation à la prise en charge du leadership semblent être des pratiques communes aux deux concepts mobilisés dans le cadre de cette étude. Ces importantes similarités alimentent donc notre réflexion visant à déterminer si le modèle de HIM constitue une potentielle source de leadership partagé.

Dans un deuxième temps, nous tâcherons de mesurer la relation du leadership partagé sur l'engagement des membres envers leur équipe et sur la performance de l'équipe. En ce sens, notre deuxième objectif peut se traduire par la question de recherche suivante:

Comment le leadership partagé se répercute-t-il sur l'engagement des employés envers leur équipe et sur la performance des équipes ?

Dans le cadre d'une démarche exploratoire, nous évaluerons d'abord l'effet du leadership partagé sur l'engagement des membres envers leur équipe. La pertinence d'étudier ce lien-ci relève de notre intention d'apporter un nouvel apport à ce sujet. En effet la littérature ne contient pas d'études qui se sont intéressées de près à ce lien-ci. L'engagement des membres envers leurs équipes a été suggéré par Pearce et Sims Jr. (2000) comme étant une conséquence d'ordre psychologique au leadership partagé, mais aucune étude empirique n'a tenté de vérifier directement ce lien-ci. Pourtant, plusieurs indices dans la littérature convergent à l'effet que l'exercice du leadership partagé implique la mise en place de certaines pratiques qui viennent stimuler l'engagement des employés. Par exemple, il a été prouvé que le partage des fonctions associées au

leadership partagé susciterait une plus grande implication des employés aux processus de prises de décisions et aux commandes de gestion de l'équipe. Or, d'après les chercheurs Hackman et Wageman (2014), la décentralisation des décisions et la participation des employés constituent deux facteurs susceptibles de stimuler l'engagement des employés. En ce sens, notre objectif consistera à mesurer l'effet du leadership partagé sur l'engagement des employés envers leur équipe, de sorte à élargir la portée des conséquences du leadership partagé.

Outre l'effet du leadership partagé sur l'engagement des membres envers leur équipe, ce projet de mémoire aura également pour objectif de mesurer l'effet du leadership partagé sur la performance de l'équipe. L'effet positif du leadership partagé sur la performance des équipes a été maintes fois évoqué dans la littérature. La pertinence d'étudier ce lien malgré l'abondance des recherches à ce sujet, relève non seulement de notre intention d'appuyer les résultats antérieurs, mais s'insère aussi dans un but de générer un apport nouveau à la littérature considérant que la plupart des recherches empiriques qui traitent de la performance des équipes en contexte de leadership partagé sont réalisées dans le cadre d'équipes de travail issues de contextes particuliers. À titre d'exemple, il est possible de citer des études qui traitent de la performance des équipes d'entreprises en contexte de *start-up* (Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006), en contexte d'équipes autogérées (McIntyre et Foti, 2013), en contexte d'équipes en milieu de recherche et développement (Ishikawa, 2012), en contexte d'équipes virtuelles (Hoch et Kozlowski, 2014; Manz *et al.*, 2011), ou encore au sein d'équipes de la haute direction (Nicolaidis *et al.*, 2014), etc. Ainsi, nous nous proposons dans une certaine mesure de nous distinguer des études antérieures considérant que notre échantillon à l'étude est composé d'équipes de travail issues de différents secteurs d'activités, de tailles variables, de degrés d'autonomie différents, de milieux syndiqués et non syndiqués, de différents niveaux hiérarchiques et sont issues autant de milieux rural qu'urbain. Cette variété nous permettra d'avoir une vue d'ensemble et ainsi être éventuellement en mesure de généraliser le lien entre le leadership partagé et la performance des équipes à différents types d'équipes de travail.

4- Cadre Méthodologique

Pour réaliser cette étude, un devis quantitatif via des questionnaires sera déployé pour analyser, d'une part, les relations entre les variables de ressources humaines et de leadership partagé et, d'autre part, l'effet du leadership partagé sur l'engagement des membres envers leur équipe et sur la performance des équipes de travail. Pour y parvenir, nous nous baserons essentiellement sur les données d'une précédente étude d'étendue plus large réalisée par M. Olivier Doucet, directeur de ce mémoire. À cela s'ajoute une collecte supplémentaire d'une dizaine d'équipes de travail effectuée dans le cadre de ce projet de recherche dans le but de bonifier et compléter la collecte préalablement effectuée. L'ensemble des équipes de travail approchées dans le cadre de cette étude sont issues d'entreprises provenant de différents secteurs, situées au Québec.

5- Contribution

Ce projet de recherche apporte plusieurs contributions tant au niveau pratique que théorique. Au niveau théorique, ce mémoire participera à mieux comprendre le processus de fonctionnement d'un construit encore récent dans la littérature, à savoir le leadership partagé. En effet, ce projet permet un avancement des connaissances empiriques à ce sujet et offre par le fait même, une réflexion quant aux différentes approches managériales à aborder pour stimuler le partage du leadership dans les équipes de travail. La littérature contient certaines recherches (Lawler, 1992; Simard, Bernard et Doucet, 2005) qui soutiennent que la présence de telles pratiques de gestion participative constituent un facteur favorable au développement de comportements liés à l'engagement, la collaboration et la responsabilisation des employés en contexte d'équipe de travail. Or, bien que tous ces éléments puissent être considérés comme étant des éléments fondamentaux à l'exercice d'un bon partage de leadership (Doucet et Sweeney, 2010), aucune étude ne s'est penchée spécifiquement sur l'étude du lien entre le leadership partagé et ces pratiques de ressources humaines. Ainsi, en cherchant à mieux comprendre les antécédents du leadership partagé, cette recherche met en exergue les liens potentiels qui peuvent exister entre ce concept et l'exercice de certaines

pratiques de ressources humaines. Les recherches sur les facteurs inhibiteurs ou facilitateurs du leadership partagé se font rares et se concentrent pour la plupart sur les conséquences du leadership partagé (Pearce et Sims Jr., 2000).

De plus, cette étude propose également de mesurer l'influence du leadership partagé sur la performance et l'engagement des membres des équipes. L'étude de ces liens supplémentaires vient, d'une part, confirmer la portée des résultats se reliant à la performance des équipes et, d'autre part, élargir la portée des conséquences étudiées du leadership partagé. En ce sens, nos résultats pourront servir de base aux travaux futurs des chercheurs s'intéressant aux différents stimuli et facteurs favorables à l'exercice du leadership partagé et à l'amélioration de la performance et de l'engagement des équipes en contexte de partage de leadership.

D'un point de vue pratique, les résultats de notre recherche intéresseront principalement les dirigeants et les professionnels en ressources humaines. En effet, ce mémoire permettra d'évaluer dans quelle mesure la mise en place de certaines pratiques de ressources humaines vient encourager le partage de leadership au sein des équipes de travail. En apprenant davantage sur les déterminants du leadership partagé, les entreprises seront en meilleure position pour le favoriser. Ainsi, les résultats de cette recherche aideront les organisations à ajuster leurs stratégies et pratiques pour, d'une part, stimuler davantage le leadership partagé et, d'autre part, éventuellement obtenir une meilleure performance des équipes et un engagement plus important des employés envers leur équipe respective. Plus précisément, les supérieurs et les responsables des ressources humaines seront en meilleure posture et mieux outillés pour choisir les bonnes pratiques qui viendront soutenir et surtout favoriser le partage du leadership au sein de leurs équipes de travail. De surcroît, nos résultats guideront également les membres des équipes à adopter les bons comportements et habiletés pour orienter le fonctionnement de leurs équipes vers un partage de leadership efficace. Pour finir, les résultats de cette étude pourront également servir à la mise en place de formations ciblées pour les dirigeants et responsables en ressources humaines dans un but de maximiser le développement du partage de leadership et de favoriser les conséquences positives de celui-ci.

6- Structure du mémoire

Ce mémoire contient 5 chapitres. Le premier chapitre visera à dresser une revue de littérature des différentes variables à l'étude. En ce sens, un exposé théorique sera réalisé sur le leadership partagé avant de se pencher sur les différentes pratiques associées au modèle des « *high-involvement management* » qui retiendront notre attention pour la réalisation de ce mémoire. Cette analyse des écrits nous permettra de présenter l'état actuel des connaissances sur le sujet afin de bien comprendre les concepts clés qui entourent la dynamique du leadership partagé et des différentes pratiques de ressources humaines retenues à l'étude. Cette première section théorique nous permettra de mettre en place dans le chapitre 2 le cadre conceptuel ainsi que les hypothèses de recherche testées dans cette l'étude. Le chapitre 3 consistera à expliquer la démarche méthodologique entreprise dans le cadre de ce projet pour ensuite présenter au chapitre 4 les résultats obtenus à la lumière des écrits sur le sujet. Le chapitre 5 fera l'objet d'une discussion et interprétation de ces résultats avant de clore ce rapport sur une conclusion qui mettra de l'avant les limites de la présente étude, ainsi que des avenues futures de recherche sur le sujet.

Chapitre 1 : RECENSION DES ÉCRITS

Ce premier chapitre permettra de présenter aux lecteurs, à travers une recension de la littérature, les principaux concepts dont ce mémoire fera l'objet. Dans un premier temps, nous nous pencherons sur la notion du leadership partagé afin de mieux comprendre le processus de fonctionnement de ce construit relativement récent. Dans un deuxième temps, nous explorerons le concept des *high-involvement practices* en tentant de mieux comprendre les conditions d'applications, ainsi que les effets organisationnels que peuvent générer de telles pratiques.

1.1 Le leadership partagé

Cette section va consister à effectuer un retour historique au sujet de l'émergence du leadership partagé ainsi qu'une exploration des différentes définitions de ce concept. Par la suite, le milieu d'application, les antécédents ainsi que les conséquences du leadership partagé seront exposés aux lecteurs.

1.1.1 Les origines du leadership partagé

Depuis la révolution industrielle, de nombreux changements dans les modes managériaux ont eu lieu. Ces évolutions contextuelles ont fait évoluer la nature du leadership et la compréhension qu'en possèdent les auteurs (Beyerlein, Douglas et Beyerlein, 1996). En ce sens, la littérature au sujet du leadership partagé a été le fruit d'une contribution de plusieurs théories et de recherches scientifiques issues des différents contextes industriels de l'histoire. L'appellation *shared leadership*, soit le leadership partagé en langue française, s'est vue être de plus en plus mentionnée dans la littérature, au milieu des années 1990, pour devenir aujourd'hui un thème d'actualité. Cependant, avant de connaître un tel succès, les avancements en faveur du leadership partagé n'ont pas été réguliers et ont connu un cheminement discontinu et incertain.

Historiquement, le leadership se décrivait comme étant l'influence exercée par un seul individu souvent le supérieur hiérarchique sur un groupe de subordonnés (Bass, 1990; Yukl, 2006). Le leadership était alors considéré comme propriété du leader (Luc et Le Saget, 2013). Représenté comme l'individu qui exerce du contrôle et duquel émergent les commandes, le leader se devait d'incarner l'autorité et d'instaurer l'obéissance et la conformité au sein de ses troupes (Pearce et Manz, 2005). Ainsi, pendant des décennies l'étude des processus d'influence hiérarchique (*top-down*) et des mécanismes de contrôle a été la cible d'innombrables études (Carson, Tesluk et Marrone, 2007). Ceci dit, bien que cette forme de leadership dite hiérarchique demeure la plus documentée, la recension historique de la littérature laisse apparaître de nombreuses tentatives de remise en cause de la légitimité de détention exclusive du leadership. Dans l'optique de bien cerner l'évolution historique d'un tel concept, nous évoquerons dans les lignes qui suivent les principaux avancements historiques du leadership qui ont permis d'aboutir à ce qu'on appelle aujourd'hui le leadership partagé.

L'émergence du leadership partagé a été tributaire de nombreux précurseurs qui ont tous participé à leur manière à extrapoler la propriété du leadership. Au début du XX^e siècle, un important premier pas a été réalisé par Follett (1924) en faveur du leadership partagé. Celle-ci fut une des premières pionnières à remettre en question, dans le cadre d'une étude portant sur le concept de la loi du contexte (*law of the situation*), la légitimité exclusive du leader officiel. En effet, alors qu'il s'agissait d'une époque durant laquelle le contournement de l'autorité hiérarchique était inenvisageable, Follett (1924) soutient que le leadership pouvait dans certaines circonstances provenir d'une autre source que celle du leader officiel (Pearce et Conger, 2003). Ainsi d'après Folett (1924), dépendamment des connaissances et compétences contextuelles de chacun, il devient possible de se « ranger temporairement aux côtés de la personne la mieux placée à accomplir le travail » (Sweeney, 2009). Cette façon de voir s'approche de très près du concept de leadership partagé, tel qu'il est défini dans la littérature de nos jours. Ceci est d'autant plus surprenant considérant le fait que cette nouvelle vision du travail en équipe fut suggérée dans un contexte, où au contraire, la participation des employés au leadership n'était pas encouragée (Pearce et Conger, 2003). Cependant, malgré l'audace de cette tentative, le contexte socioéconomique des années 1930 n'a pas été favorable à

l'expansion de ses idées avant-gardistes qui venaient remettre en cause l'essence même de la philosophie de gestion véhiculée à l'époque.

Partiellement en contradiction avec Follet, près de quarante ans plus tard, Kenneth D. et Sheats (1948) perpétuent également la remise en question de la légitimité exclusive du leadership aux mains d'une personne, mais en proposant une vision différente du partage du leadership. En ce sens, ils suggèrent que le leadership puisse provenir d'une autre source que le leader, dépendamment cette fois-ci, des fonctions et des tâches à effectuer. Autrement dit, l'accent est moins mis sur les individus, mais plutôt sur les fonctions à accomplir dépendamment de la différenciation des rôles au sein de l'équipe (Fitzsimons, James et Denyer, 2011).

Dans le même esprit que Folett (1924) et Kenneth D. et Sheats (1948), Hollander (1961) contribue aussi à l'émergence du leadership partagé en proposant une toute nouvelle réflexion, qui va au-delà des questionnements antérieurement étudiés liés à la répartition du leadership au sein d'un groupe. En ce sens, il soutient que le leadership peut provenir d'un groupe sans nécessairement que celui-ci ne soit doté d'un ou de plusieurs supérieurs hiérarchiques qui agissent à titre de leader. Ce questionnement lié à la coexistence du leadership vertical et le leadership partagé fera l'objet de plusieurs études jusqu'à ce jour (Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006; Pearce et Barkus, 2004; Perry et Pearce, 1999).

Dans la même lignée que les avancements précédents, près de cinq ans plus tard soit en 1966, un autre pas important a été effectué par Bowers et Seashore. Ces chercheurs soutiennent, suite à une étude portant sur le leadership mutuel (*mutual leadership*) que le leadership pourrait provenir des collègues de travail et ainsi constituer une source alternative d'influence qui affecterait positivement les résultats organisationnels. Il s'agit là, après la contribution de Folett (1924) d'un avancement considérable en la matière qui fera surface à maintes reprises dans la littérature du management (Pearce et Conger, 2003).

Suite à ces quelques avancements majeurs qui ont marqué le cours des recherches scientifiques en la matière, la fin du XX^e siècle fut particulièrement marquée par plusieurs autres contributions considérables issues principalement de l'émergence de

concepts similaires au leadership partagé. Notons, parmi ces nombreuses contributions, l'étude de Hambrick et Mason qui a permis de mettre en avant la notion de leadership stratégique (*strategic leadership*) en 1984, la recherche de Denis, Langley et Cazale (1996) qui propose un modèle collaboratif de leadership collectif, ou encore celle de Bennis et Heenan (1999) qui expose la notion de co-leadership. En outre, la théorie de «l'autonomie» (*empowerment*) (Blau et Alba, 1982; Conger et Kanungo, 1988) introduite en 1988 viendra aussi constituer un progrès préalable qui contribuera grandement à l'émergence du concept du leadership partagé (Pearce et Conger, 2003).

Malgré ces avancements majeurs au sujet du leadership, ce n'est que récemment que les recherches scientifiques ont conceptualisé le leadership comme étant un phénomène qui rend compte de la dimension collective et surtout collaborative dans l'exercice de l'influence au sein d'un groupe (Fitzsimons, James et Denyer, 2011). À ce sujet, Beyerlein, Douglas et Beyerlein (1996) soutiennent que « *it was but a short time ago that many practitioners believed teams and leadership were mutually exclusive* ». Ces auteurs complètent leur affirmation en soutenant que ce n'est qu'à travers un processus d'essais et d'erreurs que les scientifiques se sont rendus compte qu'il était difficile d'ignorer le besoin envers un tel type de leadership (Beyerlein, Douglas et Beyerlein, 1996:17). En effet, avant de devenir un thème d'actualité au début du XXI^e siècle, l'étude du leadership en équipe a été l'objet d'un réel besoin en termes de recherches scientifiques, exprimé par plusieurs auteurs. En 1986, les chercheurs Hackman et Walton ont exprimé ce besoin avec les termes suivants «*So far we have not found among existing leadership theories one that deals to our satisfaction with the leadership of task performing groups in organizations*» (:73). Dans cette perspective, au début du XXI^e siècle, les chercheurs Salas, Burke et Stagl (2004) pointent du doigt l'insuffisance de recherches en matière de leadership d'équipe. Deux ans plus tard, les chercheurs partagent le même avis et soulignent par-là l'abondance des recherches traitant de la façon dont les leaders doivent gérer leurs subordonnés et par le même temps, l'insuffisance des recherches au sujet de l'exercice du leadership au sein des équipes de travail.

En définitive, la quête des racines du leadership partagé nous laisse entrevoir que l'origine théorique de ce concept provient principalement de la littérature basée sur le leadership des équipes de travail (Fitzsimons, James et Denyer, 2011). Tous les chercheurs qui ont contribué à l'émergence du leadership partagé sont partis du principe selon lequel le leadership devrait provenir de l'ensemble des membres du groupe plutôt que d'un leader désigné.

1.1.2 Définitions du leadership partagé

La section précédente nous rappelle que d'importants avancements en matière de leadership ont été effectués depuis les années 1930 permettant ainsi de forger les racines de ce qu'on appelle aujourd'hui le leadership partagé. Ainsi, ce serait grâce à l'apport de différents domaines d'études tels que la psychologie, le comportement organisationnel, le travail d'équipe et le leadership, qu'un tel concept a pu voir le jour (Pearce et Conger, 2003).

À présent, il est pertinent de se demander qu'est-ce que le leadership partagé ? La variété et la multitude de définitions présentes dans la littérature depuis les années 1990 nous portent à croire qu'il s'agit d'un concept relativement primitif et, par conséquent, non clairement défini (Sweeney, 2009). En vue de réaliser une recension des définitions portant sur le leadership partagé, une synthèse des principales définitions à ce jour sera réalisée (voir tableau 1.1: Synthèses des définitions du leadership partagé). Pour ce faire, nous nous baserons essentiellement sur la recension établie par Carson, Tesluk et Marrone (2007: 1219) à laquelle nous enrichirons des nouvelles définitions issues d'autres importantes études parues postérieurement à cette recherche. De là, nous tenterons d'en faire ressortir les points convergents et divergents recensés dans les écrits.

Tableau 1.1 - Synthèse des définitions du leadership partagé

Auteurs	Définitions
Pearce et Sims (2002)	Distributed influence from within the team (p. 172). Lateral influence among peers (p. 176)
Sivasubramaniam, Murry, Avolio et Jung (2002)	Collective influence of members in a team on each other (p. 68).
Cox, Pearce et Perry (2003)	Shared leadership relies on a dynamic exchange of lateral influence among peers rather than vertical downward influence by an appointed leader (p. 48).
Pearce et Conger (2003)	A dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organisational goals or both (...) leadership is broadly in the hands of a single individual who acts in the role of a superior (p. 1).
Pearce, Yoo et Alavi (2004)	Simultaneous, ongoing, mutual influence process within a team that is characterized by « serial emergence » of official as well as unofficial leaders (p. 48).
Ensley, Hmielski et Pearce (2006)	Team process where leadership is carried out by the team as a whole, rather than solely by a single designated individual (p. 220).
Mehra, Smith, Dixon, et Robertson (2006)	Shared, distributed phenomenon in which there can be several (formally appointed and/or emergent) leaders (p. 233).
Carson, Telsuk, et Marrone (2007)	An emergent team property that results from the distribution of leadership influence across multiple team member (p. 1218).
Friedrich <i>et al.</i> (2009)	It is a dynamic leadership process in which a defined leader, or set of leaders, selectively utilizes skills and expertise within a network, effectively distributing elements of the leadership role as the situation or problem at hand requires (p. 933).
Hoch, Pearce, et Welzel (2010)	A collective social influence process shared by team members and aimed toward the achievement of one or more common goals » (p. 105).
Small et Rentsch (2010)	An emergent team process defined by the distribution of leadership functions among multiple team members (p. 203).
Morgeson, DeRue et Karam (2010)	Shared leadership can be described as internal, informal team leadership (p. 9).

Cette recension de littérature nous permet de mettre en évidence les multiples définitions et perspectives données au leadership partagé. À ce jour, la terminologie utilisée pour définir ce concept diffère grandement d'un auteur à un autre. D'après Carson, Tesluk et Marrone (2007), il est possible de remarquer que certains auteurs ont choisi de créer leur propre définition, alors que d'autres se sont plutôt basés sur des concepts voisins au leadership partagé, comme par exemple, la notion de leadership d'équipe (*team leadership*), d'autonomie (self autonomy), de la coopération, etc.

Cette constatation va de pair avec l'opinion de Bass (1990), à l'effet que dans la littérature il existe tellement de définitions de leadership qu'il est impossible de toutes les prendre en compte. Cependant, comme le spécifie Ziegert (2005) malgré cette diversité toutes les définitions mettent l'accent sur le fait que le leadership partagé est un processus d'influence qui affecte différents éléments de l'organisation en vue de la réalisation d'un objectif commun (Yukl, 1998). De surcroît, les définitions présentées ci-haut ont aussi comme caractéristique commune de concevoir le leadership partagé comme étant un processus collectif qui se différencie du leadership vertical issu du leader traditionnel. D'après, Salas, Burke et Stagl (2004), malgré la variété des définitions, l'aspect invariable à toutes ces définitions provient d'une possibilité d'amélioration potentielle de la coordination de l'équipe grâce à la prise en compte des forces individuelles de chacun. Ainsi, selon ces auteurs, ce serait cette capacité à tirer profit de l'influence potentielle de chaque membre de l'équipe qui caractérise le concept du leadership partagé et qui constitue par-là l'aspect commun à toutes les définitions.

En vue de classer ces définitions, il est possible de les différencier selon qu'elles mettent l'accent sur **le processus d'influence collective**, sur **la distribution du leadership** ou encore sur **l'émergence d'un processus d'influence exercé à tour de rôle individuellement** par les membres de l'équipe (Sweeney, 2009). Ces différentes visions du leadership partagé regroupent des caractéristiques non mutuellement exclusives. Expliquons, à présent, sur quoi reposent ces multiples déclinaisons de définitions du leadership partagé.

Premièrement, il est possible de distinguer que certains auteurs tels que Ensley, Hmieleski et Pearce (2006), Pearce et Sims Jr. (2000), Cox, Pearce et Perry (2003) et

Hoch, Pearce et Welzel (2010) définissent le leadership partagé comme étant **un processus d'influence collective** (*collective influence*) entre collègues de travail. D'autres auteurs tels que Pearce et Conger (2003) utilisent le terme d'influence interactive (*interactive influence*), tandis que Pearce, Yoo et Alavi (2004) parlent plutôt d'influence mutuelle (*mutual influence*) (Sweeney, 2009). Peu importe la terminologie utilisée, tous ces auteurs s'entendent sur une conception de l'influence exprimée en tant que processus exercé par les pairs entre eux. De ce fait, la dimension du groupe est mise en avant dans toutes ces définitions, car elle permet de faire ressortir l'aspect collectif du processus basé sur les interactions sociales et le partage des responsabilités (Fletcher et Käufer, 2003; Wood et Fields, 2007).

La littérature recense de manière générale deux formes de sources d'influence dans les équipes : celle issue des supérieurs et celle issue des pairs (Sweeney, 2009). En effet, l'influence exercée par le supérieur hiérarchique soit le leadership vertical correspond à l'exercice d'une influence verticale d'un seul leader (le supérieur) sur les autres membres de l'équipe. Le leader est alors considéré comme une personne qui a pour but de s'assurer que l'ensemble des besoins à l'accomplissement des tâches est bien présent (Hackman et Walton, 1986; Zaccaro et Klimoski, 2002). En revanche, le leadership issu des pairs se concrétise à travers l'exercice d'une influence multidirectionnelle entre les différents membres d'une équipe. Ceci dit, au sein des équipes qui exercent le partage du leadership, un leader formel peut toujours opérer ses fonctions de leadership en parallèle à celles des membres de l'équipe (Ziegert, 2005). Selon Bligh, Pearce et Kohles (2006), la différence fondamentale entre le leadership partagé et les formes traditionnelles de leadership proviendrait du fait que le leadership partagé impliquerait davantage l'exercice d'un processus d'influence latéral entre pairs, mais sans pour autant négliger l'exercice d'une influence verticale et la présence de rapports hiérarchiques au sein de l'équipe.

Ce processus d'influence latérale entre pairs caractérise cette première catégorie de définition. Il est évoqué, par la plupart des chercheurs, et peut se définir selon Pearce et Sims Jr. (2002b) et Hoch, Pearce et Welzel (2010) comme s'agissant d'une influence latérale exercée équitablement entre les différents membres du groupe et qui est dirigée vers l'atteinte d'un objectif particulier. Plus précisément, Yukl (2006) explique ce

phénomène d'influence collective comme étant un processus qui survient lorsqu'un individu dans un contexte donné agit sur les perceptions et les motivations d'un autre individu. De ce fait, il s'agirait selon lui d'une condition fondamentale à toute forme de leadership.

Deuxièmement, il est possible de remarquer que certains auteurs tels que Pearce et Sims Jr. (2002b), Pearce et Conger (2003), Carson, Tesluk et Marrone (2007), Small et Rentsch (2010) et Morgeson, DeRue et Karam (2010) parlent plutôt **de processus de distribution du leadership**. Bien que cette vision n'est pas en opposition avec le processus d'influence collective, ces auteurs centrent leur définition sur la notion de distribution de leadership entre les membres. Bien qu'à première vue, ces termes semblent sensiblement référer à la même chose, la notion de distribution du leadership vient couvrir le concept d'exercice d'influence collective dans la mesure où le phénomène de distribution du leadership vient non seulement signifier que chacun des membres de l'équipe exerce une influence collective sur leurs pairs, mais aussi que chacun d'eux participe activement et collectivement aux responsabilités associées au leadership (Pearce, 1997). Les chercheurs Carson, Tesluk et Marrone (2007) expliquent cette notion de distribution de leadership dans les termes suivants: « *teams members both lead and follow one another in such way that at a given time, members are both providing leadership for certain aspects of team functioning and also responding to the leadership provided by other team members in different areas* » (p.1220). Ainsi, ce serait principalement à travers un processus interactif simultané de réception et d'octroi de leadership que les membres d'une équipe sont en mesure de partager du leadership.

Troisièmement, pour d'autres auteurs tels que Pearce, Yoo et Alavi (2004) et Friedrich *et al.* (2009), il s'agirait de mettre l'accent sur l'aspect **d'influence réciproque exercée à tour de rôle**. Sans pour autant être en opposition avec les deux visions précédentes du leadership partagé, ces auteurs font référence à l'émergence d'un leader de façon temporaire, et ce, en fonction des habiletés et des compétences requises. Ainsi, à tour de rôle, différents leaders exercent leur leadership dépendamment des besoins de la situation (Pearce et Barkus, 2004). Cette perspective n'est pas totalement étrangère à la vision du leadership vertical exercé de manière hiérarchique dans la mesure où, il est possible de retrouver la même idée voulant que l'influence soit exercée et assumée par

un seul individu à la fois (Sweeney, 2009). La différence fondamentale entre ces deux conceptions de leadership provient, d'une part, de la présence ou de l'absence de propriété exclusive du leadership aux mains d'une seule personne, et d'autre part, de la répartition temporelle de la détention du leadership. Il s'agit donc d'un mécanisme d'influence réciproque qui veut qu'un individu qui n'a pas été initialement désigné comme le leader officiel émerge du groupe temporairement selon les exigences du moment pour ensuite laisser sa place à un collègue en meilleure posture pour exercer le leadership (Pearce, Yoo et Alavi, 2004; Sweeney, 2009).

Le tableau 1.1 présenté plus haut témoigne qu'une diversité en termes de terminologie continue d'exister dans la littérature. À ce sujet, Angles (2007) a sondé un large échantillon en contexte de leadership partagé et leur a demandé de fournir une définition de ce que leur semblait être le leadership partagé. Les participants ont fourni un large éventail de définitions toutes différentes les unes des autres, mettant pour la plupart l'accent sur l'habilitation (*l'empowerment*), la collaboration et la capacité de prise de décision. D'après ce chercheur, le manque de compréhension commune de ce phénomène pourrait venir nuire à l'efficacité d'un bon exercice du leadership partagé, et ce, notamment en contexte d'équipes autonomes.

Cette diversité en matière de terminologie crée par ailleurs, beaucoup de confusion notamment avec les concepts similaires au leadership partagé. En effet, il est possible de constater que plusieurs auteurs utilisent les termes de leadership distribué (*distributed leadership*), leadership collectif (*collective leadership*), leadership d'équipe (*team leadership*) ou encore *co-leadership* pour référer au partage du leadership au sein d'une organisation (Park et Kwon, 2013). Or, d'un point de vue littéraire, ce sont seulement les termes de leadership partagé et de leadership distribué qui sont interchangeables dans la littérature. Le leadership collectif est, quant à lui, défini dans la littérature comme le résultat d'un effort collectif issu de plusieurs acteurs qui se divisent les rôles et les tâches entre eux plutôt qu'un résultat issu d'un processus d'influence collective (Jean-Louis, Lamothe et Langley, 2001). Pour sa part, le *co-leadership* proviendrait du terme *co-leaders* et concerne les situations où la direction d'une entreprise est partagée entre deux partenaires, indépendamment de la présence ou non d'une équipe de travail.

