

Université de Montréal

Le rôle de la personnalité proactive envers la créativité et l'innovation dans les équipes de travail par projet: le rôle médiateur du leadership partagé

*Par*

Frédéric Gaudin-Laurin

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise  
en relations industrielles

Décembre 2021

© Frédéric Gaudin-Laurin, 2021



Université de Montréal  
Faculté des arts et des sciences

---

*Ce mémoire est intitulé*

**Le rôle de la personnalité proactive envers la créativité et l'innovation dans les équipes de travail par projet: le rôle médiateur du leadership partagé**

*Présenté par*

**Frédéric Gaudin-Laurin**

*A été évalué par un jury composé des personnes suivantes*

**Émilie Genin**

Président-rapporteur

**Vincent Rousseau**

Directeur de recherche

**Marie-Claude Gaudet**

Membre du jury



## RÉSUMÉ

Le but de cette étude est de comprendre les relations que la personnalité proactive des membres d'une équipe de travail peut avoir avec la créativité et l'innovation de cette équipe. Pour ce faire, cette étude se concentrera sur le rôle médiateur du leadership partagé dans ces relations. Cette recherche vise également à comprendre le rôle modérateur de la confiance interpersonnelle dans l'équipe de travail sur la relation entre la personnalité proactive et le partage du leadership. De plus, cette étude se déroule dans le cadre des équipes de travail par projet.

Les données utilisées sont de types secondaires et furent colligées lors de simulations « Pegasus » auprès de 1 016 participants regroupés en 198 équipes de travail de 4 à 6 membres. Ces données ont été recueillies grâce à des questionnaires auprès de deux sources, à savoir les membres des équipes et un observateur. Des analyses de régression hiérarchiques et des analyses structurelles (*path analysis*) ont permis de vérifier les cinq hypothèses proposées dans cette étude.

Les résultats obtenus dénotent que la personnalité proactive est reliée significativement au leadership partagé mais n'est pas reliée à la créativité et l'innovation. Le leadership partagé est aussi relié significativement à l'innovation et la créativité. D'ailleurs, les résultats obtenus permettent de corroborer le rôle médiateur du leadership partagé sur la relation entre la personnalité proactive et la créativité et l'innovation. Le rôle modérateur de la confiance interpersonnelle sur la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé n'est pas supporté. La contribution de la présente étude au domaine des relations industrielles est de contribuer à lever le voile sur les processus menant à l'innovation et la créativité dans les équipes de travail par projet ainsi que de reconnaître le rôle central du leadership partagé dans celui-ci. Sur le plan pratique, les résultats obtenus permettent d'appuyer l'importance à accorder à la proactivité et au leadership partagé pour améliorer la créativité et l'innovation dans les équipes de travail.

**Mots-clés :** *leadership partagé, personnalité proactive, innovation, créativité, équipe de travail par projet, confiance interpersonnelle, simulation, médiation, modération.*

## ABSTRACT

The aim of this study is to understand the relationships between employee's proactive personality and the creativity and innovation of their work team. To do so, this study will focus on the mediating role of shared leadership in these relationships. This research also aims to understand the moderating role of interpersonal trust on the relationship between proactive personality and shared leadership. In addition, this study is taking place within the framework of project teams.

The data used are of secondary types and were collected during "Pegasus" simulations involving 1,016 participants, 1st cycle graduates from HEC students, grouped into 198 work teams of 4 to 6 members. These data were collected through questionnaires from two sources, namely team members and an observer. The five hypotheses proposed in this study were verified through hierarchical regressions path analysis.

The results obtained show that the proactive personality is significantly related to shared leadership but is not related to creativity and innovation. Shared leadership is also significantly linked to innovation and creativity. Moreover, the results obtained attest to a mediating effect of shared leadership on the relationship between proactive personality and creativity and innovation. The moderating effect of the latter is not supported by the results obtained. The contribution of this study to the field of industrial relations is to help lift the veil on the processes leading to innovation and creativity in project teams as well as to recognize the central role of shared leadership in it. On a practical level, the results obtained support the importance of proactivity and shared leadership as key-factors to improve creativity and innovation in work teams.

**Keywords:** *Shared leadership, Proactive personality, Innovation, Creativity, Project teams, Interpersonal Trust, Real-life professional situations, Mediation, Moderation.*

# TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	5
ABSTRACT .....	6
TABLE DES MATIÈRES .....	7
Liste des tableaux .....	11
Liste des figures .....	13
REMERCIEMENTS .....	15
INTRODUCTION .....	16
Questions de recherche .....	19
Structure du mémoire .....	20
CHAPITRE 1 – CONTEXTE THÉORIQUE.....	21
1.1    Équipes de travail .....	21
1.1.1    Définition des équipes de travail.....	21
1.1.2    Types d'équipes de travail.....	22
1.1.3    Les équipes de travail par projet.....	24
1.2    Innovation et créativité .....	25
1.2.1    L'innovation .....	25
1.2.2    L'innovation de processus.....	27
1.2.3    La créativité .....	29
1.2.4    Innovation <i>versus</i> créativité .....	31
1.2.5    Antécédents communs de la créativité et de l'innovation .....	33
1.3    La proactivité .....	36
1.3.1    La personnalité proactive.....	37

1.3.2	L'expression de la personnalité proactive des membres dans les équipes de travail	40
1.3.3	Proactivité et innovation	41
1.4	Le rôle médiateur du leadership partagé	43
1.4.1	Le leadership partagé	43
1.4.2	Émergence et antécédents du leadership partagé	45
1.4.3	Théorie de l'identité sociale du leadership	47
1.4.4	Effet motivateur du leadership partagé	48
1.5	Confiance interpersonnelle	50
CHAPITRE 2 – PROBLÉMATIQUE, MODÈLE DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES		53
2.1	Problématique	53
2.2	Modèle de recherche	57
2.3	Hypothèses de recherche	61
CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE		67
3.1	Devis de recherche	67
3.2	Déroulement de la recherche	67
3.3	Participants	68
3.4	Unité et niveau d'analyse	68
3.5	Mesures	69
3.5.1	<i>Personnalité proactive</i>	70
3.5.2	<i>Créativité</i>	70
3.5.3	<i>Innovation des processus</i>	70
3.5.4	<i>Leadership partagé</i>	71
3.5.5	<i>Confiance interpersonnelle</i>	71

3.5.6	<i>Familiarité envers la tâche</i> .....	71
3.6	Plan d'analyse .....	72
3.6.1	Analyses préliminaires.....	72
3.6.1.1	Agrégation des données.....	72
3.6.1.2	Analyse descriptive.....	73
3.6.1.3	Analyse de cohérence interne.....	73
3.6.1.4	Analyse bivariées.....	74
3.6.2	Vérification des hypothèses .....	74
CHAPITRE 4	– RÉSULTATS.....	77
4.1	Résultats des analyses préliminaires.....	77
4.1.1	Résultats de l'agrégation des données .....	77
4.1.2	Statistiques descriptives et fidélité des mesures .....	78
4.1.2.1	Description des variables de contrôle.....	78
4.1.2.2	Description de la variable indépendante .....	78
4.1.2.3	Description des variables dépendantes .....	79
4.1.2.4	Description de la variable médiatrice .....	80
4.1.2.5	Description de la variable modératrice.....	81
4.1.3	Résultat des analyses bivariées.....	82
4.2	Vérifications des hypothèses de recherche.....	84
4.2.1	Vérification des hypothèses de relation .....	84
4.2.2	Vérification de l'hypothèse modératrice .....	86
4.2.3	Vérification de l'hypothèse médiatrice.....	87
CHAPITRE 5	– DISCUSSION .....	90
5.1	Rappel des objectifs et de la problématique du mémoire.....	90

5.2	Interprétation des résultats de recherche .....	91
5.3	Implications théoriques .....	96
5.4	Implications pratiques .....	98
5.5	Limites et forces de l'étude .....	100
5.6	Recherches futures.....	102
CONCLUSION .....		105
RÉFÉRENCES .....		109

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1. –</b>	<b>Agrégation des données .....</b>	<b>77</b>
Tableau 2. –	Statistiques descriptives des items de la mesure de personnalité proactive ...	79
Tableau 3. –	Statistiques descriptives des items de la mesure de la créativité d'équipe .....	80
Tableau 4. –	Statistiques descriptives des items de la mesure de l'innovation de processus 80	
Tableau 5. –	Statistiques descriptives des items de la mesure du leadership partagé.....	81
Tableau 6. –	Statistiques descriptives des items de la mesure de la confiance <b>interpersonnelle .....</b>	<b>82</b>
Tableau 7. –	Statistiques descriptives et corrélations des variables à l'étude.....	84
Tableau 8. –	Vérification des hypothèses de relation .....	86
Tableau 9. –	Vérification de l'hypothèse modératrice .....	87
Tableau 10. –	Vérification de l'hypothèse médiatrice.....	89
Tableau 11. –	Résumé des résultats des hypothèses .....	95



## Liste des figures

**Figure 1.** Représentation schématique du modèle de recherche .....57



## REMERCIEMENTS

En commençant, je tiens à remercier chaleureusement Vincent Rousseau en qui j'ai trouvé bien plus qu'un mentor, mais un exemple de dévouement et de grandeur intellectuel qui est devenu, pour moi, un véritable modèle. Je vous remercie de votre patience, votre attention et votre bienveillance qui ont su me guider et m'encourager durant cette épreuve. Un merci particulier à Pierre-Marc Leblanc qui sut me convaincre de poursuivre cette folle aventure et, avec un grand amour pour l'enseignement, me donna le meilleur cours que j'ai eu le plaisir de suivre lors de ma maîtrise. À tous deux, je vous dois bien plus de remerciements que cette page ne saurait contenir.

