

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LEADERSHIP AU PLURIEL EN GESTION DE PROJET

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
DOMINIQUE LAVERGNE

JANVIER 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs (SDU-522- Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «Conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma reconnaissance infinie à ma directrice de recherche, Hélène Sicotte. Je la remercie pour son écoute attentive, son support constant et ses commentaires justes et constructifs qui m'ont guidée tout au long du processus de rédaction. Son aide et sa disponibilité ont une valeur inestimable et j'admets que tous nos échanges m'ont inspirée à évoluer en une meilleure personne et en une meilleure professionnelle.

Je remercie les membres du jury, Alejandro Romero-Torres et Nathalie Drouin d'avoir accepté d'évaluer mon mémoire et d'avoir fourni une rétroaction constructive permettant de bonifier la qualité de la recherche. J'aimerais souligner l'apport de Nathalie Drouin au début du projet qui a contribué grandement à la conception et à l'alignement de la recherche.

Je remercie mes amis Raphaël, Virginie, Carolanne et Frédéric de m'avoir épaulée, encouragée et poussée à dépasser mes limites.

Je souligne le soutien considérable de mon patron Francis Trudeau. Nos discussions m'ont guidée et motivée à persévérer dans l'adversité.

Le support combiné de ces personnes est le cœur même de cette recherche, je suis choyée d'être inspirée et transportée dans ce projet à leurs côtés.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	I
RÉSUMÉ	IV
ABSTRACT	V
INTRODUCTION	6
CHAPITRE I LEADERSHIP ET ÉQUIPE PROJET	9
1.1 Notions et définitions du leadership.....	9
1.2 Les contextes du leadership	15
1.2.1 Leadership vertical (formel).....	16
1.2.2 Leadership horizontal (informel).....	17
1.3 Les effets du leadership.....	19
1.4 Le contexte du leadership.....	20
1.5 Modèle conceptuel	23
CHAPITRE II_MÉTHODOLOGIE.....	25
CHAPITRE III_ANALYSE NARRATIVE PRÉSENTATION DU CAS	29
3.1 Historique du projet.....	29
3.2 Rôles : Équipe et parties prenantes	33
3.3 Processus décisionnel.....	37
CHAPITRE IV_ANALYSE SYNTHÉTIQUE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	40

4.1	Leadership : Émergence, comportements et effets	40
4.1.1	Leadership au pluriel	43
4.2	Contexte	45
4.2.1	Organisation	45
4.2.2	Projet	46
4.2.3	Équipe	47
4.2.4	Individu	48
CONCLUSION		50
2.3	Limites de l'étude.....	51
2.4	Avenues futures.....	52
BIBLIOGRAPHIE		54
ANNEXE 1 – LISTE DES CODES POUR L'ANALYSE DES ENTREVUES.....		59
ANNEXE 2 – STRUCTURE DE GOUVERNANCE DU PROJET		60
ANNEXE 3 – CHRONOLOGIE DES DATES IMPORTANTES		61

RÉSUMÉ

On remarque dans la littérature que les processus d'équipe ont une influence de plus en plus importante sur la performance du projet et de l'organisation. De nombreuses organisations passent ainsi d'une structure hiérarchique traditionnelle à une structure axée sur les équipes afin de pallier à la complexité grandissante des technologies et des marchés.

Pour offrir un environnement propice à la performance, le leadership et l'*empowerment* (habilitation) sont devenus essentiels. Toutefois, dans les recherches contemporaines ces concepts n'ont pas reçu toute l'attention qu'ils méritent. La recherche sur le leadership en contexte projet s'est effectivement concentrée sur le gestionnaire comme individu, ses traits, capacités et actions en négligeant les effets de ce leadership sur les projets et sur l'interaction avec un leadership émanant des membres de l'équipe. L'objectif de cette étude est donc d'observer et documenter la dynamique d'interrelations entre le leadership vertical ou formel et le leadership horizontal ou informel. Puis, d'observer l'habilitation que nous appellerons "*empowerment*", sa genèse et son influence sur l'équipe.

Une étude de cas unique provenant d'une étude internationale sera analysée avec les stratégies narrative et synthétique. L'approche abductive est suivie pour permettre une description riche et spécifique à la fois sur l'ensemble des niveaux d'étude, soit l'individu, l'équipe, l'organisation et les parties prenantes du projet indépendamment de leur appartenance.

Le cas du projet InnoArt permet de souligner la légitimité du leadership vertical et même celui perçu comme directif lorsqu'il s'agit d'un projet dont le périmètre dépasse largement les frontières d'une seule discipline et dont la portée le caractérise comme complexe.

Par ailleurs, même en l'absence du leadership vertical, l'*empowerment* peut émerger et faciliter la réussite du projet, bien que le prix soit lourd en termes de stress et de dégradation des conditions de bien-être des subordonnés laissés à eux-mêmes.

Mots-clés

Leadership, Leadership vertical, Leadership horizontal, *Empowerment*

ABSTRACT

It can be seen in the literature that team processes have an increasingly important influence on the performance of the project and the organization. Many organizations are moving from a traditional hierarchical structure to a team-based structure to address the growing complexity of technologies and markets.

To provide a conducive environment for performance, leadership and empowerment have become essential. However, in contemporary research these concepts have not received the attention they deserve. Research on leadership in a project context has focused on the manager as an individual, his traits, abilities and actions. It neglects the effects of this leadership on projects and the interaction with leadership stemming from team members. The objective of this study is therefore to observe and document the dynamics of interrelationships between vertical or formal leadership and horizontal or informal leadership. Then, to observe the empowerment, its genesis and its influence on the team.

A unique case study from an international study is analyzed with narrative and synthetic strategies. The abductive approach is used to allow a rich and specific description at the same time on the whole of the levels of study, ie the individual, the team, the organization and the stakeholders of the project independently of their belonging to an organization or the other.

The case of the InnoArt project highlights the legitimacy of vertical leadership and even that perceived as directive when it comes to a project whose scope goes far beyond the boundaries of a single discipline and which is characterized as complex.

Moreover, even in the absence of vertical leadership, empowerment can emerge and facilitate the success of the project, although the price is heavy in terms of stress and deterioration of well-being conditions of subordinates left to themselves.

Keywords:

Leadership, Vertical Leadership, Horizontal Leadership, Empowerment

INTRODUCTION

Lorsque vient le temps d'évaluer le succès des projets, les gestionnaires doivent s'intéresser aux indicateurs mesurables tels que les coûts, l'échéancier et la portée, tout en ayant une compréhension adéquate des jeux d'influence qui impactent les activités du projet (Hickson, 2015). Or, le leadership est une composante importante de la performance en organisation (Nicolaidis *et al.*, 2014) et aussi au niveau des équipes de projet (Pearce et Sims, 2002). D'ailleurs, on remarque que les processus d'équipe ont une influence de plus en plus importante sur la performance du projet et de l'organisation. De nombreuses organisations passent ainsi d'une structure hiérarchique traditionnelle à un système davantage axé sur l'équipe afin de pallier la complexité grandissante des tâches (Zaccaro *et al.*, 2001).

Le leadership et l'*empowerment*¹ sont devenus essentiels pour accroître l'efficacité des équipes (Cox *et al.*, 2003). Toutefois, le leadership du projet n'a pas reçu toute l'attention requise, ni dans les études sur les projets ni dans la recherche sur le leadership (Lindgren et Packendorff, 2009; Müller *et al.*, 2018). Le thème est pourtant reconnu comme fondamental aux sciences qui s'intéressent à l'organisation et il existe une pluralité de définitions plus ou moins divergentes (Carter *et al.*, 2015). Somme toute, le leadership est souvent conceptualisé comme un processus d'influence de haut en bas dans lequel les chercheurs isolent un seul leader (D'Innocenzo *et al.*, 2014). En effet, la recherche sur le leadership dans les projets est traditionnellement axée sur le gestionnaire et ses traits, ses capacités et ses actions comme un facteur de succès dans les organisations (Lindgren et Packendorff, 2009; Turner et Müller, 2005), mais il

¹ Consulter la description linguistique de la traduction à la section 1.5 Empowerment des membres de l'équipe.

semble y avoir très peu d'études qui aient examiné les effets du leadership sur les projets en s'appuyant sur les théories récentes du leadership d'équipe (Clarke, 2012). À ce sujet, l'influence du leadership d'équipe sur la performance doit être considéré plus attentivement et précisé dans les théories du leadership organisationnel et stratégique existantes (Zaccaro *et al.*, 2001), bien que le leadership partagé fait l'objet de plus en plus d'études (Binci *et al.*, 2016).

Parallèlement, les études sur l'*empowerment* ont eu un impact important dans la compréhension des interactions dans les organisations et le thème continue de gagner de l'intérêt bien que plusieurs questionnements demeurent sans réponse (Seibert *et al.*, 2011). Dans leur étude, Kirkman et Rosen (1999) mettent l'accent sur l'importance d'un contexte organisationnel permettant la manifestation de l'*empowerment* d'équipe. De plus, Perkins et Zimmerman (1995) argumentent que l'*empowerment* est un construit essentiel pour comprendre le développement des individus, des organisations et des communautés et pour comprendre le partage de l'influence.

L'objectif de cette recherche est de comprendre la dynamique entre l'exercice du leadership vertical ou formel et horizontal ou informel. Cette dynamique fortement influencée par le contexte permet d'observer l'*empowerment* au sein de l'équipe projet : sa genèse et ses interrelations d'influence réciproque. Ainsi, la question qui est sondée est la suivante :

**Comment s'exerce le leadership au pluriel au sein de
l'équipe projet ?**

Pour répondre à cette question, l'analyse d'une étude de cas unique provenant d'une étude internationale sera réalisée suivant une combinaison de stratégies narrative et synthétique. L'approche abductive est utilisée de manière à laisser les concepts émerger du cas tout en s'appuyant sur une structure proposée par la littérature. Cette

méthode qualitative permet de faire une description détaillée du phénomène en soulevant les éléments du contexte ayant eu un effet sur les relations d'influence. L'étude de cas est particulièrement utile quand le phénomène se déploie sur plus d'un niveau hiérarchique, au sein de plus d'une entreprise et avec nombre de parties prenantes (Denis, Lamothe et Langley, 2001). À terme, cette étude pourrait permettre d'identifier des pistes de réflexion pour des recherches futures sur le thème du leadership en gestion de projet.

Dans les sections qui suivent, une revue de la littérature présente d'abord les notions et définitions du leadership, puis on aborde ses différents contextes (leadership vertical et horizontal). Par la suite, les effets ainsi que les facteurs facilitant du leadership sont brièvement relatés. C'est dans ces deux dernières sections que les notions de leadership et d'*empowerment* dans un contexte de projet sont mis en relation. Enfin, une approche méthodologique pour répondre à la question de recherche est proposée au chapitre II tandis que l'analyse s'étend sur les chapitres III, historique et IV, analyse synthétique et discussion des résultats. Le mémoire se termine avec une conclusion.

1 CHAPITRE I

LEADERSHIP ET ÉQUIPE PROJET

Ce chapitre décrit les résultats de recherches liés aux concepts de leadership formel et informel et d'*empowerment*. Le modèle « intrant – contexte – extrant » est utilisé pour structurer les sections de celui-ci. La première section se veut un survol des quelques courants de recherche qui marquent la conceptualisation du leadership. De plus, quelques définitions permettront d'aligner la problématique avec les concepts théoriques afin de mieux la cerner. Dans la seconde section, le contexte dans lequel évolue l'équipe et qui influence le leadership et l'*empowerment* est présenté. La troisième section montre les effets et les interrelations que peuvent avoir les leaderships et l'*empowerment* au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'organisation. Finalement, la dernière section décrit des éléments qui peuvent faciliter l'émergence et l'exercice du leadership, parmi lesquelles on retrouve l'*empowerment* et l'habilitation.

1.1 Notions et définitions du leadership

La recherche sur le leadership de projet s'intéresse à la relation entre le style de leadership (par exemple, la préoccupation pour la personne ou pour la tâche) et les exigences contextuelles spécifiques (par exemple, la culture organisationnelle) au type de projet (infrastructure, TI, R&D, etc.) (Lindgren et Packendorff, 2009). Parallèlement au développement de recherches empiriques sur ce que représente un bon leadership de projet, le développement théorique au sein de la recherche en leadership de façon générale s'est élargi considérablement (Lindgren et Packendorff, 2009). D'ailleurs, un

aspect crucial de la recherche sur les projets est l'inclusion continue de perspectives pratiques, théoriques et méthodologiques d'autres domaines de la science tels que la psychologie et la sociologie, faisant de la frontière interdisciplinaire un lieu où la théorie organisationnelle générale répond aux spécificités du domaine de gestion de projet (Lindgren et Packendorff, 2009).