En définitive, les définitions proposées par les auteurs présentés ci-haut, nous permettent de réunir l'ensemble des éléments qui composent le leadership partagé. Ainsi, alors que pour certains auteurs il s'agit d'un processus individuel rotatif en fonction des tâches à accomplir, pour d'autres, il s'agit plutôt d'un processus de distribution de leadership ou encore d'un processus d'influence collective exercé simultanément par tous les membres de l'équipe de travail. Ceci dit, la recension des définitions effectuées dans le tableau 1.1 nous permet de remarquer que la grande majorité de ces définitions privilégient une dimension distributive du leadership partagé ou encore une dimension d'influence collective. Les définitions qui mettent l'accent sur le processus d'influence réciproque exercé à tour de rôle sont nettement moins communes et ne regroupent pas la majorité des auteurs. Par ailleurs, il est également possible de remarquer que le cours du temps n'a pas permis de trancher ou de dévier la tendance vers une déclinaison en particulier. Le tableau 1.1 présente une recension des définitions apparues de 2002 à 2010, et permet d'apercevoir qu'en l'espace de huit ans, les définitions sont encore diversifiées et ne font pas l'objet d'un consensus.

Ceci dit, bien qu'elles présentent certaines variantes dans la conceptualisation de ce processus, toutes ces définitions reprennent le principe fondateur du leadership partagé à savoir qu'il s'agit d'un processus collectif par lequel le leadership est distribué et partagé entre les membres d'un groupe ou d'une organisation (Pearce et Sims, 2000).

Dans cet esprit, nous sommes à présent en mesure de proposer notre propre définition du concept. Ainsi, dans le cadre de cette étude « **le leadership partagé constitue un processus collectif via lequel le leadership est distribué de sorte à rendre compte de la dimension collective et collaborative entre les membres d'un groupe qui exercent une influence latérale entre eux en vue d'atteindre un objectif commun** ». Cette définition permet de regrouper en une seule définition les deux principales conceptions du leadership partagé dans la littérature, soit la perception du phénomène comme étant l'expression d'une influence collective et celle mettant l'emphase sur la distribution du leadership. Après avoir défini ce qu'est le leadership partagé, nous sommes à présent en mesure d'identifier à la lumière de la littérature les milieux d'application favorables à un tel concept.

1.1.3 Conditions et milieux d'application du leadership partagé

Dans une étude portant sur la psychologie sociale des organisations, les chercheurs Katz et Kahn (1978) avancent l'idée selon laquelle deux conditions sont nécessaires pour faciliter la pratique du leadership partagé. La première consiste à ce que chaque individu de l'équipe soit disposé à exercer du leadership envers les autres membres de l'équipe. La deuxième condition veut que l'équipe entière soit en mesure de répondre à la multiplicité des sources de leadership. Les membres de l'équipe doivent donc à la fois suivre et répondre à l'offre et à la demande du leadership exercé par le reste de l'équipe et par la direction. Pour ce faire, ces types de comportements à l'échelle de l'individu et du collectif doivent être supportés par une culture d'entreprise qui conçoit les échanges d'influence comme étant des actions positives, encouragées, et surtout bienvenues (Carson, Tesluk et Marrone, 2007).

En termes de milieu d'application du leadership partagé, la littérature ne recense pas d'études empiriques qui cherchent à identifier les milieux industriels favorables à l'exercice du leadership partagé. Ceci dit, bien que ce ne soit pas à travers une étude empirique, l'ouvrage de Luc et Le Saget (2013) a permis de mettre en évidence dans le cadre d'une étude qualitative qui cherche à analyser les différentes pratiques du leadership partagé qu'il s'agit d'une force collective de travail pouvant être présente et effective dans l'ensemble des domaines suivants: manufacturier, culturel, commercial, de l'éducation, de la santé, des services en affaires, des entreprises familiales en affaires, des organisations à but non lucratif, d'entreprises privées ou publiques cotées ou non en bourse. Après avoir étudié huit profils d'organisations sélectionnés, il semblerait que le leadership partagé aurait sa place dans tous ces types d'organisations dans lesquelles celui-ci peut s'inscrire dans la durée comme être ponctuel au sein d'un groupe (Luc et Le Saget, 2013). L'analyse de ces huit études de cas a ainsi permis de mettre en évidence le fait que peu importe le secteur ou le milieu organisationnel, le leadership partagé peut être un élément implanté dans la culture organisationnelle de manière à devenir systématique, tout comme il peut être une forme de leadership émergent et

temporaire en vue de réaliser un objectif particulier (Luc et Le Saget, 2013) .

En outre, deux autres recherches ont cherché à étudier l'exercice du leadership partagé dans des contextes particuliers. Pour commencer, l'étude de Cater et Justis (2010) a cherché à étudier le phénomène de développement et d'implantation du leadership partagé en contexte d'entreprises familiales. À travers une étude qualitative, les chercheurs se sont penchés sur plusieurs facteurs qui affectent l'exercice du leadership partagé dans ce type d'entreprise. Les résultats de cette recherche ont permis de démontrer que le contexte d'entreprises familiales multi-générationnelles n'est pas étranger à l'exercice du leadership partagé. Cependant, un certain nombre de facteurs entraveraient le développement d'un tel type de leadership, comme par exemple, l'absence d'orientation à long terme, le manque de communication ou encore la résistance au changement.

Par ailleurs, l'étude de Ramthun et Matkin (2014) s'est également intéressée à l'étude du milieu d'application du leadership partagé, mais cette fois-ci, dans le cadre de terrains de travail non conventionnels, à savoir les équipes de travail en milieu militaire. Plus précisément, cette étude visait à vérifier via une étude qualitative la relation entre le leadership partagé et la performance des équipes en présence d'un environnement dangereux caractérisé par des situations imprévisibles et des conditions extrêmes pouvant provoquer des risques de lésions physiques, allant jusqu'à la mort. Suite à un devis qualitatif, l'étude a permis de mettre en évidence et par là de confirmer la présence de pratiques de leadership partagé dans ce type de milieu habituellement marqué par une forme traditionnelle de leadership. De manière plus surprenante encore, il a été prouvé que le leadership partagé peut non seulement être effectif pour ce type d'équipes de travail œuvrant en présence de danger, mais aussi constituer un complément ou même de substitut efficace aux autres formes de leaderships de type vertical.

En somme, l'exercice du leadership partagé n'est pas limité à des milieux organisationnels donnés. Du moment que celui-ci rencontre les conditions de base nécessaires à son déploiement, le milieu et le secteur importent peu. Plus encore, il a été prouvé que même en contexte d'environnement atypique le leadership partagé peut faire ses preuves et s'avérer utile dans certaines circonstances.

Ainsi, après avoir présenté l'état des lieux de la littérature au sujet des milieux d'application du leadership partagé, il convient à présent de se pencher plus en détail sur les déterminants du leadership partagé car outre la présence ou non de milieux d'affaires favorables à ce type de leadership, la littérature dénombre un ensemble de facteurs facilitateurs qui permettent de créer un environnement organisationnel gagnant à l'exercice du leadership partagé.

1.1.4 Les antécédents du leadership partagé

L'état des lieux de la littérature au sujet du leadership partagé révèle une insuffisance d'études empiriques sur le sujet. Plus encore, il est possible de constater que la plupart des études se sont concentrées sur les conséquences du leadership partagé négligeant ainsi l'étude des antécédents de celui-ci. Plusieurs auteurs tels que Burke, Fiore et Salas (2003); Carson, Tesluk et Marrone (2007); Grille, Schulte et Kauffeld (2015); Hoch (2013) pointent du doigt le manque d'études visant à identifier les antécédents et conditions nécessaires pour implanter de manière effective le leadership partagé. Cette insuffisance d'études fait en sorte que le leadership partagé est un phénomène dont la dynamique et le développement sont encore peu maîtrisés (Pearce, 2004).

La littérature nous permet de constater qu'il existe quelques propositions théoriques et modèles conceptuels mettant de l'avant les différents facteurs susceptibles d'influencer le leadership partagé. Ceci dit, il existe peu de recherches empiriques qui permettent de vérifier ces liens (Doucet et Sweeney, 2010). Ainsi, aussi peu nombreuses soient-elle, les études portant sur les déterminants du leadership partagé nous permettent d'effectuer une classification en quatre catégories: **caractéristiques individuelles, caractéristiques du groupe, caractéristiques de la tâche et caractéristiques de l'organisation** (Carson, Tesluk et Marrone, 2007; Doucet et Sweeney, 2010). Par ailleurs, il est important de noter que l'avancement de la recherche sur les déterminants de leadership partagé ne nous permet pas d'affirmer la nature de la relation pour certains de ces facteurs.

1.1.4.1 Caractéristiques individuelles

Très peu de recherches se sont concentrées à étudier les liens entre les caractéristiques individuelles des membres et la pratique du leadership partagé. L'état des lieux de la littérature révèle que la plupart des études ont considéré le leadership partagé uniquement au niveau de l'analyse du groupe (Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006; Pearce et Sims Jr., 2000). De plus, les quelques études portant sur ce sujet sont principalement des études de type théorique qui n'ont par conséquent pas testé empiriquement ce lien.

On dénombre parmi ces quelques études, les chercheurs Bligh, Pearce et Kohles (2006) qui suggèrent que le *self-leadership* est une composante importante qui agit à titre de facilitateur au développement du leadership partagé dans le cadre d'équipe de travail. Ces auteurs adhèrent à la définition de Houghton, Neck et Manz (2003: 126) qui conçoivent le self-leadership comme étant un « process through which people influence themselves to achieve the self-direction and self-motivation needed to perform ». De manière générale, la littérature distingue trois grandes catégories de stratégies de self-leadership: les stratégies axées sur les comportements (*behaviour focused strategies*), les stratégies de récompenses naturelles (*natural reward strategies*) et les stratégies de modèles de pensées constructives (*constructive Tough pattern strategies*). Ces stratégies peuvent s'avérer être très utiles pour développer un sentiment d'efficacité personnel au sein de l'équipe et, par conséquent, encourager le partage du leadership et des responsabilités (Anderson et Prussia, 1997; Houghton, Neck et Manz, 2003). Ainsi, en favorisant le développement du self-leadership, les membres peuvent développer des comportements intermédiaires considérés comme des prérequis pour développer le leadership partagé au sein de leurs équipes (Bligh, Pearce et Kohles, 2006).

Par ailleurs, les chercheurs Burke, Fiore et Salas (2003) introduisent aussi un modèle à quatre facteurs cognitifs jugés indispensables pour promulguer le leadership partagé. Ces quatre facteurs sont le modèle mental, l'évaluation de la situation, la métacognition et le partage des modèles mentaux. La sphère mentale représente les structures cognitives qui contiennent les informations utiles liées aux équipements, aux tâches, à la situation et

aux membres de l'équipe (Burke, Fiore et Salas, 2003). L'évaluation de la situation se définit comme étant l'interprétation des stimuli venant de l'extérieur (Burke, Fiore et Salas, 2003). La métacognition, quant à elle, peut se définir comme étant la conscience propre des processus cognitifs personnels de l'individu et l'habileté à comprendre, contrôler et manipuler ces processus (Davidson, Deuser et Stengerb, 1994). Ainsi, selon ces auteurs, ces facteurs sont fondamentaux pour promulguer le leadership partagé dans la mesure où ces derniers aident au partage des cognitions nécessaires à l'exercice d'un bon leadership en équipe. Il s'agit alors d'un modèle dynamique, propre à chaque individu et qui prend compte des différents contextes situationnels dans la mesure où deux de ces facteurs cognitifs sont dynamiques, et par là congruents avec les situations. Ainsi, en conjuguant l'ensemble de ces facteurs cognitifs, il devient possible de faciliter la coexistence de multiples sources de leadership (Burke, Fiore et Salas, 2003).

1.1.4.2 Caractéristiques de groupe

Les caractéristiques du groupe réfèrent à certains attributs des membres de l'équipe en mesure d'influencer le développement du leadership partagé (Doucet et Sweeney, 2010). Nous recenserons, parmi eux, cinq attributs jugés essentiels au développement du leadership partagé en équipe.

Proximité. Parmi les antécédents répertoriés au sein des caractéristiques de l'équipe du modèle de Pearce et Sims Jr. (2000), on retrouve la proximité. Ces chercheurs définissent ce concept comme étant la distance physique ou géographique pouvant séparer le superviseur immédiat des membres de son équipe, mais également comme étant la distance existante entre les différents membres du groupe. Le contexte actuel marqué par l'expansion des nouvelles technologies peut constituer dans certaines circonstances un frein aux échanges physiques entre individus. L'expansion de ces nouvelles technologies et de ces modes virtuels de communication serait donc à l'origine d'une augmentation de la distance physique entre les membres d'une équipe. Pourtant, selon les chercheurs Shuffler *et al.* (2010), l'exercice du leadership partagé serait

particulièrement important en contexte d'équipes virtuelles, dans la mesure où la distance physique entre le leader et les membres de l'équipe nécessite en contrepartie une distribution plus accrue du leadership. Ainsi, le manque de proximité serait à l'origine pour les chercheurs Perry, Pearce et Sims (1999) d'influences négatives sur le développement du leadership partagé au sein des équipes de travail et ce particulièrement en contexte de ventes, milieu dans lequel l'étude de ces chercheurs a été réalisée.

Par ailleurs, la recension de la littérature nous révèle l'existence de certaines recherches qui traitent de l'effet de la distance physique par rapport à l'efficacité du leadership vertical (Avolio *et al.*, 2004; Cole, Bruch et Shamir, 2009). En ce sens, l'étude de Gibson, Cooper et Conger (2009) a cherché à observer les effets perçus de la distance sur la performance de l'équipe en étudiant de près trois facteurs distincts: l'accomplissement des objectifs, les conflits constructifs et la prise de décision autonome (Gibson, Cooper et Conger, 2009). Les résultats de cette étude ont permis de conclure que la distance perçue entre le leader et le reste de l'équipe, en regard de l'accomplissement des objectifs et de la présence de conflits constructifs, est non linéaire avec la performance de l'équipe. De surcroît, ces différences de perception seraient plus importantes lorsque l'équipe observe une baisse de sa performance (Gibson, Cooper et Conger, 2009). Ceci dit, nous sommes dans l'impossibilité d'en dire autant en contexte de leadership partagé, car aujourd'hui la littérature ne compte aucune étude à notre connaissance qui traite spécifiquement du lien de la distance physique et du leadership partagé.

Diversité. La présence de diversité entre les membres d'une équipe semble aussi avoir un effet sur le leadership partagé. Les différences d'âge, de sexe, d'origine ethnique, d'expérience, etc., constituent tous des exemples possibles de diversité au sein d'une équipe de travail (Cox et al, 2003). Plusieurs études convergent à l'effet que la présence de diversité dans une équipe de travail peut être nuisible à l'exercice du leadership (Knight *et al.*, 1999). À titre d'exemple, Mendez et Busenbark (2013) ont examiné l'effet du leadership partagé sur l'influence des hommes et des femmes au sein d'une

équipe de travail. Les résultats de cette étude affirment l'existence de différences significatives entre l'exercice féminin et masculin du leadership partagé de sorte à confirmer que la présence de leadership partagé ne permet pas de diminuer le fossé entre les hommes et femmes ou encore de promulguer plus d'égalitarisme au sein de l'équipe.

Outre la diversité en termes de genre, certains chercheurs soutiennent que la présence de diversité culturelle au sein des équipes de travail représente un véritable défi pour le leadership partagé (Cox, Pearce et Perry, 2003; Seers, Keller et Wilkerson, 2003). Cette influence peut notamment se refléter sur les relations interpersonnelles, la communication, la cohésion, la prise de décision et sur la collaboration entre les membres (Doucet et Sweeney, 2010). D'après Pearce et Sims Jr. (2000), ces résultats laisseraient présager que les caractéristiques du groupe en termes de diversité semblent avoir une influence importante sur l'exercice du leadership partagé.

Alors que les résultats de ces études nous porteraient à croire que la diversité culturelle représente un frein au développement du leadership partagé, les chercheurs Ramthun et Matkin (2012) s'interrogent sur la possible présence d'influence positive issue de la diversité. Ces chercheurs proposent, dans le cadre d'une étude théorique, d'étudier le lien entre la diversité culturelle de l'équipe et le leadership partagé qui s'y exerce grâce à un modèle conceptuel qui prend compte d'un effet modérateur issu de la présence de compétences interculturelles. D'après ces chercheurs, ces compétences interculturelles nous laisseraient envisager que leur existence permettrait plutôt de former et surtout de maintenir les liens relationnels nécessaires pour générer du leadership partagé. Dans le même esprit, l'étude de Hoch (2014) a permis de prouver que le leadership partagé était plus fortement associé à la performance des équipes qui connaissent une certaine diversité démographique. Ainsi, pour que le leadership partagé déploie son plein potentiel, la présence d'une certaine diversité démographique serait donc favorable (Hoch, 2014). Ces conclusions, nous laissent donc penser que les conséquences de la diversité sur l'exercice du leadership partagé sont mitigées.

Familiarité et maturité de l'équipe. L'évolution d'une équipe à travers les différentes phases de son développement serait également susceptible d'influencer l'exercice du

partage du leadership (Kozlowski *et al.*, 1999; Pearce et Sims Jr., 2002b). D'après Pearce et Sims (2000), la maturité de l'équipe fait référence à une phase précise de développement dans le cycle d'évolution d'une équipe. La logique sous-jacente à cette notion veut que plus une équipe se situe à un stade élevé de maturité, plus celle-ci génèrera du leadership partagé (Pearce et Sims Jr., 2000). Autrement dit, les relations interpersonnelles, le degré de familiarité de la tâche et le degré d'expérience deviennent tels que l'exercice du leadership partagé devient plus propice en ce contexte (Pearce et Sims Jr., 2000).

Bien que plusieurs auteurs (Cox, Pearce et Perry, 2003; Pearce et Sims Jr., 2000) partagent l'idée à l'effet que plus les membres acquièrent de l'expérience et deviennent familiers avec les coéquipiers et les tâches à accomplir, plus ils sont confortables à exercer des comportements de leadership au sein de leur équipe, les résultats de l'étude de Ziegert (2005) affirment le contraire. En effet, dans le cadre d'une étude visant à étudier certains antécédents du leadership partagé, cette recherche a cherché à analyser la relation entre l'expérience des membres de l'équipe et le leadership partagé. Les résultats de cette recherche confirment l'absence d'existence d'un quelconque lien entre l'expérience de l'équipe et l'exercice du leadership partagé en son sein.

Taille de l'équipe. D'après Horwitz (2005), la taille optimale d'une équipe serait tributaire d'un ensemble de facteurs inhérents à l'équipe mais aussi à la nature des tâches que l'équipe doit accomplir. Cette affirmation nous laisserait donc croire qu'une absence de taille adéquate de l'équipe aurait une incidence sur la capacité de partage du leadership des membres. Les chercheurs ont observé que le leadership partagé aurait tendance à diminuer lorsque la taille d'une équipe augmente au-delà d'un certain niveau optimal du fait de la multiplicité de barrières de proximité. En effet, lorsque la taille des équipes de travail augmente, le manque d'interactions et de communications entre individus s'intensifie ce qui génèrerait ainsi un effet négatif sur le partage du leadership. À l'inverse, une équipe de travail de taille trop petite peut également engendrer le même effet négatif sur le leadership partagé, mais cette fois-ci à cause de l'absence de possibilité de multiplicité d'interactions avec différents membres dû à leur nombre

réduit. À cela s'ajoute, si l'on se fie à l'étude de Conger et Pearce (2003), plus l'équipe est de petite taille, plus les chances qu'une équipe possède un éventail d'habiletés et de compétences variées s'en trouvent diminués. Cette situation affecterait donc le principe même au cœur du leadership partagé.

Capacité. Selon Follet (1924), pionnière du leadership partagé, dépendamment des compétences de chaque membre, le partage du leadership de certains membres de l'équipe devrait s'exercer plus intensément à un moment donné en fonction de la tâche à effectuer. En ce sens, plus nombreux les membres de l'équipe posséderont les compétences convoitées pour la réalisation d'une tâche, plus ils seront en mesure d'occuper des fonctions du leadership (Cox, Pearce et Perry, 2003; Pearce et Conger, 2003).

Dans un autre ordre d'idées, l'étude de Kerr et Jermier (1978) a cherché à étudier le lien entre le degré de capacité des membres à réaliser les tâches et la nécessité de présence du leadership traditionnel. Ces chercheurs suggèrent que plus les membres de l'équipe détiennent des capacités pour réaliser leurs tâches, moins la présence de leadership de type vertical devient nécessaire. Selon l'étude de Ziegert (2005), ce résultat s'avère être identique en contexte de leadership partagé. En effet, via un devis quantitatif, cette étude a permis d'observer que l'exercice du leadership partagé est proportionnellement relié à la détention des capacités nécessaires à la réalisation du travail (Ziegert, 2005).

1.1.4.3 Caractéristiques de la tâche

Complexité. D'après Pearce et Sims Jr. (2000), la complexité de la tâche devrait positivement influencer la présence de leadership partagé au sein d'une équipe. Autrement dit, plus la tâche est complexe et ardue plus les membres exerceraient du leadership au sein de l'équipe. Selon d'autres auteurs (Kerr et Jermier, 1978), le raisonnement contraire prévaudrait de sorte que plus les tâches sont simples à exécuter moins le leadership partagé aurait tendance à se développer.

Ceci dit, si l'on se fie aux preuves empiriques issues de l'étude de Ziegert (2005), les résultats permettent d'observer une relation négative entre le degré de complexité des tâches et du leadership partagé. Il est à noter que les résultats de l'étude peuvent être le résultat de caractéristiques propres au milieu de l'étude.

Urgence. Selon Pearce et Sims Jr. (2000), l'urgence de la tâche constitue un autre déterminant essentiel au leadership partagé dans la mesure où les échéanciers et les délais à respecter généreraient davantage des comportements en lien avec le leadership, et ce, dans l'objectif d'achever le travail à temps. La coordination et l'initiative seraient ainsi plus sollicitées par l'ensemble du groupe en vue d'atteindre les objectifs communs visés (Pearce et Sims Jr., 2000). À notre connaissance, aucune étude empirique n'a tenté d'évaluer directement ce lien. Cependant, l'étude qualitative de Klein *et al.* (2006), réalisée dans un centre hospitalier permet de confirmer que partiellement les suppositions précédentes. En effet, l'étude met en évidence le fait que les équipes de travail soumises à des actions extrêmes, urgentes et imprédictibles opèrent activement du leadership partagé de manière hiérarchique et désindividualisée. L'exercice du leadership soumis au respect d'une certaine hiérarchie permettrait aux employés de se référer rapidement à la bonne personne dans les moments d'incertitudes. De plus, la délégation des tâches permettrait d'encourager l'apprentissage et la fiabilité au sein de l'équipe (Klein *et al.*, 2006).

Sentiment d'importance. De la même manière que le déterminant d'urgence, l'importance de la tâche peut potentiellement influencer les comportements de leadership partagé (Pearce et Sims Jr., 2000). Selon Pearce et Sims Jr. (2000), l'importance des tâches inciterait davantage les employés à être plus mobilisés et déterminés à contribuer collectivement au succès de la tâche en exerçant ainsi un leadership plus accru (Doucet et Sweeney, 2010). Bien qu'elle ne vise pas à étudier spécifiquement l'exercice du leadership partagé, l'étude de Kerr et Jermier (1978) permet de confirmer ce lien dans la mesure où les résultats de celle-ci convergent à l'effet que plus les tâches sont simples et routinières, moins les membres sont enclins à

exercer le leadership. Aucune étude n'a tenté, à notre connaissance, de tester empiriquement le lien entre l'importance de la tâche et l'exercice du leadership partagé.

Habilitation (Empowerment). L'*empowerment* réfère à un aspect essentiel de la définition du leadership partagé. En effet, dans un contexte où les équipes de travail sont amenées à partager le leadership et à faire preuve d'autonomie, il est compréhensible que celles-ci éprouvent un besoin d'*empowerment*. En ce sens, certains auteurs tels que Pearce et Conger (2003) considèrent l'*empowerment* comme étant un déterminant important au leadership partagé dans la mesure où seuls les membres de l'équipe eux-mêmes sont en meilleure position pour prendre des décisions à l'égard des diverses situations et problèmes qu'ils rencontrent. Ceci dit, bien qu'il s'agit d'un antécédent nécessaire et important, l'*empowerment* ne constitue pas pour autant une condition suffisante pour générer du leadership partagé (Locke, 2003; Pearce et Conger, 2003). Ce dernier constat a été confirmé par l'étude qualitative de Angles (2007) qui a permis de révéler que l'octroi d'un certain niveau d'*empowerment* permet de stimuler le leadership partagé sans forcément garantir une amélioration de l'efficacité de l'équipe. Par ailleurs, il est aussi possible de citer l'étude de Grille, Schulte et Kauffeld (2015) qui a permis de mettre de l'avant l'existence d'un lien positif entre le *psychological empowerment*, défini comme étant une motivation de type intrinsèque procurant un sentiment de contrôle aux employés (Conger et Kanungo, 1988) et le leadership partagé.

1.1.4.4 Caractéristiques de l'organisation

Certains éléments externes au groupe peuvent également influencer le partage du leadership en son sein. Les chercheurs Pearce et Sims Jr. (2000) ont proposé un modèle conceptuel, où les caractéristiques de l'organisation correspondent à certains aspects liés au système de reconnaissance, au système de support et au système culturel.

Système culturel. La culture organisationnelle constitue un élément clé à considérer dans la mesure où celle-ci peut influencer le comportement des membres de l'équipe et des supérieurs (Doucet et Sweeney, 2010). Plus précisément, Wood et Fields (2007)

avancent que la culture et le climat de travail jouent un rôle prépondérant en matière de travail d'équipe et d'exercice du leadership partagé. En ce sens, si la culture organisationnelle est favorable à de telles pratiques, l'implantation et l'exercice du leadership partagé s'effectueront dans de meilleures conditions dans la mesure où les pratiques s'avèrent consistantes avec les normes organisationnelles. Ces constats convergent également avec l'étude de Erkutlu (2012) qui a cherché à examiner les conditions sous lesquelles la culture organisationnelle modère la relation entre le partage du leadership et les comportements de type proactifs de l'équipe. Les résultats de cette étude empirique ont permis de révéler que la relation entre le leadership partagé et les comportements de type proactif est plus importante dans les organisations possédant un niveau de support culturel plus important.

Système de support et de reconnaissance. Constituant un point important de notre étude, le système de support et de reconnaissance de l'organisation s'avère être primordial pour le développement d'un bon partage de leadership. En 1986, les auteurs Hackman et Walton (1986) définissent la présence d'un système de récompenses comme étant une condition essentielle pour assurer l'efficacité d'une équipe de travail. Depuis, plusieurs recherches ont cherché à étudier le lien entre la présence de plusieurs leaders et les systèmes de récompenses (Avolio, Jung et Sivasubramaniam, 1996; Pearce et Sims Jr., 2002b; Sivasubramaniam *et al.*, 2002). Cependant, peu d'études ont cherché à mesurer spécifiquement le lien entre les systèmes de récompenses et le leadership partagé. Les chercheurs Pearce et Sims Jr. (2000) suggèrent que la présence d'un tel système peut encourager l'échange d'influence entre les membres. D'un point de vue empirique, l'étude de Ziegert (2005) a permis de prouver que la présence des récompenses (*contingent rewards*) visant à valoriser les employés en fonction de leur performance influence positivement l'exercice du leadership partagé. Dans le même esprit, les auteurs Grille, Schulte et Kauffeld (2015) ont prouvé très récemment que les pratiques de reconnaissances équitables sont positivement reliées au leadership partagé.

En somme, l'ensemble des antécédents présentés au cours de cette section est susceptible d'influencer ou d'affecter d'une manière ou d'une autre l'exercice du leadership partagé. Comme nous le témoigne cette revue de littérature, il est possible de constater l'insuffisance d'études empiriques traitant des antécédents du leadership partagé. Aussi peu nombreuses soient-elles, celles-ci se concentrent majoritairement sur l'étude des antécédents reliés aux caractéristiques du groupe ou encore aux caractéristiques de la tâche. Par le même fait, il est possible de remarquer que la littérature contient peu d'études qui traitent des antécédents reliés aux caractéristiques de l'environnement. Comme évoqué au cours de l'introduction, cette négligence est d'autant plus surprenante si l'on considère que c'est justement l'environnement qui dicte les limites de l'exercice du leadership (Doucet et Sweeney, 2010). Ce constat justifie, entre autres, notre intention de nous pencher sur le lien entre le leadership partagé et l'exercice de certaines pratiques de ressources humaines.

Après avoir exposé les différents antécédents du leadership partagé couverts dans la littérature, il convient à présent de se pencher plus en détail sur les conséquences du leadership partagé.

1.1.5 Les conséquences du leadership partagé

La littérature contient relativement plus d'études se concentrant sur les effets du leadership partagé plutôt que ses déterminants. Bien que la plupart de ces études cherchent particulièrement à évaluer l'effet du leadership partagé sur la performance (Doucet et Sweeney, 2010; Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006; Sivasubramaniam *et al.*, 2002), il est tout de même possible de dégager des études traitant d'autres types de conséquences.

En vue de faire ressortir l'ensemble des conséquences potentielles du leadership partagé au sein des équipes de travail, nous allons classer les effets du leadership partagé en trois catégories: 1- Effets sur les résultats et les objectifs organisationnels, 2- Effets sur les comportements des employés et 3- Effets sur l'attitude des employés.