Un merci, sincère, à Justine, ma conjointe, ma complice qui m'a épaulé tout au long de ce long chemin avec amour, patience et de tellement de façon que je ne saurai par où commencer. Ce mémoire marque la fin d'une aventure et le début d'une autre!

Un merci pour son support tacite à Mona le bulldog qui a bercé l'écriture de ce mémoire au son de ses ronflements.

Un merci à Alexander Pachala et Ricardo Registre, véritables boucliers humains, qui furent les premiers à terminer leur mémoire et derrière lesquels j'ai évité plus d'une embûche.

Un merci spécial au Jazz qui a peint mes nuits d'écriture.

Finalement, un merci pour cette interminable chaîne d'individus qui, le regard fatigué et les mains sales, d'une génération et d'un sacrifice à l'autre, ont travaillé leur chemin dans l'histoire jusqu'à moi afin de me donner cette opportunité. Ce mémoire, je vous le dois.

## INTRODUCTION

Le domaine actuel du marché du travail se caractérise par une économie de plus en plus globalisée et de rapides avancées technologiques (Guan et al., 2019). Ces changements apportent avec eux un besoin grandissant d'innovation et de créativité qui émergent comme certains des prédicteurs les plus fiables de performance et succès des organisations ainsi que de leur survie à long terme (Anderson, Potočnik et Zhou, 2014). Dans un tel contexte, l'organisation du travail en équipes de travail se démarque comme étant une forme de travail parmi les plus rentables en termes d'économie des coûts ainsi qu'en qualité de production (Ceri-Booms, Curşeu et Oerlemans, 2017; Cohen et Ledford, 1994). Ces nouveaux impératifs du monde du travail, la nécessité d'innovation et de créativité liées à l'organisation du travail en équipe de travail, se traduisent par des relations de travail plus flexibles et des cheminements de carrière moins prévisibles (Guan et al., 2019).

Ces changements dans le monde du travail apportent avec eux une complexité grandissante rendant le travail des leaders d'équipes extrêmement difficile en raison de toutes les connaissances et habiletés que ceux-ci doivent maîtriser afin de mener à bien les tâches de l'équipe de travail (Pearce et Manz, 2005). Ainsi, de ces nouvelles formes d'organisation du travail, le leadership partagé, qui est « un processus dynamique et interactif d'influence permettant aux membres d'une équipe de se relancer les uns les autres vers l'atteinte d'objectifs communs » (Pearce et Conger, 2003, p. 1, traduction libre)<sup>1</sup>, s'impose de plus en plus comme un vecteur de performance des équipes de travail (D'Innocenzo, Mathieu et Kukenberger, 2014) et ce, davantage que les modèles traditionnels d'organisation du travail par leadership vertical (Avolio et al., 1996; Carson, Tesluk et Marrone, 2007; Perry, Pearce et Sims, 1999) notamment en ce qui concerne la coordination, l'atteinte des objectifs et transmission des connaissances (han et al., 2018). En effet, le leadership partagé est généralement associé à l'innovation et la créativité (Hoch, 2013; Parker et al., 2006) et souvent associé à plusieurs caractéristiques inter et intra personnelles au sein des équipes de travail, telles que la confiance interpersonnelle (Drescher et al., 2014), la satisfaction au travail, le sentiment d'auto-efficacité (Hoch et Dulebohn, 2013), la

---

<sup>1</sup> A dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both.

cohésion intergroupe, l'atteinte de consensus de groupe (Bergman et al., 2012), etc. Cette multitude de liens inscrit le leadership partagé comme un mode de fonctionnement de choix pour atteindre la combinaison de compétences, expertises et connaissances permettant d'optimiser l'efficacité et la vitesse de production d'une équipe de travail nécessaire pour performer dans le contexte actuel du marché du travail (McComb, Green, et Compton, 1999).

Pourtant, bien peu demeure connu sur les antécédents ainsi que les résultats du leadership partagé dans les équipes de travail (Zhu et al., 2016). La majorité des métaanalyses sur le leadership partagé se concentre sur sa relation avec la performance (D'Innocenzo et al., 2016; Nicolaidis et al., 2014; Wang et al., 2014). De plus, très peu de ces travaux considèrent plus d'une relation à la fois dans leur étude du leadership partagé ce qui a pour effet de traiter le leadership partagé comme un concept soit distinct de l'environnement de travail ou soit distinct de l'effet de ses antécédents (Zhu et al., 2016). Ainsi, en raison du manque de connaissance sur les antécédents du leadership partagé ainsi qu'un traitement majoritairement unidimensionnel dans la littérature scientifique, le potentiel médiateur du leadership partagé dans une équipe de travail demeure peu compris. De ce fait, le leadership partagé est généralement associé à l'innovation et à la créativité selon une relation directe (Hoch, 2013; Parker et al., 2006). En raison de ces multiples liens recensés avec des concepts de fonctionnement ou de climat d'équipe (Hoch et Dulebohn, 2013, Bergman et al., 2012) il n'est pas exclu de concevoir le leadership partagé comme un facteur accentuant ou inhibant certains comportements, attitudes ou processus dans les équipes de travail.

Cependant, force est de constater que de telles façons de concevoir la structure du travail ont décuplé un besoin de proactivité chez les organisations cherchant des solutions créatives aux changements incessants du marché du travail (Bindl et Parker, 2010; Crant, 2000; Urbach et Fay, 2020; Vogt et al., 2021). En ce sens, plusieurs études se sont développées sur les conditions optimales de la proactivité au travail (Tornau et Frese, 2013). Les individus proactifs (c.-à-d. des individus possédant une personnalité proactive) possèdent une prédisposition orientée vers le futur à introduire des changements innovants sur le lieu de travail, permettant ainsi à une organisation d'acquérir un avantage certain sur le marché du travail (Bindl et Parker, 2010; Campbell, 2000; Crant, 2000).

Malgré l'importance grandissante que la proactivité joue dans le contexte actuel du travail, peu d'études en adressent les sources au niveau de l'équipe ainsi que les processus par lesquels celle-ci débouche sur la créativité et l'innovation (Oldham et Hackman, 2010). En effet, plusieurs études se penchant sur la question explorent la composition de l'équipe ou les processus sociaux dans celles-ci (Reiter-Palmon, Wigert, et de Vreede, 2012) sans pour autant considérer une interaction entre ces deux dimensions (Shin et Eom, 2014). De plus, le contexte du travail actuel, faisant de l'employé le principal responsable de la créativité et de l'innovation de l'organisation (Caniëls, Chiochio et van Loon, 2019), a engendré une multitude de recherches sur le contexte optimal, tant individuel qu'organisationnel, afin de stimuler la proactivité des employés (Lasisi et al., 2019). Cependant, bien que de plus en plus de ces études se concentre sur l'analyse de la proactivité dans le contexte d'une équipe de travail, avec certains degrés de partage de pouvoir, cet intérêt de recherche demeure récent et, par conséquent, incomplet. Ainsi, très peu de recherches abordent, pour l'instant, le processus d'influence de la proactivité sur l'innovation et la créativité en tenant compte du leadership partagé.

Pourtant, il est établi que les individus proactifs sont reconnus comme des agents importants en ce qui concerne les processus sociaux sur le lieu de travail (Crant, 1995) qui accumuleraient des informations (Grant et Ashford, 2008) leur permettant d'effectuer des changements dans leur environnement de travail (Frese et Fay, 2001). À son tour, le leadership partagé permet de favoriser l'échange et la discussion dans les équipes de travail (Choi et al., 2015; Han et al., 2018). De plus, les processus sociaux intra-équipe tel l'échange d'information et la participation à la prise de décision sont des antécédents importants de l'innovation (Hülshager, Anderson, et Salgado, 2009) et de la créativité (West et Anderson, 1996). Finalement, les processus sociaux intra-équipe sont aussi fortement reliés à la confiance interpersonnelle (Abrams et al., 2003; Rosendaal et Bijlsma-Frankema, 2015; Yen et al., 2015) qui permet de créer un lieu de travail contribuant à la créativité d'équipe puisqu'il y a partage, discussion et réassemblage des idées (Amabile, 1988; Radaelli et al., 2014; Zhang et Bartol, 2010) débouchant sur des solutions créatives et innovantes (Binnewies, Ohly et Sonnentag, 2007).

## Questions de recherche

Étant donné l'importance grandissante de l'innovation et de la créativité pour les organisations modernes (Anderson, De Dreu et Nijstad, 2004; West, 2002; Zhou et Shalley, 2003) ainsi que de la proactivité des individus travaillant dans le contexte de nouvelles formes d'organisation du travail (Bindl et Parker, 2010; Campbell, 2000; Crant, 2000) il semble nécessaire d'explorer davantage leur relation et le processus les reliant dans un contexte d'équipe de travail par projet. Qui plus est, il serait pertinent de comprendre à la fois le rôle d'un facteur de composition (c.-à-d. personnalité proactive) ainsi qu'un processus social d'équipe (c.-à-d. la confiance interpersonnelle) dans la relation reliant la proactivité à l'innovation et la créativité. Ainsi, la question de recherche de ce mémoire se formule comme suit :

*Par quel processus la personnalité proactive influence la créativité et l'innovation dans le contexte d'une équipe de travail?*

À cette question de recherche, s'ajoute deux sous-questions. La première concerne le rôle médiateur que joue le leadership partagé dans la relation entre la personnalité proactive et l'innovation et la créativité qui s'énonce comme suit :

*Dans quelle mesure le leadership partagé dans l'équipe de travail peut-il exercer un rôle de médiateur dans la relation entre la personnalité proactive et la créativité et l'innovation?*

La seconde sous-question se concentre sur le rôle modérateur de la présence de confiance interpersonnelle dans les équipes de travail sur la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé et s'énonce comme suit :

*La confiance interpersonnelle modère-t-elle la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé?*

Ainsi, la première question de recherche vise à comprendre le processus d'influence entre la personnalité proactive et la créativité et l'innovation en considérant également le rôle de la confiance interpersonnelle. La première sous-question cherche à comprendre le degré avec lequel la présence de leadership partagé dans l'équipe de travail agit à titre de médiateur dans la relation entre la proactivité de l'équipe de travail et l'innovation et la créativité. La deuxième sous

question, quant à elle, vise à vérifier si la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé est modérée par la présence de la confiance interpersonnelle.