Au fil des recherches, la conceptualisation du leadership a considérablement évolué. En effet, Turner et Müller (2005) dégagent six écoles de pensée du leadership, qui tour à tour ou en parallèle développent des connaissances, il s'agit des écoles de : (1) Traits, (2) Comportements, (3) Contingente, (4) Visionnaire ou charismatique, (5) Intelligence émotionnelle et (6) Compétences. Une brève description de chacune des écoles suit :

L'école des traits : Ce courant reconnaît que les bons leaders présentent certains traits avec lesquels ils sont nés. À travers cette approche, les gens sont perçus comme porteurs d'un ensemble de qualités plutôt que comme des acteurs actifs et en développement à l'intérieur du projet ; l'utilisation des outils de gestion de projet devient partie intégrante de ces qualités (Lindgren et Packendorff, 2009).

L'école des comportements : Aussi appelée l'école des styles, l'école comportementale suppose que les leaders efficaces présentent des comportements ou des styles pouvant être développés (Müller et Turner, 2007). L'idée principale de cet axe est que les leaders ont le pouvoir d'adopter différentes attitudes, d'apprendre, de se développer et de s'améliorer (Bonneau, 2015).

L'école de la contingence : La perspective contingente (ou situationnelle) assume que différents comportements ou styles sont appropriés dans différentes circonstances (Müller et Turner, 2007) et que les dirigeants ne sont efficaces que si leurs caractéristiques peuvent être adaptées à la situation (Lindgren et Packendorff, 2009). Ainsi, un leader efficace adapte ses comportements et son style de

leadership à la situation, à l'organisation, à la tâche et aux employés (Bonneau, 2015). Turner et Müller (2005) concluent d'ailleurs, dans une étude subséquente, que le style de leadership influence le succès du projet et que différents styles sont appropriés à des contextes différents. Bien que cette école de pensée soit devenue très influente, elle est critiquée pour le fait de trop se concentrer sur un leader focal en opposition aux interactions de groupe (Lindgren et Packendorff, 2009).

L'école visionnaire ou charismatique : L'école visionnaire identifie deux types de leaders : (1) transformationnels, ceux qui se concentrent sur les relations et communiquent leurs valeurs et (2) transactionnels, ceux qui se concentrent sur les processus (Turner et Müller, 2005). Les caractéristiques individuelles du leader et ses comportements sont ici étudiés afin de comprendre leur impact sur les subordonnés (Barling *et al.*, 2010). Müller et Turner (2007) expliquent qu'un style de leadership transformationnel est privilégié pour les projets de changement complexe et un style transactionnel est préféré pour les projets simples.

L'école de l'intelligence émotionnelle : Partant de la prémisse que tous les gestionnaires détiennent un certain niveau d'intelligence, ce courant distingue les bons leaders non pas par leurs capacités intellectuelles, mais par leur réponse émotionnelle aux situations (Müller et Turner, 2007). Ainsi, les quatre dimensions de compétences dégagées par Goleman *et al.* (2002) et reprises par Müller et Turner (2007) permettent de mettre en lumière que les leaders adaptent leurs réactions selon des compétences personnelles (conscience de soi et autogestion) et sociales (conscience sociale et gestion des relations). Selon l'étude de Goleman et ses collègues (2002), six styles de leadership ressortent à partir de ces profils de compétences (visionnaire, formateur, affilié, démocratique, encadreur et directif) et c'est le contexte qui détermine le style idéal à utiliser. On dit également que la confiance d'un gestionnaire de projet, due à son expérience dans l'exercice de ses fonctions, influence sa perception du succès (Müller et Turner, 2007).

L'école des compétences : Ce courant constate que les bons leaders présentent certaines compétences spécifiques pouvant être développées (Bonneau, 2015). Il unit toutes les écoles précédentes – les traits et les comportements pouvant être vus comme des compétences – en apportant une nuance contextuelle (différents profils sont appropriés dans différentes situations), en définissant le profil de compétences des leaders transformationnels et transactionnels et en suggérant de reconnaître l'intelligence émotionnelle comme un groupe additionnel de compétences (Müller et Turner, 2007). Dulewicz et Higgs (2005) expliquent que, relativement au leadership, les compétences améliorant la performance se rassemblent en trois groupes : intellectuelles (IQ), managériales (MQ) et émotionnelles (EQ).

De ces six écoles, on déduit que les études sur le leadership s'intéressent à un leader et ses relations avec le contexte et les parties prenantes. Ainsi, le leadership consiste à influencer les autres pour comprendre et s'entendre sur ce qu'il faut faire et la manière d'y arriver – il correspond au processus de facilitation des efforts individuels et collectifs pour atteindre les objectifs communs. Une définition reste dominante : il s'agit d'un

« processus d'influence impliquant la détermination des objectifs du groupe ou de l'organisation, motivant le comportement dans la poursuite de ces objectifs et influençant la culture et la pérennité du groupe » (Yukl, 1989, p. 253).

Alors que la tradition est d'étudier le leadership à travers une perspective centrée sur la personne, par exemple le questionnaire de projet (Lindgren et Packendorff, 2009), certaines définitions contemporaines proposent une vision du phénomène comme étant relationnel, situé dans des contextes sociaux spécifiques, impliquant des processus émergents et englobant l'influence formelle et informelle (Carter *et al.*, 2015). En outre, Shamir et Lapidot (2003) expliquent que tout leadership, même le leadership vertical, est toujours partagé étant donné que les relations sont généralement caractérisées par

l'interdépendance et la vulnérabilité mutuelles et parce que le leadership inclut des éléments comme la confiance établie conjointement par les leaders et les subordonnés.

Clarke (2012) affirme que des perspectives alternatives sur la nature du leadership s'adaptent mieux aux environnements de complexité croissants dans lesquels se trouvent les projets. Ainsi, Denis, Langley et Sergi (2012) font un portrait de la recherche impliquant la pluralité de leaders et identifient quatre courants se distinguant par des approches épistémologiques, théoriques et méthodologiques distinctes sur le leadership. Précisément, on divise les écrits parmi les quatre catégories suivantes : (1) le partage du leadership pour optimiser l'efficacité de l'équipe, (2) le regroupement des capacités de leadership au sommet pour diriger les autres, (3) la diffusion du leadership à travers les niveaux dans le temps et (4) la cocréation du leadership à travers les interactions (Denis, Langley et Sergi, 2012), en voici un bref aperçu:

1. Le partage du leadership pour optimiser l'efficacité de l'équipe : Ce courant s'inspire grandement de la théorie des organisations et définit le leadership comme étant un processus d'influence interactif et dynamique entre les individus d'un groupe où l'objectif est de travailler mutuellement vers la réalisation des buts du groupe, de l'organisation ou des deux (Pearce et Conger, 2003). L'orientation des recherches est centrée sur l'exercice du leadership dans un contexte de groupe.
2. Le regroupement des capacités de leadership au sommet pour diriger les autres : Mettant l'accent sur des situation empiriques, ce courant aborde le sujet comme le travail conjoint de deux ou trois leaders à l'extérieur du groupe pour diriger l'équipe (Alvarez et Svejnova, 2005).
3. La diffusion du leadership à travers les niveaux et dans le temps : Ce flux réfère à la façon dont le leadership est transféré entre les personnes d'un niveau

hiérarchique à l'autre au fil du temps ainsi que dans les marges intra-organisationnelles et inter-organisationnelles.

4. La production du leadership à travers les interactions : Ce dernier groupe introduit une vision du leadership et de l'organisation comme étant l'effet des constructions sociales humaines qui émanent des liens riches et des interdépendances des organisations et de leurs membres.

Dans la présente étude, la perspective de la première approche, *le partage du leadership pour optimiser l'efficacité de l'équipe*, a été retenue puisqu'elle a pour objectif de mieux comprendre et trouver d'autres sources de leadership (Denis, Langley et Sergi, 2012). L'attention de cette étude est donc sur un groupe dans lequel le leadership au pluriel évolue.

Suivant cette vision, la définition de Pearce et Conger (2003) suggère que le leadership est largement distribué dans un ensemble d'individus plutôt que centralisé sur une personne qui tient le rôle de supérieur. À cet effet, Carson *et al.*, (2007) considèrent que le leadership partagé est une caractéristique de l'équipe et que celle-ci fonctionne mieux lorsque les membres partagent la responsabilité du leadership. Lindgren et Packendorff (2009) rappellent aussi que le leadership devrait être traité comme une activité collective plutôt que comme la somme des actions du dirigeant formel. En ce sens, ils définissent le leadership *collaboratif* comme promouvant la collaboration plutôt que la compétition. On le retrouve, par exemple, dans les organisations publiques, qui œuvrent pour la communauté plutôt qu'en compétition pour un marché. Les auteurs associent le leadership *distribué* aux interactions entre les individus plutôt que d'une personne vers les autres individus. Le concept suggère que les caractéristiques individuelles du gestionnaire de projet ont moins d'importance que les comportements du groupe dans son ensemble.

Le leadership *partagé*, quant à lui, émerge avec la distribution des responsabilités aux individus les plus aptes et de nouveau le leader formel n'est pas considéré comme le seul responsable du succès.

En somme, les leaders évoluent dans un environnement social, enregistrent des indices pertinents et intègrent ces informations qui sont ensuite utilisées pour guider la résolution de problèmes et la prise de décision (Burke *et al.*, 2006). Un contexte routinier impliquerait une prise de décision plus rapide et effective d'une équipe sous un leadership directif alors qu'un contexte non familier serait plus propice à la décision d'une équipe au leadership partagé – les types de leadership provoquent des performances différentes (De Smet *et al.*, 2018). De fait, le leadership au pluriel émane d'une diversité d'individus aux objectifs et aux trajectoires différentes et qui co-évoluent dans le temps parallèlement avec la transformation de l'organisation (Denis *et al.*, 2001) ou du projet, ce qui peut améliorer les performances (Carson *et al.*, 2007).

Afin de mieux comprendre les interrelations entre le leadership au pluriel de l'équipe et son contexte, la prochaine section traite des formes de leadership (vertical, horizontal et pluriel) dans l'environnement organisationnel.

1.2 Les contextes du leadership

Tel que décrit dans la section précédente, le leadership d'équipe est un processus dynamique et social (Burke *et al.*, 2006) engageant l'ensemble des personnes qui prennent part au projet : L'équipe et ses parties prenantes.

Il peut y avoir un employé ou une personne externe qui prend le leadership, ou encore un leader à qui on attribue le pouvoir d'influence de manière formelle ou informelle et qui, après une évaluation du contexte, des membres et de l'environnement, y constate un état favorable au leadership pluriel (Müller *et al.*, 2018). L'influence peut donc être

distribuée par une autorité formelle (mandataire ou exécutif), et aussi à travers la reconnaissance et l'acceptation par les personnes impliquées dans le projet (Muethel et Hoegl, 2013). L'ensemble de ces relations forment, conjointement avec l'environnement de l'organisation, le contexte du projet.

1.2.1 Leadership vertical (formel)

On décrit le leadership vertical comme étant la projection de l'influence d'un leader focal vers les subordonnés (Cox *et al.*, 2003). Qu'il s'agisse de la coordination des tâches, de l'apprentissage et de l'innovation, ou de l'architecture sociale de l'équipe, le leader désigné est positionné comme étant le centre d'autorité, d'influence et de contrôle (Cox *et al.*, 2003). Comme il est du rôle du gestionnaire de projet de piloter les ressources vers la vision partagée, il a l'autorité et l'exigence de fournir un leadership vertical dans l'accomplissement du projet (Müller *et al.*, 2015). Les études se concentrent sur le comportement et les processus que le leader vertical développe pour promouvoir la performance de l'équipe (Zaccaro *et al.*, 2001). Ce leader peut agir comme un *coach*, montrer de l'attention affective et défendre les frontières de l'équipe (Nicolaidis *et al.*, 2014). Certains considèrent qu'il est peu probable qu'un leadership horizontal apparaisse sans le support du leadership vertical (Binci *et al.*, 2016).

Un autre point pouvant être utile dans l'observation du leadership : La plupart des conceptualisations du leadership suivent une tendance à diviser les comportements en deux catégories : celle qui traite de l'accomplissement des tâches ou celle qui traite des comportements qui facilitent l'interaction et/ou le développement de l'équipe (Fleishman *et al.*, 1991). On décrit ainsi d'une part les comportements centrés sur la tâche et d'autre part, les comportements centrés sur la personne (Blake et Mouton, 1978). D'ailleurs, Turner et Müller (2005) ajoutent que la plupart des recherches sur le leadership tendent en fait à mettre le style ou comportement du leader sur un continuum d'un ou deux axes tels que (1) préoccupation pour la personne, (2) préoccupation pour

la production/l'exécution, (3) utilisation de l'autorité, (4) implication de l'équipe dans la prise de décision (formulation des décisions), (5) implication de l'équipe dans la prise de décision (choix des options) et (6) flexibilité par rapport à l'application des règles.