(i) Effets sur les résultats et objectifs organisationnels

Performance des équipes de travail. La littérature regorge d'études empiriques ayant démontré l'effet du leadership partagé sur la performance des équipes de travail (Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006; Sivasubramaniam *et al.*, 2002; Ziegert, 2005). Parmi celles-ci, on dénombre l'étude de Carson, Tesluk et Marrone (2007), réalisée sur plus de 59 équipes de consultants d'étudiants en MBA. Cette étude a permis de faire ressortir le fait que les coéquipiers d'une équipe qui comptent sur plusieurs membres pour exercer du leadership performant mieux que ceux qui appartiennent à une équipe où le leadership à l'interne est relativement rare. Ces résultats sont à prendre d'autant plus en compte, considérant que l'évaluation de la performance a été réalisée de manière objective par les clients et non pas par les supérieurs hiérarchiques, comme il est régulièrement possible de le voir dans la littérature. Dans la même optique, après avoir examiné la présence du leadership émergent au sein d'équipes de travail, les chercheurs Taggar, Hackew et Saha (1999) en viennent à la conclusion que la performance des équipes est meilleure lorsque d'autres membres, à l'exception du leader, émergent et exercent du leadership au sein de l'équipe. Autrement dit, l'apport en leadership de chaque personne s'avère utile et semble pouvoir affecter positivement la performance de l'équipe.

De surcroît, la littérature nous permet aussi d'affirmer l'effet positif du leadership partagé sur la performance des équipes dans le cas de contextes non traditionnels. L'étude d'Ensley, Hmieleski et Pearce (2006) démontre que le leadership partagé aurait le même effet positif sur la performance des équipes pour les jeunes entreprises en contexte de *startups*. Par ailleurs, les chercheurs Hoch et Kozlowski (2014) ont étudié la présence du leadership partagé au sein d'équipes de travail virtuel. Les résultats de cette étude convergent vers la même conclusion issue des autres recherches élaborées au sein des équipes traditionnelles de travail. Par ailleurs, il a été prouvé dans le cadre de plusieurs études (Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006; Pearce et Sims Jr., 2002b; Pearce, Yoo et Alavi, 2004) que le leadership partagé est un précurseur de la performance beaucoup plus important que celui du leadership vertical.

En somme, un grand nombre d'études empiriques et théoriques soulignent l'importance du leadership partagé pour prédire la performance des équipes de travail. De surcroît, la littérature est également abondante en matière de recherche qui associe le leadership partagé à l'efficacité des équipes de travail.

Efficacité des équipes. En termes d'efficacité des équipes, la littérature recense également plusieurs études cherchant à évaluer l'effet du leadership partagé sur l'efficacité des équipes (Avolio, Jung et Sivasubramaniam, 1996; Bligh, Pearce et Kohles, 2006; Cox, Pearce et Perry, 2003; Pearce et Sims Jr., 2002b). Bien que toutes ne sont pas de nature empirique, ces études convergent vers le même résultat: le leadership partagé permettrait d'accroître l'efficacité des équipes, et ce, via l'accroissement d'une multitude de comportements tels que la confiance, l'engagement, la qualité et la quantité des communications, etc. (Bligh, Pearce et Kohles, 2006; Perry et Pearce, 1999; Small et Rentsch, 2010).

L'étude de Ku, Chen et Hsu (2013) a permis de conclure que plus les membres d'équipages à bord d'avions faisaient preuve de partage de leadership, plus ils étaient efficaces dans leur travail et fournissaient des services de qualité supérieure. Encore, plus récemment, les chercheurs Wang, Waldman et Zhang (2014) ont mené une étude sur un échantillon composé de 42 équipes de travail afin d'analyser leur efficacité. Les conclusions de cette étude viennent confirmer l'hypothèse que le lien entre le leadership partagé et l'efficacité des équipes est plus importante lorsque les membres de l'équipe partagent du leadership. Dans la même optique, l'étude de Ullah et Park (2013) converge également vers les mêmes résultats et suggère même, à titre pratique, de prioriser les comportements menant à l'exercice d'un leadership partagé en vue d'aboutir à de meilleures performance et à une plus grande efficacité du groupe.

Par ailleurs, cette constatation s'avère également vraie en ce qui a trait au sentiment d'efficacité personnelle des membres de l'équipe exerçant du partage de leadership. En effet, l'étude de Avolio, Jung et Sivasubramaniam (1996) permet d'observer après avoir réalisé une étude auprès des étudiants universitaires, qu'il existe une corrélation positive

entre l'exercice du leadership partagé et l'existence d'une perception favorable de son efficacité personnelle.

Innovation. Le leadership et l'innovation sont deux concepts qui ont été beaucoup indépendamment approfondis, cependant rares sont les études qui ont étudié ces deux concepts ensemble en tant qu'un processus collectif et partagé. L'étude de Hoch (2013) a permis de mettre en évidence que le leadership partagé affecterait positivement l'innovation des équipes. Cet effet positif trouverait son origine dans le fait que le partage du leadership mène à une meilleure qualité d'interactions et à davantage de partage d'informations et d'idées, ce qui faciliterait les propositions et l'implantation d'idées nouvelles. À ce jour, il s'agirait à notre connaissance de la seule étude qui a cherché à étudier directement ce lien.

Créativité. Certains auteurs tels que Woodman, Sawyer et Griffin (1993) avancent que la créativité trouve source, d'abord et avant tout, au sein du contexte organisationnel prôné. Plus spécifiquement, selon les auteurs Amabile et Khaire (2008), en fournissant un cadre de travail qui permet entre autres de relever des défis intellectuels, d'encourager les employés à poursuivre leur passion et qui permet un accès régulier à du feed-back, il est possible de favoriser les chances pour stimuler la créativité des employés. Cette dernière serait d'une grande importance, car elle procurerait un avantage compétitif pour les organisations. Essentiellement, la créativité permettrait de s'ajuster rapidement à l'environnement changeant et de prendre avantage des opportunités émergentes (Shalley, Zhou et Oldham, 2004). Il est possible de constater que peu d'études ont cherché à mesurer le lien entre le leadership partagé et la créativité. D'après Pearce (2004), le leadership partagé peut être considéré comme une forme extrême de leadership participatif et, par conséquent, constituer un important contexte facilitateur pour exécuter des tâches demandant un fort niveau de créativité. D'un point de vue empirique, l'étude de Lee *et al.* (2015) a permis de constater que le leadership partagé génère une certaine influence sociale qui affecte positivement la créativité individuelle des membres de l'équipe en contexte de *e-learning*. Ainsi, le leadership partagé peut

aider dans certaines circonstances au développement de la créativité en contexte d'équipes de travail.

(ii) Effets sur les comportements organisationnels

Interaction et communication. Selon Fletcher et Käufer (2003), le leadership partagé repose en grande partie sur les interactions sociales au sein du groupe. Ces interactions mèneraient à davantage de comportements de réseautage, et par là, à une meilleure qualité de résolution de problèmes au sein des équipes exerçantes du leadership partagé. Plus encore, selon Day, Gronn et Salas (2004), le leadership partagé serait aussi susceptible d'augmenter l'efficacité des équipes de travail à travers une amélioration du capital social. S'agissant d'une ressource importante aux équipes, le capital social fait référence à l'existence d'un réseau d'individus qui améliorent la coopération, la connectivité et les échanges entre eux (Day, Gronn et Salas, 2004).

L'amélioration de la qualité des interactions entre individus est importante pour développer un environnement propice au développement des interactions entre personnes et pour créer une vision commune qui permettrait d'atteindre des résultats en direction des objectifs de l'équipe.

Comportements de citoyenneté organisationnelle. D'après les chercheurs Pearce et Sims Jr. (2000), les membres d'un groupe où le leadership est partagé auraient tendance davantage à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle et à produire une meilleure performance extra-rôle. Ce genre de comportements serait d'ailleurs facilité grâce aux valeurs prônées par la culture organisationnelle mise en place (Wood et Fields, 2007).

(iii) Effets sur l'attitude des employés

Confiance et respect. Certaines études ont avancé que le partage du leadership permettrait d'agir positivement sur la confiance et la cohésion de l'équipe (Bligh, Pearce et Kohles, 2006; Perry et Pearce, 1999; Ziegert, 2005). En effet, les chercheurs Day, Gronn et Salas (2004); Marks, Mathieu et Zaccaro (2001) ont réussi à démontrer que lorsque les membres d'une équipe exercent mutuellement une certaine influence latérale entre eux, l'équipe devient alors davantage en mesure de travailler dans un climat de respect et de confiance. De surcroît, les chercheurs Bergman *et al.* (2012) ont observé dans le cadre d'une étude visant à étudier l'efficacité des prises de décision en contexte de partage du leadership que le leadership partagé contribuerait à la promotion de la cohésion, du consensus et par là de la satisfaction au travail.

Satisfaction au travail et surcharge au travail. Arbitraire d'un ensemble d'éléments organisationnels, la satisfaction au travail s'avère être cruciale en contexte d'équipe de travail. Selon Benrazavi et Silong (2013), la satisfaction des employés à l'égard de leur travail et de leur achèvement est positivement associée à leur motivation et à leur volonté de travailler en équipe. En contexte de leadership partagé, la recherche de Wood et Fields (2007), réalisée sur un échantillon de 200 équipes de direction, a permis de conclure que le leadership partagé était négativement relié à la surcharge de travail, au conflit de rôle et au stress au travail mais qu'il est positivement relié à la satisfaction au travail des membres de l'équipe.

1.2 Les *High-involvement practices (HIM)* comme une source de leadership partagé

Après avoir approfondi le concept du leadership partagé, il est temps à présent de nous pencher sur ce qui constituera un autre construit essentiel de ce mémoire, soit les *High-involvement management practices (HIM)*. Ainsi au cours de cette section-ci, nous présenterons, dans un premier temps, ce qu'est le concept des high-involvement management et chercherons à comprendre son origine. Dans un deuxième temps, nous

introduirons un bref état des lieux au Canada avant de faire un bref tour d'horizon sur les autres modèles existant pouvant s'apparenter comme étant similaires aux HIM. Pour terminer, une dernière section sera consacrée aux conséquences des HIM.

1.2.1 Définition des High-involvement practices (HIM)

Dans le cadre de notre projet de recherche, les quatre pratiques de ressources humaines composant le modèle de Lawler (1986) feront l'objet principal de notre étude dans la mesure où nous chercherons à vérifier si ces quatre variables exercent ou non un quelconque effet sur le leadership partagé.

Edward E. Lawler III est le premier à évoquer le concept de « *High-involvement management* », en 1986. Devenu le sujet central de la grande majorité de ses travaux, il s'est intéressé de près à toutes les formes de gestion participative des employés pour en arriver à proposer un modèle conceptuel nommé the « PIRK variables » (power (P), information (I), reward (R) and knowledge (K)). Ces quatre variables, constituant les *high-involvement work practices*, ont connu un grand succès et elles sont depuis considérées comme étant des facteurs fondamentaux à prendre inévitablement en compte pour tenter d'améliorer la participation des employés (Boxall, Hutchison et Wassenaar, 2014).

Le terme « high-involvement management (HIM) » désigne en français des pratiques de gestion participative. Ces pratiques réfèrent essentiellement à un mode de gestion participatif, qui comprend un ensemble de pratiques et de politiques organisationnelles qui bien appliquées peuvent être la source de plusieurs bienfaits organisationnels tels que l'amélioration de la qualité, de la quantité de production ou encore de la satisfaction au travail des employés (Lawler, 1986). Dans la plupart des situations, la mise en place de ces formes de gestion participative représente la meilleure solution considérant les tendances sociales actuelles et la réalité des organisations d'aujourd'hui (Lawler, 1986). En plus d'être en congruence avec les valeurs sociétales déjà en place, le type de main d'œuvre, le type de produit vendu et l'environnement (Lawler, 1986), trois exigences conditionneraient le développement des pratiques de gestion participatives: 1- Le niveau

de complémentarité des ressources humaines et de la technologie; 2- la performance réalisée avec les pratiques antérieurement présentes; 3-les facteurs nuisibles aux coûts d'installation de ces nouvelles pratiques (Pil et MacDuffie, 1996).

Ce type de mode de gestion participatif doit non seulement être en mesure de maximiser l'implication de tous les employés, mais aussi d'augmenter l'efficacité de l'organisation dans son ensemble. Ces pratiques doivent s'opérer à plusieurs niveaux de l'organisation pour être efficaces et efficients. Pour ce faire, selon l'auteur de cette théorie, les quatre éléments clés sur lesquels il faudrait agir sont les suivants : Pouvoir, information, savoir et récompenses. Les pratiques de reconnaissance sont définies, dans le cadre de notre mémoire, comme étant des récompenses non monétaires qui permettent à une organisation de faire-valoir son appréciation et valorisation à l'égard du travail et de la performance accomplie (Paré et Tremblay, 2007). La décentralisation des décisions réfère pour sa part, à un ensemble de politiques qui favorisent la participation des employés, notamment en ce qui concerne la prise de décision (Simard, Bernard et Doucet, 2005). Le développement des compétences renvoie aux formations professionnelles offertes par l'organisation en vue du développement des employés (Doucet *et al.*, 2015b). Enfin, le partage de l'information réfère aux moyens utilisés par l'organisation pour communiquer avec leurs employés (Doucet *et al.*, 2015b).

Selon Lawler (1986), ces quatre pratiques peuvent définir n'importe quel mode de gestion participative. Ce qui fait réellement la différence d'un mode de gestion à un autre est, d'une part, leur degré de présence au niveau plus bas de l'organisation, et d'autre part, le degré d'affectation de l'ensemble de l'organisation par ces pratiques. Après avoir présenté en quoi consiste le modèle des *high-involvement management*, la section qui suit aura pour objectif de présenter l'origine de ces pratiques.

1.2.2 Origine des High-involvement practices (HIM)

Depuis la publication du livre « High-involvement Management », de Lawler, de nombreuses études scientifiques se sont penchées sur ce sujet. D'autres termes tels que

« *enriched job design* » ou encore « *organisational management* » sont alors apparus pour qualifier ce mode de gestion (Wall, Wood et Leach, 2005). Par ailleurs, plusieurs de ces études ont cherché à vérifier le lien entre l'adoption de ces pratiques et les retombées positives organisationnelles (Gollan, 2005). Selon Boxall, Hutchison et Wassenaar (2014), les recherches sur le sujet se sont multipliées au point tel de susciter aujourd'hui de nouveaux enjeux en lien avec la nature et le degré de participation des employés. À titre d'exemple, un des enjeux importants concerne la question du degré optimal de partage entre la participation des employés au niveau organisationnel et au niveau fonctionnel (Veldhoven *et al.*, 2012).

L'origine des « *high-involvement management* » remonterait aux premiers balbutiements des théories s'intéressant à la gestion des employés. Plus précisément, ces pratiques trouveraient leur origine dans les principes de « *high-quality production system* » qui visaient des concepts reliés au « juste à temps, cercle de qualité, etc. (Boxall et Macky, 2007; Hines, Holwe et Rich, 2004; Shah et Ward, 2003). Taylor (1934) est l'un des premiers à s'être intéressé à la gestion des employés au sein des manufactures aux États-Unis au début du XX^e siècle. Après un succès de courte durée, les critiques au sujet de ce mode managérial n'ont pas tardé à se faire entendre notamment autour des années 50 notamment dans les écrits de Likert (1961), McGregor (2000) et Lawler (1986). L'effet négatif de ce mode managérial sur la motivation et la productivité des employés a été souvent pointé du doigt dans la littérature au cours des années qui suivirent.

Ce n'est qu'à partir du milieu du XX^e siècle que la gestion participative fut considérée comme une théorie académique intéressante (Lawler, 1986: 7). Plusieurs auteurs tels que Likert (1961) et McGregor (2000) ont alors prôné une littérature en faveur d'un meilleur traitement envers les employés. Les idées en faveur notamment des avantages liés à la supervision démocratique et à l'enrichissement du travail alimentaient ce courant. Depuis, de nombreux changements minimes ont affecté la façon dont les organisations gèrent leurs employés pour ensuite assister au début des années quatre-vingt à un abandon des modèles traditionnels de management. Selon Lawler (1986), ce sont principalement les changements en matière d'affaires, de production, de valeurs sociétales et de la main d'œuvre qui ont principalement milité en faveur d'un changement en termes de style de gestion.

1.2.3 Portrait au Canada

Très peu d'études ont tenté de mesurer le niveau d'implantation des pratiques de gestion participatives au Canada. Parmi elles, l'étude de Konrad (2006) qui a cherché à mesurer le niveau d'utilisation des *high-involvement practices* auprès de 155 firmes canadiennes de taille moyenne et grande. De manière générale, les résultats de cette étude ont révélé que le Canada affiche un niveau d'implantation relativement élevé et en croissance durant les années 2004-2005 (Konrad, 2006). Plus précisément, d'après cette même étude, les systèmes de reconnaissances et récompenses feraient partie des pratiques les plus répandues. De plus, les pratiques de résolution de problèmes et d'autogestion d'équipes seraient plus en vogue dans les firmes du secteur manufacturier comparativement à celles du secteur des services (Konrad, 2006).

Par ailleurs, au sein du système de Santé Canadien, l'étude réalisée par Rondeau (2007) a cherché à examiner l'ampleur de l'usage des pratiques participatives de gestion au sein d'un échantillon d'établissements de santé, éparpillés dans quatre différentes provinces du Canada. Sélectionnant dix pratiques de gestion participative, les pratiques en lien avec les systèmes de reconnaissance et de participation ont été considérées comme étant les plus répandues. En revanche, le partage de pouvoir et les pratiques de rémunération incitative ou basées sur le mérite sont les moins déployées dans le domaine de la santé (Rondeau, 2007).

1.2.4 Le modèle des *High-involvement management* (HIM) et les autres modèles existants

Dans la littérature, il existe deux autres modèles dérivés des *High-involvement practices* : les *High-Performance Work System* (HPWS) et les *High-Commitment Employment Practices* (HCWP). Ces deux termes rejoignent le concept des *High-involvement management* (HIM) à bien des égards, mais présentent aussi de nombreuses différences qui justifient notre intérêt envers l'étude de cette notion en particulier.

Le concept de *High Performance Work System* a suscité beaucoup d'intérêt dans les années 90 (Boxall et Macky, 2009). Selon l'étude de Kling (1995), parmi un échantillon de 700 établissements du secteur privé, 37% des entreprises exercent, d'une manière ou d'une autre, au moins deux pratiques effectuées dans le cadre des stratégies *HPWS*. Pourtant, selon Gephart et Van Buren (1996), cette notion couvrirait une si vaste étendue, qu'il n'existerait pas une définition commune approuvée par l'ensemble des auteurs. De manière générale, les *HPWS* peuvent se définir comme étant la configuration des structures, pratiques et processus de travail orientés vers l'accroissement de la performance. Ainsi, c'est essentiellement à travers une amélioration de certaines pratiques de ressources humaines et la considération des employés comme étant une force vitale à l'entreprise (Gephart et Van Buren, 1996) que les *HPWS* trouvent leur sens dans la mesure où l'amélioration de performance organisationnelle constitue un objectif premier. La mise en place d'un tel système organisationnel se réalise en congruence avec un ensemble d'autres pratiques organisationnelles se référant à la communication, aux pratiques de gestion de l'information, aux pratiques d'évaluation, etc.

La notion de *High-commitment employment practices (HCWP)* couvre également un ensemble de pratiques visant à promouvoir le développement des employés et du travail, et ce, en vue d'un meilleur engagement des employés. En ce sens, il s'agit d'un système qui implique une amélioration des pratiques de ressources humaines dans l'optique de développer un système compréhensif doté d'un certain sens de réciprocité, d'échange et de proximité avec les employés (Lawler, 1992).

Aux premiers abords, ces notions se ressemblent sensiblement dans la mesure où celles-ci incluent toutes la mise en place de certaines pratiques de gestion et de ressources humaines qui placent l'employé au premier plan et qui privilégient l'engagement et la motivation des employés. Ceci dit, tous ces modèles sont axés sur différentes priorités. En effet, alors que le modèle *High performance work system* est avant tout un système qui cherche à augmenter la performance organisationnelle, le modèle *High-commitment employment*, introduit par Walton (1985) et le modèle des *high-involvement practices* se veulent être des modèles qui visent avant tout à stimuler l'engagement et la participation des employés. Les chercheurs Bryson, Forth et Kirby (2005: 460) soulignent cette réalité

avec ces mots: « the particular configuration of management practices is necessarily performance-enhancing ».

Par ailleurs, bien que *HCWP* et les *HPWS* visent un objectif commun, les *high-commitment employment* stratégies n'impliquent pas forcément l'adoption des *high-involvement work processes* (Bryson, Forth et Kirby, 2005). En effet, alors que pour certains auteurs, les *HCWP* impliquent forcément l'exercice des *HCWP*, les avis à ce sujet sont mitigés. Pour Walton (1985), l'octroi davantage d'habilitation aux employés passe forcément par la stimulation de l'engagement des employés. En revanche, pour d'autres auteurs tels que Boxall et Macky (2009), l'engagement des employés passe simplement par la mise en place de certaines pratiques de rétention, et ce, sans nécessairement passer par une opération de changement à l'échelle du système au complet comme le veut *HIM* (Boxall et Macky, 2009).

Dans le cadre de notre présente étude, nous avons décidé de traiter des *High-involvement practices* en particulier pour les deux principales raisons suivantes : Premièrement, le modèle des *HPWS* vise la mise en pratique de certains changements tant au niveau du système des ressources humaines qu'au niveau stratégique, ce qui dépasse les limites du cadre conceptuel de notre étude. De plus, certains auteurs tels que Boxall et Macky (2009) affirment que les pratiques managériales prônées dans le cadre de ce modèle portent à confusion de par leur variété et leur grand nombre. Or, étant donné que nous cherchons à évaluer l'effet de certaines pratiques de ressources précises sur le leadership partagé, l'adoption d'un tel modèle ne s'apprête pas bien à nos objectifs de recherche, en raison de la difficulté à cibler des pratiques en particulier.

Deuxièmement, l'adoption du modèle *HIM* implique la présence d'habiletés et de compétences particulières, ce qui n'est pas forcément le cas des *HCWP* ou encore des *HPWS*. En effet, le modèle des *HIM* se réfère à quatre pratiques de ressources humaines, ce qui s'insère bien à notre projet d'étude dans la mesure où la nécessité d'acquisition de certaines habiletés et compétences constitue un enjeu majeur commun sur lequel repose autant le modèle de *HIM* que le leadership partagé.

En définitive, le modèle des *High-involvement practices* est d'après nous le modèle qui s'apprête le mieux aux fins de notre recherche, car celui-ci vise l'exercice de certaines pratiques de ressources humaines en particulier. Ces pratiques de ressources humaines prônent la participation des employés et rejoignent en plusieurs points certaines conditions essentielles à un bon partage de leadership. Plusieurs indices dans la littérature nous laissent supposer qu'une augmentation de la participation et de l'engagement des employés pourrait avoir un effet positif sur la pratique du leadership partagé en contexte d'équipes de travail. De ce fait, nous avons choisi de prendre en compte aux fins de cette recherche le modèle de HIM.

1.2.5 Les conséquences des pratiques de « high-involvement management »

Nous tenterons dans cette section de faire ressortir les conséquences susceptibles de se produire à la suite de l'implantation de ces pratiques.

(i) Performance organisationnelle :

Il semblerait que le terme des *High-involvement management* invoquerait l'idée que ce mode de gestion génère un effet positif sur certaines variables de performance dont notamment l'amélioration du taux de roulement, l'augmentation de la productivité, une diminution de l'absentéisme, etc. (Gollan, 2005). Cette croyance se verrait être en partie vérifiée par un nombre considérable d'études qui en sont venues à la conclusion que les méthodes intégrées de gestion participative peuvent être la source d'une meilleure performance organisationnelle et, par là, d'un plus grand avantage compétitif (Ferne et Metcalf 1995; Gollan and Davis 1998; Guest and Peccei 1998; Knell 1999).

Ainsi, plusieurs études empiriques ont réussi à démontrer que les conséquences positives de telles sortes de pratiques sur l'efficacité organisationnelle (Gollan, 2005; Wickramasinghe et Gamage, 2011). Citons parmi elles, l'étude de Patterson et al (1997) citée dans Gollan (2005), qui a réussi à prouver que la mise en action de certaines

pratiques associées au modèle de HIM et l'implication des employés envers leurs équipes expliquerait une différence de 18%, en termes de productivité. Cette hausse de productivité s'expliquerait, entre autres, par le fait d'une meilleure communication et coordination entre la direction et les employés, ce qui générerait une hausse de satisfaction des employés suivie d'une implication plus importante de ces derniers (Gollan, 2005). Plus encore, d'après Forth et Millward (2004) cités dans Gollan (2005), les *High-involvement practices* participent à inciter les employés à contribuer à l'accomplissement d'objectifs organisationnels plus larges.

ii) Satisfaction au travail

Du point de vue des employés, un tel mode de gestion managérial leur offre un certain degré d'autonomie et de responsabilisation considérable qui contribue à leur satisfaction au travail. Cette affirmation n'est pas surprenante si l'on considère la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2000), qui veut que les individus soient davantage satisfaits au travail lorsqu'ils expérimentent des niveaux d'autonomie plus élevés au travail.

Dans la littérature, plusieurs études ont tenté d'évaluer la satisfaction au travail des employés suite à l'instauration de pratiques de gestion participatives. Citons parmi elles la vaste étude réalisée en 2004 par the Work place Employment Relations Surveys (citée dans Boxall, Hutchinson et Wassenaar, 2014), qui réalise un sondage de grande envergure et qui a permis de mettre en évidence le fait que l'enrichissement des emplois génère une plus grande satisfaction au travail. Dans le même sens, l'étude de Veldhoven *et al.* (2012) démontre que l'octroi de plus d'autonomie aurait des conséquences positives sur le bien-être des employés. Cette dernière affirmation fut par ailleurs vérifiée dans le cadre des travaux de Lawler (1986) et Jawahar (2006) qui en sont venus à la conclusion que l'autonomie était positivement associée à un sentiment de satisfaction au travail.

De plus, selon une étude réalisée par Macky et Boxall (2008), sur un échantillon de 775 employés localisés en Nouvelle-Zélande, la mise en pratique des quatre principes

fondateurs (pouvoir-information-savoir-reconnaissance) des pratiques de gestion participative permettrait aux employés de surpasser les types de besoins classiques des employés pour satisfaire des besoins d'ordre supérieur, tels que le besoin d'indépendance, de reconnaissance, de support, etc. Ce dernier résultat est congruent avec l'étude de Mohr et Zoghi (2008), qui a permis de mettre en évidence que les employés les plus insatisfaits dans leur travail sont souvent les moins impliqués dans des tâches reliées à la gestion participative. Cependant, les résultats de l'étude ne permettent pas de conclure à une hausse systématique de la satisfaction des employés à la suite de leur participation (Mohr et Zoghi, 2008).

iii) La Communication et la coordination

L'instauration de telles pratiques de gestion faciliterait la communication entre les différents départements d'une organisation de façon à générer un niveau significatif de coordination et de mise en commun des efforts (Lawler, 1986). De plus, les chercheurs Wickramasinghe et Gamage (2011) aboutissent aussi à la même conclusion suite à une étude qui cherche à explorer précisément le rôle des six éléments suivants: travail d'équipe, capacité de développement, habilitation (*empowerment*), les récompenses et reconnaissance, la performance, l'évaluation et la communication. Les résultats ont révélé que ces six variables exercent une influence importante sur la qualité des résultats, suggérant ainsi que les entreprises à haut niveau de *high-involvement management* performant davantage.

Pour finir, il est important de retenir que bien que le modèle de HIM génère des conséquences positives à bien des niveaux, il s'agit d'un mode de gestion qui implique certains coûts et qui présente des probabilités d'échec si celui-ci est mal implanté. Ainsi d'après Lawler (1986), il s'agit d'une forme de management qui ne convient pas forcément à toutes les formes d'organisations. En effet, bien qu'il s'agisse d'une réalisation porteuse de fruits pour plusieurs types d'organisations qui visent à se différencier de la concurrence et surtout à améliorer leurs gains de productivité, ce type de virage concerne avant tout des organisations qui désirent « *making choices about*

organisational design that create a world in which individuals know more, do more and contribute more (...) it is the result of change in the entire design of the organisation » (Lawler, 1992:5). Ainsi, si l'organisation n'est pas prête à opérer un tel changement et si le processus est mal configuré, certains effets négatifs peuvent surgir.

En effet, comme dans toutes les amorces de changement une certaine résistance au changement pourrait se produire. Si cette étape cruciale n'est pas suivie de près, l'ensemble du processus pourrait connaître un échec. À la suite de l'instauration de ces nouvelles pratiques, il est possible de s'attendre à ce que les employés ressentent certains types de préoccupations. En effet, s'agissant d'un changement relativement majeur, la direction va devoir poser des actions particulières pour intervenir judicieusement face à ces préoccupations et accompagner les individus tout au long de ce changement (Bareil, 2010).

De plus, il est aussi possible d'identifier selon Lawler (1986) une potentielle hausse des salaires à supporter due à la probable acquisition des nouvelles compétences et responsabilités des employés. Dans le même ordre d'idées, les coûts de formation peuvent également subir une hausse, notamment en cas de besoin d'acquisition de nouvelles habiletés et compétences. Par ailleurs, les attentes du personnel en termes de développement des compétences peuvent aussi être une source d'effet négatif. En effet, si des formations et autres types de programmes sont offerts dans le cadre de ce mode de gestion, il peut arriver que les employés développent un certain type de frustration et de mécontentement si ces types de programmes ne sont pas à la hauteur de leurs attentes. Ainsi, l'instauration d'un tel processus incitatif à la participation peut prendre notamment en ces débuts davantage de temps car les prises de décisions sont partagées avec un ensemble plus important d'individus.