## **Structure du mémoire**

Ce mémoire se divise en cinq chapitres distincts. Le chapitre 1 présente le contexte théorique de la recherche. Ainsi, sont énoncés les concepts d'équipe de travail, d'innovation, de créativité, de proactivité, la confiance personnelle et finalement, le concept de leadership partagé. Par la suite, le chapitre 2 décrit le modèle de recherche et les hypothèses. Le chapitre 3 se concentre sur la méthodologie de cette étude. Le chapitre 4 fait état des résultats obtenus lors des analyses et leur interprétation. Le chapitre 5 présente une discussion des résultats. Finalement, la conclusion revient sur les questions de départ et hypothèses.

# CHAPITRE 1 – CONTEXTE THÉORIQUE

Le présent chapitre vise à jeter une lumière sur l'état des connaissances scientifiques actuelles concernant les concepts traités dans ce mémoire. Tout d'abord, sera abordée la littérature concernant les équipes de travail ainsi que les équipes de travail par projet. Puis, nous explorerons le concept d'innovation et de créativité qui, bien que conçues séparément dans le cadre de ce mémoire, ont une relation singulière qui sera décrite et départagée. Par la suite, nous aborderons le concept de proactivité et plus précisément le concept de personnalité proactive. S'en suivra une section sur le concept de leadership partagé et principalement son rôle médiateur permettant de lier de façon compréhensive les concepts précédemment présentés. Finalement, nous aborderons le concept de confiance interpersonnelle et son effet au sein des équipes de travail.

## 1.1 Équipes de travail

Dans cette section, nous explorerons les équipes de travail. Nous nous concentrerons d'abord sur ce qui définit une équipe de travail pour ainsi établir les bases du concept. Par la suite, nous passerons sommairement en revue les différents grands types d'équipes de travail avec une attention particulière aux équipes de travail non traditionnelles. Finalement, nous nous concentrerons plus spécifiquement sur les équipes de travail par projet.

### 1.1.1 Définition des équipes de travail

Dans sa plus simple expression, une équipe de travail peut être définie comme un groupe formel composé d'au moins deux individus responsable collectivement d'une ou de plusieurs tâches dans l'organisation (Aubé et Rousseau, 2009). En nous inspirant de l'étude menée par Kozlowski et Ilgen (2006) nous pouvons identifier sept traits caractéristiques des équipes de travail soit; a) deux individus ou plus, b) qui interagissent socialement (de façon physique ou virtuelle), c) détiennent plus d'un objectif commun, d) sont réunis dans le but d'effectuer des tâches qui sont significatives dans leur cadre organisationnel, e) manifestent une interdépendance quant au rythme de travail, aux objectifs et aux résultats, f) possèdent des rôles et tâches distincts et g)

sont intégrés à un cadre organisationnel venant avec ses limites et un lien avec un contexte plus large d'où se manifestent la culture et les tâches. Ainsi, les équipes de travail peuvent être définies de façon synthétique comme un ensemble composé d'interactions entre des individus interdépendants travaillant dans un contexte délimité à l'atteinte d'objectifs communs (Cohen et Bailey, 1997; Hackman, 1987; Kozlowski et al., 1999; Tannenbaum, Beard et Salas, 1992).

De façon plus récente, des études s'accordent pour jeter un doute sur la pertinence de cette définition actuelle des équipes de travail (Benishek et Lazzara, 2019). En effet, les équipes de travail sont de plus en plus définies comme un système complexe, adaptatif et dynamique (Arrow, McGrath, et Berdahl, 2000; Mathieu, Gallagher, Domingo, et Klock, 2019). En raison des demandes grandissantes de flexibilités dans les équipes de travail, le marché du travail actuel est de plus en plus caractérisé par des équipes de travail diverses et hétérogènes (Harrison et Humphrey, 2010; Mathieu et al., 2017) auxquelles la conception d'une équipe de travail comme d'un ensemble de travailleurs limité à leur contexte et travaillant à l'atteinte d'un but commun semble de moins en moins convenir (Benishek et Lazzara, 2019).

Il est à mentionner que le terme « équipe de travail » est parfois distingué du terme « groupe de travail » au sens où dans une « équipe » les membres occupent une position particulière, ce qui n'est pas nécessairement le cas dans un « groupe » (Park et al., 2020). Bien que cette distinction soit parfois importante, elle ne semble pas être constante dans la littérature et les termes « groupe de travail » et « équipe de travail » sont souvent utilisés de façon interchangeable (Guzzo et Shea, 1992; Park et al., 2020; Sundstom, 1999). Ainsi, en se basant sur l'état actuel des connaissances; ce mémoire ne fera pas la distinction entre ces concepts et utilisera le terme d'équipe de travail pour référer tant aux études sur les équipes de travail que sur les groupes de travail et utilisera de façon indistinct le terme groupe ou équipe lorsqu'il sera question d'un rassemblement d'individus non spécifié.

### **1.1.2 Types d'équipes de travail**

Les équipes de travail sont un concept qui gagne en popularité et ce, peu importe le type d'organisation (Aubé et Rousseau, 2009). Les équipes de travail viennent sous plusieurs configurations, peuvent accomplir différents types de tâches et ainsi peuvent être retrouvées

sous différents concepts en fonction de leurs différences (Mathieu et al., 2008). Nous pouvons séparer les types d'équipe de travail en deux grandes catégories. D'une part se trouve les équipes traditionnelles où un superviseur prend la plupart des décisions concernant le travail, les moyens et processus de production et les membres de l'équipe de travail (Cohen et Bailey, 1997). D'autre part se trouvent les équipes de travail non traditionnelles qui se caractérisent par une plus grande autonomie, prise de responsabilité et de pouvoir dans les décisions de l'équipe par les membres de l'équipe (Saba et Dolan, 2013). De plus, nous pouvons distinguer deux types d'équipe de travail non traditionnelle, soit semi-autonome, qui se caractérise par un degré de liberté relatif laissé par le superviseur, notamment en ce qui concerne les processus de production (Dolan et al., 2007), et les équipes de travail autonome qui possèdent une marge de manœuvre concernant la prise de décision qui est reléguée aux membres de l'équipe de travail plutôt qu'à un superviseur (Saba et Dolan, 2013). Lorsqu'il sera question des équipes de travail au sens large du terme, cette revue de la littérature se concentrera principalement sur les formes d'équipe de travail non traditionnelles sans distinction entre les différents sous-types afin d'obtenir une vue globale plus enrichissante (Delarue et al., 2008).

Finalement, en raison de leur importance grandissante sur le marché du travail, il est important de comprendre les raisons poussant une organisation à investir dans les équipes de travail et principalement en ce qui a trait à la montée des équipes de travail autonomes. Premièrement, les équipes de travail autonomes permettent aux organisations de demeurer agiles, répondent rapidement aux opportunités et problèmes et permettent l'innovation des stratégies et des opérations (Lin et al., 2016; Tannenbaum et al., 2012). Deuxièmement, les organisations font régulièrement appel au travail d'entrepreneurs indépendants nécessitant une certaine flexibilité en raison de la nature de leur poste qui est limité dans leur durée et implication dans l'organisation (Lin et al., 2016). Troisièmement, les équipes de travail autonome sont un outil efficace pour stimuler et motiver les travailleurs (Mortensen and Haas, 2016). Quatrièmement, les équipes de travail autonomes permettent aux organisations de construire leurs équipes de travail selon certaines compétences en fonction de certaines tâches spécifiques et ainsi d'être mieux ajustées à la fluctuation des tâches que peut impliquer le processus de production dans une organisation moderne (Tannenbaum et al., 2012).

### 1.1.3 Les équipes de travail par projet

Comme vu précédemment, les équipes de travail se démarquent comme des outils privilégiés pour l'atteinte des objectifs organisationnels. Or, des différents types d'équipes de travail, les équipes de travail par projet semblent présenter un plus grand impact sur la flexibilité et la créativité des organisations (Bhatnager, 1999; Jassawalla et Sashittal, 1999; Liu et Cross, 2016; Thamhain, 2004). Les équipes de travail par projet sont une forme d'équipe de travail dont la popularité est grandissante (Edmondson et Nehmbard, 2009; Lindgren et al., 2014) et qui se définit comme « un collectif d'individus interdépendants travaillant ensemble à l'atteinte d'un but commun tout en étant responsables de résultats spécifiques et départagés les uns des autres au sein de l'organisation » (Sundstorm, De Meuse et Futrell, 1990, p. 120, traduction libre)<sup>2</sup>. Ainsi, l'équipe de travail par projet représenterait un regroupement de membres qui travaillent ensemble pour atteindre certains objectifs liés à un projet spécifique (Chi, 2004). Elle se démarque des autres types d'équipes de travail puisqu'elle repose sur des relations de travail transversales (Dameron, 2003). En effet, les équipes de travail par projet se distinguent du simple regroupement de travailleurs puisqu'elles impliquent que ceux-ci sont reliés les uns aux autres dans l'accomplissement de leurs tâches menant vers l'atteinte d'objectifs communs (Chi, 2004) signifiant une relation d'interdépendance entre les membres de l'équipe (Zhu, 2007). Les équipes de travail par projet se distinguent des équipes de travail traditionnelles par leur caractère temporaire puisqu'elles sont dissoutes dès que le projet commun est terminé (Dameron, 2003) et par leur caractère unique puisque les membres composant l'équipe de travail le sont en raison des compétences qu'ils apportent à l'équipe, ce qui signifie que l'équipe est formée d'une combinaison unique de travailleurs (Gann et Salter, 2000). Ainsi, à la lumière des éléments mis de l'avant nous pouvons décrire les équipes de travail par projet comme des équipes de travail multidisciplinaires et multisectorielles (Zhu, 2007) uniques et circonscrites dans le temps et visant l'accomplissement d'un projet par la mise en relation de différents individus qualifiés travaillant de façon interdépendante à l'atteinte d'un objectif commun.