1.2.2 Leadership horizontal (informel)

Le leadership horizontal repose quant à lui sur un échange d'influences latérales dynamique entre les membres d'une équipe, incluant le gestionnaire de projet, plutôt que de s'appuyer sur une influence verticale descendante d'un leader désigné (Cox *et al.*, 2003). Ce leadership consiste en un processus collaboratif et émergent, d'interactions de groupe, dans lesquelles les membres de l'équipe s'engagent dans le partage de l'influence (Cox *et al.*, 2003). À ce sujet, le concept d'équipe se définit comme suit :

« une pluralité d'individus partageant des objectifs communs, accomplissant des tâches interdépendantes et étant mutuellement responsables des résultats de la tâche collective, maintenant et gérant des limites et étant intégrés dans un contexte organisationnel qui définit les limites, contraint l'équipe et influence les échanges avec d'autres unités de l'organisation » (Kozlowski et Bell, 2003, p.334).

Alors que le leadership vertical est accordé par la hiérarchie de l'organisation souvent à travers les rôles et responsabilités dévolus, le leadership horizontal demande à être facilité d'une autre façon dans l'équipe car il se développe naturellement en autant qu'il est préalablement encouragé par des messages clairs de la direction (Müller *et al.*, 2017). Perkins et Zimmerman (1995) expliquent que les processus habilitants facilitant l'émergence d'un tel leadership peuvent inclure la prise de décision collective et le partage de l'influence entre les pairs. D'ailleurs, on rappelle que le leadership partagé est considéré comme un instrument pour réaliser des objectifs organisationnels (Denis, Langley et Sergi, 2012), il représente un élément important dans l'exécution de tâches complexes (Pearce et Sims, 2002) et le succès des projets. Cette complexité nécessite

que le leadership vertical reconnaisse parfois ses lacunes et cède la place au leadership horizontal (Binci *et al.*, 2016).

Tel que mentionné dans la section 1.1, les études sur le leadership dégagent des notions similaires et convergentes du partage de l'influence (Konopka, 2016). Spécifiquement, on parle, entre autres, de leadership *distribué*, de leadership *collectif*, de leadership *collaboratif* et de leadership *partagé*. Chacune de ces notions suggèrent une définition présentant des nuances les unes vis à vis les autres. Dans le présent mémoire, la notion de leadership au pluriel est retenue pour décrire l'ensemble des concepts entourant les influences (horizontale et informelle) entre les individus au sein des équipes dans le contexte d'une organisation faisant affaires avec différentes parties prenantes.

Selon Pearce et Sims (2002), les leaderships vertical et horizontal ne devraient pas être traités comme étant mutuellement exclusifs puisqu'ils affectent tous deux le succès du projet et qu'il existe une relation serrée entre eux. Drouin *et al.* (2018) décrivent la notion de leadership équilibré qui conceptualise le leadership comme une transition dynamique, dépendante de la situation, d'un leader vertical à un expert horizontal. En effet, le leadership équilibré dans les projets se base sur un processus dynamique d'alternance du leadership entre le gestionnaire de projet et un ou plusieurs membres de l'équipe (Müller *et al.*, 2017). Un des rôles du gestionnaire de projet consiste donc à devenir un facilitateur, mais aussi un architecte social, qui connaît l'ensemble de l'organisation et qui est capable d'identifier, de trouver et de mobiliser les bonnes ressources pour les tâches à accomplir (Cox *et al.*, 2003). Müller et ses collègues (2015) affirment d'ailleurs que les deux formes de leadership doivent être exercées en simultanée afin de s'aligner à la réalité du projet. Ici, l'alternance des leaderships décrit le processus dynamique et cyclique de l'influence verticale et horizontale. De plus, Wang *et al.* (2014) concluent leur méta-analyse par le constat que le leadership partagé influence fortement et positivement l'efficacité de l'équipe surtout en termes d'attitudes et de comportements.

1.3 Les effets du leadership

Qu'il soit vertical ou horizontal, le leadership est exercé pour des raisons que les chercheurs décrivent sous le terme de fonction. Burke et ses collègues (2006) proposent une adaptation du modèle de Fleishman *et al.* (1991) qui identifient quatre fonctions de l'exercice du leadership, lesquelles sont décrites dans le tableau 1.

Tableau 1. Fonctions DU LEADERSHIP

(Burke *et al.*, 2006 adapté de FLEISHMAN *ET AL.*, 1991, P.289)

Recherche et structuration de l'information	« Recherche systématique, acquisition, évaluation et organisation de l'information par rapport aux objectifs de l'équipe et aux opérations » (Zaccaro <i>et al.</i> , 2001, p. 455)
Utilisation de l'information et résolution de problèmes	Utilisation de l'information tirée des activités de recherche pour résoudre le problème
Gestion des ressources humaines	Recrutement, allocation, développement et motivation des ressources humaines ainsi que la mobilisation de ces ressources pour conduire la planification élaborée et le processus de suivi
Gestion des ressources matérielles	Obtention et allocation des ressources matérielles ainsi que l'utilisation de ces ressources pour conduire la planification élaborée et le processus de suivi

Les quatre fonctions ci-dessus présentées, éclairent les usages de l'influence et dégagent des requis de la part des leaders du projet. On y retrouve notamment la recherche et structuration de l'information qui est essentielle pour piloter le projet vers la satisfaction des parties prenantes et la performance. Le leadership peut également être utilisé pour faciliter la résolution de problème ou la prise de décision de sorte que les différentes activités contribuant à la portée du projet se réalisent dans la fluidité. Enfin, l'usage de l'influence pour obtenir les ressources nécessaires à la livraison du projet et pour rencontrer les objectifs initialement définis est une autre fonction fort importante.

1.4 Le contexte du leadership

Bonneau (2015) affirme que les conditions favorisant l'émergence d'un leadership partagé se répartissent en cinq niveaux (c.-à-d. les caractéristiques des membres de l'équipe, du gestionnaire de projet, de l'équipe globalement, de la tâche et de l'organisation). Les membres de l'équipe sont souvent des professionnels-experts autonomes, ce qui implique une volonté de s'engager et par extension, une moins grande centralisation du pouvoir s'opère pour laisser place à l'influence multiple et une plus grande probabilité de voir apparaître un leadership au pluriel (Sergi *et al.*, 2012). Bien sûr, de son côté le mandataire de projet doit vouloir partager son influence; Martin *et al.* (2013) indiquent effectivement que les leaders partagent leur pouvoir avec les employés en déléguant plus de responsabilités dans la prise de décision et de contrôle sur les ressources. Sans cela, il est très difficile d'accomplir les tâches supplémentaires. Les équipes elles-mêmes deviennent multidisciplinaires, inter-organisationnelles, dispersées... bref plus complexes avec des tâches et des objectifs diversifiés qu'un seul individu ne peut appréhender (Hoegl *et al.*, 2011; Carson *et al.*, 2007). Un autre impact sur le leadership pluriel vient du type de projet, de l'organisation au niveau de son contexte, de sa structure et de sa culture (Müller *et al.*, 2018; Hoegl *et al.*, 2011). De plus, la culture organisationnelle peut favoriser la collaboration, la confiance et le transfert de connaissances au sein de l'équipe et de l'organisation (Tseng, 2017).

La présence ou l'absence de ces conditions au départ peut causer un impact sur le développement du leadership partagé (Bonneau, Hobbs et Bentein, 2015) aussi, la motivation des membres de l'équipe est reconnue comme un ingrédient de base à partir duquel un leadership partagé peut se développer (Denis, Langley et Sergi, 2012). L'hypothèse derrière les travaux sur l'autonomisation est que le leadership au pluriel se manifestera si les membres du groupe sont habilités à s'engager dans des rôles ou des processus de leadership (Denis, Langley et Sergi, 2012). La communication, la confiance et le support mutuels favorisent l'émergence du leadership horizontal

(Carson *et al.*, 2007) alors que la culture organisationnelle crée un environnement propice à ces antécédents (Angelle, 2010). Ces conditions habilitantes sont créées en fonction de la manière dont le travail est conçu, de la promotion des normes de conduite fondamentales et de la composition de l'équipe (Hackman, 2002; Erkutlu, 2012), ce qui relève effectivement assez bien de la culture organisationnelle. Celle-ci englobe des croyances et des valeurs partagées qui génèrent des normes et des standards guidant les actions de tous (Ortiz et Arnborg, 2005).

La notion de « condition habilitante » ci-haut mentionnée réfère au terme *empowerment* qui se traduit de l'anglais au français par « habilitation » et par « autonomisation ».² Alors que la première traduction (habilitation) renvoie au « fait de conférer à une personne ou à un groupe de personnes le pouvoir et la respectabilité nécessaires pour agir avec autonomie dans une situation donnée »³, la deuxième traduction (autonomisation) représente le « processus par lequel des employés d'une organisation acquièrent la maîtrise des moyens qui leur permettent de mieux utiliser leurs ressources professionnelles et de renforcer leur autonomie d'action. »⁴ Comme les deux traductions ne couvrent que partiellement la définition retenue, le terme *empowerment* est utilisé dans ce mémoire.

² Commission d'enrichissement de la langue française (France), FranceTerme, 2005, 2013 & © Canadian Institute of Chartered Accountants, 2006 cité par <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/>, page consultée le 7 septembre 2018

³ Institut Canadien des Comptables Agréés, 2006 cité par <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/>, page consultée le 7 septembre 2018

⁴ Office québécois de la langue française, 2003, cité par <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/>, page consultée le 7 septembre 2018

L'*empowerment* correspond à la motivation intrinsèque des individus ou de l'équipe par rapport aux tâches, reflétant un sentiment de contrôle par rapport à son travail et une coordination active par rapport à son rôle (Seibert *et al.*, 2011). Il s'agit

« d'un état par lequel les gens prennent le contrôle de leur vie, obtiennent la participation démocratique à la vie de leur communauté (Rappaport, 1987) et développent une compréhension critique de leur environnement » (Zimmerman *et al.*, 1992, p. 570).

Perkins et Zimmerman (1995) expliquent que les interventions axées sur l'*empowerment* visent à renforcer le bien-être alors qu'elles favorisent la résolution de problèmes, offrent aux participants la possibilité de développer leurs connaissances et leurs compétences et engagent les professionnels en tant que collaborateurs au lieu d'experts autorisés. Les pratiques d'habilitation entraînent une plus grande initiative et motivation des employés uniquement dans la mesure où ces pratiques fournissent des éléments qui améliorent l'effort de travail, l'espérance de rendement de l'employé ou le sentiment d'auto-efficacité (Conger et Kanungo, 1988). Pearce et Sims (2002) poursuivent en exposant que les individus, leurs comportements et leur environnement sont interreliés et influencent l'équipe à leur tour. Ainsi Anthony (2012) trouve un lien positif entre l'*empowerment* du leader et celui des subordonnés qui au surplus montrent alors un accroissement de leur performance et un engagement plus soutenu envers leur entreprise. Le leader formel joue un rôle actif dans l'habilitation de certains membres de son équipe (Hohmann *et al.*, 2018). Le niveau d'*empowerment* de l'équipe ne correspond toutefois pas à la somme des individus habilités (Perkins et Zimmerman, 1995).

L'*empowerment* se reconnaît de plusieurs façons (Seibert *et al.*, 2011). Ses composantes de base incluent la participation collective vers l'atteinte des objectifs, l'effort pour accéder aux ressources et la compréhension critique de l'environnement sociopolitique (Konopka, 2016; Martin *et al.*, 2013; Perkins et Zimmerman, 1995). Ces

derniers auteurs rappellent toutefois de faire la distinction entre les processus d'*empowerment* et leurs résultats puisque de manière itérative, les actions, les activités et les structures peuvent être habilitantes et les résultats générés par ces processus peuvent donner lieu à un état d'*empowerment*. Hohmann *et al.* (2018) soulignent que le leader formel peut aider les membres d'équipe à adopter une orientation vers la tâche qui leur permet de mieux comprendre et réaliser leurs tâches dans le contexte du projet. Spreitzer (2008) explique qu'une relation de soutien et de confiance avec son leader est un antécédent contextuel important de *l'empowerment* d'équipe alors qu'Angelle (2010) rappelle que le leadership partagé amène une responsabilité conjointe et un engagement envers l'organisation et ses buts, ce qui mène à une loyauté renforcée et au succès (Konopka, 2016).

1.5 Modèle conceptuel

Une étude récente dévoile que deux processus distincts ont lieu lors de l'identification du leader, l'un du côté du gestionnaire de projet et l'autre du côté des membres de l'équipe, et que le but ultime des deux est de converger vers l'autre (Müller *et al.*, 2018). Spécifiquement, les auteurs expliquent que d'une part, le gestionnaire de projet évalue l'efficacité ou le potentiel et développe les candidats, alors que les membres de l'équipe jugent leur situation, rivalisent avec les autres, spécialisent leurs compétences et recueillent des conseils du gestionnaire de projet. Étant donné que cette interaction a été décrite comme dynamique, interactive et séquentielle, on peut supposer qu'une boucle s'installe entre les deux types de leadership comme montré à la figure 1.