Ainsi se termine notre recension des écrits provenant de la littérature sur le sujet. Ce chapitre avait pour objectif de définir nos deux concepts à l'étude (soient le leadership partagé et le *high involvement management*) et par là de permettre une meilleure compréhension de nos variables à l'étude. Dans un but de comprendre à présent les relations que peuvent unir nos variables à l'étude, le prochain chapitre consistera à présenter notre modèle conceptuel ainsi que nos différentes hypothèses de recherche.

Chapitre 2 – MODÈLE ET HYPOTHÈSES

Le présent chapitre cherche à présenter notre modèle conceptuel et à construire notre argumentaire. Pour ce faire, dans un premier temps, nous introduirons notre modèle conceptuel avant de mettre de l'avant les liens potentiels entre le modèle des *High-involvement management* et le leadership partagé. Dans un second temps, nous exposerons de manière spécifique les liens entre nos différentes variables à l'étude, ce qui constituera nos hypothèses de recherche. En vue d'exposer l'argumentaire derrière notre modèle conceptuel, nous exposerons les fondements théoriques et empiriques soutenant les différentes relations constituant notre modèle.

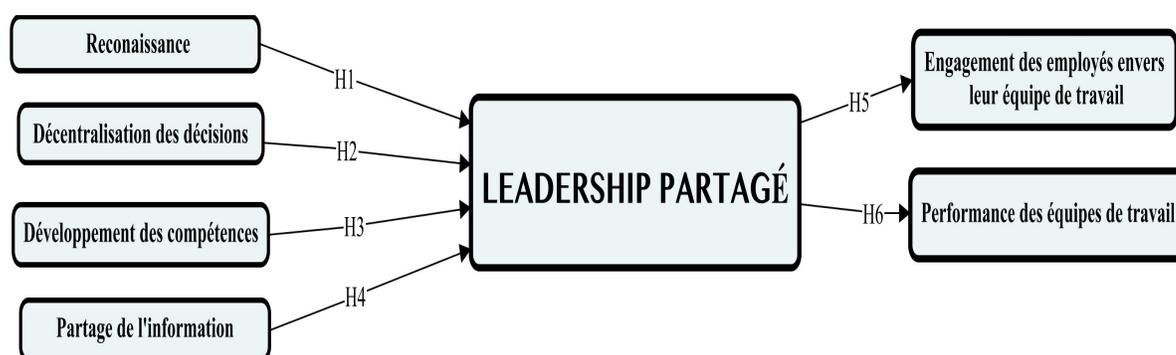
2.1 Modèle de recherche

Au chapitre précédent, notre recension des écrits nous a permis de présenter les deux principaux concepts à l'étude dans ce projet, soient le leadership partagé et les *High-involvement practices*. Cette revue de littérature nous a permis d'illustrer l'intérêt grandissant des chercheurs pour le concept du leadership partagé. Elle nous a également permis de mettre en évidence l'abondance des recherches qui traitent des conséquences du leadership partagé, et par le fait même, le manque et surtout l'hétérogénéité des recherches empiriques traitant des déterminants du leadership partagé. Ce constat est à l'origine de notre intention d'analyser ce que nous pensons être des déterminants potentiellement importants au leadership partagé, soit les quatre pratiques de ressources humaines associées au modèle HIM. Ainsi, nous étudierons les pratiques 1- du partage de l'information, 2- de la décentralisation des décisions, 3- des pratiques de reconnaissance et 4- de développement des compétences sur le leadership partagé.

Ensuite, nous envisageons de mesurer l'effet du leadership partagé sur l'engagement des employés envers leur équipe. Il s'agit là, à notre grande surprise d'une conséquence négligée empiriquement dans la littérature, malgré que la nature même du leadership partagé implique certaines pratiques qui viennent stimuler l'engagement des employés. Pour finir, nous avons également entrepris d'évaluer la relation entre le leadership

partagé et la performance des équipes. Bien qu'il existe plusieurs études qui traitent de cette variable, très peu d'entre elles concernent des milieux hétérogènes et variés comme c'est le cas de notre base de données. En effet, la plupart des études qui traitent du lien entre le leadership partagé et la performance des équipes visent des équipes particulières telles que par exemple des équipes œuvrant dans des contextes de ventes ou encore des équipes appartenant à la haute direction. Dans cet ordre d'idées, notre modèle de recherche présenté à la figure 2.1 nous permet de conceptualiser les différentes relations à l'étude et les hypothèses qui en découlent.

Figure 2.1: Modèle de recherche



Après avoir présenté notre modèle conceptuel, voyons à présent les potentiels liens existants entre le leadership partagé et les pratiques de ressources humaines associées au modèle HIM. La justification des liens spécifiques entre le leadership partagé et chaque pratique de ressources humaines fera l'objet de nos hypothèses de recherche, lesquelles seront présentées dans la prochaine section.

2.2 Liens des « high-involvement practices (HIM) » avec le leadership partagé

Les pratiques de gestion participatives constituent un mode managérial qui doit se mettre en place de façon à s'opérer en congruence avec tout un ensemble d'éléments organisationnels. Or, comme nous l'avons évoqué au chapitre précédent, le contexte

d'implantation des HIM rejoint en plusieurs points certains principes fondamentaux du leadership partagé. Essentiellement, le besoin de coopération entre les membres, le besoin de prise en charge des rôles de leadership et le besoin de décentralisation des décisions constituent tous des arguments qui nous permettent de lier nos deux concepts à l'étude. Ainsi, nous tenterons de mettre de l'avant au cours de la présente section les similitudes entre le leadership partagé et le modèle des HIM avant de présenter spécifiquement les liens entre chacune des quatre pratiques de ressources humaines évoquées dans le modèle *des high-involvement management practices* et le leadership partagé.

Premièrement, le besoin de coopération constitue un point de similitude important pour nos deux concepts clés à l'étude. Parmi les conditions à mettre en place pour faire un virage vers un mode de gestion participatif, Lawler (1986) met l'accent sur l'importance de la présence de valeurs organisationnelles, basées essentiellement sur la coopération et la collaboration entre employés. Or, ces éléments interpellent plusieurs prérequis indispensables à un bon exercice du leadership partagé. En effet, la littérature admet que l'approche de gestion participative nécessite la présence d'employés dotés d'importantes habiletés sociales, car il s'agit d'un mode de gestion participatif qui prône le partage de l'information et qui amène souvent les employés à travailler en équipe (Lawler, 1992). Dans ce contexte, le modèle des HIM demande à ce que les employés coopèrent et collaborent entre eux et travaillent davantage de manière interdépendante. Il s'agit là d'un vecteur important de réussite dans la mesure où la coopération conditionne la disposition des employés à travailler en équipe. Or, nous avons vu au cours du chapitre consacré à la recension des écrits que l'exercice du leadership partagé trouve essentiellement son essence dans la coopération et la collaboration entre individus.

Deuxièmement, la prise en charge des rôles de leadership constitue une autre caractéristique commune qui nous permet de lier le modèle HIM au leadership partagé. En effet, les *High-involvement management practices* constituent un mode de gestion qui nécessite des employés dotés de capacités de *self-leadership* et d'autodiscipline importantes (Lawler, 1992). Amenés régulièrement à travailler en groupe et à coopérer entre eux, le modèle de HIM demande à ce que les employés fassent preuve régulièrement de leadership, notamment en prenant des initiatives et en se

responsabilisant. Or, comme évoqué lors de notre revue de littérature, le self-leadership agit en tant que facilitateur au développement du leadership partagé dans la mesure où il est essentiel pour favoriser et soutenir la présence d'une influence mutuelle entre les pairs et le partage des responsabilités entre collègues (Bligh, Pearce et Kohles, 2006). Par ailleurs, considérant que ce type de gestion demande un partage d'information continue ainsi qu'une décentralisation accrue des décisions, le style de leadership exercé par les supérieurs doit être de nature plus participative. Essentiellement, selon Lawler (1992), les leaders doivent être en mesure d'influencer les autres avant tout par leur expertise et non pas par leur statut hiérarchique officiel. Or, les employés impliqués dans des équipes de travail qui partagent du leadership sont en mesure de mettre en œuvre ce mécanisme d'influence, car rappelons-le, un des éléments fondamentaux de la définition du leadership partagé repose sur le fait qu'il s'agit d'un processus d'influence dynamique et réciproque entre les membres du groupe.

Troisièmement, le leadership partagé et le modèle de HIM semblent tous deux prendre racine dans un contexte de gestion participative, où le besoin de décentralisation s'avère être fondamental. Pour pouvoir mettre en place des pratiques de gestion participative telles que le modèle HIM le propose, il est nécessaire de mettre en place une structure organisationnelle adaptée à ce mode de gestion. D'après Lawler, Mohrman et Benson (2011), la décentralisation des décisions et par conséquent l'octroi davantage de pouvoir aux employés représente le cœur de la réussite d'un mode de gestion participatif. En prônant une structure organisationnelle qui laisse beaucoup de place à la bureaucratisation, le terrain est plus favorable à l'implantation de ce type de pratiques, car celles-ci sollicitent du partage de pouvoir, davantage d'autonomie et plus de flexibilité. Or, comme évoqué au cours de notre recension de littérature, la décentralisation des décisions est nécessaire au leadership partagé. Plus précisément, la décentralisation des décisions permet l'implication et la participation des employés du fait de l'octroi d'une certaine habilitation (*empowerment*) aux membres de l'équipe (Cox, Pearce et Perry, 2003). Comme expliqué au point précédent, c'est précisément cette habilitation qui permet l'exercice d'une influence mutuelle entre les membres et qui favorise la participation et la collaboration active et continue des employés. Ce besoin de décentralisation des décisions est donc très important au leadership partagé,

car lorsque les membres d'une équipe se sentent confortables avec leur niveau d'autonomie ces derniers sont plus enclins à faire preuve de leadership (Carson, 2007).

En conclusion, comme le révèlent certaines recherches (Lawler, 1992; Simard, Bernard et Doucet, 2005), le leadership partagé semblerait être tributaire d'un ensemble d'habilités qui rejoignent à plusieurs niveaux celles des HIM telles que la coopération et la collaboration, le besoin de prise en charge du leadership et la décentralisation des décisions. Ainsi, il semblerait ainsi que les pratiques de ressources humaines associées au modèle du HIM représentent des prérequis idéaux à l'exercice d'un bon leadership partagé. Après avoir présenté les principales caractéristiques communes qui rejoignent des éléments clés de la définition de nos deux concepts à l'étude, nous allons à présent nous pencher sur les liens spécifiques entre chaque pratique de ressources humaines et le leadership partagé.

2.3 Hypothèses de recherche

La section qui suit visera à exposer les fondements théoriques et empiriques justifiant l'ensemble de nos hypothèses. Dans un premier temps, nous exposerons les liens entre chacune des quatre pratiques de ressources humaines évoquées dans le modèle *des high-involvement management* avec le leadership partagé. Dans un second temps, nous nous pencherons sur les liens entre le leadership partagé et la performance au sein des équipes de travail. Pour compléter, une dernière section traitera des liens entre le leadership partagé et l'engagement des employés envers leur équipe de travail respective.

2.3.1 Liens entre l'exercice de la pratique de la reconnaissance et le leadership partagé

Plusieurs auteurs s'entendent sur l'importance de la présence d'un système de récompense, en contexte de travail d'équipe (Burke *et al.*, 2006; Hoch et Dulebohn, 2013). Pour Lawler, Mohrman et Benson (2011), les systèmes de récompenses jouent un

rôle crucial dans la mesure où ils déterminent le succès ou l'échec de n'importe quel effort organisationnel.

En effet, les pratiques de reconnaissance constituent un facteur clé de réussite qui agit avant tout sur la motivation des individus, aspect indispensable à toute activité en équipe. Considérées comme étant un facteur extrinsèque à la motivation, ces pratiques peuvent autant être émises tant par les leaders externes à l'équipe que par les collègues de travail (Grille, Schulte et Kauffeld, 2015; Hogg, Daan et David, 2012). Pour d'autres chercheurs tels que Carson, Tesluk et Marrone (2007), les pratiques de reconnaissance sont reconnues comme faisant partie d'un ensemble d'éléments qui participent au support au leadership partagé. Ce type de pratiques peut aider au support du leadership partagé, car celles-ci peuvent être source de progrès et d'autonomie au sein de l'équipe. Plus précisément, ces pratiques vont agir en amont en permettant le renforcement et la valorisation de certains types de comportements associés au leadership partagé (Manz et Sims, 1987).

Outre l'aspect motivationnel que peut constituer l'exercice de ces pratiques de reconnaissance, celles-ci peuvent aussi être source davantage d'initiatives personnelles (Kahai, Sosik et Avolio, 2003) et d'incitation à la participation active des employés (Spreitzer, 1995). Or, le leadership partagé trouve son essence dans la participation et la contribution d'initiatives volontaires émises par l'ensemble des membres du groupe, de sorte à nous laisser croire que ces pratiques constitueraient un contexte facilitateur au leadership partagé. À ce sujet, il est à noter qu'à ce jour une seule étude récente (Grille, Schulte et Kauffeld, 2015) a cherché à déterminer si l'exercice d'une reconnaissance équitable avait un quelconque effet sur le leadership partagé. L'exercice de reconnaissance équitable réfère, entre autres, à la présence ou non d'une perception juste de la part des employés de leur rémunération et des appréciations reçues en regard de leurs efforts fournis et de leur position hiérarchique au sein de l'entreprise. Les résultats de cette étude démontrent que l'exercice de ce type de pratiques encourage la prise d'initiatives et les comportements de groupe. À titre d'exemple, il a été prouvé dans le cadre de cette étude que la perception d'une reconnaissance équitable, en termes d'attribution, d'appréciation, d'encouragement, de développement de carrière et de sécurité d'emploi, constitue un déterminant important à l'exercice du partage de

leadership et à la bonne continuation de celui-ci. Ainsi, dans le même sens que notre hypothèse de recherche, les résultats de cette étude ont permis de prouver que l'usage de pratiques de reconnaissances équitables au sein d'équipes de travail constitue un antécédent au leadership partagé.

En définitive, à la lumière de ces constats, nous sommes en mesure de postuler que les pratiques de reconnaissances sont positivement associées à l'exercice du leadership partagé.

H1 : La pratique de reconnaissance est positivement associée au leadership partagé.

2.3.2 Lien entre la pratique de décentralisation des décisions et le leadership partagé

À ce stade-ci, nous savons que le leadership partagé nécessite une décentralisation des pouvoirs au niveau des membres de l'équipe de sorte que les individus possèdent suffisamment d'autonomie et de connaissances utiles à l'accomplissement des tâches associées au leadership partagé. Plusieurs auteurs s'entendent pour affirmer que le partage du leadership est davantage présent dans les équipes semi-autonomes à fort niveau d'*empowerment* (Burke, Fiore et Salas, 2003). D'ailleurs, les recherches au sujet de l'*empowerment* des équipes (*team empowerment*) ont beaucoup contribué à l'émergence du leadership partagé (Pearce et Conger, 2003), dans la mesure où l'octroi du pouvoir et de l'autonomie nécessaires aux équipes est une condition fondamentale à l'existence du leadership partagé. En ce sens, le développement du leadership partagé est favorisé dans les milieux où une certaine habilitation (*empowerment*) est accessible (Cox, Pearce et Perry, 2003).

La littérature nous laisse entrevoir plusieurs indices qui nous laisseraient croire que la décentralisation des décisions génère des comportements qui, à l'échelle de l'individu, sont grandement sollicités pour l'exercice adéquat d'un bon partage de leadership. Les chercheurs Grille, Schulte et Kauffeld (2015) se sont penchés sur la question du *psychological empowerment*, qui jusque-là n'était étudié que de manière théorique (Grille, Schulte et Kauffeld, 2015; Hoch et Dulebohn, 2013). Ce dernier concept, fait

référence à une motivation de type intrinsèque qui permet de procurer un sentiment de contrôle chez les employés et qui les poussent à passer à l'action (Conger et Kanungo, 1988; Spreitzer, 2008). Cette étude a permis de confirmer que la perception relative du *psychological empowerment* des membres d'une équipe de travail était positivement associée au leadership partagé.

À la lumière de ce bilan, il est possible de postuler que la pratique de la décentralisation des décisions va permettre un meilleur partage du leadership du fait que celle-ci sera source de pouvoir et d'autonomie nécessaires aux employés afin d'exercer un bon partage de leadership. Ainsi, nous sommes en mesure de postuler que :

H2 : La décentralisation des décisions est positivement associée au leadership partagé.

2.3.3 Lien entre le développement des compétences et le leadership partagé

D'après Lawler (1986), le développement des compétences serait l'essence de l'apprentissage, de la croissance et du développement. Sans de bonnes compétences et habiletés, les individus ne peuvent effectuer efficacement leur travail et par conséquent ne peuvent pleinement participer à la prise des décisions importantes de l'équipe. Dans cette optique, l'investissement en matière de formation pour les employés en contexte de partage de leadership est bénéfique pour ces derniers dans la mesure où l'octroi de formation permettra aux membres d'exercer adéquatement un meilleur partage de leadership. Plus précisément, le développement des compétences permettrait aux membres de l'équipe d'acquérir les habiletés et les compétences nécessaires non seulement à l'accomplissement du travail mais aussi à l'exercice des fonctions associées au leadership.

Dans la littérature, aucune étude empirique n'a cherché à étudier cette relation. L'étude théorique de Pearce et Sims (2000) avance que la présence d'un tel système de support constituerait une composante importante qui favoriserait l'exercice du leadership partagé (Pearce et Sims, 2002). Dans un autre ordre d'idées, d'après Pearce et Conger (2003) et Cox, Pearce et Perry (2003), lorsque les membres d'une équipe maîtrisent les compétences nécessaires à l'exécution de leurs tâches, plus nombreux sont-ils à remplir

des fonctions de leadership. Ainsi, la possession de bonnes habiletés et compétences fournit une certaine confiance aux membres de l'équipe qui les encouragent à exercer leurs fonctions de leadership. L'étude de Ziegert (2005) vient confirmer cette dernière affirmation en prouvant qu'il existe un lien positif entre la capacité (*Ability*) des membres d'un groupe et l'exercice du leadership partagé. En ce sens, un manque de compétences pour exécuter certaines tâches serait susceptible de provoquer un manque d'engagement dans les fonctions de leadership, ce qui nous pousse à argumenter que le développement des compétences aurait un effet positif sur le leadership partagé (Ziegert, 2005). À la lumière de ces constats, nous sommes donc en mesure de postuler que :

H3 : Le développement des compétences est positivement associé au leadership partagé.

2.3.4 Lien entre la pratique de partage de l'information et le leadership partagé

D'après les chercheurs Carson, Tesluk et Marrone (2007), grâce au partage d'informations, le leadership partagé peut devenir source d'un avantage compétitif considérable pour une organisation. La littérature sur les équipes de travail a permis de mettre en évidence que le partage de l'information constitue un déterminant important au bon fonctionnement des équipes de travail (Bunderson et Sutcliffe, 2002; Hoch, 2014). Plus précisément, le partage de l'information contribuerait à fournir aux employés une certaine capacité de prise de décision, d'autogestion et de coordination essentielles au bon fonctionnement du leadership partagé. À cet effet, plusieurs raisons peuvent être évoquées. Premièrement, le partage de l'information permettrait aux organisations de transmettre un ensemble d'informations utiles pour l'accomplissement adéquat des tâches et fonctions associées aux objectifs de l'équipe. Deuxièmement, le partage de l'information permettrait aux membres de faire part de leurs idées, de les enrichir et de construire là-dessus (Hoch, 2014). Troisièmement, grâce à un partage et une circulation optimale de l'information, les membres d'une équipe peuvent être en mesure d'altérer leurs comportements pour répondre à des situations données et ainsi atteindre certains objectifs d'équipe. Dans cet ordre d'idées, Lawler (1992) suggère dans le cadre de son modèle HIM, l'existence de canaux d'informations ouverts qui

privilégient une communication horizontale, ascendante et descendante au sein de la structure hiérarchique de l'organisation.

À cet effet, la littérature recense certaines études qui alimentent notre réflexion quant à l'importance du partage de l'information en contexte du leadership partagé. À notre connaissance, aucune étude empirique n'a tenté de mesurer ce lien. Cependant, les chercheurs Pearce et Sims Jr. (2000) ont avancé, dans le cadre d'une étude théorique, que le système d'information d'une équipe, lui-même compris dans le système de support de celle-ci, serait susceptible d'exercer un effet sur l'exercice du leadership partagé. Il s'agit d'après ces auteurs d'une composante essentielle de l'environnement susceptible d'agir sur le leadership partagé. Par ailleurs, l'étude de Solansky (2008) a permis de prouver que le leadership partagé est positivement relié au « *transactive memory systems* », défini comme étant la connaissance des tâches à accomplir, des rôles, des responsabilités et de l'expertise individuelle des membres de l'équipe. La présence d'un tel système cognitif permet ainsi d'améliorer la circulation de l'information au sein de l'équipe, et par conséquent, de favoriser l'exercice du leadership partagé.

Ce constat nous laisse donc penser qu'une distribution claire des rôles et des responsabilités, jumelée à de la transparence et à un bon partage d'idées entre collègues devrait constituer un déterminant important à l'exercice d'un bon partage de leadership. À la lumière de ce bilan, nous sommes donc en mesure de postuler que :

H4 : Le partage de l'information est positivement associé au leadership partagé.

2.3.5 Lien entre le leadership partagé et l'engagement des membres envers l'équipe

Peu d'études ont cherché à étudier l'effet du leadership partagé sur l'engagement des membres envers leur équipe. Celui-ci permet de développer des valeurs et des objectifs propres à l'équipe qui génèrent une certaine fidélité et loyauté des employés envers leur équipe. L'engagement envers l'équipe interpelle donc l'attachement émotif et affectif des membres des équipes.

Dès 1978, les chercheurs Katz et Kahn (1978) suggèrent que lorsque les membres d'une équipe partagent le leadership entre eux, ces derniers font preuve d'une plus grande motivation, et par conséquent, d'un plus grand sentiment d'engagement envers leur équipe. Depuis, plusieurs indices dans la littérature nous permettent de faire le lien entre certaines caractéristiques du leadership partagé et le développement d'un sentiment d'engagement chez les employés.

Dans cette optique, certains auteurs soulignent que le leadership partagé génère une façon de travailler telle que les employés sont sollicités à s'impliquer davantage et à y mettre l'énergie nécessaire. D'après Jackson (2000), un bon exercice de leadership partagé offre la possibilité d'une plus grande implication de tous les membres. Les problèmes sont alors abordés d'une manière collective et la contribution de chacun est encouragée et valorisée de sorte que les employés mettent à contribution leur loyauté et leur engagement envers l'équipe. Dans le même ordre d'idées, d'après Nicolaidis *et al.* (2014), plus les membres partagent des fonctions de leadership partagé, davantage ces derniers prennent du pouvoir et de l'espace dans les commandes et la gestion de l'équipe. Cette participation à la gestion et ce degré d'autonomie, tous deux caractéristiques importantes du leadership partagé, se traduiraient par davantage d'engagement envers l'équipe. Dans cet ordre d'idées, les chercheurs Hackman et Wageman (2014) avancent que la décentralisation des décisions et la participation des employés dans les décisions importantes de l'organisation sont deux facteurs susceptibles de stimuler l'engagement des employés envers leur équipe.

De surcroît, d'après les auteurs Bligh, Pearce et Kohles (2006), le self-leadership composante fondamentale du leadership partagé, serait aussi susceptible de générer de l'engagement. Or, comme il a été précédemment évoqué, le *self leadership* permettrait aux membres des équipes de prendre en charge leurs responsabilités, de faire preuve de plus d'initiatives et ainsi être plus enclins à exercer des rôles associés au leadership partagé. Plus précisément, selon Bligh, Pearce et Kohles (2006), les employés qui exercent du self leadership sont plus portés à avoir à cœur les valeurs et les objectifs de l'équipe, ce qui générerait de l'engagement affectif de leur part. Ces employés sont plus résistants face aux difficultés qu'ils rencontrent et ont une meilleure aversion aux défis. De plus, les employés exerçant du self-leadership auraient tendance à répandre ces

valeurs de sorte à influencer les autres par leurs comportements et ainsi les inciter, à leur tour, à ressentir de l'engagement envers leur équipe (Bligh, Pearce et Kohles, 2006). Ainsi, à travers l'expression du *self-leadership*, les employés seraient susceptibles de faire preuve d'engagement affectif et d'exprimer une certaine loyauté envers leur équipe. Par ailleurs, la diffusion de la mission, de la vision et des valeurs organisationnelles qui passent à travers le processus de partage d'information permettrait aussi de stimuler l'engagement des employés (Carroll, 2001). Les employés intérioriseraient mieux les valeurs et objectifs organisationnels, ce qui participe à créer un attachement affectif qui se traduit sous forme d'engagement envers l'équipe. Ainsi, il est possible de constater que l'exercice du leadership partagé implique certaines pratiques qui viennent stimuler l'engagement des employés. Nous sommes donc en mesure de postuler que :

H5 : L'exercice du leadership partagé est positivement associé à l'engagement des employés envers leur équipe de travail.

2.3.6 Lien entre le leadership partagé et la performance des équipes

Tel que mentionnée au cours de l'introduction, l'étude du lien entre la performance des équipes et le leadership partagé fut l'objet de nombreuses études tant empiriques que théoriques. Plusieurs chercheurs ont donc tenté d'étudier le lien entre le leadership partagé et la performance des équipes et ont, pour la plupart, confirmé l'existence d'un lien positif avec la performance des équipes (Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006; Hoch et Kozlowski, 2014; Ishikawa, 2012; McIntyre et Foti, 2013; Nicolaidis *et al.*, 2014). En effet, toutes ces études sont unanimes sur le fait que lorsque le leadership émane de plusieurs membres d'une équipe à la fois, la performance de l'équipe s'en trouve positivement affectée. Autrement dit, la performance des équipes est plus importante lorsqu'il s'agit d'équipes de travail où l'ensemble des membres de l'équipe démontrent un certain exercice d'influence envers leurs pairs. Plus encore, il apparaît que l'apport en leadership de chaque personne aurait sa part de contribution en termes de performance de l'équipe. Les effets positifs du leadership partagé sur la performance des équipes peut

s'expliquer entre autres, d'après Carson, Tesluk et Marrone (2007), par une production d'efforts plus accrue ainsi que par une coordination et efficacité de l'équipe plus importante au sein de l'équipe (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Ainsi, nous tâcherons de vérifier si la présence du leadership partagé agit positivement sur la performance des équipes, et ce, même en contexte d'équipes de travail variées issue de milieux, secteurs et niveaux hiérarchiques différents. Comme évoqué au cours de l'introduction, l'abondance des recherches à ce sujet se concentre à étudier l'effet du leadership partagé sur la performance des équipes dans le cadre de certains contextes particuliers. Nous chercherons ainsi à nous distinguer des études antérieures en ne nous limitant pas à un contexte de travail précis dans la mesure où notre échantillon à l'étude est composé d'équipes de travail issues de différents secteurs d'activités, de taille variables, de degrés d'autonomie différents, de milieux syndiqués et non syndiqués et de différents niveaux hiérarchiques. Grâce à cette diversité, nous serons en mesure, d'une part, de nous distancer des études antérieures, et d'autre part, de vérifier si le leadership partagé a une influence positive sur la performance des équipes issues de contextes de travail différents.

H6 : Le leadership partagé est positivement associé à la performance des équipes de travail.

Au terme de ce chapitre, il convient d'effectuer une synthèse de nos hypothèses de recherche. Ainsi, le tableau 2.1 met en exergue nos six hypothèses à l'étude dans le cadre de ce mémoire.

Tableau 2.1 : Synthèse des hypothèses de recherche

H1 : La pratique de reconnaissance est positivement associée au leadership partagé.
H2 : La décentralisation des décisions est positivement associée au leadership partagé.
H3 : Le développement des compétences est positivement associé au leadership partagé.
H4 : Le partage de l'information est positivement associé au leadership partagé.
H5 : L'exercice du leadership partagé est positivement associé à l'engagement des employés envers leur équipe.
H6 : Le leadership partagé est positivement associé à la performance des équipes de travail.

Chapitre 3 – MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre a pour but de présenter les différents choix méthodologiques auxquels nous avons eu recours pour la réalisation de ce projet. Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps le devis de recherche et l’outil de collecte de données utilisé avant d’effectuer une description détaillée de la procédure de collecte de données. Pour finir, nous présenterons notre échantillon de recherche ainsi que l’ensemble des indices d’analyses statistiques sélectionnés.

3.1 Devis de recherche

En vue de réaliser cette recherche, nous avons opté pour un devis quantitatif. En effet, bien que le concept de leadership partagé soit relativement récent, notre revue de littérature a mis en exergue un nombre important de recherches qui se sont intéressées de près comme de loin aux déterminants et aux conséquences du leadership partagé. L’étude réalisée par Pearce et Sims Jr. (2000) laisse présager la présence de certains facteurs agissant à titre d’antécédents sur le leadership partagé. Dans le cadre de cette étude, certaines caractéristiques environnementales des équipes de travail telles que « *the support system* » ou « *the reward system* » ont été considérées comme étant des déterminants potentiels au partage du leadership. Dans une optique de répondre empiriquement à cet appel, nous avons cherché à vérifier l’effet des high-involvement practices sur le leadership partagé en plus de mesurer l’effet de celui-ci sur la performance des équipes et sur l’engagement des membres envers leur équipe. Ainsi, l’usage d’un devis de recherche quantitatif nous permettra d’opérationnaliser la portée confirmatoire de ce mémoire. De plus, nous avons démontré au cours du chapitre précédent que nos hypothèses de recherche sont soutenues par la littérature scientifique aussi bien empirique que théorique, ce qui est une fois de plus, cohérent avec la nature confirmatoire de notre projet de recherche.