---

<sup>2</sup> Groups of interdependent individuals who share responsibility for outcomes for their organizations interdependent. Collections of individuals who share responsibility for specific outcomes for their organizations.

## 1.2 Innovation et créativité

Dans cette section nous aborderons les concepts d'innovation et de créativité. Nous traiterons d'abord du concept d'innovation, sa définition et ses ramifications théoriques afin d'en jeter les bases conceptuelles. Par la suite, nous explorerons de façon plus précise le concept d'innovation des processus. Puis, nous aborderons le concept de créativité, ce qui le définit et comment celui-ci est conceptualisé au niveau des équipes de travail. La partie suivante se concentrera à départager le concept d'innovation et de créativité. Finalement, nous conclurons cette section sur une partie explorant les conditions et antécédents communs explicatifs de l'apparition de l'innovation et de la créativité dans les équipes de travail.

### 1.2.1 L'innovation

L'innovation est définie comme la création et l'implantation d'idées nouvelles (West et Anderson, 1996). Elle concerne les processus sociaux et les comportements où un individu, groupe ou organisation cherche à atteindre un changement désiré ou simplement éviter les conséquences de l'inaction (West, 2002). De façon plus pointue, l'innovation peut être définie comme « l'introduction et l'application intentionnelle d'idées, processus, procédures ou produits qui sont nouveaux pour l'organisation, travail ou groupe au sein desquels ils sont implantés et qui visent l'amélioration du travail pour cette même organisation, travail ou groupe » (West et Farr, 1990, p.1, traduction libre)<sup>3</sup>. Ainsi, l'innovation se définit par rapport à a) l'intentionnalité, b) d'apporter quelque chose de nouveau c) dans le but d'en tirer un bénéfice (West, 2002). Le bénéfice recherché de l'innovation peut être d'ordre économique ou de productivité au niveau organisationnel, d'ordre de développement personnel, économique ou de satisfaction au niveau personnel et d'ordre communicationnel ou relié à la cohésion du groupe au niveau des équipes de travail (West, 2002). Bien que l'innovation comporte la notion de nouveauté, cette nouveauté ne nécessite pas d'être absolu et comprend l'implantation ou l'introduction de quelque chose de nouveau dans un contexte donné, peu importe si cette chose existe ailleurs ou dans l'environnement plus large d'où se situe l'innovation (West, 2002).

---

<sup>3</sup> The introduction and application, within a group, organization, or wider society, of processes, products, or procedures new to the relevant unit of adoption and intended to benefit the group, individual, or wider society.

D'un point de vue conceptuel, « le modèle des quatre facteurs environnementaux de l'innovation » (West, 1990) stipule que l'innovation est accentuée par l'interaction de quatre variables soit la vision, la sécurité participative, l'orientation vers la tâche et un soutien envers l'innovation. Ainsi, l'innovation est accentuée si a) la vision est comprise, valorisée et acceptée par les membres de l'équipe de travail; b) les membres de l'équipe sentent qu'ils peuvent proposer de nouvelles idées sans jugement; c) s'ensuivent un débat et une considération sérieuse des différentes solutions amenées; d) ce qui crée un sentiment de soutien envers l'innovation. Le rôle de ces quatre facteurs est soutenu empiriquement par des études primaires et des métaanalyses (Hülshager, Anderson, et Salgado, 2009). Ce modèle semble être en partie supporté par les recherches récentes sur le sujet (Watts, Steele, Den Hartog, 2020).

L'innovation est reconnue comme un processus non linéaire (Drazin et Schoonhoven, 1996; Garud, Tuertscher et Van de Ven, 2013; Oeij, Van Der Torre, Vaas et Dhondt, 2019; Janssen, Van de Vliert et West, 2004; Van de Ven, Polley, Garud, et Venkatraman, 1999). Certains chercheurs tels que West proposent que l'innovation se déroulerait selon un cycle composé des phases de a) l'initiation de l'innovation, b) l'implémentation, c) l'adaptation et d) la stabilisation (West, 1990). L'initiation renvoie aux activités de reconnaissances du besoin, de la recherche de solutions ainsi que de la reconnaissance d'innovations potentiellement intéressantes pour adoptions ainsi que leurs discussions (Rogers, 1995). Cette phase permet aux individus de l'équipe de prendre connaissance de l'innovation, dévaluer sa pertinence dans le cadre de l'équipe de travail, échanger sur la question et finalement, proposer son adoption (Meyer et Goes, 1988). L'implémentation renvoie à l'adoption de l'innovation proposée, de la mise en place de ressources et de l'environnement nécessaire à son implémentation ainsi que l'initiation à son adoption dans l'équipe de travail (Meyer et Goes, 1988). L'adaptation consiste en l'acceptation de l'utilisation de l'innovation et son ajustement graduel à l'équipe de travail (Duncan, 1976; Meyer and Goes, 1988; Rogers, 1995). Finalement, la stabilisation est atteinte lorsque, en raison de son utilisation répétée, l'innovation devient une procédure standard de l'équipe de travail (Duncan, 1976; Meyer and Goes, 1988; Rogers, 1995).

D'autres chercheurs, tels que Bledow et al. (2009), conçoivent l'innovation comme fonctionnant à la fois de façon autorégulée et nécessitant une gestion active en fonction du moment et du lieu.

Ce courant de recherche représenté par Bledow et al. (2009) définit le processus d'innovation comme « dialectique » puisque tout comme le concept du même nom, l'environnement de travail est envisagé comme en constant changement sous l'affrontement de forces opposées s'y rencontrant. Ces affrontements auraient pour résultat de déboucher sur l'implémentation de changements dans le milieu de travail. Selon cette approche, l'innovation des équipes peut être favorisée en y encourageant les idées contraires, ce qui permettrait davantage d'échange d'information et permettrait d'arriver à l'adoption de plus d'idées nouvelles (innovation) (De Dreu, 2002; De Dreu et West, 2001; Shin et Zhou, 2007). L'adoption d'une telle approche permet de prendre en considération l'environnement dans lequel se déroule le processus d'innovation mettant en lumière l'importance des processus et du climat d'équipe (Bledow et al., 2009).

Cependant, le processus de l'implémentation d'innovation demeure difficile à décrire en raison de plusieurs types de complexités qui sont propres au milieu de travail. Ces complexités sont : a) la coévolution des éléments qui implique plusieurs niveaux d'analyse à la fois, b) l'aspect relationnel des éléments qui implique une grande diversité d'acteurs et de ressources, c) l'inter-temporalité voulant que des événements soit vécus de différentes manières entre les différents acteurs et d) les complexités culturelles qui affectent la contextualisation du milieu d'implémentation (Garud, Tuertscher et Van de Ven, 2013; Oeij, Van Der Torre, Vaas et Dhondt, 2019).

Ainsi, il apparaît clair, aux vues des différentes études entourant l'innovation, que la participation active des membres, l'échange d'idées et la créativité seraient des concepts centraux à son implémentation. De plus, en nécessitant une participation accrue des membres, les concepts de sécurité participative et de qualité de l'environnement de travail semblent se démarquer comme des facteurs explicatifs importants du processus d'innovation dans les équipes de travail.

### **1.2.2 L'innovation de processus**

L'innovation de processus est le concept d'innovation apporté aux processus de travail. Ce type d'innovation demeure mal défini et est mieux rapporté au niveau de l'équipe par le concept de l'« amélioration des processus d'équipe » qui est décrit comme lorsque les membres d'une équipe raffinent leur processus de travail et développent des solutions innovantes pour modifier le

résultat des tâches (Kirkman et al., 2004; Rousseau et Aubé, 2010). Le concept d'amélioration des processus d'équipe fut aussi assimilé aux concepts de l'« apprentissage d'équipe » (Edmondson, 1999, 2002), l'apprentissage de groupe (Argote, Gruenfeld, et Naquin, 2001) et la réflexivité des tâches (West, 1996, 2000). Cependant, le concept d'amélioration des processus d'équipe peut être analysé sous deux angles (Wiedow et Konradt, 2011) soit : a) la « réflexion d'équipe » qui traite davantage du processus intra équipe de réflexion sur les problèmes existants et la conceptualisation de façons d'améliorer les processus au sein de l'équipe (Edmondson, 2002) ou b) l'« adaptation d'équipe » qui met l'accent sur l'implémentation concrète de changements dans les processus de l'équipe (West, 2000). Pour les fins de ce mémoire, nous utiliserons la définition de l'amélioration des processus d'équipe telle que rapportée par Rousseau et Aubé (2010) ainsi que l'angle de l'« adaptation d'équipe » en raison de son accent mis sur l'implantation de solutions et ainsi correspondant le mieux à l'innovation de processus. De plus, l'amélioration des processus d'équipe passe par la planification et l'implémentation d'idées créatives en vue d'améliorer des processus d'équipes de travail, ce qui le rapproche conceptuellement du concept d'innovation des processus (Rousseau et Aubé, 2010).