Les conditions favorables s'expriment à travers cinq niveaux selon Bonneau (2015) : individu, gestionnaire de projet, équipe, projet ou tâche et organisation. L'ensemble de ces éléments est important et peut se conceptualiser aux trois niveaux d'analyse du

modèle : la dynamique de l'influence par le leadership, le contexte des intervenants impliqués et l'évolution du projet.

On retrouve donc au cœur une influence dynamique entre le leadership vertical et le leadership horizontal qui n'est pas placé à un niveau spécifique (parties prenantes – qui ne sont pas forcément interne à l'organisation-, organisation, équipe ou individu) car les antécédents comme les résultats et les interactions peuvent se retrouver à chacun de ces niveaux. La répétition en boucle veut souligner l'aspect évolutif et longitudinal, souligné aussi par la flèche, de la variation du leadership tout au long du projet.

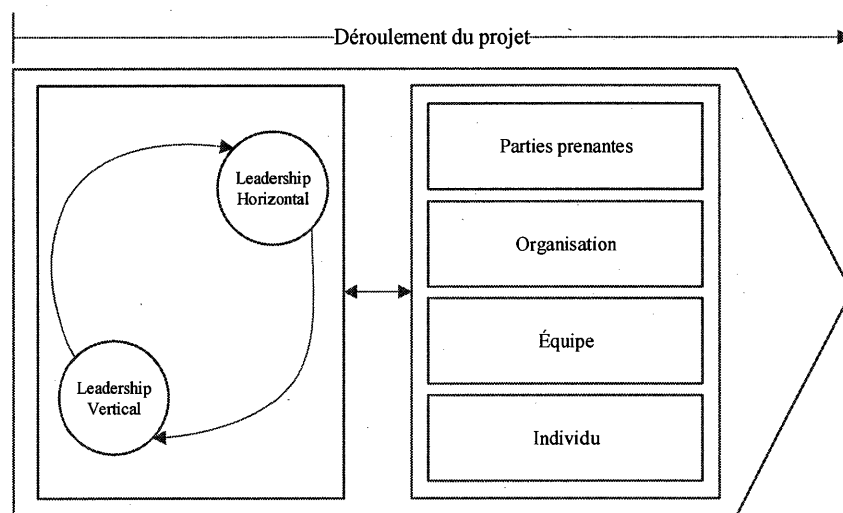


Figure 1 Modèle conceptuel

Cette section visait à faire une revue des concepts étudiés dans la littérature de manière à bien comprendre les phénomènes observés dans le présent mémoire. Le modèle conceptuel va guider la démarche de recherche qui s'enchaîne avec la stratégie méthodologique au Chapitre II.

2 CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à la problématique de recherche, une approche qualitative offre les qualités nécessaires pour décrire et mieux comprendre le phénomène étudié. Concrètement, une étude de cas est conduite par l'analyse d'entrevues de membres d'une équipe de projet élargie dans le secteur de la construction. On dit de l'étude de cas qu'elle se décrit par son approche théorique et épistémologique plutôt que par sa méthodologie (Travers, 2001). En ce sens, cette recherche adopte une ontologie réaliste et critique sociale qui consiste à expliquer un phénomène sans toutefois prétendre qu'il s'agit de l'unique explication possible (Bhaskar, 2016). En effet, on identifie les mécanismes sous-jacents responsables du phénomène étudié à travers les interactions entre les membres de l'équipe afin de produire une explication (Avenier et Thomas, 2013). Lindgren et Packendorff (2009) rappellent toutefois que lorsqu'on étudie le leadership du projet à travers les interactions, il est important de tenir compte de celles qui traversent les limites du projet et de l'organisation afin, entre autres, de bien comprendre le contexte. Ces auteurs suggèrent d'analyser les activités de leadership du projet en termes de processus multi-niveaux composés de l'organisation, des projets, des rôles et du leadership (Lindgren et Packendorff, 2009) pour ainsi comprendre la construction du phénomène. Ainsi, l'étude de cas permet de dégager une compréhension des forces complexes qui influencent et composent l'équipe de projet et de rendre compte des niveaux auxquels se déroulent les actions. De cette façon, la décomposition du leadership en sous-composantes, tels que ses fonctions et les divers

comportements, permet une conceptualisation et une étude empirique plus riche du sujet (Bonneau *et al.*, 2015).

Le contexte de cette étude se situe dans une recherche plus large sur le leadership qui visait à étudier des approches du leadership plus innovantes en gestion de projet. Les entrevues autour d'un cas et qui ont été menées dans le cadre de cette étude globale sont rendues disponibles par une chercheure responsable. Ainsi, aucun recrutement de participants n'est nécessaire puisque les données furent collectées par la professeure-chercheure. L'implication des répondants consistait à participer à une entrevue individuelle avec la professeure de l'UQAM. Les questions abordées portaient sur les thèmes suivants :

1. Questions générales sur l'organisation et sur le projet ;
2. Questions sur l'exercice du leadership au sein du projet, incluant la prise de décision;
3. Facteurs facilitants ou nuisant à l'émergence du leadership horizontal et vertical.

Ces thèmes convergent directement avec la problématique étudiée dans le cadre de ce mémoire. Des critères de sélection ont également permis de s'assurer de la pertinence du cas retenu. Celui-ci a été choisi en fonction de la complexité du projet, de la nature des relations des membres de l'équipe et de l'accessibilité de données secondaires afin de bonifier l'analyse et la compréhension des phénomènes décrits. Conséquemment, le contexte du projet sélectionné présente des conditions favorables pour faire ressortir les relations d'influence recherchées.

Gagnon (2005) explique qu'un cas peut prendre différentes formes : une personne, un groupe de personnes, une organisation ou un objet non humain tel qu'un produit, un projet, un processus, etc. L'unité d'analyse correspond ici à l'équipe. Nous étudions

plus précisément la manière dont les interactions entre le mandataire de projet (leader vertical) et les membres de l'équipe incluant le gestionnaire de projet (leaders horizontaux potentiels) prennent forme. Ce mémoire vise à comprendre la nature de la relation entre le leadership vertical, le leadership horizontal et le contexte incluant l'*empowerment* ainsi que leurs interrelations pouvant produire un leadership au pluriel. Précisément, il a pour objectif de faire ressortir les facteurs facilitant l'exercice des deux formes de leadership dans les équipes projet. L'analyse des entrevues ci-dessus mentionnées permettent à la fois de répondre à la question de recherche et d'explorer ce courant de la recherche encore peu connu en gestion de projet.

Quatre répondants ont été interviewés en 2015, leur profil, leur rôle et leurs responsabilités sont traités dans la section suivante, Chapitre III Analyse narrative. Les répondants n'avaient pas nécessairement de formation ou d'expérience antérieure en gestion de projet. Techniquement, la durée des entrevues était d'environ 45 à 60 minutes et elles étaient enregistrées audio numériquement. La participation à ce projet s'est faite sur une base volontaire. Cela signifie que les répondants ayant accepté de participer au projet, le faisaient sans aucune contrainte ou pression extérieure et qu'ils étaient libres de mettre fin à leur participation en tout temps au cours de la recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit, et sans avoir à se justifier. Naturellement, le responsable du projet pouvait également mettre fin à leur participation, sans leur consentement, s'il estimait que leur bien-être ou celui des autres participants était compromis ou bien s'ils ne respectaient pas les consignes de l'étude.

La transcription des entrevues ne permet pas d'identifier les participants interviewés. Afin de protéger leur identité et la confidentialité des données, les répondants sont toujours identifiés par un prénom fictif. Le nom associé à ce prénom n'est connu que des chercheurs. Tous les renseignements recueillis sont confidentiels, seuls les membres de l'équipe de recherche y ont accès.

En ce qui concerne l'interprétation des données, une analyse par raisonnement abductif est conduite de sorte que le chercheur étudie le phénomène en connaissant les théories de base et en demeurant ouvert aux phénomènes émergents observables (Richardson et Kramer, 2006). En lien avec le modèle présenté à la fin de la revue de la littérature, une grille de codes d'analyse est construite et discutée avec le directeur du mémoire. La fidélité de ces codes est testée avec la codification de la première entrevue par deux personnes indépendantes. La stratégie d'analyse retenue correspond à une combinaison des approches narrative et synthétique (Langley, 1999). Des données secondaires permettent de compléter le récit de cas et favoriser une meilleure compréhension du phénomène étudié.

La dernière section visait à expliquer l'approche méthodologique et la démarche d'analyse. Ceci étant fait, le Chapitre III décrira les résultats par une analyse narrative.

3 CHAPITRE III

ANALYSE NARRATIVE PRÉSENTATION DU CAS PROJET INNOVART

L'analyse narrative du cas fut faite en trois étapes distinctes qui forment une description du projet et suit son déroulement dans le but d'offrir une vision globale de l'équipe et de son vécu tout au long des changements, externes (contextuels) et internes à celle-ci. Cette étape fait l'objet des sections 3.1 à 3.3.

3.1 Historique du projet

Le Projet que nous appellerons InnovArt est né d'une demande reçue par la Division A de construire une infrastructure pour une organisation externe pour ajouter à l'offre de services des clients finaux. N'ayant pas d'équipe de gestion de projet de construction, la Division A a dû s'associer à un service interne : la Division B pour réaliser les travaux. Un gestionnaire de projet sera nommé plus tard dans la Division A afin d'effectuer la coordination entre la Division mandataire et la Division exécutante en plus de couvrir la communication, l'image publique et la gestion des enjeux politiques avec le client. Étant donné qu'il s'agissait un projet de conception et construction, l'exécutif de l'Organisation exigeait que le service agisse comme promoteur de l'initiative, fasse avancer sa demande et obtienne l'accord de l'exécutif avant que la gestion de projet supervise la mise en œuvre.

La commande consistait à construire une infrastructure comportant un aménagement intérieur. Initialement, les documents avaient été préparés pour aller en appel d'offres traditionnel avec une approche multidisciplinaire. Cette démarche vise à tenir compte des contraintes impliquant tous les professionnels qui développent le projet ultérieurement : architectes, ingénieurs, architectes-paysagistes, etc., mais deux événements sont venus perturber le contexte du projet à l'étape de la conception :

1. Les instances décisionnelles de l'Organisation ont décidé d'imposer l'utilisation d'un matériau spécifique inhabituel pour la construction de l'infrastructure;
2. L'exécutif de l'Organisation faisait du lobbying pour obtenir une distinction au niveau du design donc ils ont décidé de faire un concours d'architecture pour la construction et le développement de l'infrastructure.

L'option de procéder par appel d'offre multidisciplinaire avait été retenue par l'équipe interne, qui s'était avancée dans le cahier des charges, mais a été refusé par la haute-direction qui ne voulait plus faire ce type d'octroi, prônant plutôt des concours d'architecture. Pour l'équipe de projet, ce changement dans l'attribution des contrats a signifié un retour à la case départ et il a entraîné une complexification du projet à la phase de la conception. Il a même fallu réaliser une étude pour faire valoir l'intérêt de l'octroi de contrats par concours. L'envergure du projet est donc devenue beaucoup plus grande, mais sa portée est demeurée assez floue. Cela a amené des conséquences sur les coûts ainsi que sur le reste du projet puisque la proposition ne tenait pas compte des contraintes de toutes les parties prenantes et au surplus, les plans étaient audacieux. D'ailleurs, l'architecte n'a pas tenu compte de toute la problématique structurale au niveau architectural. Somme toute, l'administration a accepté les coûts supplémentaires, mais il était hors de question de dépasser les délais.

La planification se déclinait en trois phases:

1. Construction du bâtiment, aménagement intérieur et construction du stationnement;
2. Aménagement de l'espace extérieur;
3. Installation d'un revêtement spécialisé pour le bâtiment et pour l'espace extérieur.