Dans le but de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons recueilli nos données à l’aide d’un questionnaire administré aux employés ainsi qu’aux supérieurs dont ils

relèvent. Bien que nous n'étudions pas directement la relation avec les supérieurs, le fait de joindre cette population nous permet d'évaluer les comportements de performance de l'équipe de façon plus objective. L'utilisation d'un questionnaire plutôt qu'une autre forme de collecte de données se justifie à travers plusieurs raisons. Premièrement, par un souci de cohérence avec notre devis de recherche quantitatif, l'usage de questionnaires a été privilégié. Deuxièmement, l'utilisation d'une telle méthode de collecte de données nous permet de mesurer adéquatement les variables à l'étude de notre projet dans la mesure où ce type d'outil est recommandé lorsqu'il s'agit d'étudier les comportements, les pratiques et les attitudes d'une population (Quivy et Campenhoudt, 2006). Troisièmement, il s'agit d'un instrument de collecte de données peu coûteux, éthique et qui permet de joindre un grand nombre de répondants. Tous ces derniers critères ont été jugés essentiels pour le traitement et l'analyse de nos données statistiques.

3.2 Choix du terrain d'étude

En vue de réaliser cette étude, huit entreprises ont été approchées. Elles œuvrent dans le secteur des services financiers, des pâtes et papier, du divertissement, de la distribution de produits, du communautaire et du transport routier et ferroviaire. Quatre de ces huit entreprises ont été approchées dans le cadre d'un projet de recherche plus large réalisé par M. Doucet (directeur de ce mémoire). Le but de cette collecte supplémentaire de données s'insère, d'une part, dans un objectif de bonifier les données antérieurement récoltées, et d'autre part, dans un objectif formateur visant à expérimenter cette étape-ci du processus du mémoire. Notre choix de terrain d'étude couvre plusieurs entreprises de tailles variables, possédant des degrés d'autonomie différents, syndiqués et non-syndiqués et qui proviennent de niveaux hiérarchiques différents.

Deux raisons majeures justifient le choix d'entreprises en vue de la réalisation de cette recherche. Premièrement, il s'agit d'entreprises qui répondent à nos critères de définition d'une équipe de travail : *i)* être constituée d'au moins 3 individus, *ii)* les membres de l'équipe font partie d'un projet de travail identifiable, *iii)* les membres doivent avoir travaillé ensemble dans le passé, pour une durée minimale d'un an, *iv)* les membres de

l'équipe travaillent ensemble, de manière interdépendante, en vue de réaliser la même tâche ou le même projet et v) un supérieur hiérarchique est attribué à chaque équipe. Deuxièmement, nous prenons garde à ce que chaque équipe de travail sélectionnée possède un seul supérieur immédiat attribué afin d'éviter les confusions et avoir une seule source d'évaluation de l'équipe.

3.3 Procédure de la collecte de données

La procédure de collecte de données a consisté à envoyer deux questionnaires différents selon qu'il s'agisse des membres de l'équipe ou du supérieur hiérarchique attribué à chaque équipe. Les quelques lignes suivantes visent à présenter en détail les étapes de la procédure de collecte de données.

La sollicitation à la participation à la présente étude s'est effectuée par le biais d'entrevues téléphoniques d'une durée d'environ trente minutes chacune avec un membre ou une personne ressource de l'organisation en charge de ce projet. Ces entrevues avaient pour objectif de présenter la raison d'être de l'étude, d'expliquer le déroulement de la passation des questionnaires en ligne et d'exposer les instruments de mesure utilisés. Suite à cette première étape, les entreprises intéressées nous ont assigné des équipes de travail pour que nous puissions réaliser la collecte des données. Nous cherchions également à vérifier lors de cette entrevue téléphonique, si les équipes de travail visées remplissaient toutes les conditions pré-requises à notre recherche (voir à la section 3.2, les conditions de collecte). Par la suite, les dirigeants ont été contactés pour approuver et fixer les dates de diffusion du questionnaire par courriel électronique, les dates de rappel ainsi que la date de clôture de l'enquête. Nous avons opté pour l'option électronique des questionnaires car tous les milieux abordés dans le cadre de cette recherche, s'y prêtaient bien. De plus, il s'agit d'une méthode pratique, rapide, confidentielle qui inspirait une plus grande confiance aux participants.

Un ou deux jours avant le lancement officiel de l'enquête en ligne, il a été convenu que les dirigeants des entreprises informent les employés visés par le sondage de la tenue et de l'objectif de l'enquête qui prendra part au sein de leurs entreprises. Deux courriels de

rappels ont également été envoyés en cours de processus de collecte par voie électronique. Les termes de participation convenaient que les répondants participeraient sur une base volontaire, et ce, sans aucune compensation monétaire ou matérielle. Le courriel d'invitation à participer à l'enquête est accessible en annexe. Aussi, pour assurer la confidentialité de l'ensemble des répondants, aucun nom, questionnaire complété, ou information individuelle n'ont été divulgués à l'organisation. Toutes les organisations ont donné leur accord avec cette façon de procéder.

La procédure utilisée pour la récolte de données dans le cadre de la première collecte et celle effectuée dans le cadre du présent mémoire sont sensiblement différentes. Alors que la première collecte s'est effectuée en version papier, la deuxième s'est effectuée uniquement de manière électronique, et ce, à l'aide du logiciel de traitement d'enquête en ligne Qualtrics. Par le biais de courriel électronique, les participants étaient dirigés vers le questionnaire d'enquête en ligne. Avant de commencer à répondre au questionnaire, un message rappelant la formule de consentement, les formalités d'anonymat ainsi qu'un bref rappel des objectifs et consignes de complétion apparaissent à l'écran. Par ailleurs, notons que la première collecte à laquelle se greffe cette étude a utilisé les données sociodémographiques des répondants se reliant à l'origine ethnique dans un but de calculer les scores de la distance démographique. Nous avons décidé de ne pas prendre en compte celles-ci, compte tenu des objectifs et fins de notre recherche.

Pour finir, mentionnons que dans le cas de certaines entreprises un rapport agrégé résumant les résultats globaux de l'entreprise a été fourni en retour en guise de remerciement à la participation de l'étude. Il est à noter qu'aucune information de nature identificatoire ne faisait partie de ces rapports afin d'assurer la confidentialité des réponses.

3.4 Les instruments de mesure

Les instruments de mesure utilisés dans le cadre de ce mémoire se résument en l'utilisation de deux questionnaires. Le premier questionnaire était dédié aux employés

membres des équipes de travail et le deuxième questionnaire visait les superviseurs immédiats de ces équipes de travail. Comme mentionné précédemment, l'utilité de sonder les superviseurs relève de notre intention de mesurer la performance de l'équipe. Toutes les réponses à ces deux questionnaires sont basées sur une échelle de type Likert à sept ancrages (1= Très en désaccord, 7= Très en accord). Il est à noter que tous les items utilisés, pour ce mémoire, figurent à la section 3.6.

Le questionnaire administré aux employés vise à identifier le leadership partagé, les quatre pratiques de ressources humaines et l'engagement envers les équipes. La complétion du questionnaire pour les employés est évaluée à une durée approximative d'une vingtaine de minutes. Au total, le questionnaire compte quatre sections, pour un total de 118 questions. Seules les trois premières sections seront utiles aux fins de notre recherche, car elles regroupent respectivement le thème du leadership, les pratiques des ressources humaines et les attitudes face au travail.

Le questionnaire dédié aux superviseurs est composé de 68 questions, réparties en deux sections, visant respectivement les comportements de performance de l'équipe et les aptitudes de gestion. La durée de complétion de ce questionnaire est estimée à une quinzaine de minutes. Pour les fins de ce mémoire, nous prendrons en compte que certaines réponses en lien avec la première section soient les comportements en lien avec la performance de l'équipe (voir section 3.6).

3.5 Description de l'échantillon

Notre échantillon est composé d'équipes de travail issues de différents secteurs d'activités, de tailles variables, de différents degrés d'autonomie, de milieux syndiqués et non-syndiqués et de différents niveaux hiérarchiques. Au total, 31 équipes ont été visées par les deux collectes effectuées, et 30 d'entre elles ont été retenues. Dû à l'absence temporaire d'un des membres d'une équipe, nous avons été contraints de ne pas prendre en compte une équipe, car elle ne cadrerait pas avec nos conditions de recherche qui exigent qu'une équipe soit composée au minimum de trois membres. La collecte des données réalisées au sein de toutes les entreprises participantes y compris

celles approchées lors de la première collecte regroupent donc un total de 30 questionnaires distribués aux superviseurs et 228 questionnaires distribués aux employés membres des équipes. Après avoir reçu tous les questionnaires, nous avons été obligés de rejeter quatre participations dues à la non complétion importante du questionnaire. Ces participations rejetées ramènent ainsi l'échantillon des employés à un effectif total de 224 réponses.

3.6 Mesure des variables

Considérant notre modèle conceptuel, nous distinguons quatre variables indépendantes soient les quatre pratiques de ressources humaines associées au modèle du HIM, sur le leadership partagé. Les items en lien avec le partage de l'information (5 items), le développement des compétences (3) et les pratiques de reconnaissances (3 items) ont été mesurés grâce à l'échelle de Tremblay *et al.* (2010). Dans une optique de pousser les analyses plus loin, nous avons décidé de scinder les items en lien avec le partage d'information en deux, selon que les items se rapportent au partage de l'information de type « *bottom up* » ou de type « *top down* ». Les trois items se référant à la décentralisation des décisions proviennent des travaux de Hage et Aiken (1967) et ont été traduits de l'anglais vers le français, par un groupe d'experts dans le domaine.

Nous retrouvons donc les items se référant aux pratiques de partage d'informations de type *bottom up* (q30 et q31) et de type *top down* (q32 à q34), les items en lien avec les pratiques de développement des compétences (q35 à q37), les items en lien avec les pratiques de reconnaissance non monétaire et enfin les items en lien avec la décentralisation des décisions (q41 à q43) désignés dans le questionnaire sous le nom de « Pratiques d'organisation du travail ». Il est à noter que nous avons inversé les deux derniers items (q42 et q43), lors de nos analyses statistiques, pour obtenir une mesure adéquate de la décentralisation des décisions.

Le tableau 3.1 présente l'ensemble des items référant aux différentes pratiques de gestion des ressources humaines associées au modèle de HIM.

Tableau 3.1 : Items des pratiques associées au modèle HIM

PRATIQUES DE RECONNAISSANCE NON MONETAIRE							
<i>Évaluez chacun des énoncés suivants :</i>	Très en Désaccord			Très en accord			
38. Les contributions exceptionnelles des membres de l'équipe sont reconnues par l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
39. Mon organisation félicite ceux qui dépassent les attentes.	1	2	3	4	5	6	7
40. Les performances dignes de mention sont annoncées publiquement dans l'organisation (ex. réunions, journal interne, cérémonies).	1	2	3	4	5	6	7
PRATIQUES D'ORGANISATION DU TRAVAIL							
<i>Évaluez chacun des énoncés suivants :</i>	Très en Désaccord			Très en accord			
41. Plusieurs décisions peuvent être prises dans mon poste sans que mon supérieur ne les approuve.	1	2	3	4	5	6	7
42. Même les choses sans importance doivent être soumises à mon supérieur pour approbation.	1	2	3	4	5	6	7
43. Toutes les décisions des employés doivent recevoir le consentement de leur supérieur.	1	2	3	4	5	6	7
PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES							
<i>Évaluez chacun des énoncés suivants :</i>	Très en Désaccord			Très en accord			
35. Mon organisation me donne la formation nécessaire pour bien effectuer mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
36. On m'offre des activités de formation pour m'aider à améliorer ma performance.	1	2	3	4	5	6	7
37. On m'encourage à suivre des formations pour développer mes compétences.	1	2	3	4	5	6	7
PRATIQUES DE PARTAGE D'INFORMATION							
<i>Évaluez chacun des énoncés suivants :</i>	Très en Désaccord			Très en accord			
30. Les employés sont informés à l'avance des projets majeurs qui concernent l'entreprise (ex. investissements majeurs, nouvelles technologies).	1	2	3	4	5	6	7
31. Les employés sont régulièrement informés de la situation financière de l'entreprise.	1	2	3	4	5	6	7
32. Les suggestions des employés sont généralement prises en considération de façon sérieuse.	1	2	3	4	5	6	7
33. Les employés reçoivent fréquemment de la rétroaction sur leurs suggestions.	1	2	3	4	5	6	7
34. On sollicite régulièrement l'opinion des employés.	1	2	3	4	5	6	7

Le leadership partagé constitue à la fois notre variable dépendante et indépendante, car nous cherchons à mesurer l'effet des pratiques sur le leadership partagé, puis l'influence du leadership partagé sur la performance et l'engagement des individus envers leur équipe de travail. Pour ce faire, les items référant au leadership partagé du questionnaire des employés serviront à mesurer cette variable (q1 à q11, et de q17 à q20). Les différentes dimensions du leadership partagé proviennent de Cox (1994), puis furent validés par Pearce *et al.* (2003). Les 14 items sélectionnés, pour mesurer le leadership partagé, démontrent de bonnes propriétés statistiques et font références aux 4 dimensions du leadership partagé (Doucet *et al.*, 2015a), à savoir le leadership transformationnel (4 items), le leadership transactionnel (2 items), directif (3 items) et *empowering* (5 items). Nous avons eu recours à cette méthode de mesure basée sur l'agrégation des quatre styles de leadership mais que généralement les études fusionnent ces quatre dimensions dans un construit unique représentatif du leadership partagé de façon global. Par ailleurs, il est à noter que cette échelle a été construite sous format de double réponse pour permettre aux individus de répondre selon la source de leadership dont il s'agit, c'est à dire, soit que le leadership est issu du superviseur ou des membres de l'équipe. Afin de mesurer le leadership partagé, nous avons pris en considération seulement les réponses de la colonne de droite se référant aux membres de l'équipe.

Cette façon de faire a été testée dans le cadre de plusieurs autres études antérieures qui cherchaient à mesurer l'influence du leadership vertical et du le leadership partagé (Doucet *et al.*, 2015a; Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006; Pearce et Sims Jr., 2002a). Ainsi, pour mesurer le leadership partagé, il a été pris en considération les items suivants, présentés dans le tableau 3.2, plus précisément, les quatre premiers items se réfèrent au leadership transformationnel, les items 5-6-8 au leadership de type directif, les items 9 et 11 au leadership transactionnel, et pour finir, les items 7-10-17-18-20 au leadership *empowering*.

Tableau 3.2 : Items du leadership partagé

Section 1: LE LEADERSHIP														
<i>Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée. Pour chaque énoncé vous devez donc fournir deux réponses : une pour le supérieur et une pour les membres de l'équipe.</i>	Mon supérieur immédiat...							Les membres de mon équipe...						
	Très en Désaccord			Très en Accord				Très en Désaccord			Très en Accord			
1. Sait (savent) clairement où notre équipe se dirige.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. Se dévoue(nt) pour atteindre des objectifs élevés.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. Me permet(tent) de bien comprendre les objectifs de notre équipe.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. Entame(nt) les nouveaux projets avec enthousiasme.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5. Fixe(nt) mes objectifs de performance.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6. Me donne(nt) des directives sur la façon de faire mon travail.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7. M'aident à développer mes objectifs de performance.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8. Fixe(nt) les objectifs de mon travail	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9. S'assure(nt) que je reçoive les récompenses appropriées pour mes accomplissements	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10. M'encourage(nt) à me féliciter lorsque je fais un excellent travail.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11. Recommande(nt) que je sois récompensé davantage lorsque je fais un bon travail.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
17. M'aide(nt) à résoudre des problèmes par moi-même.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18. M'incite(nt) à trouver des solutions de façon autonome.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
20. Me motive(nt) à voir les échecs comme une opportunité d'apprendre.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Considérant notre modèle théorique, deux autres variables dépendantes sont à l'étude : l'engagement des membres envers leur équipe de travail et la performance des équipes. Les items de l'engagement ont été développés au moyen d'une adaptation française de l'outil de Meyer et Allen (1991). Bien que ces items réfèrent à l'engagement de type organisationnel, nous avons légèrement adapté les items pour référer à l'équipe de

travail. Les recherches au sujet de l'engagement envers l'équipe nous révèlent qu'il s'agit d'une procédure largement employée et admise dans la littérature (Ganesh et Gupta, 2015; Sheng, Tian et Chen, 2010; Singh et Gupta, 2015). De plus, les chercheurs Meyer et Allen (1997) suggèrent eux-mêmes la possibilité d'adapter le questionnaire pour qu'il puisse évaluer l'engagement envers l'équipe. Ainsi, la mesure de l'engagement des employés a été obtenue à partir des items 49 à 54, du questionnaire destiné aux employés. Cette échelle était écrite sous un double format pour permettre aux individus de répondre aux questions selon qu'il s'agit de leur organisation ou de leur équipe de travail. Seules les réponses, en lien avec l'équipe de travail, seront prises en considération, étant donné que l'on cherche à mesurer l'engagement des individus envers leur équipe de travail. Le tableau 3.3 présente les items de l'engagement envers l'équipe de travail.

Tableau 3.3 : Items de l'engagement envers son équipe de travail

3.1 ENGAGEMENT														
<i>Évaluez chacun de ces énoncés en prenant bien soin de porter une attention à la cible visée.</i>	...mon organisation							...mon équipe de travail						
	Très en Désaccord			Très en Accord				Très en Désaccord			Très en Accord			
49. Je me sens émotionnellement attaché envers...	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
50. J'éprouve un fort sentiment d'appartenance envers...	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
51. Dans ..., j'ai l'impression de « faire partie de la famille ».	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
52. Je serais très heureux de terminer ma carrière dans...	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
53. ...signifie beaucoup pour moi.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
54. Je considère les problèmes de ... comme étant les miens.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Pour mesurer la performance des équipes, nous prendrons en considération les items (q16 à q23) du questionnaire destiné aux superviseurs. Notons que nous avons décidé de partager les items se reliant à la performance dans une optique de mesurer à la fois les comportements reliés à la tâche et les comportements supplémentaires. Les items

sélectionnés pour mesurer la performance proviennent de l'étude Williams et Anderson (1991) et font précisément références aux dimensions en lien avec les comportements intra rôles de performance (*In-role behaviors*, q16 à q18), et en lien avec les comportements qui témoignent du dévouement pour son travail (*Job dedication*, q19 à q23). La première dimension fait référence aux actes d'entraide et de coopération des employés, tandis que la deuxième dimension rejoint les comportements de persistance, d'autodiscipline et de détermination (Williams et Anderson, 1991). Le tableau 3.4 qui suit représente les différents items de la performance.

Tableau 3.4 : Items de la performance des équipes

SECTION 1 : COMPORTEMENTS DE PERFORMANCE DE L'ÉQUIPE							
<i>De façon générale, les employés de cette équipe de travail</i>	Très en désaccord			Très en accord			
16. Encouragent leurs collègues à surmonter leurs différences et à mieux s'entendre.	1	2	3	4	5	6	7
17. Traitent leurs collègues avec respect.	1	2	3	4	5	6	7
18. Encouragent fréquemment leurs collègues.	1	2	3	4	5	6	7
19. Prennent des initiatives pour résoudre des problèmes	1	2	3	4	5	6	7
20. N'hésitent pas à faire des heures supplémentaires pour terminer le travail à temps.	1	2	3	4	5	6	7
21. Tentent toujours de surmonter les problèmes qui surviennent.	1	2	3	4	5	6	7
22. Fournissent souvent plus d'efforts que ce qui est attendu d'eux.	1	2	3	4	5	6	7
23. Portent une attention particulière aux détails.	1	2	3	4	5	6	7

Pour finir, mentionnons que nous comptons utiliser deux variables de contrôle soit la moyenne de l'ancienneté au sein des équipes de travail ainsi que la taille de celles-ci. Cependant, à cause du nombre important de nos données manquantes et de la taille trop

petite de notre échantillon (N=30) au niveau de l'analyse de groupe nous avons dû après la réalisation d'un essai renoncer à la prise en compte de ces variables de contrôles.

3.7 Les analyses

Les résultats recueillis ont fait l'objet d'une compilation de notre base de données à l'aide du logiciel IBM SPSS 18.00, selon la méthode de vraisemblance maximum (*maximum likelihood*). Cette façon de faire constitue la méthode la plus fréquemment utilisée car ces estimateurs sont asymptotiquement sans biais et cohérent (Bollen, 1989). Il s'agit selon Roussel *et al.* (2002), d'une méthode rigoureuse qui permet d'aboutir à de résultats moins biaisés relativement aux autres méthodes d'imputation.

Nous avons traité nos analyses statistiques à l'aide de deux bases de données. Une première base de données a été constituée à partir des variables de niveau individuel collectées à partir du questionnaire distribué aux employés, c'est-à-dire les pratiques de reconnaissance, de décentralisation de décisions, de développement des compétences et de partage de l'information ainsi que le leadership partagé et l'engagement. Ces différentes variables ont été saisies dans le logiciel AMOS version 17.00, afin d'effectuer des analyses factorielles confirmatoires (AFC) de niveau individuel (employés). En effet, dans un but de vérifier la validité discriminante de nos variables à l'étude et de nous assurer de la qualité de l'ajustement de notre modèle, nous avons privilégié cette approche. Cette façon de faire nous permet selon Roussel *et al.* (2002) « de tester la validité de plusieurs cadres théoriques divergents qui proposeraient une caractérisation différente du même phénomène ». En ce sens, pour vérifier la validité de nos instruments, nous nous sommes essentiellement basés sur cinq indices appartenant aux trois grandes familles d'indices d'ajustement global, soit les indices de mesure absolus, les indices incrémentaux et les indices de parcimonie (Roussel *et al.*, 2002). Plus précisément, les indices d'ajustement sélectionnés sont les suivants : le « Tucker-Lewis Index » (TLI), le « comparative fit index » (CFI), le « root mean square of approximation » (RMEA), et la khi-carré (χ^2). D'après Byrne (2001), l'indice de RMSEA permet de mesurer l'adéquation entre le modèle théorique proposé et les

données récoltées, tandis que les indices CFI et TLI permettent d'évaluer la différence d'ajustement entre le modèle théorique et un modèle indépendant caractérisé par l'absence de corrélation entre ces variables. L'indice de RMSEA doit présenter une valeur inférieure de 0.08 (Roussel et Wacheux, 2005). Les indices de CFI et de TLI doivent, quant à eux, être idéalement supérieurs à 0.9, soit le plus près possible de la valeur 1. Par ailleurs, l'indice de parcimonie du Khi-carré permet de repérer « le modèle le plus parcimonieux parmi plusieurs modèles alternatifs » et devrait idéalement être inférieur à trois (Roussel *et al.*, 2002: 69). Sur la base des résultats de ces analyses, les variables, de niveau individuel, ont été créées en calculant les moyennes des leurs items de mesure respectifs.

Par la suite, nous avons procédé aux tests d'accords inter-juges, en calculant les coefficients Rwg(j), ICC(1) et ICC(2) sur chacune de nos variables, pour vérifier la possibilité de les agréger au deuxième niveau (équipe de travail). L'indice d'accord inter juges Rwg(j) permet de déterminer s'il existe suffisamment d'accord à l'intérieur des équipes pour être en mesure de créer un construit au niveau du groupe. Les normes admises veulent que le coefficient d'accord supporte le Rwg(j), lorsqu'il est supérieur à 0,7 (LeBreton et Senter, 2008). L'indice d'ICC, quant à lui, permet d'obtenir en se basant sur le coefficient Rwg(j) une mesure de fiabilité des moyennes. Les études suggèrent que la fiabilité des moyennes est suffisamment importante lorsque les valeurs de F (obtenus à l'aide d'ANOVA) sont significatives. Plus précisément, lorsque l'ICC est de 0.10 ou plus, il est possible de considérer que la fiabilité des moyennes comme étant d'ordre moyen tandis que lorsque celui-ci est de 0.25 ou plus, la fiabilité des moyennes est considéré comme étant forte (LeBreton et Senter, 2008).

Suite à la réalisation de ces calculs, une seconde base de données a été créée en agrégeant nos variables individuelles au niveau groupal. Les données de cette base ont été créées grâce à la moyenne des réponses individuelles de l'ensemble des répondants de chaque équipe. Par la suite, les données de performance issues des questionnaires des superviseurs collectés au niveau de l'équipe ont été ajoutées à l'ensemble des données individuelles agrégées.

À partir de la banque de données de niveau groupe, nous avons vérifié nos hypothèses de recherche en effectuant des analyses en pistes causales (nommé aussi analyses de cheminement ou encore *Path Analyses*, en anglais) à l'aide du logiciel AMOS 18.00 pour analyser nos différentes relations entre les variables. Il s'agit d'une technique statistique qui appartient à la famille des équations structurelles et qui consiste à utiliser les techniques de régressions bivariées et multiples pour tester les relations causales définies dans un modèle de recherche (Olobatuyi, 2006). Il est à noter que contrairement aux modèles de régressions conventionnelles (régressions linéaires ou autres), les modèles d'équations structurelles conviennent aux modèles complexes. Ainsi, guidé par la complexité de notre modèle et par le fait que notre échantillon est restreint en termes d'équipes de travail, nous avons donc privilégié cette approche pour éviter entre autres de nous confronter à une insuffisance de répondants par paramètres estimés. De surcroît, cette méthode convient bien à notre contexte d'étude, car celle-ci permet d'effectuer une évaluation globale de notre modèle de recherche évitant ainsi un simple examen de la significativité des coefficients estimés (Roussel *et al.*, 2002). Par ailleurs, cette façon de faire nous permettra d'examiner plus d'une seule relation linéaire à la fois entre nos différentes variables indépendantes et nos variable dépendantes, ce que ne permettent pas de faire les régressions multiples (Roussel *et al.*, 2002). Conjointement à l'analyse de nos relations en pistes causales, nous avons étudié à nouveau les indices de Fit de notre modèle pour vérifier la qualité d'ajustement de celui-ci en utilisant cette fois-ci la modélisation en pistes causales. Nous reprendrons alors les même indices de fit que ceux utilisés en analyses factorielles confirmatoires.

Ceci termine notre chapitre au sujet de la méthodologie employée. Le prochain chapitre aura pour but de présenter nos résultats de recherche. Pour ce faire, nous présenterons succinctement les résultats de nos analyses factorielles exploratoires, les résultats des tests d'accords inter-juges ainsi que les résultats reliés à nos hypothèses de recherche.

Chapitre 4 - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le présent chapitre a pour but d'exposer les résultats des différentes analyses statistiques effectuées pour vérifier nos hypothèses de recherches sous-jacentes à notre modèle de recherche. Dans un premier temps, nous présenterons les résultats en lien avec l'analyse factorielle confirmatoire dans un but de nous assurer de l'ajustement de notre modèle à nos données empiriques. Dans un deuxième temps, nous présenterons nos résultats d'analyses d'accords intra et inter-juges pour justifier l'analyse de nos données au second niveau. Dans un troisième temps, nous présenterons les résultats de l'analyse de nos hypothèses de recherche.

4.1 Cohérence interne

Avant d'analyser la cohérence interne de nos données, nous avons procédé à des analyses préliminaires. Ces analyses préliminaires nous ont entre autres permis d'effectuer un nettoyage de notre banque de données de sorte à aboutir au final sur un échantillon de 224 personnes, soit un total de 30 équipes de travail provenant de 8 organisations différentes.

Suite à cette première étape indispensable de nettoyage, nous avons calculé l'alpha de Cronbach de chaque variable dans le but de nous assurer de la cohérence interne de nos items, et par là, de confirmer la fiabilité de nos instruments. En ce sens, le tableau 4.1 présente les résultats pour nos 7 variables à l'étude, soit le leadership partagé, la reconnaissance, la décentralisation des décisions, le développement des compétences, le partage de l'information (de type *bottom up* et *top down*), l'engagement et la performance (de type job dedication et *in role behaviors*).

Tableau 4.1 : Résultats de l'analyse de la cohérence interne de nos instruments de mesure

Variables	Alpha de Cronbach
Leadership partagé	0,883
La reconnaissance	0,947
La décentralisation des décisions	0,716
Développement des compétences	0,951
Le partage de l'information (<i>Bottom up</i>)	0,941
Le partage de l'information (<i>Top down</i>)	0,720
Engagement envers l'équipe	0.810
La performance	0.941

Dans l'ensemble, ces indices de fiabilité témoignent d'une cohérence interne satisfaisante de nos instruments car les coefficients sont pour la plupart supérieurs à 0,8. Il est possible de remarquer que les variables en lien avec le partage de l'information, le développement des compétences, la reconnaissance et la performance de l'équipe présentent une excellente cohérence interne car les coefficients sont supérieurs à 0.9. Seules les variables de décentralisation des décisions et de partage d'information de type *top down* présentent des coefficients respectifs de 0,716 et de 0,720, ce qui représente tout de même une norme minimale admise (Nunnally, 1978).

4.2 Résultats des analyses factorielles confirmatoires

L'analyse a été effectuée à partir de la méthode d'estimation par maximum de vraisemblance dans Amos version 17.00, à partir de notre banque de données de niveau individuel. Notons qu'en vue de réaliser cet exercice, nous excluons la variable en lien avec la performance de l'équipe car celle-ci concerne les analyses de second niveau. Par ailleurs, les résultats présentés au cours de cette section-ci et celles qui suivent seront commentés en fonction des normes minimales admises et discutées dans les analyses au chapitre 3 (section 3.7).