À travers ces différentes définitions, il est compris que l'amélioration des processus passerait par l'implantation de processus efficaces et l'élimination des processus défectueux ou déficients. Cet exercice améliorerait de façon générale la performance de l'équipe ainsi que les produits et services offerts (Fuller, Marler et Hester, 2006). Les activités étant associées à l'amélioration des processus sont la recherche de rétroactions, la communication ouverte sur les erreurs et points à améliorer, une réflexion sur les processus de travail essentiels à l'équipe de travail et l'implémentation de solutions alternatives (Wiedow et Konradt, 2011). Ainsi, au même titre que le cycle de l'innovation, l'amélioration des processus est souvent assimilée à une phase transitoire d'exécution entre deux phases de performance (Marks, Mathieu et Zaccaro, 2001). L'amélioration des processus d'équipe est influencée par les comportements d'autogestion au sein des équipes (Rousseau et Aubé, 2010). En effet, en s'engageant dans des comportements d'autogestion les membres d'une équipe acquièrent une vue plus globale des processus permettant ainsi de déceler les processus sujets à amélioration (Dunphy et Bryant, 1996; Marks et Panzer, 2004).

### 1.2.3 La créativité

Dans le domaine du comportement organisationnel, la créativité est définie comme un résultat (produit, service, modèle d'entreprise, méthodes de travail ou style de gestion) qui est nouveau et utile (Amabile, 1988; Shalley et al., 2004; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993) adaptée de Stein (1953). Cette définition de la créativité comme d'un résultat plutôt que d'un processus mental permet de qualifier et mesurer la créativité avec facilité et consensus (Amabile, 1996). Pour les raisons tout juste énumérées, mais aussi dans le but de demeurer ancré dans le domaine des relations industrielles et au niveau de l'équipe de travail, nous référerons au concept de créativité au sens de cette définition.

Le concept de créativité est généralement accepté comme se répartissant sur un continuum déterminant le degré de nouveauté et d'utilité du produit ou concept (Perry-Smith et Shalley, 2003) allant de l'adaptation créative à l'altération radicale (Taylor et Callahan, 2005). D'un point de vue conceptuel, plusieurs modèles furent mis de l'avant afin d'expliquer le concept de créativité dans le contexte du travail. Tout d'abord, la « perspective interactionniste de la créativité organisationnelle » (Woodman, Sawyer, et Griffin, 1993) stipule que la créativité en milieu organisationnel est le résultat d'interactions complexes entre l'individu et son lieu de travail, tant au niveau individuel que des équipes de travail ou de l'organisation. Plus récemment, Pirola-Merlo et Mann (2004) ont mis au point un modèle intégré de la créativité au travail faisant le pont entre l'expression créative individuelle et de l'équipe de travail. En effet, les équipes de travail auraient un effet entraînant sur l'expression de la créativité individuelle débouchant sur une créativité exprimée par l'équipe de travail qui serait supérieur à la somme des créativités individuelles composant celle-ci. Ainsi, la créativité dans l'équipe de travail serait le résultat de la prédisposition des membres composant le groupe, les interactions au sein de l'équipe, la composition de l'équipe de travail, le fonctionnement de l'équipe et les facteurs contextuels. Cette approche est généralement utilisée pour les études s'intéressant aux facteurs favorisant ou inhibant la créativité au sein des équipes de travail (Shalley, Gilson, et Blum, 2009; Yuan et Woodman, 2010; Zhou et Shalley, 2003).

Le « modèle de l'action créative individuelle » (Ford, 1996) met de l'avant la créativité comme un choix que l'employé prendra aux dépens d'adopter une routine de travail. Ainsi, certains facteurs

tels que l'interprétation d'événements, la motivation, les connaissances et compétences permettraient à l'employé d'adopter des comportements créatifs au travail sans quoi celui-ci devra se replier sur une routine de travail. Bien que rarement utilisé en raison de sa complexité, ce modèle est en partie appuyé empiriquement (Janssen, 2005; Unsworth et Clegg, 2010).

Au niveau des équipes de travail, les antécédents affectant la créativité sont le partage des buts entre les membres, la participation à la prise de décision, climat de soutien, socialisation entre les membres de l'équipe de travail et la longueur de temps passé au sein de l'équipe de travail (Gilson et Shalley, 2004). Plus récemment, le modèle proposé par Chen et al., (2021), propose la créativité au travail comme le résultat émanant de la propension d'un individu à improviser face à une situation nouvelle tout en étant modéré par le niveau d'urgence de la situation ainsi que son habilité d'apprentissage.

Les divers antécédents de la créativité individuelle permettent de comprendre comment celle-ci est encouragée et nourrie et, appliquée à un ensemble d'individus travaillant ensemble, permet une expression collective de la créativité (Taggar, 2002). Ces comportements créatifs collectifs exprimés par une équipe de travail sont rapportés par le concept de créativité d'équipe (Gong et al., 2012; Haythornthwaite, 1996). La créativité d'équipe se définit comme l'expression collective et créative de l'agrégation des individus créatifs composant l'équipe ainsi que leur synergie (Pirola-Merlo et Mann, 2004; Taggar, 2002). Ainsi, la créativité d'équipe est aussi influencée par son contexte principalement en ce qui est du soutien de l'équipe envers l'innovation (Pirola-Merlo et Mann, 2004) et les interactions entre ses membres (Taggar, 2002) allant ainsi dans le sens des conclusions de Gilson et Shalley (2004) voulant que plus les tâches d'un groupe soient interdépendantes, plus la créativité sera partagée et exprimée de façon collective.

Ainsi, en observant les diverses conclusions présentées dans cette section, nous pouvons avancer que la créativité, et principalement son expression au sein de l'équipe de travail, est influencée par la quantité de connaissances au sein de l'équipe, la qualité des interactions entre ses membres et le soutien pour l'innovation dans l'équipe. De plus, tout comme l'innovation, les comportements d'autogestions semblent posséder un effet facilitateur.

#### **1.2.4 Innovation *versus* créativité**

Plusieurs difficultés peuvent être soulevées dans la littérature quant en ce qui différencie le concept d'innovation et de créativité. L'innovation est souvent définie comme, dans un premier temps, la création d'idées nouvelles puis, dans un second temps, l'implantation de ces idées (Amabile, 1996; Oldham et Cummings, 1996; Shalley et Zhou, 2008; West et Farr, 1990), ce qui englobe aussi la définition de la créativité. D'autre part, il n'existe toujours aucun consensus quant à une définition généralement acceptée de l'innovation ou de la créativité, ce qui rend la mise en lumière des différences entre ces deux concepts difficiles puisqu'ils ne sont pas toujours opérationnalisés de la même façon (West et Farr, 1990). De plus, les limites séparant les concepts ne sont pas clairement connues (Anderson, Potočnik, et Zhou, 2014). En effet, plusieurs chercheurs argumentent qu'il existe une différence claire entre le concept d'innovation et celui de créativité (Rank, Pace, et Frese, 2004) tandis que d'autres suggèrent une interaction entre l'innovation et la créativité de façon sporadique ou cyclique et non selon un processus ordonné débutant par la créativité et finissant par l'innovation (Janssen, Van de Vliert et West, 2004; Paulus, 2002). Selon West (1990; 2004) la créativité serait surtout présente et nécessaire lors des premières phases de l'innovation lorsque les membres d'une équipe doivent créer et soumettre des idées pour une situation où un besoin d'innovation serait perçu. Ainsi, bien que les concepts semblent interreliés, ceux-ci semblent à la fois distincts puisque ne réagissant pas de la même façon à différentes variables (Hughes et al., 2018; Janssen, Van de Vliert et West, 2004; Lee, et al., 2020).

Bien qu'il n'existe toujours pas de consensus quant au départage des concepts d'innovation et de créativité, plusieurs différences peuvent être adressées entre les deux concepts. Premièrement, la créativité est généralement associée aux idées qui sont fondamentalement et complètement nouvelles tandis que l'innovation comprend l'implantation d'idées qui sont nouvelles pour le groupe de travail sans nécessairement l'être pour le reste de l'organisation (Anderson et al., 2004). Deuxièmement, le processus de créativité se base principalement sur des activités intra-individuelles (cognitives) tandis que l'innovation se base davantage sur des activités interpersonnelles (Hughes et al., 2018; Rank, Pace et Frese, 2004; Lee, et al., 2020).

Anderson, Potočnik et Zhou (2014) proposent la définition intégrative suivante de la créativité et l'innovation :

« La créativité et l'innovation, au travail, sont les processus, résultats et produits de tentatives de développer et introduire de nouvelles façons améliorées de faire les choses. La portion propre à la créativité correspond à la génération d'idées nouvelles et la portion propre à l'innovation est celle de l'implémentation d'idées nouvelles afin d'améliorer les procédures, pratiques et produits. La créativité et l'innovation peuvent se manifester au niveau individuel, groupal ou organisationnel ou plusieurs de ces niveaux à la fois et apportera, de façon invariable, des bénéfices aux niveaux où il se manifestera » (Anderson, Potočnik et Zhou, 2014, P. 1298, traduction libre).<sup>4</sup>

Au niveau des fondements théoriques, deux grandes approches peuvent être discernées quant à la relation entre la créativité et l'innovation. La « théorie des composantes de la créativité et de l'innovation organisationnelle » (Amabile, 1997) stipule que la créativité résulterait trois composants soit : l'expertise, la pensée critique et la motivation intrinsèque qui sont affectés par les composants de l'environnement de travail qui comporte la motivation organisationnelle à l'innovation, les pratiques managériales et l'encouragement du superviseur. Ainsi, cette théorie soutient l'idée que les facteurs composant l'environnement de travail affectent les facteurs composant la créativité et, de façon corolaire, l'innovation. Cette approche est en partie soutenue empiriquement notamment en ce qui concerne le rôle de la motivation comme facteur unissant l'environnement de travail et la créativité (Anderson, Potočnik et Zhou, 2014).