Après le concours d'architecture, il a fallu réaliser un appel d'offres public pour recruter les professionnels-experts. Le processus d'appel d'offres pour la construction d'infrastructure débutait par la création d'un cahier de charges par la Division B. Le rôle de Thomas, gestionnaire de projet, était alors d'aller voir le client interne (Division A) afin de spécifier son besoin pour élaborer ce document des requis fonctionnels de l'infrastructure. Dans le processus traditionnel, les experts-professionnels (soumissionnaires) pouvaient faire leurs plans et devis en fonction du cahier des charges. Une fois que les plans et devis auraient été créés, des ajustements auraient été faits (toujours en avisant le demandeur – Division A) puis à la fin le demandeur aurait approuvé pour permettre d'aller en appel d'offres. Cette portion n'a pas eu lieu dû au changement décidé par l'exécutif de modifier le mode d'attribution du contrat. L'approche retenue pour octroyer les contrats relatifs à la construction a eu un impact direct sur la dynamique : « Quand on fait un appel d'offres ou un concours multidisciplinaire, il y a des consortiums qui se forment et donc une certaine synergie se met en place entre les différents fournisseurs (par ex. ils peuvent régler entre eux certains détails techniques). Mais là, ce n'était pas le cas du tout et ce ne fut pas facile à gérer. » - **Sylvie, Gestionnaire Division A**

Le projet était complexe parce qu'il impliquait plusieurs Divisions (A, B) et services internes (finances, installations, légal, etc.). De plus, de nouveaux joueurs se sont joints sporadiquement au fil de l'avancement des activités : les Division C, D et E. Un comité

de pilotage avait été mis en place dès le début pour s'assurer que les gens soient suffisamment informés et qu'ils puissent adresser les enjeux à l'avance. Il était composé de Sylvie (Gestionnaire, Division A), Lucie (Gestionnaire de projet, Division A) et Thomas (Gestionnaire de projet, Division B) – Annie (Gestionnaire de contrats (PCO), Division A) n'était pas encore là car elle est arrivée au moment où la construction du chantier a commencé. Un organigramme et une ligne du temps se retrouvent en annexes 2 et 3 pour référence. Pour l'équipe, il s'agissait d'un projet pilote dans la manière de le gérer et dans la nature des activités, c'était la première fois qu'ils faisaient un concours sans exigence spécifique et ça a entraîné une complexité importante pour la réalisation des travaux. Particulièrement, il y a eu des enjeux significatifs par rapport à l'évolution des exigences de la haute direction et des parties prenantes externes ainsi qu'aux jeux politiques. De plus, lorsqu'il y avait des joueurs qui ne respectaient pas leur rôle tel qu'attendu, cela ajoutait de nouveau un degré de difficulté supplémentaire au projet. Il faut ajouter qu'il y a eu un changement de direction générale à deux reprises pendant la durée du projet.

« Ça a été problématique parce que les gens à l'interne ont changé, le modèle d'affaires a changé et ils avaient des points de vue arrêtés sur le projet. »

- Sylvie, Gestionnaire Division A

Lorsque la phase de construction a débuté, une équipe de deux personnes a été introduite pour suivre l'avancement des travaux – un gestionnaire de chantier (Isabelle) et son adjointe (Annie) qui était en résidence au chantier. À ce moment, le gestionnaire de projet (Lucie) de la division B a pris du recul et le gestionnaire de contrats a pris le relai pour gérer le contrat de l'entrepreneur en construction. La surveillance des travaux s'effectuait par les architectes et les ingénieurs qui ont conçu les plans et devis – il y avait beaucoup d'intervenants et la collaboration était très étroite.

Le fait d'avoir quelqu'un sur le chantier a été un important facteur de succès pour le projet. D'ailleurs, une nouvelle politique de l'Organisation oblige à ce que pour tous les projets d'envergure, quelqu'un occupe cette position. Annie avait construit une relation étroite et solide avec les parties prenantes présentes sur le chantier. Fait anecdotique : Elle connaissait tous les noms des personnes présentes.

La construction a duré deux ans et demi une fois toutes les approbations reçues par rapport aux plans et devis. L'avant-projet a duré un peu plus de 2 ans et a conditionné le déroulement du reste du projet, entre autres lors du changement de nature dans l'octroi des contrats.

3.2 Rôles : Équipe et parties prenantes

Dans le projet, il y avait ce qu'on appelle l'exécutant (le responsable du processus d'appel d'offres et de gestion de contrats de construction) ce qui était le rôle de la Division B, dont Thomas était le chargé de projet. Les activités de la Division B couvraient deux volets : gestion de projets et gestion immobilière : le premier génère un projet préalable (développement et construction) tandis que le deuxième fait l'exploitation, la maintenance et entretien des bâtiments. À l'époque, la structure de projet comptait deux personnes qui travaillaient à temps plein : Thomas de la Division B et le spécialiste en installations de la Division A qui est parti à la retraite en 2012. La responsabilité de Marc était principalement au début du projet puisqu'il y avait plusieurs décisions stratégiques à prendre. Son autorité était conjointe avec la Division A (structure matricielle), selon lui la collaboration était primordiale pour concrétiser le projet et faire avancer les dossiers.

À ce moment, l'Organisation était en train de mettre en place un bureau de projet, donc la culture de gestion par projet était nouvelle au sein des équipes. On commençait à définir une méthodologie avec la définition/spécification des rôles et responsabilités.

À ce moment, Sylvie, de la division A, est devenue (informellement) le gestionnaire de projet. Le bureau de projet visait à prendre en charge les projets d'envergure avec une certaine complexité et le projet InnovArt cadrait dans les critères, ce qui a permis d'engager un gestionnaire de projet (Lucie) pour remplacer le spécialiste en installations de la Division A, après son départ à la retraite. Le projet était un pilote au niveau de la manière de le gérer : mise en place d'équipes multidisciplinaires et adaptatives pour favoriser l'efficacité et sauver du temps. Cette approche nouvelle n'était pas complètement adaptée aux politiques internes en place et il en a résulté des incohérences. Parallèlement, le rôle du gestionnaire de projet était de gérer les contraintes de celui-ci : (coûts, qualité, échéanciers) ainsi que la portion ultérieure des opérations, c'est-à-dire définir comment s'effectuera la gestion de cette nouvelle installation. Le responsable d'un autre établissement de l'Organisation (plus près des opérations) avait fourni des conseils issus de son expérience. Marc affirme que « s'il n'avait pas pris sa retraite il aurait également eu le mandat d'opérer l'infrastructure du projet InnovArt. »

Lucie a été engagée par Sylvie pour couvrir le volet gestion de projet sans prendre en charge le volet de la construction qui était assurée par les contracteurs et architectes. Elle devait s'assurer d'identifier et de résoudre les enjeux (volet gestion de projet), mais elle avait moins la connaissance des procédures appliquées pendant la construction. Spécifiquement, Lucie couvrait les activités en lien avec le client, l'image publique et les communications. Elle a quitté en 2014, mais elle aurait probablement été remerciée en raison de conflits de rôle. En effet, l'équipe a eu beaucoup de difficulté à travailler avec elle car elle semblait avoir une mauvaise compréhension des attentes par rapport à son rôle et une difficulté à accepter l'influence de ses collègues. Elle gardait l'information pour elle ou prenait des initiatives sans consulter les parties impliquées.

Au niveau des membres de l'équipe projet, il y avait le gestionnaire de projet du côté de la Division A (Lucie), un gestionnaire de projet du côté de la Division B (Thomas)

et une gestionnaire de contrats (PCO) (Annie). Architecte de formation, Thomas est arrivé au tout début du projet en 2009 comme gestionnaire de projet pour le volet construction, alors qu'Annie et Isabelle se sont jointes beaucoup plus tard, soit en 2013. Annie était gestionnaire de contrats (PCO), avec peu d'expérience sur des chantiers d'envergure. Arrivée tardivement sur le projet, elle avait participé à divers projets de construction au sein d'une autre Division (depuis 2012). Isabelle, quant à elle, était ingénieure et s'occupait de la gestion de contrats, mais elle n'est restée qu'un an sur le chantier. On dit qu'elle avait des opinions très arrêtées sur le projet et ça a causé beaucoup de frictions. En contrepartie, son leadership directif lui permettait de se tailler une place dans l'univers de la construction, elle connaissait tout du projet et savait bien répondre aux équipes.

« Le leadership de Isabelle ne faisait pas toujours l'unanimité. Bien qu'efficace, il n'était pas très humain. Elle allait droit au but sans passer par les normes de politesse. »

– Annie, Gestionnaire de contrats (PCO)

Isabelle jouait le rôle de mentor pour Annie. En dernier recours, c'est elle qui tranchait lorsqu'on lui apportait des enjeux avec options de solution. Enfin, Sylvie s'assurait que toutes les options avaient été considérées, bien analysées et documentées de manière à faciliter la prise de décision au niveau de la direction. Lors de la construction, les communications au sujet du chantier étaient échangées ouvertement et rapidement entre les deux équipes (Divisions A et B) et selon Thomas, ce fut une des forces du projet. Toutefois, lorsque Lucie et Isabelle ont quitté, Sylvie a dû prendre en charge une multitude de détails afin de minimiser les impacts sur le projet et Annie a pris en charge tout le volet gestion des contrats de construction. Le style de leadership de Sylvie était plutôt transactionnel, c'est-à-dire qu'elle s'adaptait aux personnalités, mais qu'elle tranchait lorsque la décision le demandait. Marc mentionne qu'elle avait une approche rigide et il y a eu des répercussions négatives sur l'équipe.

Il y a eu des divergences d'opinion quant à la manière de faire la reddition de compte du côté de la Division A tandis que du côté de la Division B, Sylvain et Marc ne voyaient pas vraiment de problème à la manière dont c'était fait. On parle également de beaucoup de difficultés avec l'équipe de la Division C, autant du côté de la Division A que de la Division B. D'ailleurs, Sylvie avait tenté de régler les différends avec l'équipe de la Division C, mais ce ne fut pas facile à régler parce qu'il y avait plusieurs éléments spécifiques à organiser.

Sylvie croit que le projet aurait bénéficié avoir un chargé de projet à un niveau supérieur à son poste dans la hiérarchie. De cette manière, la personne aurait pu questionner les coûts et faire évoluer les décisions stratégiques sans être bloquée constamment par les divers paliers de la structure organisationnelle. Elle compare ceci à l'importance d'avoir une forte structure verticale avec l'influence d'une équipe de professionnels pour effectuer l'avancement du projet. Elle soulève toutefois l'importance d'avoir une bonne marge de manœuvre entre les membres de l'équipe projet et des professionnels, tout en ayant un alignement clair et défini par un chargé de projet « cadre directeur ». Un gestionnaire de projet à haut niveau aurait permis d'aligner de façon plus efficace les différentes parties prenantes vers un but commun.

De plus, le département des finances aurait dû être impliqué, mais leurs intervenants n'étaient pas disponibles. L'équipe aurait souhaité avoir un comptable de projet, mais comme il s'agissait du seul projet d'envergure et d'un projet pilote dans la direction, ça ne justifiait pas l'ajout d'un poste.

Donc au niveau des rôles, plusieurs personnes devaient déborder de leur assignation pour que le projet avance. Par contre, il semble y avoir des visions différentes entre les divisions A et B d'un côté et C de l'autre et personne ne possède un niveau hiérarchique suffisant pour harmoniser les orientations des trois divisions. À cela s'ajoutent

plusieurs autres parties prenantes plus ou moins impliquées, ce qui rend la gestion des parties prenantes floue et complexe.

3.3 Processus décisionnel

Le processus décisionnel de l'Organisation est assez complexe, les gestionnaires détiennent beaucoup d'influence de par la structure hiérarchique. Somme toute, pour les décisions ayant un impact sur le projet, il y avait un lien entre la Division A et la Division B et les décisions remontaient à l'exécutif quand des éléments politiques ou externes interféraient avec son déroulement. Cependant, plusieurs décisions ont été prises au niveau opérationnel à cause d'une absence de leadership de la direction et de l'exécutif. En leur absence, la première personne responsable devait outrepasser son autorité habituelle pour le bien du projet.

Pendant la construction, les processus de prise de décision étaient généralement initiés par des professionnels qui avisaient qu'un changement était requis et fournissaient l'estimation des coûts engendrés par ce changement. Si la décision concernait les détails techniques, Annie pouvait trancher car cela pouvait engendrer des enjeux par rapport aux contraintes de délais. Pour des besoins spécifiques où on avait besoin d'une expertise précise, il y avait un degré d'influence qui s'exerçait par les professionnels-experts, tandis que les décisions plus systémiques ou stratégiques du chantier étaient escaladées par Thomas. Il étayait les informations pour obtenir un dossier solide et le faisait valoir auprès de la direction (Serge et Christiane) puis au directeur général (exécutif) si nécessaire.

Le premier niveau qui devait s'assurer de tous les éléments et de la bonne décision à prendre était le coordonnateur : Sylvain (Division B) et Lucie (Division A) avec le support d'Isabelle puis ensuite le dossier passait au niveau des gestionnaires Serge du côté de la Division B et Christiane de la Division A. Ces derniers faisaient la

représentation devant la direction générale au besoin afin d'assurer que le projet n'était pas bloqué par le processus. Pour les rencontres statutaires, soit Thomas et Lucie ou Annie les accompagnaient lors de présentations plus formelles.