Notre modèle théorique à six facteurs comprend les variables suivantes : la décentralisation des décisions, la reconnaissance, le développement des compétences, le partage de l'information, le leadership partagé et l'engagement envers l'équipe. Dans le cadre de notre analyse factorielle confirmatoire, nous avons comparé notre modèle théorique à deux autres modèles alternatifs afin de nous assurer que d'autres modèles n'offrent pas un meilleur ajustement à nos données. Ainsi, notre premier modèle alternatif consiste à fusionner les quatre pratiques de ressources humaines en un seul facteur dans le but de vérifier si les répondants ont bien distingué les quatre pratiques de ressources humaines. Cette façon de faire a été suggérée par les chercheurs Wood et De Menezes (2008) qui proposent différentes façons de conceptualiser les pratiques associées aux High involvement management. Une de ces façons consiste à l'inverse de considérer chaque pratique spécifiquement, ou encore de regrouper toutes les pratiques associées au modèle *High involvement management* de sorte à faire la somme de celles-ci et par là former un modèle global où toutes les pratiques sont réunies ensemble.

Notre deuxième modèle alternatif est un modèle à un seul facteur (modèle 3) où tous les items ont été regroupés ensemble. Le tableau 4.2 présente les résultats de nos analyses factorielles confirmatoires.

Tableau 4.2 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

Modèles	X ²	Δ X ²	Df	CFI	TLI	RMSEA
1. Modèle théorique à 6 facteurs	1152.22	-	506	.913	.904	.057
2. Modèle à 3 facteurs (fusion des 4 pratiques de ressources humaines)	2125.05	972.84***	518	.784	.766	.089
3. Modèle à 1 facteur	3695.46	2543.25***	521	.574	.541	.125

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*** La corrélation est significative au niveau 0.001 (bilatéral)

Comme en témoigne le tableau 4.2, notre modèle théorique à 6 facteurs présente les meilleurs scores d'ajustement aux données relativement aux deux autres modèles suggérés. En ce sens, les résultats des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie appuient la bonne adéquation de notre modèle à 6 facteurs (CFI=.913, TLI=.904 RMSEA=.057). De surcroît, le test de différence χ^2 nous démontre que le modèle théorique à 6 facteurs est significativement supérieur aux deux modèles alternatifs. Conséquemment, en regard des critères sélectionnés, notre modèle théorique sera retenu pour analyser nos hypothèses de recherches.

4.3 Résultats du test d'accords inter-juges

Une fois la qualité de nos outils confirmée et après avoir validé notre modèle théorique proposé au chapitre deux, nous avons effectué nos analyses d'accords inter-juges dans le but de confirmer si nous pouvons passer à l'agrégation de nos données au second niveau d'analyse. Pour ce faire, nous allons procéder par le biais du calcul du $Rwg(j)$, du coefficient de corrélation inter classe 1 (ICC1) et de l'indice de fiabilité des moyennes (ICC2).

Tableau 4.3 : Résultats des tests d'accord intra et inter-juges

Variables	ICC1	ICC2	$Rwg(j)$
Partage du leadership	0.19	0.66	0.98
Décentralisation des décisions	0.06	0.33	0.96
Reconnaissance	0.26	0.74	0.92
Partage de l'information	0.20	0.68	0.97
Développement des compétences	0.18	0.65	0.96
Engagement envers l'équipe	0.06	0.33	0.97

Les normes admises veulent que le coefficient d'accord supporte le $Rwg(j)$, lorsqu'il est supérieur à 0,7. En ce sens, nous pouvons constater que tous nos coefficients d'accords sont excellents du fait qu'ils sont tous supérieurs à 0.95. En matière du coefficient de corrélation intra classe ICC1, comme expliqué à la section 3.7, une valeur de 0.10 peut être considérée comme étant porteuse d'un effet d'ordre moyen tandis qu'une valeur de 0.25 témoignerait de l'existence d'un important effet (LeBreton et Senter, 2008). Ainsi, si l'on se fie à ces normes admises, il est possible de constater que la plupart de nos variables présentent un ICC(1) de force jugée moyenne à forte à l'exception des variables de décentralisation des décisions et de l'engagement envers l'équipe qui présenteraient un effet jugé faible (Le Breton et Senter, 2008).

En définitive, les résultats nous permettent de manière générale de conclure que nos degrés d'accords intra et inter-juges sont admissibles. Nous sommes donc à présent en mesure de procéder à l'agrégation de nos variables au deuxième niveau.

4.4 Moyenne, écarts-types et corrélations entre les variables

La présente section a pour but de présenter les résultats de l'analyse de corrélation entre les différentes variables agrégées à l'étude. En ce sens, le tableau 4.2 présente les moyennes, les écarts-types ainsi que les différentes corrélations entre les variables. Il est à noter que cette matrice de corrélation a été produite au niveau du groupe (N= 30 équipes).

Tableau 4.4 : Moyennes, écarts-types et corrélations entre les variables

	Moy	É-t.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1- Leadership partagé	4,45	0,59	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2- Reconnaissance	4,30	1,13	,366*	-	-	-	-	-	-	-	-
3-Décentralisation des décisions	4,59	0,72	-,136	-,272	-	-	-	-	-	-	-
4- Développement des compétences	4,95	0,90	,162	,817**	-,240	-	-	-	-	-	-
5- Partage de l'information (<i>Bottom Up</i>)	4,22	0,93	0,309	,795**	-,051	,771**	-	-	-	-	-
6-Partage de l'information (<i>Top Down</i>)	4,76	0,76	,033	,708**	-,107	,697**	,860**	-	-	-	-
7-Engagement (envers l'équipe)	5,13	0,56	,571**	,214	-,103	,189	,205	-,105	-	-	-
8-Performance (dévouement pour son travail)	4,97	0,92	,344	,241	-,227	,269	,209	-,063	,411**	-	-
9-Performance (intra-rôles)	5,26	0,93	,507**	,186	-,111	,176	,250	-,097	,645**	,726**	-

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La lecture du tableau 4.4 met, en exergue, pour les variables performances intra-rôles et l'engagement des moyennes les plus élevées avec des valeurs respectives de 5,26 et de 5,13, ce qui laisse entendre que les employés qui ont complété le questionnaire pensent être engagés envers leur équipe et que les superviseurs qui ont évalué la performance des équipes sont confiants quant aux comportements en lien avec la performance de leur équipe. Parmi les quatre pratiques de ressources humaines, le développement des compétences est celle qui enregistre la moyenne la plus élevée avec une valeur de 4,95. Au contraire, le partage d'information de type *Bottom up* et la reconnaissance détiennent les moyennes les plus faibles avec respectivement 4,22 et 4,30. Ce constat nous laisserait donc entre autres déduire que les répondants à notre questionnaire pensent que leur organisation mise davantage sur leur développement des compétences que sur l'exercice de certaines pratiques de reconnaissances non monétaires.

De surcroît, la lecture du tableau 4.4 nous permet aussi de mettre en évidence certaines relations intéressantes en termes de corrélations entre nos différentes variables. En

effet, il est possible de remarquer que seule la reconnaissance, parmi les quatre pratiques de ressources humaines à l'étude, est reliée au leadership partagé avec un coefficient de $r = 0,366^*$. En revanche, l'engagement envers l'équipe et la performance démontrent des liens significatifs (au niveau $p \leq 0.01$) avec le leadership partagé. Ces coefficients sont de $r = 0,501^{**}$ pour la performance de type intra-rôles et de $r = 0,571^{**}$ pour l'engagement.

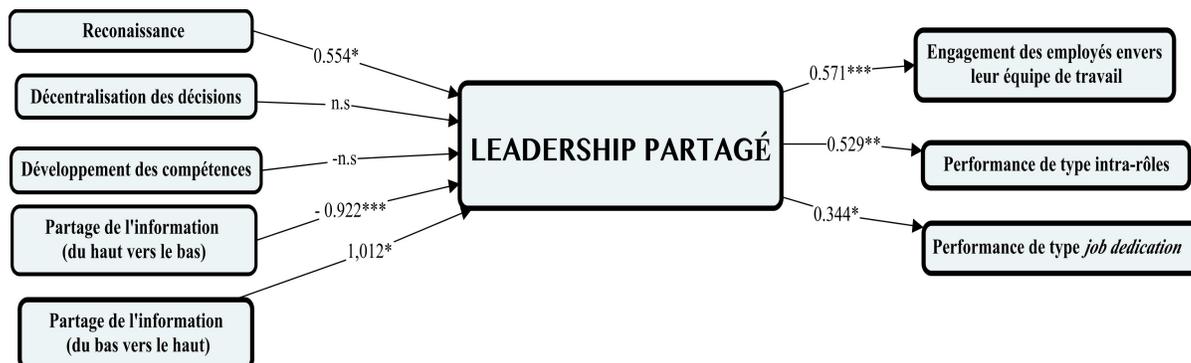
4.5 Résultats des analyses en pistes causales

Pour vérifier la qualité de *Fit* de notre modèle, nous avons procédé à l'analyse des indices d'ajustement de qualité. Pour ce faire, nous nous sommes attardés à un ensemble d'indices d'ajustement globaux. Les résultats sont représentés dans le tableau 4.5 qui suit. Que ce soit les indices de mesures absolues, les indices de mesures incrémentaux ou encore les indices de parcimonie, tous témoignent d'un ajustement assez satisfaisant de notre modèle. De la même manière que pour nos analyses factorielles confirmatoires, nous avons choisi de retenir le « root mean square of approximation » (RMEA), le « Tucker-Lewis Index » (TLI), le « comparative fit index » (CFI) et la khi-carré (χ^2) afin de représenter dans nos analyses l'ensemble des types d'indices. Si l'on se fie aux normes minimales admises évoquées à la section 3.7, les valeurs des indices CFI et TLI nous révèlent d'excellents indices car ces derniers sont supérieurs à 0.9. L'indice RMSEA (RMSEA=0.09) est, quant à lui, légèrement supérieur à ce qu'il devrait être, c'est à dire inférieure à 0.08. Bien que les normes généralement admises considèrent qu'un satisfaisant indice RMSEA doit être inférieure à 0.08, certains auteurs tel que Hoyle (1995) avance que un indice inférieure à 0.010 est acceptable. Ainsi, nous jugeons que les résultats de l'analyse demeurent tout de même satisfaisants et respectent tous les seuils minimaux de représentativité. Le tableau 4.5 qui suit représente l'ensemble de nos indices.

Tableau 4.5 : Indice pour la qualité du fit

Index	X2	df	CFI	TLI	RMSEA
Valeur	20,01	16	.98	.94	.09

Il est à noter que nous avons fait le choix de ne pas comparer notre modèle en piste causale à d'autres modèles alternatifs, car la taille restreinte de notre échantillon ne nous le permet pas. L'analyse de nos résultats en pistes causales est représentée dans la figure 4.1.

Figure 4.1 : Résultats des analyses en pistes causales de notre modèle théorique¹

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

***. La corrélation est significative au niveau 0.001 (bilatéral).

Cette analyse nous révèle la présence d'un bilan mitigé en regard de nos hypothèses de recherches. Parmi les quatre pratiques de ressources humaines à l'étude, seule la

¹ Il est à noter qu'au départ, nous pensions mesurer l'effet de la pratique du partage de l'information sur le leadership partagé en tant que construit unique. Cependant, la réalisation d'une première analyse en piste causale nous a révélé que le partage de l'information n'était pas significativement relié au leadership partagé. De façon exploratoire, nous avons séparé la mesure du construit du partage de l'information en deux, selon que cette pratique réfère au partage ascendant ou descendant de l'information. Nous avons alors obtenu des résultats différents de notre première analyse et qui suggère des interprétations plus intéressantes.

reconnaissance (l'hypothèse 1) et le partage de l'information de type *bottom up* (partiellement l'hypothèse 4) sont significativement liés au leadership partagé avec un bêta respectif de $\beta = 0.55^*$ et $\beta = 1.01^{*2}$. En termes de conséquence au leadership partagé, celui-ci aurait une influence significative sur l'engagement des membres ($\beta = 0.57^{**}$) envers leur équipe (hypothèse 5) et sur la performance de type *in role behaviors* ($\beta = 0.53^{**}$) et *job dedication* ($\beta = 0.344^*$) (hypothèse 6). Les résultats en lien avec la performance de l'équipe corroborent les études antérieures qui suggèrent que le leadership partagé est un facteur favorisant la performance de l'équipe (Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006; Taggar, Hackew et Saha, 1999).

Ainsi, si l'on se fie à nos résultats, les pratiques de décentralisation des décisions (hypothèse n° 2), de développement des compétences (hypothèse n° 3) et de partage de l'information de type descendante (partiellement hypothèse n° 4) ne constituent pas des déterminants au leadership partagé et sont par conséquent infirmées. Plus précisément, alors que la décentralisation des décisions et le développement des compétences se sont avérés non significatifs, le partage de l'information de type descendante (top down) s'est révélé étonnement être négatif et significativement relié au leadership partagé. Nous reviendrons sur les causes potentiellement justificatives de ces résultats au cours du chapitre suivant.

En somme, nos analyses en pistes causales nous dévoilent un bilan mitigé en regard de nos hypothèses de recherches. En guise de bilan récapitulatif, le tableau 4.6 présente une synthèse de la vérification de nos hypothèses de recherches (N=30 équipes).

² Il est à noter que le coefficient standardisé est supérieur à 1 pour ce qui concerne le partage de l'information ascendante ($\beta = 1.012^*$). Bien qu'il s'agisse d'une valeur peu courante est souvent associée à tort à un mal fonctionnement d'ordre statistique, il s'agit pour autant d'une valeur admise statistiquement. En effet, certains auteurs tels que Deegan (1978) et Joreskog (1999) affirment qu'un tel nombre est totalement admissible et qu'il ne témoigne pas forcément d'une erreur de calcul statistique. Cependant, d'après Joreskog (1999), un tel nombre peut être un symptôme d'un haut degré de multi colinéarité. L'observation de notre table de corrélation de Pearson (tableau 4.4) nous permet de nous apercevoir qu'il n'existe pas de coefficients qui témoignent de cette situation. Seul le coefficient liant les pratiques de développement des compétences et la reconnaissance présente un coefficient $r = 0.817$ jugé comme étant compris dans une zone grise reflétant possiblement un cas de multi colinéarité (Katz, 2006).

Tableau 4.6 : Synthèse de la vérification des hypothèses de recherches

Hypothèses	Vérifiée	Rejetée
H1 : La pratique de reconnaissance est positivement associée au leadership partagé.	X	
H2 : La décentralisation des décisions est positivement associée au leadership partagé.		x
H3 : Le développement des compétences est positivement associé au leadership partagé.		x
H4 : Le partage de l'information est positivement associé au leadership partagé.	Partielle	
H5 : L'exercice du leadership partagé est positivement associé à l'engagement des employés envers leur équipe.	X	
H6 : Le leadership partagé est positivement associé à la performance des équipes de travail.	X	

4.6 Analyses supplémentaires

En regard de nos résultats mitigés, nous avons décidé de pousser l'analyse encore plus loin et de tester l'effet médiateur du leadership partagé. Bien que notre objectif de recherche ne fût pas de tester cet aspect, nous nous sommes intéressés comme effectué dans d'autres études telles que Messersmith *et al.* (2011), à comprendre comment les pratiques des HIM ou HPWS opèrent leurs effets. Ainsi, nous avons exploré la possibilité d'existence d'un autre type de modèle théorique qui placerait cette fois-ci le leadership partagé comme médiateur dans la relation visant l'exercice de certaines pratiques de ressources humaines et les effets en termes d'engagement envers l'équipe et la performance.

En vue de tester l'effet indirect du modèle préconisant l'effet médiateur du leadership partagé, nous avons eu recours à la méthode *bootstrapping* tel que recommandé par les chercheurs Preacher et Hayes (2008). Grâce à cette méthode, il nous sera possible

d'observer si l'effet indirect est significatif ou non. Nous avons choisi un intervalle de confiance de 95 %, comme recommandé par les chercheurs Shrout et Bolger (2002) . D'après ces chercheurs, un tel intervalle de confiance est approprié pour étudier les effets indirects, et les effets sont statistiquement significatifs à un niveau de 0.05. Aussi, considérant qu'une relation significative, entre la variable indépendante et la variable médiatrice, est une condition pour les analyses de médiation, nous avons fait ressortir les effets indirects uniquement pour les pratiques de ressources humaines dont les analyses en pistes causales ont révélé qu'elles étaient significativement reliées au leadership partagé, soit le partage de l'information de type ascendant et la pratique de reconnaissance. Les résultats de nos analyses de médiation sont présentés dans le tableau 4.7 qui suit.

Tableau 4.7 : Résultats des analyses de médiation (*Bootsstrap effect*)

Effet indirect conditionnel (<i>Indirect conditional effect</i>)	Value (β)	P	CI (LB) 95 %	CI (UB) 95 %
Effet indirect du partage de l'information de type ascendante sur la performance de type dévouement à son travail à travers le leadership partagé.	0.35	0.036	0.02	0.87
Effet indirect du partage de l'information de type ascendante sur la performance de type intra-rôles à travers le leadership partagé.	0.51	0.022	0.11	1.04
Effet indirect du partage de l'information de type ascendante sur l'engagement à travers le leadership partagé.	0.58	0.028	0.90	1.25
Effet indirect de la reconnaissance sur la performance de type dévouement à son travail à travers le leadership partagé.	0.19	0.062	-0.009	0.64
Effet indirect de la reconnaissance sur la performance de type intra-rôles à travers le leadership partagé.	0.28	0.047	0.003	0.89
Effet indirect de la reconnaissance sur l'engagement à travers le leadership partagé.	0.32	0.051	-0.003	0.95

Les analyses démontrent que l'effet médiateur du leadership partagé est significatif pour le partage de l'information ascendante. Ainsi, comme la valeur 0 n'est pas incluse dans l'intervalle de confiance de l'effet indirect, il est possible de conclure à un degré de certitude de 95 % de l'existence d'un effet indirecte du partage de l'information sur la performance (intra-rôle et reliée au dévouement au travail) et sur l'engagement. De même l'effet indirect de la reconnaissance sur la performance de type intra-rôles à travers le leadership partagé est significatif au niveau 0.05. En revanche, les effets indirects de la reconnaissance sur la performance reliée au dévouement à son travail et sur l'engagement ne présentent pas de force indirecte car leurs intervalles respectifs incluent tous deux la valeur de 0.

En somme, les résultats démontrent que le leadership partagé exerce donc un effet médiateur assez probant pour ce qui concerne le partage de l'information ascendante et pour la pratique de reconnaissance sur la performance de type intra-rôles à travers le leadership partagé. Dans cette perspective, il serait donc intéressant, dans le cadre de futures recherches, de poursuivre la piste de la médiation pour l'étudier plus en profondeur.

Ainsi se termine notre section portant sur la présentation des résultats. Le prochain chapitre consistera à effectuer un retour sur l'ensemble de ces résultats et de mettre de l'avant les contributions de type théorique et pratique de ce travail de recherche.

Chapitre 5 – DISCUSSION

Ce chapitre consistera à revenir sur les objectifs et les résultats obtenus dans ce mémoire. En premier lieu, nous ferons un retour sur les résultats attendus et confirmés pour ensuite tenter d'expliquer les résultats inattendus sur lesquels nous avons abouti. En deuxième lieu, nous présenterons les principaux apports théoriques et pratiques issus de ce travail de recherche.

5.1 L'objectif de recherche

Rappelons que l'objectif principal de ce mémoire consistait à mieux cerner comment les pratiques associées au modèle des *high involvement management* constituent des déterminants au leadership partagé. Comme l'a démontrée notre revue de littérature, les études portant sur les déterminants du leadership partagé ne sont pas nombreuses (Grille, Schulte et Kauffeld, 2015; Hoch, 2013). Malgré que certains chercheurs tels que Pearce et Sims Jr. (2000) ont présumé l'existence de liens favorables avec certains antécédents liés aux caractéristiques de l'environnement, tel que le système de reconnaissance ou de support, aucune étude ne s'est penchée sur un modèle semblable au nôtre. En ce sens, l'un des apports prédominants de notre mémoire réside dans le fait d'avoir mobilisé deux grands concepts de la littérature managériale, soit les *high involvement management* et le leadership partagé, afin d'analyser empiriquement l'influence simultanée des quatre pratiques de ressources humaines associées au modèle des *high involvement management* sur le leadership partagé.

Conjointement à l'étude de ces antécédents, ce mémoire avait pour objectif de s'intéresser à deux présumées conséquences du leadership partagé, soit la performance des équipes et l'engagement des membres envers leur équipe de travail. D'une part, nous avons alors testé de manière exploratoire l'influence du leadership partagé sur l'engagement des employés envers leur équipe. En effet, reconnue théoriquement par les chercheurs Pearce et Sims Jr. (2000) comme étant une conséquence au leadership

partagé d'ordre psychologique, aucune étude jusqu'à maintenant n'a tenté à notre connaissance de valider empiriquement ce lien. D'autre part, nous avons voulu confirmer les résultats des études empiriques traitant du lien du leadership partagé et de la performance en nous penchant sur deux dimensions spécifiques à la performance, soit la performance intra rôle et la performance en lien avec le dévouement au travail. Nous avons également voulu ajouter un apport non négligeable par notre intention à ne pas restreindre la portée de cette hypothèse à un milieu organisationnel spécifique.

5.2 Retour sur les résultats attendus

Comme évoqué dans le chapitre précédent, nos analyses en pistes causales nous ont permis de confirmer certaines hypothèses de recherches. D'après nos observations, il semblerait que les pratiques de reconnaissance et de partage de l'information ascendant (de type *bottom up*) constituent bien des déterminants au leadership partagé. De surcroît, nos résultats ont également permis de vérifier que le leadership partagé est positivement associé à l'engagement des membres envers leur équipe et à la performance de l'équipe. Cette section aura donc pour objet de faire un retour sur les résultats attendus.

Nos observations confirment notre premier postulat selon lequel l'expression de marques de reconnaissance par la direction, tout comme par les pairs, constitue un déterminant à l'exercice du leadership partagé. En ce sens, il semble ainsi plausible que l'exercice de pratiques de reconnaissance vient, d'une part, stimuler la motivation des employés et, d'autre part, constituer une source d'incitation à la participation de ces derniers dans le cadre de leur équipe de travail (Kahai, Sosik et Avolio, 2003; Spreitzer, 1995). De surcroît, nos observations à cet égard nous permettent de penser que la présence de telles pratiques constituent un véritable système de support au leadership partagé, car celles-ci génèrent des comportements qui vont venir à la fois renforcer et valoriser la récurrence de certains comportements associés au leadership partagé (Manz et Sims, 1987). Ces résultats constituent donc une preuve empirique supplémentaire au peu de recherches existantes sur le sujet. Rappelons, qu'à notre connaissance avant ce mémoire, seule l'étude de Grille, Schulte et Kauffeld (2015) s'est intéressée à

déterminer si l'exercice de reconnaissance équitable avait un effet sur le leadership partagé. Bien que cette étude vise un type de reconnaissance en particulier qu'est la reconnaissance équitable, il n'en demeure pas moins que les résultats convergent vers la même conclusion à l'effet que les pratiques de reconnaissance sont positivement associées au leadership partagé.

Nous avons également cherché à savoir dans le cadre de nos hypothèses de recherche, si le partage de l'information est positivement associé au leadership partagé. Pour ce faire, après avoir fait un premier essai en considérant le partage de l'information comme une variable à part entière, nos observations ont révélé que le partage de l'information n'était pas significativement relié au leadership partagé. Nous avons alors opté pour une échelle de mesure qui divise le partage de l'information selon que l'information soit de type ascendante (bottom up) ou descendante (top down). Nos résultats ont révélé que seul le partage de l'information de type ascendant est positivement associé au leadership partagé. Nous reviendrons au cours de la section qui suit sur les raisons potentiellement justificatives de la non association avec le leadership partagé de l'information descendante.

Considérant que le partage ascendant de l'information fait davantage référence aux pratiques de réception de l'information (Landreville, 2007), nous pensons que le partage de l'information ascendant constitue un déterminant au leadership partagé dans la mesure où ce type d'information permet essentiellement d'optimiser le processus d'autogestion et de coordination d'information nécessaire au sein de l'équipe.

Une des explications potentielles consisterait à ce que les employés investissent plus d'énergie à gérer la réception de l'information reçue à travers une prise en considération de celle-ci et en fournissant en retour à la direction leurs commentaires, suggestions et leurs idées innovatrices de sorte à aider à améliorer l'atteinte des objectifs de l'équipe et organisationnelle (partage de l'information ascendant). Primordiale à tout effort organisationnel, une bonne gestion de l'information reçue permet aux employés d'altérer leur comportement en fonction des exigences attendues. Une telle situation amène, d'une part, plus de partage de leadership et d'autre part, garantit plus de chances d'atteindre les objectifs de l'équipe et par là les objectifs organisationnels.

En termes de conséquences attribuables au leadership partagé, nos observations ont permis, dans un premier temps, d'affirmer que le leadership partagé est significativement associé à l'engagement des membres envers leur équipe. En ce sens, de tels résultats nous permettent d'avancer que la mise en place d'équipes de travail qui partagent du leadership peut être envisagée dans une optique de favoriser l'engagement des employés envers leur équipe ou encore envers leur organisation. Cette observation empirique est des plus intéressantes considérant qu'à notre connaissance, aucune étude ne s'y est penchée par le passé. Cela dit, ce résultat est tout à fait concordant avec les études antérieures qui ont démontré l'effet positif du leadership partagé sur plusieurs mesures telles que la satisfaction (Wood et Fields, 2007) et la motivation des employés.

Dans un deuxième temps, nos observations nous ont aussi permis de conclure que le leadership partagé est associé positivement à la performance des équipes. Cette affirmation abonde dans le même sens de plusieurs autres études qui ont prouvé ce lien empirique (Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006; Ishikawa, 2012; McIntyre et Foti, 2013; Nicolaides *et al.*, 2014). Ceci dit, notre étude génère un résultat particulièrement intéressant dans la mesure où, à notre connaissance, aucune étude avant la nôtre n'a tenté d'établir un tel lien à partir d'un échantillon d'entreprises aussi varié que le nôtre. Par ailleurs, nos résultats font également ressortir qu'indépendamment du type de performance dont il s'agit (performance de type intra-rôles ou performance en termes de dévouement pour son travail), le leadership partagé est significativement et positivement associés aux deux. Avec tout de même une relation significative supérieure pour la performance de type intra-rôle, ces deux résultats trouvent origine dans une explication commune. Dans cet ordre d'idées, il est plausible de penser que le leadership partagé génère une production d'efforts plus importante ainsi qu'une coordination plus accrue entre les membres de sorte à stimuler la performance de l'équipe. Inévitablement, de tels effets font en sorte que le leadership partagé est bénéfique pour la performance des équipes et par là pour l'organisation dans son ensemble.

5.3 Retour sur les résultats non attendus

Comme démontré au chapitre précédent, les résultats de nos analyses nous démontrent que le développement des compétences ne s'est pas avéré positivement associé avec le leadership partagé. Nous sommes partis de l'idée selon laquelle la maîtrise des compétences nécessaires à l'exécution des tâches associées au travail d'équipe permet de fournir une certaine confiance aux employés qui les poussent à exercer leurs fonctions de leadership. Se basant principalement sur cette idée, notre étude a été la première à chercher à prouver empiriquement que le développement des compétences constitue ou non un antécédent au leadership partagé. La non convergence de nos résultats avec l'argumentaire derrière notre hypothèse de recherche, peut éventuellement s'expliquer par le fait que les formations données ne sont pas en lien avec le développement du leadership partagé. De plus, il nous est impossible d'écarter la possibilité selon laquelle l'exercice du partage de leadership trouve sa source ailleurs que dans les programmes officiels de développement des compétences. À titre d'exemple, l'acquisition des habiletés et des compétences nécessaires à un bon partage de leadership peut provenir d'autres sources d'apprentissages tacites tels que par les collègues, les superviseurs ou encore par le biais de l'expérience de travail elle-même. À ce sujet, si l'on se fie aux chercheurs Carson et al (2007), ces derniers ont prouvé que le *coaching* est efficace pour prédire le leadership partagé, ce qui appuie cette éventuelle piste explicative. Dans cette perspective, il est possible de penser que l'existence d'autres formes de développement entre collègues, tel que le mentorat, puisse également jouer un rôle favorable dans ce sens. Nous encourageons ainsi les recherches futures à emprunter cette piste de recherche pour tenter de préciser davantage les sources de développement de compétences entre pairs.

Outre la non association de la pratique de développement des compétences au leadership partagé, l'influence de la décentralisation des décisions sur le leadership partagé ne s'est avérée significative non plus. Bien qu'il n'y ait pas eu d'études s'intéressant spécifiquement au lien qui unit la décentralisation des décisions au leadership partagé, d'autres travaux réalisés portant notamment sur l'*empowerment* (Grille, Schulte et Kauffeld, 2015; Hoch et Dulebohn, 2013) nous ont laissés entrevoir la possibilité

d'existence d'un tel lien. Partant du principe que l'essence du leadership partagé repose sur l'autonomie et l'octroi de pouvoir, nous avons argumenté qu'il s'agit de deux éléments clés qui permettent l'exercice d'une certaine influence mutuelle entre les membres. De là, nous avons supposé que la décentralisation des décisions permet de générer des comportements grandement sollicités pour l'exercice du leadership partagé. Pourtant, à notre grande surprise, nos observations se sont révélées être contradictoires avec notre hypothèse de recherche. En ce sens, il est possible de distinguer certains éléments qui nous amènent à reconsidérer nos observations.