La « théorie de l'ambidextrie » (Frese et al., 2009) repose sur la capacité d'une organisation à rencontrer des demandes complexes et contradictoires, par de nouvelles méthodes et ce, à plusieurs niveaux, afin d'innover. Plus précisément, l'ambidextrie réfère à la capacité de mener

---

<sup>4</sup> Creativity and innovation at work are the process, outcomes, and products of attempts to develop and introduce new and improved ways of doing things. The creativity stage of this process refers to idea generation, and innovation refers to the subsequent stage of implementing ideas toward better procedures, practices, or products. Creativity and innovation can occur at the level of the individual, work team, organization, or at more than one of these levels combined but will invariably result in identifiable benefits at one or more of these levels of analysis.

avec succès l'exploration (créativité) et l'exploitation (innovation). Cette approche a reçu un soutien empirique partiel (Rosing, Frese, et Bausch, 2011).

Cette recension des écrits suit les conclusions de Anderson, Potočnik et Zhou (2014) et West (1990; 2004) à savoir que pour l'innovation et la créativité sont deux concepts interreliés, mais différents. Finalement, le concept de proactivité, qui sera abordé plus en profondeur dans la prochaine section de ce chapitre, semble être un facteur explicatif important du passage de la production d'idées (créativité) à l'implantation de changements (innovation) (Rank, Pace et Frese, 2004).

### **1.2.5 Antécédents communs de la créativité et de l'innovation**

Afin de fournir un modèle compréhensif de la créativité et de l'innovation dans les organisations, la plupart des études menées sur le sujet se sont intéressées aux antécédents de ces variables (Anderson, Potočnik et Zhou, 2014; Lee et al., 2020). Traditionnellement, trois types d'antécédents furent développés dans la littérature pour expliquer l'apparition de comportements créatifs et innovants au niveau de l'équipe de travail soit; a) la structure de l'équipe et sa composition, b) les processus et le climat de l'équipe (Hülshager, Anderson et Salgado, 2009) et c) le style de leadership (Anderson, Potočnik et Zhou, 2014).

Dans leur revue de la littérature, Hülshager, Anderson et Salgado (2009) spécifient l'importance de la composition et structure de l'équipe comme antécédent explicatif de l'innovation et la créativité. Les critères de diversités pertinents à l'emploi (West et Anderson, 1996) sont identifiés comme le concept le plus important dans la composition de l'équipe pour expliquer l'expression de créativité et innovation par celle-ci. Les critères de diversités pertinents à l'emploi réfèrent à l'hétérogénéité des membres d'une équipe de travail quant aux attributs qui sont pertinents au travail ou tâches effectués par ceux-ci tels que la fonction, l'éducation, profession, ancienneté, connaissance, compétences ou expertises (Milliken et Martins, 1996; Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999). Les critères de diversités pertinents à l'emploi sont reliés à l'innovation d'équipe en raison de la variété de connaissances et compétences qui donnent plus d'outils à l'équipe pour résoudre des tâches complexes par des méthodes non traditionnelles (Woodman, Sawyer, et Griffin, 1993). De plus, elle est reliée à la créativité d'équipe puisqu'elle met en commun plusieurs individus de

différents milieux avec différentes idées, ce qui nourrit la discussion et ainsi le processus cognitif commun de l'élaboration d'idées créatives (Paulus, van der Zee et Kenworthy, 2016; Perry-Smith, 2006). Finalement, il est à mentionner que les critères de diversité pertinents à l'emploi sont reliés avec une plus grande richesse dans la communication au sein du groupe (Perry-Smith et Shalley, 2003; West, 2002) qui à son tour est lié à plus d'échange d'information et finalement à plus de confiance interpersonnelle au sein de l'équipe (Mohammed et Kamalanabhan, 2019). Il est important de noter que les critères de diversités pertinents à l'emploi doivent être distingués des critères de diversité du milieu. En effet, les critères de diversité du milieu réfèrent aux critères d'origines ethniques, genre et âge qui ne sont pas relié aux compétences du travailleur (Milliken et Martins, 1996; Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999; Webber et Donahue, 2001).

Les facteurs de processus et climat d'équipe exercent une influence déterminante sur la créativité et l'innovation d'équipe (Choi, Sung, Lee, et Cho, 2011; Hülsheger, Anderson et Salgado, 2009; Pirola-Merlo et Mann, 2004; Zhang, Hempel, Han, et Tjosvold, 2007). Les facteurs de processus et climat d'équipe favorisant l'innovation d'équipe sont a) la vision, b) la sécurité participative, c) le soutien pour innovation et d) l'orientation vers l'accomplissement des tâches de l'équipe de travail. La vision permet aux membres de l'équipe de travail de s'entendre sur des valeurs vues comme importantes et ainsi, d'atteindre un degré d'engagement supérieur aux objectifs de l'équipe permettant alors l'adoption de comportements innovants et créatifs (West, 1990; West et Anderson, 1996). La sécurité participative réfère à une qualité de l'équipe de travail où les individus se sentent libres de discuter et partager leurs idées ce qui crée un environnement de travail caractérisé par la confiance interpersonnelle débouchant ainsi sur une participation plus forte et variée (West et Anderson, 1996) et, ultimement, la créativité et l'innovation (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, et Herron, 1996; Keller, Julian, et Kedia, 1996; Tiwana et McLean, 2005). Le soutien pour innovation de la part des membres de l'équipe crée un environnement où les tentatives d'innovations sont plus tolérées ce qui permet une plus grande prise de risques et de tentatives d'implantation d'idée nouvelles (King, Anderson, et West, 1991; Sethi, Smith, et Park, 2001). De plus une équipe peut avoir un climat orienté vers l'accomplissement des tâches, aussi appelé climat pour l'excellence, qui se définit comme « une préoccupation commune avec l'atteinte d'un haut niveau d'excellence dans la qualité des tâches en relation avec les objectifs

du groupe » (West, 1990, p. 313, traduction libre)<sup>5</sup>. Ainsi, en analysant le travail de leurs pairs et en explorant différentes façons d'accomplir un travail, les individus composant le groupe sont plus à même de s'engager dans un processus créatif débouchant sur l'innovation (Somech, 2006; Tjosvold et al., 2004; Wong, Tjosvold, et Su, 2007).

Plusieurs recherches concluent que le style de leadership exerce une grande influence sur l'innovation et la créativité d'équipe (Bledow et al., 2009; George, 2007). Cependant, suivant les conclusions de Anderson, Potočnik et Zhou (2014), la créativité et l'innovation sont des concepts qui, bien que reliés, demeurent distincts. En effet, lors du processus créatif, les employés nécessiteraient un environnement sécuritaire et motivant leur permettant de s'adonner à des processus cognitifs flexibles (Perry-Smith et Mannucci, 2017). En revanche, lors du processus d'innovation, les employés nécessiteraient davantage du support social ainsi que de la légitimité (Perry-Smith et Mannucci, 2017). Ainsi, bien que le lien entre le leadership et l'innovation et la créativité est démontré, l'état actuel de la recherche sur ces liens manque de clarté en raison de trois principaux types de problèmes (Lee et al., 2020). Dans un premier temps, les effets semblent grandement varier d'une étude à l'autre rendant l'interprétation des corrélations difficile (Hughes et al., 2018). Deuxièmement, la difficulté de considérer certaines variables, telles la bénévolence ou la confiance interpersonnelle pouvant avoir des effets modérateurs sur des relations comprenant le leadership ainsi que le processus créatif, semble indiquer la nécessité d'une approche plus complexe de l'étude du leadership et de la créativité et de l'innovation (Lee et al., 2020). Troisièmement, chaque type de leadership semble posséder sa propre relation avec la créativité et l'innovation puisque certain type de leadership favorisent davantage la flexibilité et la réflexion menant ainsi à davantage de créativité tandis que d'autre préconisent davantage le respect des processus défavorisant la créativité (Hughes et al., 2018). Pour ces raisons, la présente étude s'appuiera sur les conclusions de Lee et al. (2020) et circonscritra l'étude des liens entre le leadership et la créativité et l'innovation sous la bannière d'un type de leadership défini.

---

<sup>5</sup> A shared concern with excellence of quality of task performance in relation to shared vision or outcomes, characterized by evaluations, modifications, control systems and critical appraisals

Ainsi, bien que la littérature scientifique s'intéressant aux effets du leadership émanant de l'équipe de travail plutôt que des structures hiérarchiques traditionnelles demeure naissante (Ali, Wang et Johnson, 2020; Lord et al., 2017; Scott-Young, Georgy, et Grisinger, 2019), ces types de leaderships collectifs sont déjà démontrés comme favorisant une plus grande performance créative et innovatrice dans les équipes (Hoch 2013; Peter, Braun et Frey, 2015). De ces types de leadership collectifs, le leadership partagé semble en être la forme présentant les résultats les plus prometteurs en ce qui concerne sa capacité explicative de genèse de l'expression créative des équipes de travail en raison des influences partagées entre ses membres (Ali, Wang et Johnson, 2020).

### **1.3 La proactivité**

La proactivité consiste à « prendre le contrôle afin de faire activement changer les choses plutôt que d'être passif. Ceci inclut la volonté et la mise en place de moyens pour imposer le changement sur soi ainsi que sur son environnement afin de modifier le futur » (Bindl et Parker, 2016, p. 1, traduction libre)<sup>6</sup>. Ainsi, la proactivité comporte trois éléments clefs : a) est orienté vers le futur, b) est orienté vers le changement et l'action (pas seulement son anticipation) et c) est initié par l'individu (n'est pas basée sur une demande de la direction (Parker, Bindl et Strauss, 2010)). Cette approche de la proactivité est basée sur le paradigme de la proactivité qui veut que les travailleurs ne soient pas que des acteurs passifs, mais sculptent et définissent leur carrière de façon autonome et signifiante. Le modèle intégré de la proactivité de Fuller et Marler (2009), différencie les antécédents de la proactivité qui sont, au niveau distal, la personnalité, les caractéristiques du travail et les connaissances et habiletés et au niveau proximal, les états psychologiques incluant la motivation, satisfaction au travail et attitude relative au travail. La proactivité se répartit en trois phases majeures qui sont l'anticipation, la planification et l'action orientées vers un impact futur (Crant et Ashford, 2008; Mohr, 1982; Staw, 1984, 1985).