« Une saine communication entre les parties prenantes combinée à un climat cordial a permis de bâtir la cohésion d'équipe dans la réalisation du projet. La compréhension des rôles et responsabilités de chacun ainsi que la notion commune de ce qui est prioritaire faisait en sorte que s'il y avait un obstacle et qu'une rencontre était nécessaire, ça devenait la priorité par-delà le processus. » – Thomas, Gestionnaire de projet

Le directeur (Serge) a eu un rôle très influent lorsque venait le temps de faire cheminer certains dossiers délicats au point de vue exécutif. Le contexte hautement politique du projet et de l'Organisation explique qu'il y a une communication régulière avec la haute direction. Par contre, ces communications sont plus souvent qu'autrement floues :

« Les impératifs politiques ne sont pas toujours limpides. Il y a des choses qu'ils ne nous disent pas. Il y a des choses qu'ils nous disent partiellement, que des fois c'est encore pire. L'agenda stratégique et le cycle de projet, ils ne sont pas parallèles, ils sont comme décalés. »

- Marc, Gestionnaire Division B

Le projet a été supporté par une petite équipe qui a vécu beaucoup de turbulences tout au long de la réalisation des activités (décisions politiques, changement de directeurs généraux, et départs non-remplacés au sein de l'équipe). N'ayant aucun autre choix que de répondre au contexte, les membres exerçaient du leadership pour effectuer la gestion des priorités, prendre des décisions éclairées selon le contexte, escalader les décisions au besoin tout en ayant beaucoup de latitude et de confiance déléguées par la direction – ils ont tissés des liens étroits entre eux et avec les fournisseurs. Somme toute, le contexte de l'Organisation a eu une influence importante sur la dynamique du projet. On y retrouvait beaucoup de processus et de procédures ainsi que des moyens de

communication très hiérarchisés, ce qui a conduit à une grande complexité au niveau de la gouvernance. Le rôle influant de chacune des divisions engendrait des délais dans la prise de décision que ce soit pour le démarrage du projet ou pour une demande de changement. Le taux de rotation élevé au niveau des dirigeants, la perte de connaissances des projets par les départs, le niveau variable des compétences au sein du groupe ont aussi généré des délais.

« C'est une question de valeur ajoutée et de gestion des priorités »

- Marc, Gestionnaire Division B

Ce dernier chapitre visait à décrire le cas étudié avec une approche narrative, de manière à bien comprendre les événements par la description d'un récit continu. On constate que le Projet InnovArt a fait face à plusieurs défis et que cela a eu des répercussions importantes sur les dynamiques de partage de l'influence entre les parties prenantes. Dans le prochain chapitre, il sera question d'analyser les réseaux de relations et d'influence entre les composantes du leadership et du contexte.

4 CHAPITRE IV

ANALYSE SYNTHÉTIQUE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Le cas du projet InnovArt ci-dessus décrit a été sélectionné par l'équipe de chercheurs en fonction de critères tels que son industrie, le degré de complexité du projet et la nature des relations des membres de l'équipe. Ce cas a été fourni pour le présent mémoire sur la base qu'il devait pouvoir répondre à sa question de recherche « Comment s'exerce le leadership au pluriel au sein de l'équipe projet ? ». Pour organiser les données, une grille de codes a préalablement été construite en fonction des concepts principaux de la revue de la littérature. Suivant la lecture approfondie des entrevues, cette grille a été modifiée et bonifiée afin d'ajuster l'analyse aux informations partagées par les répondants. La liste des codes bonifiée se trouve en Annexe 1. Les prochaines sections décriront l'analyse déclinée en grandes familles de codes, soit (1) Leadership et (2) Contexte.

4.1 Leadership : Émergence, comportements et effets

Au niveau du leadership et tout au long du projet, la hiérarchie accorde beaucoup de latitude et d'influence aux professionnels (architectes, ingénieurs, chefs de chantier) qui sont sur le chantier puisqu'ils détiennent l'expérience et l'expertise pour prendre la bonne décision et la faire exécuter. On peut questionner l'efficacité de cette stratégie des dirigeants puisqu'elle ne s'accompagne pas des ressources et du support

nécessaires (Martin *et al.*, 2013). Si la problématique est systémique ou stratégique, on escalade jusqu'à la direction et au besoin au niveau exécutif.

« On faisait confiance aux équipes sur le terrain et au besoin, il y avait une rencontre entre l'entrepreneur, moi et d'autres au besoin, nécessairement les professionnels, pour résoudre les problèmes quand on n'arrivait pas à les résoudre rapidement au chantier. »

- Thomas, Gestionnaire de projet Div B

Bien que la structure hiérarchique en cours dans l'Organisation, repose sur le postulat que la direction dicte les façons de faire, il y avait beaucoup de latitude accordée aux membres de l'équipe de par l'envergure et la complexité du projet, mais aussi parce que la taille de l'équipe était petite et qu'il y avait des turbulences vécues (départs, pressions politiques) au sein de la gouvernance. Donc, avec l'exercice d'un leadership informel qui émerge sous le besoin, beaucoup de décisions d'ordre technique sont prises par les professionnels-experts, sans même que les décideurs soient mis au courant. Drouin *et al.* (2018) concluent dans ce sens que le changement de l'autorité du leadership repose sur la confiance que le leader vertical accorde à l'égard des leaders horizontaux ainsi qu'à l'évaluation positive de leurs compétences.

Étant donné qu'il y avait beaucoup de parties prenantes différentes impliquées, les décisions devaient se prendre conjointement et collégialement avec les intervenants principaux impliqués, indépendamment des niveaux hiérarchiques.

« C'est se rendre complètement disponible à des situations et donc, adapter le projet aux situations qui se présentent. Ça pouvait signifier de s'enfermer une journée non prévue avec l'ensemble des professionnels pour régler un problème. »

- Thomas, Gestionnaire de projet Div B

Cependant, un élément moins harmonieux fut le style de leadership d'Isabelle qui était très critiqué : elle avait une approche directe et son discours était brut sans détour pour amoindrir son impact. Ça a eu un impact sur les dynamiques du groupe.

« C'est quelqu'un qui a une approche [...] rigide, mais ça a une connotation négative. »

- Marc, Gestionnaire Div B

Lucie et Annie exerçaient leur influence pour aller collecter les informations nécessaires au projet et permettaient ainsi de faire la reddition de compte tandis que le leadership de Sylvie, Thomas et Marc contribuait plutôt à la résolution de problème et à la gestion des ressources du projet.

« Un joueur important pour ce qui est de faire passer certains dossiers délicats à un niveau plus élevé de décisions politiques, c'était notre directeur (Serge), qui avait à défendre auprès d'une administration qui était très inquiète des projets. »

- Thomas, Gestionnaire de projet Div B

Lucie exerçait une influence informelle négative sur l'équipe en conservant pour elle des informations pertinentes à considérer pour le bon déroulement du projet. Ceci a eu un effet néfaste sur la fluidité du groupe puisqu'elle est venue marquer une coupure dans le partage de l'influence. On dit d'ailleurs que le leadership partagé devient un mécanisme efficace seulement si les membres de l'équipe sont disposés à adhérer à l'influence des membres du groupe (Muethel et Hoegl, 2013). La problématique résidait probablement dans la mauvaise compréhension de son rôle car elle prenait des initiatives et exerçait du leadership qui étaient aidant pour faire aboutir les activités du projet. Bien qu'ayant un rôle et une influence marqués, Lucie s'est révélée être un élément perturbateur : « J'ai eu beaucoup de difficulté avec cette personne-là parce qu'elle ne comprenait pas bien son rôle. [...] Elle refusait de nous donner l'information, nous étant la direction si on veut. » - Sylvie, Gestionnaire Division A.

Michèle avait une approche directive, et somme toute formelle où elle enlignait les parties prenantes vers l'atteinte des objectifs visés sans pour autant être affectée à temps complet sur le projet. De par son rôle, son implication visait plutôt à supporter l'équipe de projet que de contribuer à celui-ci mais cela n'a pas été perçu comme tel. En fait sa forte orientation vers la tâche inhibait plutôt ses subordonnés comme le mentionne Hohmann *et al.* (2018). Hoegl et Muethel (2016) expliquent que le leader doit développer la confiance des membres envers leur potentiel sans quoi il n'y aura probablement pas d'initiative de la base:

« J'essaie d'avoir un style qui [...] s'adapte aux différents types de personnes. [...] À la base, j'ai plus un style de directrice. J'aime beaucoup faire participer les gens, mais à un moment donné il faut décider. »

- Sylvie Gestionnaire Div A

On retrouve donc différentes personnes de l'équipe qui exercent un leadership marqué par leurs expériences et les caractéristiques contextuelles du projet et de l'Organisation. Ce leadership est vécu par les membres de l'équipe selon leur interaction et leur attente créées par le rôle de l'individu qui exerce ce leadership, par la phase du projet et finalement par l'influence conjuguée des parties prenantes. Un leadership équilibré est assuré principalement par un leadership axé sur les tâches, et le changement d'autorité de leadership repose sur la confiance que les leaders verticaux accordent aux membres de l'équipe (Drouin *et al.*, 2018).

4.1.1 Leadership au pluriel

La cohésion d'équipe a été un facteur de succès important du projet et un facilitant pour l'exercice d'un leadership au pluriel. Le fait que les membres travaillaient ensemble pour surmonter les difficultés a permis de gagner en efficacité et de livrer la qualité attendue dans des délais raisonnables.

« La cohésion, elle s'est faite tout de suite avec toutes les équipes de professionnels. »

- Thomas, Gestionnaire de projet Div B

D'ailleurs, Thomas a complètement adapté son approche avec les parties prenantes. Inclusive, cette façon de faire a permis de mobiliser les intervenants et de les responsabiliser dans la prise de décision dans le but de générer de l'efficacité pour rencontrer les objectifs.

« Tu fais partie du projet. Tu n'es pas juste un intervenant qui va régler un problème X. Tu participes au projet, puis tu seras aussi important que l'ensemble de l'équipe. »

- Thomas, Gestionnaire de projet Div B

Bien qu'on retrouve des éléments qui suggèrent l'engagement et la motivation intrinsèque de l'équipe, l'analyse du cas InnovArt révèle peu d'indices probants sur l'*empowerment* comme tel. Les entrevues ont été conduites avec un guide bâti pour explorer une thématique qui ne chevauchait pas considérablement le sujet de l'*empowerment*. Par contre, une emphase était mise sur le contexte du projet ainsi que sur le processus décisionnel nous menant à comprendre les relations d'influence et l'exercice du leadership vertical et horizontal menant à l'*empowerment*, sans le cibler directement. Les données suggèrent en effet que les membres de l'équipe se sont investis dans leur rôle et ont dépassés les exigences de ce qui était attendu d'eux pour rencontrer les objectifs du projet. Ceci mène à croire que l'absence de leadership à un niveau plus élevé, peut provoquer l'émergence d'un leadership sur le terrain, amplifié par la présence d'un état d'*empowerment* au sein du groupe et des individus.

4.2 Contexte

4.2.1 Organisation

La structure hiérarchique de l'Organisation dicte de manière assez rigide la reddition de compte et la dynamique des communications. Elle influence directement l'exercice du leadership qui n'est pas indépendant de son contexte (Muethel et Hoegl, 2013).

Étant donné que la Division A était le porteur du dossier, il incombait aux membres de cette division de communiquer le statut du projet aux décideurs. Donc, la répartition de l'autorité et du pouvoir au sein de l'Organisation a fortement dicté la communication et l'exercice de l'influence dans le projet. La dimension politique prenait beaucoup de place dans le processus décisionnel. De plus, le pouvoir d'influence et l'autorité sont distribués sur un nombre important de divisions et d'intervenants ce qui complexifie le processus décisionnel dans un contexte d'urgence. Finalement, on fait des choix en fonction de ce qui plaira à la haute direction.

Il n'y a pas eu de consultation de l'équipe projet sur le changement relatif à l'octroi du contrat, donc la prise de décision s'est effectuée de façon unilatérale et au plus haut niveau. Ceci a représenté un facteur de démotivation de l'équipe puisque pour eux, cela impliquait un déni de leur travail précédent et une quantité importante de travail supplémentaire. À ce sujet, Thomas commente « Alors, on est retournés à la case départ et on a recommencé ». De plus, ce changement engendrait plus de risques par son approche qui ne prenait pas en considération la pluralité d'intervenants dans la construction :

« On a procédé par concours d'architecture, sachant qu'il y avait ce risque-là, qu'on se retrouve à pallier des manques au niveau technique. »

- Thomas, Gestionnaire de projet Div B

Les pratiques en gestion de projet au sein de l'Organisation étaient très peu matures. Bien qu'elle se soit dotée d'un Bureau de projet – presque au même moment que le lancement du projet InnovArt, par hasard – il demeure que l'équipe n'est pas pu bénéficier de l'expertise que peut offrir un tel service interne. En effet, ce projet a plutôt été catégorisé comme « pilote » étant donné la nature complexe des activités et le cadre de gestion flexible imposé par les turbulences rencontrées au niveau de la direction. Cette façon de faire n'était pas la norme dans l'Organisation avant la réalisation du projet. En revanche, la nécessité de recourir à des experts fait de ce contexte basé sur les connaissances, un facilitateur qui augmente la relation entre le leadership informel et les résultats du projet (Wang *et al.*, 2014).

Le support offert par la direction se voulait traditionnel, c'est à dire offert par le supérieur immédiat qui offre de la formation et du coaching en même temps qu'il dirige ses subalternes (Andrew, 2012). Culturellement, il n'était donc pas question d'outrepasser les niveaux de la structure hiérarchique. Les communications s'effectuaient par ces mêmes canaux, sauf pour quelques présentations plus techniques, vers la fin du projet, où les membres de l'équipe (Thomas et Annie) sont allés présenter à l'exécutif.