Tout d'abord, la taille de l'échantillon demeure relativement modeste de sorte à être dans l'impossibilité d'écarter la possibilité que nos résultats soient différents si notre échantillon avait été de taille plus importante. Si l'on considère l'étude de Meuleman et Billiet (2009), citée dans Preacher, Zyphur et Zhang (2010), celle-ci fournit le chiffre de 40 en guise de référence de taille minimale d'échantillon pour traiter des analyses en pistes causales. Ainsi, bien que notre échantillon soit composé de 224 répondants répartis en 30 équipes, cela demeure un effectif relativement faible comparativement aux 67 équipes provenant de l'étude de Grille, Schulte et Kauffeld (2015) qui ont réussi à prouver le lien entre le *psychological empowerment* et le leadership partagé. Rappelons qu'à notre connaissance, aucune étude avant la notre n'a tenté d'étudier le lien entre la décentralisation des décisions et le leadership partagé et que l'étude de Grille, Schulte et Kauffeld (2015) est la seule à s'y rapprocher, dans la mesure où cette étude cherche à prouver que le sentiment de contrôle des employés (*psychological empowerment*) est positivement associé au leadership partagé.

Outre, la taille de l'échantillon, nous pensons également que la présence de variables non contrôlées ait pu influencer nos résultats. En ce sens, des caractéristiques associées aux groupes, aux tâches à accomplir ou encore à l'environnement propice de chaque équipe de travail ont pu contribuer à influencer nos résultats. À ce sujet, les chercheurs Pearce et Sims Jr. (2000) proposent dans leur modèle certaines caractéristiques intéressantes à considérer tels que le niveau de complexité des tâches ou encore le niveau d'interdépendance de celles-ci. En ce sens, il est possible de penser que l'inclusion de ces variables permettrait d'apporter une conceptualisation plus large de

l'autonomie dont bénéficient les employés, de sorte à prendre en compte d'autres dimensions en plus de la décentralisation des décisions.

Dans un autre ordre d'idées, l'interprétation des résultats liés au coefficient de corrélation inter class 1 peut également contribuer à expliquer un tel résultat non attendu. En effet, rappelons que les résultats du test d'accords inter-juges présenté au tableau 4.3 nous témoignent d'un coefficient ICC1 relativement faible (ICC1= 0.06) pour les variables liés à la décentralisation des décisions et au développement des compétences. Un tel constat nous mène à croire que bien qu'il y ait suffisamment d'accord en terme de réponses au sein des équipes de travail (se référer aux résultats d'indices d'accord inter juges présentés au tableau 4.3), il est possible de noter une faible variation d'une équipe de travail à une autre. Autrement dit, de tels résultats témoignent probablement du fait que notre échantillon total est composé d'équipes de travail dotées de niveau de décentralisation de décision et de développement des compétences qui tend vers le même niveau.

D'un point de vue plus théorique, il est possible de penser que la présence d'un leadership vertical à l'extérieur de l'équipe puisse prendre une place telle, que le leadership vertical déborde à tort sur l'espace d'autonomie normalement associé au leadership partagé. À titre d'exemple, un leader externe à l'équipe peut prendre excessivement de place, ce qui peut nuire à l'exercice de décentralisation des décisions au sein de l'équipe. En ce sens, il serait intéressant d'étudier dans le cadre de recherches futures, l'effet modérateur du leadership vertical dans la relation entre la pratique de décentralisation des décisions et le leadership partagé.

5.4 Retour sur les résultats contraires à nos hypothèses de recherche

Tel que constaté au cours de notre présentation des résultats, le partage de l'information descendant s'est avéré être négativement relié au leadership partagé. Peu nombreuses sont les études qui ont cherché à étudier l'effet des pratiques de partage de l'information en distinguant celles-ci selon qu'elles soient de type ascendant ou descendant. L'étude

de Landreville et Tremblay (2015) fait partie de ces rares études et a permis de mettre en évidence qu'un bon partage de l'information de type descendant permet de renforcer le sentiment d'*empowerment*. Or, comme déjà évoqué au cours de la revue de littérature au chapitre 1, l'accès à une certaine habilitation (*empowerment*) favorise le développement du leadership partagé (Cox, Pearce et Perry, 2003). En ce sens, d'après Landreville et Tremblay (2015), plus les employés perçoivent le partage de l'information comme une volonté de partage exprimé par la direction, plus ils sont enclins à fournir des efforts au travail et à développer leur *empowerment*. Dès lors, il est possible de penser qu'une des explications potentielles à nos résultats négatifs peut trouver origine dans le fait que le partage de l'information descendante par la direction est susceptible de générer un effet indésirable ne correspondant pas à celui recherché. À titre d'exemple, la transmission de l'information descendante trop fréquente peut être interprétée dans les circonstances par les employés comme une forme de contrôle ou de pression plutôt que de partage. En outre, il est également possible de penser que lorsque la direction a le devoir de diffuser une masse importante d'informations et que celles-ci ne sont pas clairement émises, il se peut que les employés ressentent de la confusion et de l'incertitude quant à la manière de traiter celles-ci. Or, l'importance de la perception des employés quant à la réception de l'information transmise est primordiale pour pouvoir générer l'effet escompté sur le leadership partagé. En ce sens, d'après les chercheurs Landreville et Tremblay (2015), la possession incomplète de l'information nécessaire à la réalisation des tâches et fonctions des individus aurait tendance à démotiver les individus à s'impliquer dans la réalisation de leurs objectifs. Comme le partage de l'information descendante est souvent perçu comme étant de l'ordre du discrétionnaire, la transmission de ce type d'information s'en trouve chargée de sens pour les employés. Plus précisément, les employés interprètent la transmission de l'information descendante véhiculée par la direction comme étant un message s'insérant dans le cadre de l'octroi d'un support organisationnel (Landreville et Tremblay, 2015). Dans ces circonstances, il est donc possible de penser qu'une mauvaise interprétation de cette action de diffusion de l'information de type descendante par la direction, risque de générer des effets non bénéfiques en termes de conditions favorables au développement du partage du leadership.

Par ailleurs, en termes méthodologique, il est important de garder à l'esprit que nous avons ciblé dans nos items de mesure deux types de pratiques de diffusion de l'information en particulier soit celle liée à la diffusion des projets majeurs de l'entreprise et celle liée à la diffusion d'informations de type financière de l'entreprise. Dans cette perspective, il est possible d'envisager que cela ait pu influencer dans une certaine mesure nos résultats obtenus. La prise en compte d'autres pratiques ciblées en lien avec le partage de l'information descendant aurait pu être intéressante dans les circonstances. À titre d'exemple, la prise en compte du partage de l'information en lien avec le niveau de satisfaction des clients ou encore des nouveaux produits, programmes ou services offerts à sa clientèle aurait pu être également considérée (Landreville, 2007). D'autres recherches effectuées dans le cadre d'un échantillon plus grand et qui prennent en compte plus d'items de mesure à ce niveau seraient donc très pertinentes pour statuer sur les résultats obtenus à cet égard.

5.5 Retour sur les résultats des analyses complémentaires

Nos résultats d'analyses complémentaires vont dans le même sens que les nombreuses études qui ont permis de prouver l'effet bénéfique des pratiques de ressources humaines sur le plan de la performance, de l'engagement ou encore de la mobilisation des organisations (Lawler, Mohrman et Ledford, 1992; Tremblay, Philippe et Gilles, 2000). Aucune étude, à notre connaissance, n'a tenté d'étudier l'effet médiateur du leadership partagé dans la relation entre l'exercice de certaines pratiques de ressources humaines et la performance et /ou l'engagement envers l'équipe. Cependant, de nombreux indices dans la littérature appuient théoriquement un tel modèle de recherche ce qui d'ailleurs constituerait une avenue de recherche future très intéressante. D'après St-Onge (1994), la pratique de la reconnaissance génère la présence d'un certain climat de confiance qui motiverait les employés à participer davantage et à se dépasser au travail. Or, nous pensons que le leadership partagé vient capturer ce sentiment, car il sollicite avant tout la collaboration et la participation des employés de sorte à permettre un échange

d'influence réciproque et complémentaire entre les membres. En ce sens, nos résultats à l'égard de l'effet indirect de la reconnaissance sur la performance intra-rôles à travers le leadership partagé appuient ce raisonnement. En revanche, pour ce qui concerne l'effet indirect non probant de la reconnaissance sur la performance de type dévouement au travail à travers le leadership partagé, nous pensons qu'un échantillon de plus grande taille permettrait probablement de faire ressortir l'existence d'un tel lien.

En matière de pratique de partage de l'information, il est possible de dénombrer certaines études qui ont confirmé l'effet positif de cette pratique sur l'engagement organisationnel (Rodwell, Kienzle et Shadur, 1998; Tremblay, Philippe et Gilles, 2000). Dans cet ordre d'idées, considérant les résultats en lien avec l'effet indirect du partage de l'information ascendante, il est possible de croire que la présence du leadership partagé va venir renforcer cette relation du fait, encore une fois, du caractère participatif que celui-ci amène dans la relation. Plus précisément, grâce au partage d'information ascendante, les employés se sentent confiants de faire part de leurs suggestions et commentaires à la direction. Une telle situation contribue à accroître l'engagement et la performance des employés, car ce type de partage d'informations est reconnu par les employés comme une marque de considération.

5.6 Contributions théoriques et empiriques

5.6.1 Contribution théorique

Tout d'abord, ce mémoire permet une meilleure compréhension des facteurs encourageant le leadership partagé. Rappelons que la littérature au sujet du concept du leadership partagé est relativement récente et que le champ de recherche lié aux antécédents du leadership partagé a maintes fois été évoqué dans la littérature comme étant négligé. Dans cette optique, nous avons dans un premier lieu répertorié les différents antécédents évoqués dans la littérature du leadership partagé, pour ensuite introduire le concept des *high-involvement management*. Ensuite, nous avons mis en

exergue des liens intéressants entre ces deux champs de recherches distincts et nous nous sommes positionnés vis-à-vis de ces différents liens.

En ce sens, ce mémoire nous a permis de confirmer que l'exercice de certaines pratiques de ressources humaines constitue bel et bien des antécédents au leadership partagé. Bien que toutes nos hypothèses, en lien avec le modèle des *High-involvement management*, n'aient pas été validées, ce mémoire permet néanmoins d'affirmer que la pratique de la reconnaissance (de type non monétaire) en milieu organisationnel jumelée à un bon partage de l'information constituent des déterminants à un bon exercice du leadership partagé. À cela s'ajoute, ce mémoire permet d'affirmer l'existence d'un nouveau lien jusque là non étudié à l'effet que le leadership partagé s'avère être effectivement un précurseur de l'engagement envers l'équipe. L'état des connaissances à ce sujet n'est pas avancé et la littérature contient uniquement à ce jour des bribes d'indices qui appuient l'existence d'un tel lien. La validation empirique qu'effectue notre étude permet donc d'ajouter à la liste des conséquences positives attribuées au leadership partagé un avantage supplémentaire, et par le fait même, permettre un rapprochement de la littérature portant sur l'engagement organisationnel et le leadership partagé. Jusque là étudié de manière distincte, ce mémoire ouvre donc la voie à d'autres études portant spécifiquement sur ce sujet.

Plus encore, nos hypothèses de recherche nous permettent d'affirmer, tel que l'avaient prédit les chercheurs Pearce et Sims (2000), que l'exercice du leadership partagé a une influence sur la performance de l'équipe, et ce, même dans le cadre d'entreprises non spécifiques à un domaine en particulier. Comme il a déjà été évoqué précédemment, la grande majorité des recherches traitant de la performance des équipes visent un contexte particulier tel que par exemple des équipes de travail autogérées (McIntyre et Foti, 2013) ou encore des équipes de travail virtuel (Hoch et Kozlowski, 2014) etc. Nos résultats nous permettent, en ce sens, non seulement de confirmer les recherches empiriques traitant du lien de la performance des équipes et du leadership partagé mais aussi de généraliser dans une certaine mesure l'existence d'une telle relation à plusieurs domaines et contextes de travail. De plus, en spécifiant deux types de performance en particulier (intra-rôles et dévouement au travail), nous avons cherché à cibler deux aspects particuliers de la performance de sorte à cerner précisément les dimensions dont

bénéficie la performance en présence de leadership partagé. Ainsi, nous pensons apporter une distinction supplémentaire de par notre méthode de mesure de la performance. En effet, alors que la plupart des méthodes de mesure de la performance se basent entre autres sur des scores attribués en fonction de l'efficacité de réalisation de projets (Carson, Tesluk et Marrone, 2007), sur la productivité (Drescher *et al.*, 2014) ou encore sur la capacité de résolution de problèmes (McIntyre et Foti, 2013), nous nous sommes proposés de mesurer la performance en fonction des comportements liés à l'exécution des tâches (performance intra-rôles) et en fonction des comportements supplémentaires effectués sur une base volontaire (dévouement au travail).

En somme, notre mémoire apporte certaines contributions théoriques et empiriques intéressantes qui contribuent à l'avancement des connaissances au sujet du leadership partagé, un thème encore récent dans la littérature. La mise en exergue de relations intéressantes et jamais testées auparavant pourront donc être utiles pour les recherches futures.

5.6.2 Implications pratiques

En plus des contributions théoriques et empiriques faisant l'objet des sections précédentes, les résultats obtenus dans le cadre de ce projet de recherche apportent des contributions pratiques intéressantes, et ce, autant pour les gestionnaires et les professionnels en ressources humaines que pour les employés membres des équipes.

Ainsi, compte tenu de l'existence d'un lien fort entre le leadership partagé avec la performance et l'engagement, les compagnies doivent trouver des moyens pour que les membres des équipes s'investissent dans cette démarche du partage du leadership. À cet effet, notre mémoire permet aux employés membres d'une équipe de tenter eux-mêmes d'encourager l'exercice du leadership partagé au sein de leur équipe. En effet, acteurs exclusifs et principaux concernés de cet échange d'influence, les membres des équipes peuvent par leur propre initiative tenter de corriger, d'ajuster et d'intervenir pour agir directement sur les sources qui influencent le leadership partagé. Ce travail de recherche permet donc de mieux cerner les facteurs encourageants du leadership partagé, de sorte à

conscientiser chaque individu à l'égard de l'importance de partager de l'information et de témoigner de marques de reconnaissance envers leurs pairs en vue de favoriser la disposition de l'équipe à exercer du leadership. De surcroît, notre étude rappelle aux organisations et aux professionnels de ressources humaines, l'importance de mettre en place les bonnes pratiques de gestion pour être capables de soutenir le développement du leadership et ainsi développer des leaders qui misent sur le partage du leadership. Constituant une caractéristique stratégique des organisations, le développement du leadership devrait ainsi être généralisé à l'ensemble des employés et ne pas se restreindre à certains individus en poste de direction. Autrement dit, les cadres ne doivent pas être considérés comme les détenteurs exclusifs du leadership. Un tel investissement en leadership pourrait ainsi se traduire comme le démontre notre recherche non seulement par un plus haut taux d'engagement envers l'équipe, mais également par une plus grande performance de l'équipe.

Pour le praticien en ressources humaines, notre mémoire permet de relever un certain nombre d'implications pratiques. Tout d'abord, il permet une réflexion quant aux différentes approches managériales à aborder pour stimuler le partage du leadership dans les équipes de travail. En ce sens, les résultats de ce mémoire permettent de guider les dirigeants d'entreprises et les professionnels RH sur les mesures et stratégies à adopter en vue de favoriser le partage de leadership. Ainsi, en misant spécifiquement sur le développement des pratiques de reconnaissance et en prenant soin de s'assurer que le partage de l'information est adéquatement effectué, il est possible de mettre en place des facteurs favorables à l'exercice du leadership partagé. À titre d'exemple, nous sommes à présent en mesure d'établir que l'expression de marques de reconnaissances par la direction vis-à-vis des employés qui ont témoigné une contribution exceptionnelle ou encore ceux qui ont dépassé les attentes, contribue à mettre en place une bonne base à l'exercice du leadership partagé. Dans la même optique, la prise en compte des suggestions des employés et la considération de leurs opinions participe aussi à favoriser la démarche du partage du leadership.

Plus encore, les résultats de ce mémoire nous rappellent aussi l'importance stratégique de développer un leadership partagé en vue d'accroître la performance de groupe et le sentiment d'engagement envers l'équipe. Considérant les nombreuses retombées

positives associées à l'engagement et le contexte industriel actuel marqué par une course à la performance, l'existence d'un tel type de leadership devient fondamentale. Aujourd'hui, l'avantage concurrentiel pour les compagnies d'avoir un personnel satisfait et engagé est sans équivoque (Wang et O'Reilly, 2010). Cette réalité est d'autant plus importante pour les entreprises si l'on considère l'investissement en temps et argent consacré à la mise en place de politiques de gestion orientées à cet effet. Dans cette optique, ce mémoire présente une double utilité car il suggère l'application de certaines pratiques de gestion participatives utiles non seulement pour développer du leadership partagé, mais aussi par le fait même de générer de l'engagement de la part des employés et de la performance.

Par ailleurs, malgré que la pratique de développement des compétences ne se soit pas confirmée dans le cadre de ce travail de recherche comme étant un déterminant au leadership partagé, il n'en demeure pas moins que l'implication plus grande aujourd'hui des employés dans les processus décisionnels nous rappelle l'importance pour les dirigeants et gestionnaires en ressources humaines de développer des leaders aptes à suivre et à répondre à l'offre et à la demande du leadership exercé par la direction et le reste de l'équipe. Dans cet ordre d'idées, nous encourageons tout de même les gestionnaires à miser sur cet aspect car l'investissement en formation permettra de fournir aux membres des équipes les habiletés et les compétences nécessaires afin de remplir leur fonction de leadership.

Chapitre 6 - CONCLUSION

6.1 Les limites de l'étude

Ce mémoire fait face à des limites qui contraignent les lecteurs à rester prudents lors de l'interprétation de nos résultats. Tout d'abord, une limite importante en termes méthodologique réside dans la taille de notre échantillon. Bien que ce soit une taille raisonnable pour effectuer des analyses multi-niveaux, il est important de prendre cette limite en considération notamment quand il s'agit d'interpréter les résultats concernant les déterminants du leadership partagé. En ce sens, un échantillon de taille plus grande permettrait d'améliorer la sensibilité de notre modèle d'analyse. Considérant que nous avons un petit échantillon, les relations entre les variables doivent être très fortes pour que les effets apparaissent significatifs. Conséquemment, nous n'écartons pas la possibilité qu'un échantillon de plus grande taille aurait pu contribuer à faire ressortir des nouvelles relations inexistantes actuellement.

Aussi, considérant que l'utilisation d'un devis en coupe transversale ne nous permet pas de mettre en relief un lien de causalité entre nos différentes variables à l'étude. Seule une étude de type longitudinale permettrait de confirmer ce lien de causalité et ainsi aller au-delà d'une simple observation d'un portrait statique de la situation. Ceci dit, pour tenter de pallier partiellement à cette limite, nous avons eu recours à un modèle alternatif inversé qui vise à tester en analyses en pistes causales l'effet des quatre pratiques de ressources humaines associées au modèle HIM, sur l'engagement et la performance, puis dans un second temps, l'effet de l'engagement et de la performance sur le leadership partagé. Les résultats de cette analyse révèlent que les pratiques de ressources humaines et les indicateurs de performance et de l'engagement sont moins liés au leadership partagé. Dans cet ordre d'idées, les indices de fit de ce modèle inversé sont moins bons que notre modèle théorique (CFI=0.885, TLI=0.482, RMSEA=0.280), ce qui fournit un appui supplémentaire à la plausibilité de notre modèle théorique. De surcroît, l'indice de parcimonie nommé critère d'information d'Akaike (AIC), permettant de pénaliser les modèles complexes en fonction du nombre de leurs

paramètres, indique que celui-ci est plus élevé pour le modèle test inversé. En effet, alors que celui-ci est de 100.18, pour le modèle test inversé, l'AIC de notre modèle théorique de recherche est de 78. Ainsi, sans pour autant pouvoir déduire la causalité, ces résultats témoignent que le sens des relations de nos variables à l'étude reflète mieux les relations postulées dans nos données.

À cela s'ajoute, malgré que la méthode de distribution des questionnaires assure un maximum de confidentialité notamment via la complétion du questionnaire en ligne, il reste difficile d'écarter le biais de désirabilité sociale, et ce, surtout pour les items se rapportant à l'exercice des quatre pratiques de ressources humaines par la direction. Plus précisément, considérant les pratiques de ressources humaines qui se sont avérées significatives, il n'est pas impossible que les répondants aient été influencés par ce biais de désirabilité sociale particulièrement en ce qui concerne les résultats en lien avec les pratiques de reconnaissance. Ainsi, désirant se présenter sous un profil favorable, ce mécanisme psychologique a pu avoir lieu ce qui nuirait à l'exactitude de nos données.

Pour compléter, le devis de recherche utilisé n'est pas non plus exempt du risque de variance commune. Considérant que les employés répondants devaient à la fois évaluer le leadership issu de leurs équipes et l'exercice des quatre pratiques de ressources humaines par la direction, ce risque ne peut être écarté. En ce sens, en vue de vérifier l'existence d'un éventuel effet commun à toutes nos variables, nous avons eu recours à la méthode « single-common-method factor analysis », proposée par Podsakoff *et al.* (2003). Cette méthode consiste à introduire, dans le modèle d'analyse, un facteur commun relié à tous les items de mesure à la fois. Comme le démontrent nos résultats d'analyses factorielles confirmatoires présentés dans la section 4.2, ce modèle complémentaire n'est pas significativement supérieur à notre modèle théorique, ce qui écarte l'éventuelle présence de variance commune entre nos variables à l'étude.

6.2 Avenues de recherche

En regard de nos observations, plusieurs pistes de recherches sont envisageables pour des recherches subséquentes. Tout d'abord, considérant que la littérature ne renferme

aucun modèle semblable au nôtre, il serait intéressant de reproduire notre étude à l'échelle d'un échantillon plus grand et toujours aussi diversifié de sorte à pouvoir comparer les résultats, ainsi que les relations faisant objet de notre recherche. De plus, nous croyons qu'il serait également pertinent d'inclure des variables de contrôle, si le modèle le permet, pour vérifier si certaines caractéristiques non contrôlées comme par exemple la taille ou l'ancienneté de l'équipe ont un effet sur les antécédents étudiés.

Ensuite, il serait également pertinent d'évaluer d'autres antécédents liés au leadership partagé. Comme mentionné, les déterminants du leadership partagé sont encore peu compris et demandent à être plus étudiés en profondeur (Carson, Tesluk et Marrone, 2007; Grille, Schulte et Kauffeld, 2015; Small et Rentsch, 2010). La poursuite de la recherche en ce sens permettrait de mieux saisir les tenants nécessaires pour générer du leadership partagé et ainsi clarifier davantage le type de gestion et les stratégies à adopter pour promulguer un tel type de leadership. À ce sujet, l'étude de Pearce et Sims Jr. (2000) propose un modèle conceptuel dans lequel les chercheurs classent les antécédents sous différentes catégories telles que les caractéristiques du groupe, caractéristiques des tâches, etc. L'étude de Hoch et Dulebohn (2013) procède également au même exercice et classe les antécédents selon qu'ils concernent des facteurs intrinsèques, extrinsèques ou faisant références aux comportements se rapportant au leadership vertical. Il pourrait être ainsi pertinent d'étudier d'autres variables en lien avec les pratiques organisationnelles pour préciser la nature de l'influence du leadership partagé.

De surcroît, nous invitons les recherches futures, comme suggéré par Chan (1998), à avoir recours aux analyses multi-niveaux pour évaluer empiriquement des modèles aussi complexes que celui proposé par Pearce et Sims (2000). Ce type d'analyse permet d'éviter de traiter les variables à un niveau unique d'influence, et par là, de préciser davantage le niveau d'influence des différents déterminants du leadership partagé (Faucher, 2010).

Par ailleurs, il serait intéressant d'approfondir la compréhension des différentes dynamiques du leadership partagé à l'aide d'une démarche qualitative. En effet, la littérature dénombre très peu de recherches qui traitent du leadership partagé en usant

d'une démarche qualitative. Les études procédant ainsi sont pour la plupart des études de cas et sont limitées à des contextes particuliers (Angles, 2007; Cater et Justis, 2010; Jackson, 2000; Manz *et al.*, 2011). En ce sens, nous pensons que la réalisation d'autres études qualitatives permettrait d'aborder de nouveaux questionnements notamment concernant des déterminants du leadership partagé sous une autre approche intéressante. À titre d'exemple, la réalisation d'entrevues semi-dirigées au sujet de l'exercice de certaines pratiques de ressources humaines pourrait améliorer la compréhension des antécédents du leadership partagé, et par là, apporter de nouvelles réponses.

À l'avenir, il serait également envisageable de tester l'influence du leadership partagé sur des dimensions plus spécifiques de l'engagement. Ainsi, une analyse incluant d'autres formes d'engagements devrait être envisagée dans une optique de préciser la nature de l'engagement qui bénéficie des retombées positives du partage du leadership. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes intéressés à l'engagement de type affectif mais il existe d'autres formes d'engagements tels que l'engagement normatif ou calculé qui seraient tout aussi intéressants à étudier, en termes de retombées positives sur l'organisation. Plus précisément, l'engagement calculé fait référence à l'état d'esprit lié au coût perçu et l'engagement normatif fait référence à l'état d'esprit lié au sentiment d'obligation (Herrbach, 2005). Ainsi, considérant la différence entre les sources de motivations générant l'engagement, la spécification du profil de l'engagement associé au leadership partagé prend donc tout son sens. À ce sujet, les chercheurs Meyer et Herscovitch (2001) proposent un modèle pour mesurer la force de ces différents profils afin de détecter la force d'expression de chacune de ces différentes formes d'engagement.

Outre la possibilité d'étude d'un modèle théorique qui testerait l'influence du leadership partagé sur les différentes dimensions de l'engagement, il serait également très intéressant d'étudier l'effet médiateur du leadership partagé dans la relation des pratiques de ressources humaines et l'engagement ou la performance des équipes. En effet, il est possible de dénombrer plusieurs études qui ont réussi à prouver les conséquences positives de certaines pratiques de ressources humaines sur la productivité et l'engagement organisationnel (Lawler, Mohrman et Ledford, 1992; Tremblay, Philippe et Gilles, 2000). Parallèlement, la littérature renferme plusieurs raisons de

supposer que le leadership partagé viendrait renforcer les conséquences organisationnelles bienfaitrices que génèrerait la présence de certaines pratiques de ressources humaines. À titre d'exemple, l'incitation à la participation des employés pourrait constituer un potentiel mécanisme de renforcement de ces effets positifs exercés par le leadership partagé. Par ailleurs, nos résultats d'analyses complémentaires confirment la présence d'un certain effet indirect en ce qui a trait au partage de l'information ascendante et à la pratique de reconnaissance ce qui ouvre par le fait même la voie à d'autres recherches plus approfondies sur le sujet.

Pour finir, en guise d'avenue de recherche, nous pensons qu'il serait très pertinent d'observer si certaines pratiques de ressources humaines sont davantage liées avec certaines dimensions (transformationnel, transactionnel, directif, *empowering*) du leadership partagé en particulier. Cette façon de faire permettrait d'apporter de nouvelles contributions très intéressantes qui permettraient une meilleure compréhension des différentes dynamiques du leadership partagé. Pour notre part, en raison de la taille de notre échantillon (N=30), nous avons été contraints d'éviter de complexifier davantage notre modèle. En revanche, dans le cadre d'une recherche qui dispose d'un échantillon de plus grande taille, il serait intéressant de compléter notre modèle théorique de recherche en ajoutant quatre variables supplémentaires représentatives des différentes dimensions du leadership partagé.

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Bibliographie

- Amabile, Teresa M. et Mukti Khaire (2008). « Creativity and the role of the leader », *Harvard Business Review*, vol. 86, no 10, p. 100-109.
- Anderson, Joe S. et Gregory E. Prussia (1997). « The self leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. », *Journal of Leadership Studies*, vol. 4, p. 119-143.
- André, Martin et Bal Vidula (2006). *The state of teams: Ccl research report.*, NC: Center for creative Leadership.
- Angles, Joaquin M. (2007). *The impact of shared leadership on the effectiveness of selfmanaged work teams: A phenomenological study* [thèse de doctorat], Phoenix, University of Phoenix, 206 p.
- Avolio, Bruce J., Dong I. Jung et N. Sivasubramaniam (1996). « Building highly developed teams : Focusing on shared leadership processes, efficacy, trust, and performance. », dans Michael M. Beyerlein, Douglas A. Johnson et Susan T. Beyerlein (dir.), *Advances in interdisciplinary study of work teams: Team leadership*, vol 3, Greenwich, CT: JAI Press., p. 173-209.
- Avolio, Bruce J., Weichun Zhu, William Koh et Puja Bhatia (2004). « Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no 8, p. 951-968.
- Bareil, Céline (2010). « Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard du changement », *Revue Gestion*, vol. 34, no 4, p. 32-38.
- Bass, Bernard M. (1990). *Bass & stogdill's handbook of leadership : Theory, research, and managerial applications*, vol. 3, New York; London, Free Press.
- Bennis, Warren et David A. Heenan (1999). *Co-leaders: The power of great partnerships*, New York, J. Wiley & Sons.
- Benrazavi, Seyed R. et Abu D. Silong (2013). « Employees' job satisfaction and its influence on willingness to work in teams », *Journal of Management Policy and Practice*, vol. 14, no 1, p. 127-140.
- Bergman, Jacqueline Z., Joan R. Rentsch, Erika E. Small, Shaun W. Davenport et Shawn M. Bergman (2012). « The shared leadership process in decision-making teams », *The Journal of Social Psychology*, vol. 152, no 1, p. 17-42.
- Beyerlein, Micheal M., A. Johnson Douglas et Susan T. Beyerlein (1996). *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership*, Greewich, JAI Press.

Blau, Judith R. et Richard D. Alba (1982). « Empowering nets of participation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, no 3, p. 363-379.

Bligh, Michelle C., Craig L. Pearce et Jeffrey C. Kohles (2006). « The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no 4, p. 296-318.

Bollen, Kenneth A. (1989). *Structural equations with latent variables*, New York, John Wiley & Sons.