Traditionnellement, la proactivité se divise en quatre courants bien établis dans la littérature (Parker et Bindl, 2016), à savoir la personnalité proactive (Bateman et Crant, 1993), l'initiative

---

<sup>6</sup> Taking control to make things happen rather than watching things happen. It involves aspiring and striving to bring about changes in the environment and-or oneself to achieve a different future.

personnelle (Frese et al., 1997), les comportements proactifs (Crant, 2000) et les études reliées à des domaines spécifiques. De ces domaines nous explorerons d'abord la personnalité proactive auquel nous incorporons le concept d'initiative personnelle selon les résultats de la revue de littérature faite par Tornau et Frese (2013), par la suite nous passerons en revue le concept de comportement proactif en adhérant aux conclusions de Parker, Bindl et Strauss et al. (2010) qui définissent le concept comme un résultat distal de la personnalité proactive et, finalement, analyseront les grandes conclusions des études s'intéressant au lien entre l'innovation et la proactivité suivant l'étude de Binnewies, Ohly et Sonnentag (2007) mettant de l'avant l'innovation comme un résultat de la proactivité.

### **1.3.1 La personnalité proactive**

Les traits de personnalités, en particulier ceux démontrant une volonté de changements, sont identifiés, sur le plan personnel et au niveau des équipes de travail, comme une source de succès en carrière, mais aussi, de façon collective, un avantage compétitif pour les organisations (Fugate, Kinicki et Ashforth, 2004; Seibert, Crant, et Kraimer, 1999). Le type de personnalité influence le succès de carrière pour deux raisons : a) les carrières sont le résultat d'une accumulation de tendances comportementales (décisions) à travers le temps et b) la carrière comporte plusieurs moments où le facteur déterminant dans la prise de décisions est la personnalité (Seibert, Crant et Kreimer, 1999).

La personnalité proactive se définit comme « la tendance comportementale stable (hors de l'influence environnementale) d'un individu à prendre action afin de changer son environnement » (Bateman et Crant, 1993, p.105). Les individus ayant une personnalité proactive démontreraient de l'initiative, seraient à la recherche continue d'opportunités et persévéraient dans leur volonté d'apporter des changements significatifs (Bateman et Crant, 1993). En comparaison, un individu passif manifeste peu d'initiative et, de ce fait, ne serait pas en mesure de saisir des opportunités afin d'apporter des changements et aurait une attitude réactive plutôt que proactive face à son environnement (Bateman et Crant, 1993).

Les études menées sur la personnalité proactive semblent indiquer que la personnalité proactive serait reliée à plusieurs concepts favorables pour les entreprises tels que la performance au travail

(Chan, 2006; Li, Liang, et Crant, 2010; Thomas, Whitman, et Viswesvaran, 2010), la créativité (Kim, Hon, et Crant, 2009), des perceptions et attitudes positives face au travail (Chan, 2006) et l'adaptation des nouveaux employés (Chan et Schmitt, 2000; Kim, Hon et Crant, 2009). De plus, la méta-analyse conduite par Fuller et Marler (2009) démontre que la personnalité proactive est reliée au succès de carrière et à la performance de façon constante, et ce, indépendamment des autres facteurs de personnalité. Ces effets bénéfiques émanant de la personnalité proactive se retrouvent autant au niveau individuel qu'à celui des équipes de travail et des organisations (Wang et al, 2017). Finalement, bien que l'importance de la personnalité proactive sur la performance varie d'un contexte culturel à un autre celle-ci en demeure un indicateur important à travers les pays et cultures (Villalobos et al., 2020).

La personnalité proactive est généralement assimilée avec le concept d'initiative personnelle qui se définit comme « un ensemble de comportements qui se manifeste par une approche active et autonome face au travail qui excède des comportements de travail normal » (Stroppa et Spieß, 2011, p. 235, traduction libre)<sup>7</sup>. Frese, Kring, Soose et Zempel (1996) caractérisent le concept d'initiative personnel par les éléments suivants : a) consistant avec la mission de l'organisation, b) s'articule sur une vision à long terme, c) orienté vers l'action de buts et l'action, d) persistant face à l'échec et e) est autonome et proactif. Une revue de la littérature menée par Tornau et Frese (2013) révèle que les deux concepts sont fortement reliés et suggère ainsi que le concept d'initiative personnel soit assimilé au concept de personnalité proactive suivant, lui-même, les recommandations de Rank, Pace et Frese (2004). Ainsi, cette revue de la littérature utilisera le concept de personnalité proactive afin d'englober à la fois la définition de la personnalité proactive et de l'initiative personnelle. Cette définition de concept poursuit deux objectifs soit : unir sous un même concept une facette de la proactivité possédant une qualité intrinsèque à l'individu (Tornau et Frese, 2013) et étant à la cause des comportements proactifs (Seibert, Kraimer et Crant, 2001) et distinguer ce concept des comportements proactifs qui sont le résultat de l'environnement et non de l'individu.

---

<sup>7</sup> A behavioral syndrome relating to individuals with an active, self-initiated approach to work which exceeds normal work behavior.

Conceptuellement, les racines du construit de la personnalité proactive sont à la fois dans le concept d' « interactionnisme » (Bowers, 1973) qui stipule que les situations sont autant les résultats des comportements d'un individu que les comportements de cet individu sont la résultante de son environnement et la théorie sociocognitive (Bandura, 1986) qui stipule que l'individu, son comportement ainsi que son environnement sont trois facteurs s'influençant de façon mutuelle et continue (Fuller et Marler, 2009) en raison de la tendance de l'individu proactif à modifier son environnement au besoin (Crant, Jiang et Hu, 2016).

La personnalité proactive s'exprime au moyen des comportements proactifs duquel elle en est l'influence majeure (Parker et al., 2010). Les comportements proactifs sont définis comme des actions anticipatoires qu'un individu prend afin d'apporter un changement sur lui-même ou son environnement (Grant et Ashford, 2008). Toujours selon Grant et Ashford (2008), cette définition sépare le comportement proactif des comportements généralement motivés ou des comportements passifs sur deux points : a) le comportement proactif agit en avance, est orienté vers le futur (Frese et Faye, 2001) et est délibéré (Sternberg, 2000; Weick et Roberts, 1993) et b) son impact est intentionnel puisque le comportement proactif est orienté vers l'action et vise à produire une différence (Crant, 2000).

Au cours des dernières décennies, l'étude de la personnalité proactive a connu un grand intérêt permettant de relier le concept à plusieurs résultats de carrières favorables tels que l'innovation (Ards, Van der Velde et Maurer, 2010), la construction de carrière (Tims et al., 2012), le succès en carrière (Seibert et al., 1999), le sentiment d'auto-efficacité (Brown et al., 2006), l'implication au travail (Christian et al., 2011), les comportements de communication proactifs (Crant, Kim et Wang, 2011; Parker et Collins, 2010) ainsi que des comportements de socialisation active et de préparation de carrière (Chiaburu, Baker et Pitariu, 2006; Gruman et Saks, 2011). Cependant, la personnalité proactive ne semble pas être expliquée par l'âge ou le sexe (Crant, Jiang et Hu, 2016) ce qui va dans le sens de la définition de Bateman et Crant (1995), qui décrit la personnalité proactive comme une tendance comportementale stable hors de l'influence extérieure. Dans leur méta-analyse des 20 dernières années de recherche sur la personnalité proactive, Crant, Jiang et Hu (2016) reconnaissent que la personnalité proactive est modérée par les interactions entre l'individu proactif et les autres individus dans l'équipe de travail et par la perception que celui-ci

en a, attestant de l'effet des caractéristiques des individus composant les équipes de travail sur la personnalité proactive. Finalement, de nouvelles études se concentrant sur la recherche génétique semblent être en voie de rectifier le concept de personnalité proactif tel qu'actuellement utilisé. En effet, il semblerait que l'apparition d'une personnalité proactive chez les individus serait entre 40% et 60% due aux prédispositions génétiques de l'individu (Bouchard, 2004) ainsi que sa réponse négativement reliée à la présence de marqueur génétique de l'impulsivité (Li et al., 2015). Bien que ces résultats semblent pointer en faveur d'une conception de la personnalité proactive comme une caractéristique majoritairement innée et fixe, Kirby, Kirby et Lewis (2002), ont, pour leur part, démontré des liens importants entre le développement de la personnalité et la formation professionnelle démontrant qu'il est aussi possible de développer la personnalité proactive. Cependant, ces recherches ne sont qu'au stade embryonnaire et ne seront pas incorporées au concept tel que défini ici.

### **1.3.2 L'expression de la personnalité proactive des membres dans les équipes de travail**

La personnalité des individus composant une équipe de travail a un profond impact sur les comportements de celle-ci et son réseau d'interaction qui, ultimement, en affecte ses propriétés (Morgeson et Hofmann 1999). Dans le cas de la personnalité proactive, celle-ci s'exprime au niveau de l'équipe entant que « la perception partagée des employés d'une équipe sur la propension de cette équipe à s'engager dans des comportements autonomes, orientée vers le futur et ayant pour intention de changer l'environnement ou l'équipe elle-même » (Griffin et al., 2007, p. 332, traduction libre)<sup>8</sup>. La proactivité ainsi démontrée par l'équipe diffère de la proactivité individuelle puisqu'elle dépasse la simple somme de la proactivité de ses membres en incluant les interactions entre les membres de l'équipe (Williams, Parker et Turner, 2010). Ainsi, l'expression de la personnalité d'individus dans une équipe de travail peut être assimilée à un processus social collectif (Grant et Ashford, 2008). Selon Williams, Parker et Turner (2010), cette expression, dans le cas de la proactivité, serait le résultat d'interactions répétées entre les

---

<sup>8</sup> Team member proactivity reflects the extent to which an individual engages in self-starting, future-directed behavior to change a team's situation or the way the team works.

membres d'une équipe qui, par la distribution de tâches et de ressources continues, développerait un réseau de communication et d'échange d'information qui permettrait d'anticiper les changements dans l'environnement et ainsi anticiper de futurs problèmes.