4.2.2 Projet

Tel que mentionné ci-haut, le processus d'octroi du contrat par concours d'architecture a amené un volet de complexité supplémentaire au projet à la phase de la conception. D'ailleurs, il a influencé la structure de découpage du projet ainsi que la définition des rôles des intervenants sur le chantier. D'une certaine façon, cela a favorisé la responsabilisation des membres de l'équipe et l'émergence d'un leadership informel au sein du groupe dans une volonté de rencontrer les objectifs et d'accomplir les tâches et puisque les experts partagent plus volontiers l'exercice du leadership entre eux (Muethel et Hoegl, 2013). La charge de travail supplémentaire que cette nouvelle

méthodologie imposait, combinée au niveau de maturité plutôt élémentaire au niveau des pratiques en gestion de projet a poussé les membres d'équipe à sortir de leur champ d'expertise et se dépasser pour le bien du projet et pour servir les clients finaux. Un exemple notable, est celui d'Annie qui a vu son rôle prendre plus d'ampleur en raison de l'approche délaissant la multidisciplinarité du contrat. La synergie entre les fournisseurs dont bénéficie normalement les équipes ne s'est pas opérée dans ce cas-ci et elle s'est donc retrouvée sur le chantier à devoir compenser en plus de mener à bien ses activités quotidiennes. Elle explique comment elle y est arrivée :

« Mais moi j'allais plus en détail. Je savais chaque sous-traitant, les fournisseurs, ils étaient là sur place. [...] Quand il y avait des directives de changements, moi je les commentais avec les professionnels. [...] Tu sais, je checkais tout, tout, tout. Puis c'est sûr qu'aujourd'hui, tu sais ils ne pourraient pas me remplacer pour cette job-là. Ils n'ont pas mes connaissances. »

- Annie, Gestionnaire de contrats Div A

Lors de la présentation d'un changement ou d'une nouvelle information, les membres de l'équipe ont développé une stratégie afin d'avoir un mécanisme de présentation des enjeux à venir et de rétroaction de la direction. En effet, cette initiative avait aussi comme avantage de permettre d'avoir un aperçu de la réaction de la haute direction et de leur leadership.

« S'il y avait un refus catégorique, on retournait à la case départ et on rebâtissait notre stratégie »

- Thomas, Gestionnaire de projet Div B

4.2.3 Équipe

Les départs de Lucie et d'Isabelle ont eu un impact significatif sur le projet en affectant directement le processus de communication hiérarchique de l'Organisation. La vision du projet est devenue plus floue pour les membres de l'équipe – et ainsi pour

l'ensemble des parties prenantes – ce qui a influencé la manière dont le travail s'est accompli par la suite. En effet, un des facteurs facilitant du leadership partagé est de communiquer une vision commune à l'équipe projet et le superviseur direct représente une partie prenante importante dans la diffusion de cette vision (Margolis et Zeigert, 2016).

De par la manière de réaliser les activités, le projet pilote qu'a été InnovArt a demandé à l'équipe de se surpasser. Non-seulement pour rencontrer les contraintes du projet, mais aussi pour faire pression sur l'exécutif se trouvant dans structure rigide et avec une dynamique politique complexe et ce, afin de générer les résultats attendus. Les membres de l'équipe se sont retrouvés avec un grand pouvoir d'influence, sans pour autant avoir le support et l'alignement nécessaires pour être efficaces. Dans un contexte de délégation de l'influence, les membres de l'équipe projet sont collectivement responsables de la prise de décision, mais la direction et l'intégration du processus décisionnel fournies par le leader vertical sont facilitantes pour qu'il y ait émergence d'un leadership horizontal (Binci *et al.*, 2016).

4.2.4 Individu

Des processus de gestion, des rôles définis et un grand pouvoir accordé aux leaders formels crée un climat où le leadership exercé est souvent perçu comme directif (Martin *et al.*, 2013). Autant du côté des leaders que des subordonnés, ce style de leadership est attendu pour générer les résultats et pour atteindre les objectifs du projet.

« Pour moi, c'est ça le leadership, c'est que tu me montres comment faire et je vais suivre. Je vais l'adapter à mon style. »

- Annie, Gestionnaire de contrats (PCO)

Dans ce contexte, la baisse ou l'absence de leadership formel montre des effets déstabilisants sur les individus et sur les équipes. L'exercice d'un leadership

empowering est efficace pour améliorer la performance des tâches et les comportements proactifs, mais dans certaines situations un style directif est tout aussi efficace pour améliorer les performances de base et pour inciter les comportements proactifs des unités de travail (Martin *et al.*, 2013). Bref, ce n'est pas sans effort que l'équipe a rencontré ses objectifs, il a fallu mobiliser des expertises et assumer des rôles normalement dévolus à la direction. Chez les individus, on sent une fatigue importante planer dans le discours des répondants, tout au long des entrevues. Ils n'ont pas juste travaillé de très nombreuses heures, ce fut réalisé dans un climat d'incertitude.

Cette section avait pour objectif de mettre en relief, de façon synthétique, les éléments du cas se rapportant au sujet de ce mémoire. D'abord, les faits saillants concernant l'exercice du leadership de l'équipe projet et ses parties prenantes a été étudiée avec la lunette du processus décisionnel. Par la suite, on relate des constats concernant l'effet que les éléments du contexte, tels que la turbulence au niveau exécutif, la nature des activités et la maturité plutôt élémentaire au niveau des pratiques en gestion de projet ont eu sur la dynamique d'influence au sein de l'équipe pour décrire l'émergence du leadership au pluriel, lequel est suspecté d'être supporté par l'*empowerment*. Muethel et Hoegl (2013) rappellent que le leadership ne se produit pas dans le vide, mais dans des contextes spécifiques qui influencent considérablement les comportements et les résultats de ce leadership. Les différents niveaux de contexte étudiés facilitent ainsi la compréhension de la dynamique d'influence et permettent d'expliquer plus précisément le motif des comportements observés.

CONCLUSION

La recherche visait à décrire la dynamique du leadership au pluriel au sein de l'équipe projet, d'une part elle s'attardait à l'exercice de l'influence formelle et informelle et d'autre part au contexte qui conditionne la dynamique du leadership au sein des parties prenantes internes et externes à l'Organisation. Du côté du leadership formel, on a pu constater que les membres de l'équipe s'attendaient à un leadership fort et même directif pour les guider et leur transmette la mission du projet tel que perçue par l'exécutif de l'Organisation. Même s'il s'agissait de professionnels experts dans leur domaine, ils étaient conscients des limites de leur zone d'influence et s'attendaient à plus d'encadrement dans leur prise de décision et leurs interactions avec les parties prenantes vu la nature multidisciplinaire et novatrice du projet.

Un autre élément qui ressort de cette étude est que le leadership informel peut émerger en conséquence de la mobilisation de l'équipe projet par l'absence du leadership vertical. Dans le cas ci-haut décrit, deux membres importants dans la gouvernance du projet ont quitté et cela a entraîné une responsabilisation plus active des individus qui sont restés suite à l'absence qui n'a pas été comblée. Grâce à la responsabilisation des membres, le projet a pu se terminer et rencontrer ses objectifs. Toutefois, le contexte de travail en effectif réduit a généré une pression importante sur l'équipe dont les membres ont vécu un stress important. La haute direction était consciente de cette charge imposée, mais elle n'a peut-être pas réalisé l'impact important sur le bien-être des employés et donc sur l'Organisation à long terme. Malgré les actions engagées par les professionnels pour faire progresser le projet sans dépassement de délais ou de coût, l'*empowerment* fut plutôt absent dans le sens où les membres de l'équipe ont agi tout en regrettant devoir prendre des initiatives sans leadership vertical pour les guider.

Ce résultat émerge de l'analyse parce que les entrevues étaient réparties à plusieurs niveaux de l'Organisation, au-delà de l'équipe et de son supérieur immédiat. Ceci justifie le choix d'effectuer une étude de cas, laquelle est particulièrement utile pour l'analyse multi-niveaux (Denis *et al.*, 2001). Elle permet également de mieux comprendre l'importance du rôle formel du leader dans l'émergence du leadership collectif. En effet, un des facteurs facilitant du leadership horizontal, est de communiquer une vision commune à l'équipe projet et le superviseur direct représente une partie prenante importante dans la diffusion de cette vision (Margolis et Zeigert, 2016; Muethel et Hoegl, 2013). Dans ce cas, l'exemple vient de Marc lorsqu'il rappelle les efforts déployés par Isabelle pour parrainer Annie. Michèle constatait également l'importance de l'arrimage des Divisions A et B pour faciliter la collaboration entre les gestionnaires de projet des Divisions respectives.

4.3 Limites de l'étude

Bien que l'étude de cas facilite une compréhension holistique des événements vécus et de leur impact, ainsi que la dynamique de l'influence au sein du projet, cette approche comporte des limites. En effet, elle restreint l'analyse au cas étudié car l'interprétation des données est fortement influencée par les quatre participants ayant répondu aux entrevues. L'ajout d'un ou deux cas aurait été intéressant pour bonifier l'analyse et identifier des pistes plus spécifiques vers des recherches futures. Toutefois, nous n'avons pas mené d'autres études parce que cela dépassait la portée du présent mémoire.

De plus, adopter une méthode quantitative aurait permis de recueillir l'avis d'un plus grand bassin de répondants pour étudier la problématique. Cependant, l'objectif de ce mémoire était de recueillir de nouvelles perspectives pour étudier le leadership afin d'orienter une potentielle étude quantitative par la suite.

Enfin, l'analyse du cas est restreinte à l'industrie et au secteur économique de l'Organisation responsable du projet. Ainsi, la dynamique décrite dans ce cas-ci pourrait peut-être mener à des conclusions différentes si le contexte du cas avait été différent – bien que Konopka (2016) constate que les mêmes résultats sont obtenus malgré des contextes différents. Le contexte du projet présente des particularités pouvant avoir une influence sur l'exercice du leadership, sur la dynamique des relations et sur le processus décisionnel.

4.4 Avenues futures

Le leadership du projet mérite certainement beaucoup plus d'attention (tant en termes de développement théorique que de travail appliqué), car il s'agit d'un phénomène de plus en plus reconnu et répandu dans l'économie mondiale (Lindgren et Packendorff, 2009).

L'état actuel des connaissances permet de relier le leadership conjugué au pluriel, et la performance d'équipe (Konopka, 2016; Hohmann *et al.*, 2018). Cependant, la dynamique qui s'installe entre ces leaderships est encore peu connue. Ce mémoire avait pour objectif de décrire le phénomène d'interactions entre les différents leaderships, horizontal, vertical ainsi que l'impact collectif et leur contexte au niveau de l'Organisation, de l'équipe et des individus. Dans la pratique, les conclusions portent à juger que les gestionnaires bénéficient de rester conscients de leur zone d'influence et de sa portée dans le projet et dans l'univers politique à travers lequel le projet évolue. Les limites de sa zone se heurtent ainsi aux frontières de celle d'autres parties prenantes qui sont importantes dans la dynamique interne.

Les leaderships vertical et horizontal sont tous deux essentiels au bon fonctionnement d'une équipe de projet et donc au succès de celui-ci. En effet, l'exercice du leadership vertical permet le développement et le maintien du leadership horizontal qui joue un

rôle clé dans l'efficacité des équipes et leur dynamique (Binci *et al.*, 2016; Wang *et al.*, 2014), ce qui n'empêche pas qu'on puisse remarquer que l'absence de l'un puisse faire émerger l'autre. Cependant, on constate que la notion de leadership partagé demeure encore peu explorée à ce jour dans le domaine de la gestion (Pearce et Sims, 2002; Denis *et al.*, 2012).

Les équipes de projet partageant collectivement l'influence, présentent-elles, plus que les autres, les qualités fondamentales nécessaires pour atteindre la maturité et la performance? Nous espérons que les quelques pistes que nous décrivons suite à nos résultats, permettront de répondre éventuellement à cette question d'importance pour les organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Alvarez, J. L. and S. Svejnova (2005). Sharing executive power: Roles and relationships at the top, Cambridge University Press.
- Andrews, D. S. (2012). *Leadership and team effectiveness*. (thesis in Ed.D.), University of Pennsylvania, Ann Arbor.
- Angelle, P. S. (2010). "An Organizational Perspective of Distributed Leadership: A Portrait of a Middle School." Research in Middle Level Education 33(5): 1-16.
- Anthony, E. L. (2012). What about the leader? An examination of the antecedents and consequences of leader *empowerment*. (Ph.D.). Purdue University, Ann Arbor.
- Avenier, M.-J., et Thomas, C. (2013). Designing a Qualitative Research Project Consistent with its Explicit or Implicit Epistemological Framework. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis.
- Barling, J., Christie, A., et Hopton, C., . (2010). Leadership. . Handbook of Industrial and Organizational Psychology. I. Z. S. e. a. (Eds.). Washington, DC: American Psychological Association. 1: pp. 183-240.
- Bell, K. A. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. Handbook of Psychology.
- Bhaskar, R. (2016). Enlightened Common Sense: The Philosophy of Critical Realism, Routledge.
- Binci, D., Cerruti, C. et Braganza, A. (2016). Do vertical and shared leadership need each other in change management? *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 558-578.
- Bonneau, I. (2015). Le développement du leadership partagé dans les équipes de projet [ressource électronique]. Archipel (Montréal, Québec). Thèse (D. en administration)--Université du Québec à Montréal.
- Burke, C. S., et al. (2006). "What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis." The Leadership Quarterly 17(3): 288-307.