Bowers, David G. et Stanley E. Seashore (1966). « Predicting organizational effectiveness with a four factor theory of leadership », *Administrative Science Quarterly*, vol. 11, p. 238-263.

Boxall, Peter, Ann Hutchison et Brigitta Wassenaar (2014). « How do high-involvement work processes influence employee outcomes? An examination of the mediating roles of skill utilisation and intrinsic motivation », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 26, no 13, p. 1737-1752.

Boxall, Peter et Keith Macky (2007). « High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 45, no 3, p. 261-270.

Boxall, Peter et Keith Macky (2009). « Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream », *Human Resource Management Journal*, vol. 19, no 1, p. 3-23.

Bryson, Alex, John Forth et Simon Kirby (2005). « High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain », *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 52, no 3, p. 451-491.

Bunderson, J. Stuart; et Kathleen M Sutcliffe (2002). « Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. », *Academy of Management Journal*, vol. 45(5), no 5, p. 875-893.

Burke, C. Shawn, Stephen M. Fiore et Eduardo Salas (2003). « The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability », dans Craig L. Pearce et Jay A. Conger (dir.), *Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, p. 103-120.

Burke, C. Shawn, Kevin C. Stagl, Cameron Klein, Gerald F. Goodwin, Eduardo Salas et Stanley M. Halpin (2006). « What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis », *The Leadership Quarterly*, vol. 17, no 3, p. 288-307.

Byrne, Barbara M. (2001). *Structural equation modeling with amos: Basic concepts, applications, and programming*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

Cammalleri, Joseph A., Hal W.; Hendrick, Wayne C.; Pittman Jr., Harry D.; Blout et Dirk C. Prather (1973). « Effects of different leadership styles on group accuracy », *Journal of Applied Psychology*, vol. 57, no 1, p. 32-37.

Carroll, Myrna Gail (2001). *Exploring the relationship between organizational commitment and employee beliefs, expectations, and experiences of mission in a values-based organization* [Ph.D.], Ann Arbor, Gonzaga University, 238-238 p. p.

Carson, Jay B., Paul E. Tesluk et Jennifer 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.

Cater, John J. et Robert T. Justis (2010). « The development and implementation of shared leadership in multi - generational family firms », *Management Research Review*, vol. 33, no 6, p. 563-585.

Chan, David (1998). « Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no 2, p. 234-246.

Cole, Michael S., Heike Bruch et Boas Shamir (2009). « Social distance as a moderator of the effects of transformational leadership : Both neutralizer and enhancer », *Human Relations*, vol. 62, no 11, p. 1697-1733.

Conger, Jay A. et Rabindra N. Kanungo (1988). « The empowerment process: Integrating theory and practice », *The Academy of Management Review*, vol. 13, no 3, p. 471-482.

Cox, Jonathan F. (1994). *The effects of superleadership training on leader behavior, subordinate self-leadership behavior and subordinate citizenship.*, Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.

Cox, Jonathan F., Craig L. Pearce et Monica L. Perry (2003). « Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process : How shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness », dans Craig L. Pearce et Jay A. Conger (dir.), *Shared leadership : Reframing the hows and why of leadership*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 48-76.

Davidson, Janet E., Rebecca Deuser et Robert J. Stengerb (1994). « The role of metacognition in problem solving », dans Janet Metcalf et Arthur P. Shimamura (dir.), *Metacognition: Knowing about knowing*, Cambridge, MIT Press, p. 207-226.

Day, David V., Peter Gronn et Eduardo Salas (2004). « Leadership capacity in teams », *Leadership Quarterly*, vol. 15, no 6, p. 857-880.

Deegan, John (1978). « On the occurrence of standardized regression coefficients greater than one », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 38, no 4, p. 873-888.

Delgado Piña, María Isabel, Ana María Romero Martínez et Martínez Luis Gómez (2008). « Teams in organizations: A review on team effectiveness », *Team Performance Management*, vol. 14, no 1/2, p. 7-21.

Denis, Jean-Louis, Ann Langley et Linda Cazale (1996). « Leadership and strategic change under ambiguity », *Organization Studies*, vol. 17, no 4, p. 673-699.

Devine, Dennis J., Laura D. Clayton, Jennifer L. Philips, Benjamin B. Dunford et Sarah B. Melner (1999). « Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness », *Small Group Research*, vol. 30, no 6, p. 678-711.

Doucet, Olivier, Marie-Ève Lapalme, Jennifer Marrone et Marc Fredette (2015a). « A multilevel study of empowerment in teams: Investigating the influence of empowering and shared leadership on psychological empowerment », *Unpublished manuscript*.

Doucet, Olivier, Marie-Ève Lapalme, Gilles Simard et Michel Tremblay (2015b). « High involvement management practices as leadership enhancers », *International Journal of Manpower*, vol. 36, no 7, p. 1058-1071.

Doucet, Olivier et Isabelle Sweeney (2010). « Le leadership partagé : Un état des lieux et quelques pistes de recherches », dans Farid B. Hassel et Benoît Raveleau (dir.), *Management humain des organisations : Grandeurs et misères de la fonction de dirigeant* Paris, L'Harmattan, p. 143-164.

Drescher, Marcus A., M. Audrey Korsgaard, Isabell M. Welpe, Arnold Picot et Rolf T. Wigand (2014). « The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 99, no 5, p. 771-783.

Ensley, Michael D., Keith M. Hmieleski et Craig L. Pearce (2006). « The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups », *Leadership Quarterly*, vol. 17, no 3, p. 217-231.

Erkutlu, Hakan (2012). « The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity », *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 18, no 1/2, p. 102-119.

Faucher, Denis (2010). *Les influences multi-niveaux du leadership vertical dans le développement de l'engagement affectif envers l'organisation et l'équipe: Le rôle du leadership partagé*, Montréal, HEC Montréal, 184 p.

Fitzsimons, Declan, Kim T. James et David Denyer (2011). « Alternative approaches for studying shared and distributed leadership », *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, no 3, p. 313-328.

Fletcher, Joyce K. et Katrin Käufer (2003). « Shared leadership: Paradox and possibility », dans Craig L. Pearce et Jay A. Conger (dir.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 21- 47.

Follett, Mary P. (1924). *Creative experience*, New York, Longmans Green.

Foote, David A. et Tang Thomas Li-Ping (2008). « Job satisfaction and organizational citizenship behavior (ocb) », *Management Decision*, vol. 46, no 6, p. 933-947.

Friedrich, Tamara L., William B. Vessey, Matthew J. Schuelke, Gregory A. Ruark et Michael D. Mumford (2009). « A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks », *The Leadership Quarterly*, vol. 20, no 6, p. 933-958.

Ganesh, M. P. et Meenakshi Gupta (2015). « Impact of procedural justice perception on team commitment: Role of participatory safety and task routineness », *Journal of Advances in Management Research*, vol. 12, no 2, p. 176.

Gephart, Martha A. et Mark E. Van Buren (1996). « Building synergy: The power of high performance work systems », *Training & Development*, vol. 50, no 10, p. 21-36.

Gibson, Cristina B., Cecily D. Cooper et Jay A. Conger (2009). « Do you see what we see? The complex effects of perceptual distance between leaders and teams », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 1, p. 62-76.

Glassop, Linda I. (2002). « The organizational benefit of teams », *Human Relations*, vol. 55, no 2, p. 225-249.

Gollan, Paul J. (2005). « High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 43, no 1, p. 18-33.

Grille, Amelie, Eva-Maria Schulte et Simone Kauffeld (2015). « Promoting shared leadership: A multilevel analysis investigating the role of prototypical team leader behavior, psychological empowerment, and fair rewards », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 22, no 3, p. 324-339.

Hackman, J. Richard et Ruth Wageman (2014). « A theory of team coaching », *IEEE Engineering Management Review*, vol. 42, no 4, p. 41-61.

Hackman, J. Richard et Richard E. Walton (1986). « Leading groups in organizations. », dans Paul S. Goodman (dir.), *Designing effective work groups*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 72-119.

Hage, Jerald et Michael Aiken (1967). « Relationship of centralization to other structural properties », *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, no 1, p. 72-92.

Hambrick, Donald C. et Phyllis A. Mason (1984). « Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 9, no 2, p. 193-206.

Hay Group's (2011). *Building the new leader, leadership challenges of the future revealed*. Récupéré de http://http://www.haygroup.com/leadership2030/downloads/hay_groupleadership_2030_whitepaper.pdf

Herrbach, O. (2005). « Affective states and forms of commitment. An analysis and consequences for the concept of organizational commitment », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 11, no 3, p. 135.

Hines, Peter, Matthias Holwe et Nick Rich (2004). « Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 24, no 9/10, p. 994-1011.

Hoch, Julia E. (2013). « Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity », *Journal of Business and Psychology*, vol. 28, no 2, p. 159-174.

Hoch, Julia E. (2014). « Shared leadership, diversity, and information sharing in teams », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 29, no 5, p. 541-564.

Hoch, Julia E. et James H. Dulebohn (2013). « Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation », *Human Resource Management Review*, vol. 23, no 1, p. 114.

Hoch, Julia E. et Steve W. J. Kozlowski (2014). « Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership », *Journal of Applied Psychology*, vol. 99, no 3, p. 390.

Hoch, Julia E., Craig L. Pearce et Linda Welzel (2010). « Is the most effective team 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.

Hogg, Michael A., Van Knippenberg Daan et E. Rast IIIa David (2012). « The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. », *European Review of Social Psychology*, vol. 23, p. 258-304.

Hollander, Edwin P. (1961). « Some effects of perceived status on responses to innovative behaviour », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 63, no 2, p. 247-250.

Horwitz, Sujin K. (2005). « The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical considerations », *Human Resource Development Review*, vol. 4, no 2, p. 219-245.

Houghton, Jeffrey D., Christopher P. Neck et Charles C. Manz (2003). « Self-leadership and superleadership: The heart and the art of creating shared leadership in teams », dans Craig L. Pearce et Jay A. Conger (dir.), *Shared leadership : Reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 123-140.

Hoyle, Rick H. (1995). *The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues*, Thousands oaks, Sage.

Ishikawa, Jun (2012). « Transformational leadership and gatekeeping leadership: The roles of norm for maintaining consensus and shared leadership in team performance », *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 29, no 2, p. 265-283.

Jackson, Sandra (2000). « A qualitative evaluation of shared leadership barriers, drivers and recommendations », *Journal of Management in Medicine*, vol. 14, no 3/4, p. 166-178.

Jawahar, I. M. (2006). « Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback », *Journal of Labor Research*, vol. 27, no 2, p. 213-236.

Jean-Louis, Denis, Lise Lamothe et Ann Langley (2001). « The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 44, no 4, p. 809-837.

Joreskog, Karl G. (1999). *How large can a standardized coefficient can be?*, Scientific software international.

<http://www.ssicentral.com/lisrel/techdocs/HowLargeCanaStandardizedCoefficientbe.pdf>

Kahai, Surinder S., John J. Sosik et Bruce J. Avolio (2003). « Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context », *The Leadership Quarterly*, vol. 14, no 4, p. 499-524.

Katz, Daniel et Robert L. Kahn (1978). *The social psychology of organizations*, 2^e éd., New York; Toronto, Wiley.

Katz, Mitchell H. (2006). *Multivariable analysis: A practical guide for clinicians*, Second^e éd., New York, Cambridge University Press.

Katzenbach, Jon R. et Douglas K. Smith (1993). « The wisdom of teams », *Small Business Reports*, vol. 18, no 7, p. 68-71.

Keller, Robert T., Scott D. Julian et Ben L. Kedia (1996). « A multinational study of work climate, job satisfaction, and the productivity of r&d teams », *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 43, no 1, p. 48-55.

Kenneth D., Benne et Paul Sheats (1948). « Functional roles of group members », *Journal of Social Issues*, vol. 4, p. 41-49.

Kerr, Steven et John M. Jermier (1978). « Substitutes for leadership: Their meaning and measurement », *Organizational behavior and human performance*, vol. 22, no 3, p. 375-403.

- Klein, Katherine J., Jonathan C. Ziegert, Andrew P. Knight et Yan Xiao (2006). « Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams », *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, no 4, p. 590-621.
- Kling, Jeffrey (1995). « High performance work systems and firm performance », *Monthly Labor Review*, vol. 118, no 5, p. 29-36.
- Knight, Don, Craig L. Pearce, Ken G. Smith, Judy D. Olian, Henry P. Sims Jr. et al. (1999). « Top management team diversity, group process and strategic consensus », *Strategic Management Journal*, vol. 20, no 5, p. 445-466.
- Konrad, Alison M. (2006). « Engaging employees through high-involvement work practices », *Ivey Business Journal* p. 1-8.
- Kozlowski, Steve W. J., Stanley M. Gully, Earl R. Nason et Eleanor M. Smith (1999). « Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. », dans Daniel R. Ilgen et Elaine D. Pulakos (dir.), *The changing nature of performance, implications for staffing, motivation, and development*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 240-292.
- Landreville, Pascale-Édith (2007). *L'influence du partage de l'information sur l'engagement organisationnel: Le rôle médiateur de l'empowerment, de la justice, du soutien et de la confiance*, Montréal, HEC Montréal, 146 p.
- Landreville, Pascale-Edith et Michel Tremblay (2015). « Information sharing and citizenship behaviors: Mediating the roles of empowerment, procedural justice, and perceived organizational support », *The Journal of Business Communication*, vol. 52, no 4, p. 347.
- Lawler, Edward E. (1986). *High-involvement management : Participative strategies for improving organizational performance*, vol. 1, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawler, Edward E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*, vol. 1, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawler, Edward E., Susan A. Mohrman et George Benson (2011). *Organizing for high performance*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawler, Edward E., Susan Albers Mohrman et Gerald E. Ledford (1992). *Employee involvement and total quality management: Practices and results in fortune 1000 companies*, vol. 1st --, San Francisco, Jossey-Bass.
- LeBreton, James M. et Jenell L. Senter (2008). « Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement », *Organizational Research Methods*, vol. 11, no 4, p. 815.

Lee, Dae Sung, Kun Chang Lee, Young Wook Seo et Do Young Choi (2015). « An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment », *Computers in Human Behavior*, vol. 42, p. 47-56.

Liden, Robert C. et John Antonakis (2009). « Considering context in psychological leadership research », *Human relations*, vol. 62, no 11, p. 1587-1605.

Likert, Rensis (1961). *New patterns of management*, New York, McGraw-Hill.

Locke, Edwin A. (2003). « Leadership: Starting at the top. », dans Craig L. Pearce et Jay A. Conger (dir.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, Sage Publications., p. 271-284.

Luc, Édith (2010). *Le leadership partagé*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

Luc, Édith et Meryem Le Saget (2013). *La pratique du leadership partagé: Une stratégie gagnante*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

Macky, Keith et Peter Boxall (2008). « High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of new zealand worker experiences », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 46, no 1, p. 38-55.

Manz, Charles C., Karen P. Manz, Stephen B. Adams et Frank Shipper (2011). « Sustainable performance with values-based shared leadership: A case study of a virtuous organization », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 28, no 3, p. 284.

Manz, Charles C. et Henry P. Sims (1987). « Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams », *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, no 1, p. 106-129.

Marks, Michelle A., John E. Mathieu et Stephen J. Zaccaro (2001). « A temporally based framework and taxonomy of team processes », *Academy of Management Review*, vol. 26, no 3, p. 356-376.

McGregor, Douglas (2000). « The human side of enterprise », *Reflections: The SoL Journal*, vol. 2, no 1, p. 6-15.

McIntyre, Heather H. et Roseanne J. Foti (2013). « The impact of shared leadership on teamwork mental models and performance in self-directed teams », *Group Processes & Intergroup Relations*, vol. 16, no 1, p. 46.

Mehra, Ajay, Brett R. Smith, Andrea L. Dixon et Bruce Robertson (2006). « Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance », *Leadership Quarterly*, vol. 17, no 3, p. 232-245.

Mendez, Maria J. et John R. Busenbark (2013). « Shared leadership and gender: All members are equal ... but some more than others », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 36, no 1, p. 17-34.

- Merkens, Barbara J. et James S. Spencer (1998). « A successful and necessary evolution to shared leadership: A hospital's story », *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 11, no 1, p. I-IV.
- Messersmith, Jake G., Pankaj C. Patel, David P. Lepak et Julian Gould-Williams (2011). « Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance », *The Journal of applied psychology*, vol. 96, no 6, p. 1105-1118.
- Meyer, John P. et Natalie J. Allen (1991). « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1, no 1, p. 61-89.
- Meyer, John P. et Natalie Jean Allen (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*, Thousand Oaks, Sage.
- Meyer, John P. et Lynne Herscovitch (2001). « Commitment in the workplace. Toward a general model », *Human Resource Management Review*, , vol. 11, p. 299–326.
- Mohr, Robert D. et Cindy Zoghi (2008). « High-involvement work design and job satisfaction », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 61, no 3, p. 275-296.
- Morgeson, Frederick P., D. Scott DeRue et Elizabeth P. Karam (2010). « Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes », *Journal of Management*, vol. 36, no 1, p. 5-39.
- Nahapiet, Janine et Sumantra Ghoshal (1998). « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *The Academy of Management Review*, vol. 23, no 2, p. 242-266.
- Nicolaides, Vias C., Kate A. LaPort, Tiffani R. Chen, Alan J. Tomassetti, Eric J. Weis, Stephen J. Zaccaro, *et al.* (2014). « The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships », *The Leadership Quarterly*, vol. 25, no 5, p. 923-942.
- Nunnally, Jum C. (1978). *Psychometric theory*, vol. 2nd New York, McGraw-Hill.
- Olobatuyi, Moses (2006). *A user's guide to path analysis*. , Lanham; Boulder; New Work; Toronto; Oxford, University Press of America, Inc.
- Osterman, Paul (2000). « Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare », *Industrial & labor relations review*, vol. 53, no 2, p. 179-196.
- Paré, Guy et Michel Tremblay (2007). « The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions », *Group & Organization Management*, vol. 32, no 3, p. 326-357.

Park, Jong et Bora Kwon (2013). « Literature review on shared leadership in teams », *Journal of Leadership Accountability and Ethics*, vol. 10, no 3, p. 28-36.

Park, Sungmin, Alan B. Henkin et Robert Egle (2005). « Teacher team commitment, teamwork and trust: Exploring associations », *Journal of Educational Administration*, vol. 43, no 4/5, p. 462-479.

Pearce, Craig L. (1997). *The determinants of change management team (cmt) effectiveness: A longitudinal investigation* [thèse de doctorat], Ann Arbor, University of Maryland College Park, 196 p.

Pearce, Craig L. (2004). « The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work » [Article], *Academy of Management Executive*, vol. 18, no 1, p. 47-57.

Pearce, Craig L. et Bruce Barkus (2004). « The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work », *The Academy of Management Executive*, vol. 18, no 1, p. 47-59.

Pearce, Craig L. et Jay A. Conger (2003). « All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership », dans Craig L. Pearce et Jay A. Conger (dir.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 1-18.

Pearce, Craig L., Jonathan F. Cox, Henry P. Sims, Gail Ball, Eugene Schnell, Ken A. Smith, *et al.* (2003). « Transactors, transformers and beyond: A multi - method development of a theoretical typology of leadership », *Journal of Management Development*, vol. 22, no 4, p. 273-307.

Pearce, Craig L. et Charles C. Manz (2005). « The new silver bullets of leadership », *Organizational Dynamics*, vol. 34, no 2, p. 130-140.

Pearce, Craig L. et Henry P. Sims Jr. (2000). « Shared leadership: Toward a multilevel theory of leadership », *Team Development*, vol. 7, p. 115-139.

Pearce, Craig L. et Henry P. Sims Jr. (2002a). « The relative influence of vertical vs. Shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams », *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, vol. 6, no 2, p. 172-197.

Pearce, Craig L. et Henry P. Sims Jr. (2002b). « Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors », *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, vol. 6, no 2, p. 172-197.

Pearce, Craig L., Youngjin Yoo et Maryam Alavi (2004). « Leadership, social work and virtual teams: The relative influence of vertical vs shared leadership in nonprofit sector », dans Ronald E. Riggio et Sarah Smith-Orr (dir.), *Improving leadership in nonprofit organisations*, San Fransisco, Jossey Bass, p. 180-203.

Perry, Monica L. et Craig L. Pearce (1999). « Who's leading the selling team? Vertical versus shared leadership in team selling », *American Marketing Association. Conference Proceedings*, vol. 10, p. 169.

Perry, Monica L., Craig L. Pearce et Henry P. Sims, Jr. (1999). « Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes », *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 19, no 3, p. 35-51.

Pfeffer, Jeffrey et John F. Veiga (1999). « Putting people first for organizational success », *The Academy of Management Executive*, vol. 13, no 2, p. 37-48.

Pil, Frits K. et John P. MacDuffie (1996). « The adoption of high-improvement work practices », *Industrial Relations*, vol. 35, no 3, p. 423-455.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie et William H. Bommer (1996). « Meta-analysis of the relationships between kerr and jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no 4, p. 380-399.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee et Nathan P. Podsakoff (2003). « Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 5, p. 879-903.

Preacher, Kristopher J. et Andrew F. Hayes (2008). « Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models », *Behavior Research Methods*, vol. 40, no 3, p. 879-891.

Preacher, Kristopher J., Michael J. Zyphur et Zhen Zhang (2010). « A general multilevel sem framework for assessing multilevel mediation », *Psychological Methods*, vol. 15, no 3, p. 209-233.

Quivy, Raymond et Luc Van Campenhoudt (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3^e éd., Paris, Dunod.

Ramthun, Alex J. et Gina S. Matkin (2012). « Multicultural shared leadership: A conceptual model of shared leadership in culturally diverse teams », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 19, no 3, p. 303-314.

Ramthun, Alex J. et Gina S. Matkin (2014). « Leading dangerously: A case study of military teams and shared leadership in dangerous environments », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 21, no 3, p. 244-256.

Reilly, R.R; McGourty, J. (1998). « Performance appraisal in team settings », dans In J.W. Smither (dir.), *Performance appraisal : State of the art in practice*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers., p. 244-277.

Rodwell, John J., Rene Kienzle et Mark A. Shadur (1998). « The relationships among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communication », *Human Resource Management (Wiley)*, vol. 37, no 3-4, p. 277.

Rondeau, Kent V. (2007). « The adoption of high involvement work practices in canadian nursing homes », *Leadership in Health Services*, vol. 20, no 1, p. 16-26.

Rousseau, Vincent, Caroline Aubé et André Savoie (2006). « Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks », *Small Group Research*, vol. 37, no 5, p. 540-570.

Roussel, Patrice, François Durrieu, Éric Campoy et Assaad El Akrem (2002). *Méthodes d'équations structurelles: Recherche et applications en gestion*, Paris, Economica.

Roussel, Patrice et Frédéric Wacheux (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck.

Roy, Mario (1999). « Les équipes semi-autonomes au québec et la transformation des organisations », *Revue Gestion*, vol. 24, no 3, p. 76-85.

Roy, Mario et Madeleine Audet (2003). « La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles: Un cadre de référence », *Gestion*, vol. 27, no 4, p. 43-49.

Ryan, Richard M. et Edward L. Deci (2000). « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being », *American Psychologist*, vol. 55, no 1, p. 68-78.

Salas, Eduardo, C. Shawn Burke et Kevin C. Stagl (2004). « Developing teams and team leaders: Strategies and principles. », dans David V. Day, Stephen J. Zaccaro et Stanley M. Halpin (dir.), *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*, Mahwah Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 325-355.

Savoie, André et Luc Brunet (2000). « Les équipes de travail : Champ d'intervention privilégié pour les psychologues. », dans Jean-Luc Bernaud et Claude Lemoine (dir.), *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Paris, p. 171-202.

Seers, Anson, Tiffany Keller et James M. Wilkerson (2003). « Can team members shaed leadership? », dans Craig L. Pearce et Jay A. Conger (dir.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, Sage, p. 77-102.

Shah, Rachna et Peter T. Ward (2003). « Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance », *Journal of Operations Management*, vol. 21, no 2, p. 129-149.

Shalley, Christina E., Jing Zhou et Greg R. Oldham (2004). « The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? », *Journal of Management*, vol. 30, no 6, p. 933-958.

Sheng, Chieh-Wen, Yi-Fang Tian et Ming-Chia Chen (2010). « Relationships among teamwork behavior, trust, perceived team support, and team commitment », *Social Behavior and Personality: an international journal*, vol. 38, no 10, p. 1297-1305.

Shrout, Patrick E. et Niall Bolger (2002). « Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations », *Psychological Methods*, vol. 7, no 4, p. 422-445.

Shuffler, Marissa L., Christopher W. Wiese, Eduardo Salas et C. Shawn Burke (2010). « Leading one another across time and space: Exploring shared leadership functions in virtual teams », *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 26, no 1, p. 3-17.

Simard, Gilles, Sarah Bernard et Olivier Doucet (2005). « Pratiques en grh et engagement des employés: Le rôle de la justice », *Relations Industrielles*, vol. 60, no 2, p. 296-319.

Sims Jr., Henry P. (1977). « The leader as manager of reinforcement contingencies: An empirical example and a model », dans J. G. Hunt et L. L. Larson (dir.), *Leadership: The cutting edge.*, Carbondale, Southern Illinois University Press, p. 121-137.

Singh, Ajay et Bindu Gupta (2015). « Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment », *Benchmarking: An International Journal*, vol. 22, no 6, p. 1192-1211.

Sivasubramaniam, Nagaraj, William D. Murry, Bruce J. Avolio et Dong I. Jung (2002). « A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance », *Group & Organization Management*, vol. 27, no 1, p. 66-96.

Small, Erika E. et Joan R. Rentsch (2010). « Shared leadership in teams: A matter of distribution », *Journal of Personnel Psychology*, vol. 9, no 4, p. 203-211.

Solansky, Stephanie T. (2008). « Leadership style and team processes in self-managed teams », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 14, no 4, p. 332-341.

Spreitzer, Gretchen M. (1995). « Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation », *The Academy of Management Journal*, vol. 38, no 5, p. 1442-1465.

Spreitzer, Gretchen M. (2008). « Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. », dans Julian Barling, Stewart Clegg et Cary L. Cooper (dir.), *The handbook of organizational behavior*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 54-72.

St-Onge, Sylvie (1994). *La reconnaissance des performances: Importance, formes et conditions de succès*, vol. no 94-23., Montréal, École des hautes études commerciales.

Sweeney, Isabelle (2009). *Leadership partagé dans les équipes de travail: Le rôle du superviseur immédiat et de la distance* [mémoire de maîtrise], Montréal, HEC Montréal, 143 p.

Taggar, Simon, Rick Hackew et Sudhir Saha (1999). « Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes », *Personnel Psychology*, vol. 52, no 4, p. 899-926.

Taylor, Frederick W. (1934). *The principles of scientific management*, New York, Harper.

Torrelles, Cristina, Jordi Coiduras, Xavier Carrera et Sofia Isus Barado (2014). « Du changement dans l'évaluation du travail d'équipe : Validation de l'outil rute », *Les dossiers des sciences de l'éducation*, no 31, p. 101-116.

Tremblay, Michel, Julie Cloutier, Gilles Simard, Denis Chênevert et Christian Vandenberghe (2010). « The role of hr practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, no 3, p. 405-433.

Tremblay, Michel, Guay Philippe et Simard Gilles (2000). « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », *publications du CIRANO*, vol. 24, p. 1-24.

Ullah, Ullah S. M. Ebrahim et D. Soo Park (2013). « Shared leadership and team effectiveness: Moderating effects of task interdependence », *African Journal of Business Management*, vol. 7, no 40, p. 4206-4220.

Veldhoven, Marc , Marcel Croon, Sthepen Wood et Liliane Menezes (2012). « Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being », *Human Relations*, vol. 65, no 4, p. 419-446.

Wall, Toby D., Stephen J. Wood et Desmond J. Leach (2005). « Empowerment and performance », *International Revue of Industrial and Organizational Psychology 2004*, vol. 19, p. 1-46.

Wang, Danni, David A. Waldman et Zhen Zhang (2014). « A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness », *Journal of Applied Psychology*, vol. 99, no 2, p. 181-198.

Wang, Yingyan et Charles A. O'Reilly, III (2010). « Dispositions, organisational commitment and satisfaction: A longitudinal study of mba graduates », *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 21, no 8, p. 829.

Wickramasinghe, Vathsala et Anuradha Gamage (2011). « High - involvement work practices, quality results, and the role of hr function », *The TQM Journal*, vol. 23, no 5, p. 516-530.

Williams, Larry J. et Stella E. Anderson (1991). « Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors », *Journal of Management*, vol. 17, no 3, p. 601-617.

Wood, Michael S. et Dail 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.

Wood, Stephen et Lilian M. De Menezes (2008). « Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the british economy », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, no 4, p. 639-683.

Woodman, Richard W., John E. Sawyer et Ricky W. Griffin (1993). « Toward a theory of organizational creativity », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 18, no 2, p. 293-321.

Yukl, Gary A. (1998). *Leadership in organisations*, 4^e éd., Upper Saddle River, Prentice-Hall International.

Yukl, Gary A. (2006). *Leadership in organizations*, 6^e éd., Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.

Yukl, Gary A. (2013). *Leadership in organizations*, Boston, Pearson.

Zaccaro, Stephen J. et Richard Klimoski (2002). « The interface of leadership and team processes », *Group & Organization Management*, vol. 27, no 1, p. 4-13.

Zhou, Wencang, Donald Vredenburg et Edward G. Rogoff (2013). « Informational diversity and entrepreneurial team performance: Moderating effect of shared leadership », *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 11, no 1, p. 39-55.

Ziegert, Jonathan C. (2005). *Does more than one cook spoil the broth? An examination of shaed team leadership*. [Thèse de doctorat], Maryland, University of Maryland, 91 p.