Carter, D. R., *et al.* (2015). "Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review." Journal of Applied Psychology **100**(3): 597-622.

Clarke, N. (2012). "Leadership in projects: what we know from the literature and new insights." Team Performance Management: An International Journal **18**(3/4): 128-148.

Conger et Kanungo (1988). "The *Empowerment* Process: Integrating Theory and Practice." Academy of Management Review **13**(3): 471-482.

Cox, J. F., *et al.* (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. Shared leadership: reframing the hows and whys of Leadership. C. Pearce and J. Conger. Thousand Oaks

D'Innocenzo, L., *et al.* (2014). "A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership-Team Performance Relations." Journal of Management **42**(7): 1964-1991.

Denis, J.-L., Lamothe, L., et Langley, A. (2001). "The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations". Academy of Management Journal **44**(4): 809-837.

Denis, J.-L., *et al.* (2012). "Leadership in the Plural." The Academy of Management Annals **6**(1): 211-283.

De Smet, H., Uitdewilligen, S., Schreurs, B. et Leysen, J. (2018, August 5-10th). Empowering and Directive Leadership: When do they Improve Team Decision-Making?, Academy of Management Annual Meeting

Drouin, N., Müller, R., & Sankaran, S. (2018). Balancing vertical and horizontal leadership in projects: Empirical studies from Australia, Canada, Norway and Sweden. International Journal of Managing Projects in Business.

Dulewicz, V. et M. Higgs (2005). "Assessing leadership styles and organisational context." Journal of Managerial Psychology **20**(2): 105-123.

Erkutlu, H. (2012). "The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity." Team Performance Management **18**(1/2): 102-119.

Fleishman, E. A., *et al.* (1991). "Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation." The Leadership Quarterly **2**(4): 245-287.

Gagnon, Y.-C. (2005). L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation. Sainte-Foy: Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Goleman D, B. R., McKee A. (2002). "The new leaders." Harvard Business School Press Cambridge (MA).

Hickson, R. C. (2015). Project managers' perceptions of the primary factors contributing to success or failure of projects: A qualitative phenomenological study. University of Phoenix, Ann Arbor.

Hoegl, M. et Muethel, M. (2016). Enabling Shared Leadership in Virtual Project Teams: A Practitioners' Guide. *Project Management Journal*, 47(1), 7-12

Hohmann, S., Walter, F. H., Lam, C. K. et Zhang, Y. (2018, August 10-14th). Formal leadership and informal leader emergence: A social learning perspective. *Academy of Management Conference*: Chicago, US.

Hackman, Richard J. (2002). "Leading teams: Setting the stage for great performances." Boston: Harvard Business School Press.

Kirkman et Rosen (1999). "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team *empowerment*." Academy of Management Journal 42(1): 58-74.

Langley, A. (1999). "Strategies for theorizing from process data". The Academy of Management Review 24(4): 691-710.

Lindgren, M. and J. Packendorff (2009). "Project leadership revisited: towards distributed leadership perspectives in project research." International Journal of Project Organisation and Management 1(3): 285-308.

Martin, S. L., Liao, H. et Campbell, E. M. (2013). Directive Versus Empowering Leadership: A Field Experiment Comparing Impacts On Task Proficiency And Proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372-.

Muethel, M., et Hoegl, M. (2013). "Shared leadership effectiveness in independent professional teams." European Management Journal 31(4): 423-432.

Müller, R., Zhu, F., Sun, X., Wang, L. et Yu, M. (2018). The identification of temporary horizontal leaders in projects: The case of China. *International Journal of Project Management*, 36(1), 95-107.

Müller, R., *et al.* (2017). A Theory Framework for balancing vertical and horizontal leadership in projects. IRNOP, Boston, MA, USA.

Müller, R. et J. R. Turner (2007). "Matching the project manager's leadership style to project type." International Journal of Project Management **25**(1): 21-32.

Müller, R., *et al.* (2015). The sociocognitive space for linking horizontal and vertical leadership. . APROS/EGOS Conference 2015, Sydney, Australia.

Müller, R., Zhu, F., Sun, X., Wang, L., et Yu, M. (2018). "The identification of temporary horizontal leaders in projects: The case of China." International Journal of Project Management **36**(1): 95-107.

Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., et Cortina, J. M. (2014). "The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships." The Leadership Quarterly **25**(5): 923-942.

Ortiz, J. P., et Arnborg, L. (2005). "Making High Performance Last: Reflections on Involvement, Culture, and Power in Organizations." Performance Improvement **44**(6): 31-37.

Pearce, C. et J. Conger (2003). Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Thousand Oaks, California.

Pearce, C. L. et H. P. Sims Jr (2002). "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 **6**(2): 172-197.

Perkins, D. D. et M. A. Zimmerman (1995). "*Empowerment* theory, research, and application." American Journal of Community Psychology **23**(5): 569-579.

Rappaport, J. (1987). "Terms of *empowerment*/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology" American Journal of Community Psychology **15**(2): 121-148.

Richardson, R., et Kramer, E. H. (2006). "Abduction as the type of inference that characterizes the development of a grounded theory". Qualitative Research **6**(4): 497-513.

Seibert, S. E., *et al.* (2011). "Antecedents and consequences of psychological and team *empowerment* in organizations: A meta-analytic review." Journal of Applied Psychology **96**(5): 981-1003.

Sergi, V., Denis, J.-L., et Langley, A. (2012). "Opening Up Perspectives on Plural Leadership". Industrial and Organizational Psychology 5(4): 403-407.

Shamir, B. et Y. Lapidot (2003). "Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations." Organization Studies 24(3): 463-491.

Spreitzer, G. (2008). "Taking stock: A review of more than twenty years of research on *empowerment* at work" dans The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches (pp. 54-72).

Travers, M. (2001). Qualitative research through case studies. London : SAGE.

Turner, J. R. et R. Müller (2005). "The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: a Literature Review." project management journal 36(2): 49-61.

Wang, D., Waldman, D. A. et Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. Journal of Applied Psychology, 99(2), 181-198.

Zaccaro, S. J., *et al.* (2001). "Team leadership." The Leadership Quarterly 12(4): 451-483.

Zimmerman, M., Israel, B., Schulz, A., et Checkoway, B. (1992). "Further explorations in *empowerment* theory: An empirical analysis of psychological *empowerment*". American Journal of Community Psychology 20(6): 707-727.

Yukl, G. (1989). "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research." Journal of Management 15(2): 251-289.

ANNEXE 1

LISTE DES CODES POUR L'ANALYSE DES ENTREVUES

- | | |
|--|--|
| 1 Leadership | 2 Contexte |
| 1.1 Fonction du leadership | 2.1 Organisation |
| 1.1.1 Recherche et structure de l'information | 2.1.1 Structure hiérarchique |
| 1.1.2 Utilisation de l'information et résolution de problèmes | 2.1.2 Maturité des pratiques en gestion de projet |
| 1.1.3 Gestion des ressources humaines | 2.1.3 Culture organisationnelle (Formation, support et coaching) |
| 1.1.4 Gestion des ressources matérielles | 2.2 Projet |
| 1.2 Manifestation du leadership par les comportements | 2.2.1 Répartition de l'autorité et du pouvoir |
| 1.2.1 Directif | 2.2.2 Nature des activités / Type de projet |
| 1.2.2 Transactionnel | 2.2.3 Niveau de risque / Complexité |
| 1.2.3 Transformationnel | 2.2.4 Interdépendance des tâches |
| 1.2.4 <i>Empowering</i> | 2.3 Équipe |
| 1.3 Facteur facilitant leadership collectif : <i>Empowerment</i> | 2.3.1 Caractéristiques individuelles des membres |
| 1.3.1 Sens | 2.3.2 Familiarité de l'équipe |
| 1.3.2 Impact | 2.3.3 Taille de l'équipe |
| 1.3.3 Autodétermination | 2.3.4 Interdépendances des rôles |
| 1.3.4 Compétence | 2.3.5 Différenciation des rôles |
| | 2.3.6 But commun |
| | 2.3.7 Confiance mutuelle |
| | 2.3.8 Support mutuel |
| | 2.3.9 Communication interpersonnelle entre les collègues |
| | 2.3.10 Cohésion |
| | 2.3.11 Activités de « team building » |
| | 2.4 Gestionnaire de projet |
| | 2.4.1 Volonté d'exercer son influence |
| | 2.4.2 Style de leadership |

ANNEXE 2

STRUCTURE DE GOUVERNANCE DU PROJET

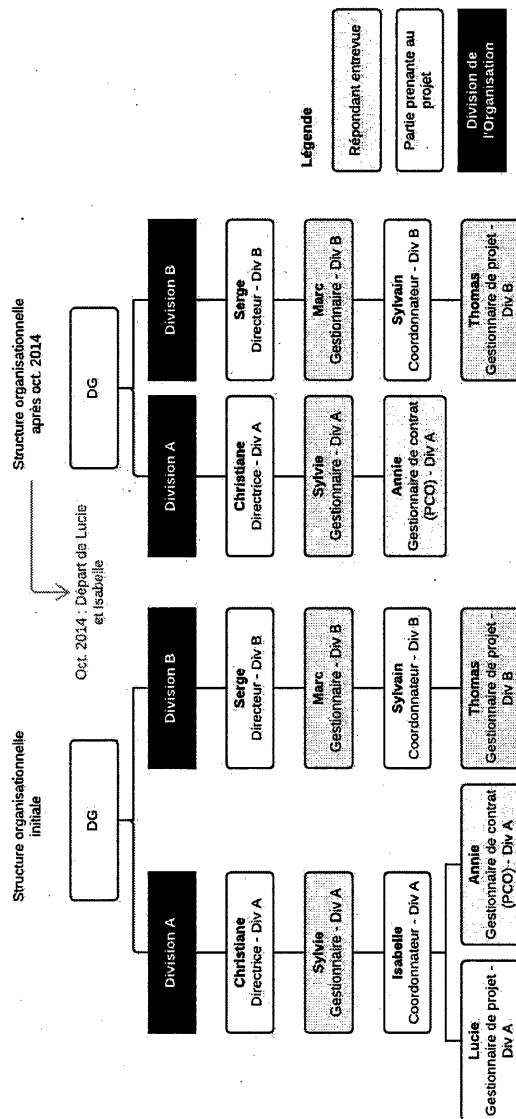


Figure 2 : Structure de gouvernance du projet

ANNEXE 3 CHRONOLOGIE DES DATES IMPORTANTES

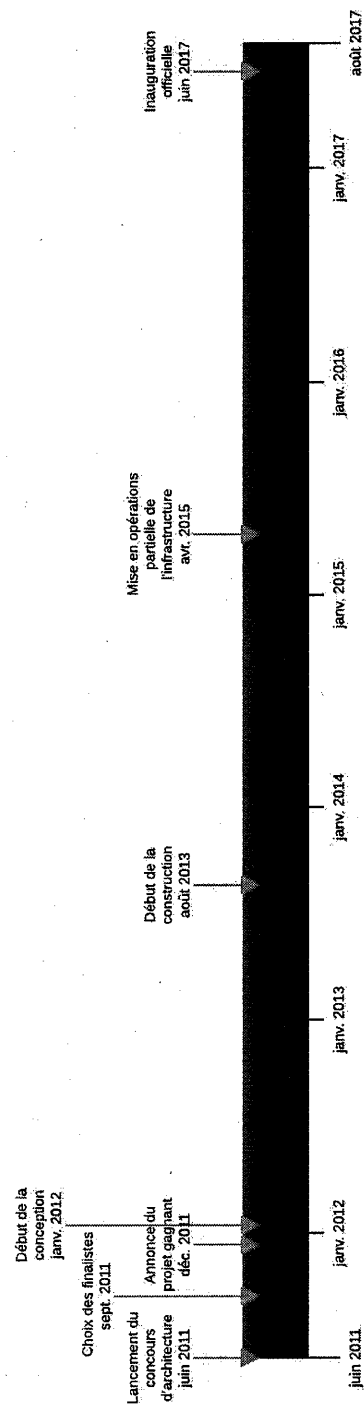


Figure 3 : Chronologie des dates importantes