Bien que l'expression de la proactivité par l'équipe aille au-delà de la somme de l'expression des personnalités proactives la composant, elle comprend celles-ci puisque le comportement proactif exprimé par l'équipe vient de la proactivité de ses membres (Williams, Parker et Turner, 2010). En effet, ceux-ci seront plus susceptibles de faire des suggestions sur des façons d'améliorer le travail et prévenir des problèmes potentiels qui, en présence d'autres membres proactifs, créeront des discussions et ainsi analyseront et implanteront les idées discutées résultant dans l'adoption de comportements proactifs par l'équipe (Williams, Parker et Turner, 2010). En ce sens, la personnalité des membres et leurs relations sont d'une grande importance dans l'explication des comportements démontrée par une équipe (Williams, Parker et Turner, 2010) et principalement sur la proactivité (Crant, Jiang et Hu, 2017) et la créativité de celle-ci (Wang et al., 2017).

### **1.3.3 Proactivité et innovation**

La proactivité influence la créativité et l'innovation (Du, Ma et Lin, 2021; Gong et al., 2012; Parker et Unsworth, 2003). En effet, Parker et Unsworth (2003) dans leur revue de la littérature, dénotent que l'aspect autonome de la proactivité serait important pour l'identification de problème et la génération d'idées nouvelles qui sont des composants clefs de la créativité. Du côté de l'innovation, les aspects de la proactivité que sont l'orientation vers l'action et la persistance face aux obstacles sont très utiles à l'implémentation d'idées nouvelles en raison principalement des comportements de construction de soutien autour de l'idée. Ainsi, la personnalité proactive s'avère importante pour un engagement continu et de hauts niveaux à toutes les étapes du processus de création et d'implantation d'idées nouvelles (Kim, 2019) puisque, tout comme la créativité et l'innovation, elle nécessite une déviation des techniques traditionnelles du travail (Ford, 1996) et une exploration d'idées non familières (Amabile et al., 2002).

Plus précisément, la relation entre la personnalité proactive et la créativité et l'innovation bien que généralement admise (Gong et al., 2012; Kim, 2019; Parker et al., 2006) demeure sujette à interprétation quant aux processus sous-tendant cette relation. De ces interprétations, l'explication mise de l'avant par Gong et al. (2012), reprise par Du, Ma et Lin (2021) se concentre sur l'équipe de travail et plus précisément l'importance du climat de travail et de l'échange d'information. Cette approche est adaptée ici sous le terme de « socialisation prospective » qui propose que les individus avec une personnalité proactive cherchent à anticiper le changement par un processus continu d'échange d'information et de création de lien de confiance afin d'accumuler des ressources pour prévenir ou pousser des changements dans l'équipe de travail. Les individus proactifs seraient à la source d'un processus d'accumulation de capital social qui serait causé par leur tendance naturelle à modifier leur environnement et y effectuer des changements. La socialisation prospective se base sur le processus proactif qui dépeint la proactivité comme un processus dynamique et continu qui irait de l'anticipation et création de solutions (créativité) à l'implantation et adoption de changement (innovation) (Grant et Ashford, 2008).

De manière plus précise, les individus proactifs, étant moins restreints par les frontières traditionnelles de leur travail (Bateman et Crant, 1993) ainsi qu'étant motivés intrinsèquement à l'apprentissage (Major, Turner et Fletcher, 2006), sont plus susceptibles de s'engager dans des comportements d'échange avec des individus sur le lieu de travail (Unsworth, 2001). Cet échange d'information contribuerait à la création et implantation d'idées nouvelles (Ancona et Caldwell, 1992; Andrews et Smith, 1996; Denison, Hart et Kahn, 1996; Keller, 2001; Payne, 1990). En effet, par ce processus l'individu proactif nourrit directement la créativité des membres de son équipe (Amabile et Khaire, 2008; Gong et al., 2012; Haythornthwaite, 1996) en y incorporant des éléments nouveaux causant une plus grande expression créative de l'équipe dans son ensemble (Du, Ma et Lin, 2021; West et Anderson, 1996). De ce fait, la personnalité proactive favorise l'innovation puisqu'elle permet le partage d'information et d'idées nouvelles qui sont des prérequis de l'innovation (Hülshager, Anderson, et Salgado, 2009).

En effet, le va-et-vient d'information entre différents individus est bénéfique pour la créativité (Ancona et Caldwell, 1992; Perry-Smith, 2006) puisque permettant une synthèse ou recombinaison d'information ainsi qu'une validation d'idées (Amabile, 1988; Simonton, 1999). En ce sens, la solution de problèmes complexes nécessite une communication entre employés qui, en échangeant leurs expériences et connaissances, permettent la génération de solutions créatives et innovantes (Van de Ven, 1986). Cependant, puisque la créativité est de façon inhérente une activité risquée en raison du haut potentiel d'échec et de leur probabilité d'avoir un impact négatif sur les relations entre l'instigateur de l'idée et le groupe (George et Zhou, 2007), l'individu proactif devrait contribuer à créer un sentiment de réciprocité se caractérisant par une sécurité participative dans les échanges de l'équipe de travail. Ainsi, la présence de sécurité participative dans l'équipe de travail permettrait la prise de risque, mais aussi aux individus de l'équipe de travail de partager leurs points de vue contradictoires contribuant ainsi à la formulation d'idées nouvelles. Cet échange faciliterait la mise en place d'innovations en permettant un seuil de tolérance plus élevé à la révision du travail par les pairs, plus de communication et de comportements de protection mutuelle dans l'équipe de travail et encouragerait les apprentissages d'équipe puisque les membres seront plus enclins à discuter de leurs erreurs, demander des rétroactions et considérer d'autres points de vue (Burke et al., 2016).

## **1.4 Le rôle médiateur du leadership partagé**

Dans cette section, nous explorerons le concept du leadership partagé. Par la suite, nous explorerons les antécédents ainsi que le processus menant à l'émergence du leadership partagé. Ensuite, nous explorerons brièvement la théorie de l'identité sociale nous permettant de comprendre comment la personnalité proactive peut influencer le leadership et l'identité des équipes de travail. Finalement, nous passerons en revue la littérature concernant l'effet motivateur qu'exerce le leadership partagé sur certains concepts nous permettant de comprendre son effet médiateur sur certaines relations.

### **1.4.1 Le leadership partagé**

Selon Pearce et Conger (2003), Le leadership partagé se définit comme « un processus dynamique et interactif d'influence permettant aux membres d'une équipe de se relancer les uns les autres

vers l'atteinte d'objectifs communs » (p.1, traduction libre)<sup>9</sup>. Le leadership partagé peut être identifié par la base de sa source de contrôle interne et de son caractère informel (Morgeson, DeRue et Karam, 2010) qui s'inscrit en contraste avec le paradigme traditionnel de leadership, dit vertical, qui se caractérise par le rôle central d'une figure d'autorité formelle placée au-dessus et à l'extérieure de l'équipe et détenant la pleine responsabilité et contrôle sur la performance de celle-ci (Druskat et Wheeler, 2003). Ainsi, il s'agirait d'un « processus d'inter-influence simultanée, mutuel et continu » (Pearce, 2004, p. 48, traduction libre)<sup>10</sup>, dans lequel plusieurs leaders formel ou informel peuvent coexister (Mehra, Smith, Dixon et Robertson, 2006). Ainsi, chaque membre de l'équipe influence ses collègues de même que l'ensemble de l'équipe d'une façon qui facilite la complétion des tâches collectives (D'Innocenzo, Mathieu et Kukenberger, 2016). De façon plus précise, Carson, Telsuk et Marrone (2007) définissant le leadership partagé comme « un phénomène émergent de l'équipe de travail résultant de la distribution de l'exercice du leadership à travers plusieurs de ses membres » (Telsuk et Marrone, 2007, p. 1218, traduction libre)<sup>11</sup>. Cette définition du leadership partagé a l'avantage d'être la plus concise ainsi que la plus répandue (D'Innocenzo, Mathieu et Kukenberger, 2016) et, en conséquence, est celle qui sera utilisée dans le cadre de cette étude. Ainsi, à travers les différents concepts, trois caractéristiques se retrouvent généralement liés au leadership partagé: a) le leadership partagé est une influence latérale entre collègues de travail, b) il est un phénomène émergent et c) le rôle et l'influence du leadership est distribué à travers les membres d'une équipe de travail (Zhu et al., 2018).

Le leadership partagé comprend que chaque membre de l'équipe de travail possède une opportunité égale de participer au leadership et contribuer à assumer les responsabilités de l'équipe de travail (Ulhøi et Müller, 2014). Ceci signifie que les rôles et responsabilités émergent au sein de l'équipe de travail et ne sont pas attribués (Ulhøi et Müller, 2014). Le leadership partagé peut être basé soit; a) sur des engagements mutuels qui sont apparus de façon

---

<sup>9</sup> Dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both.

<sup>10</sup> Shared leadership entails a simultaneous, ongoing, mutual influence process within a team.

<sup>11</sup> An emergent team property that results from the distribution of leadership influence across multiple team members.

spontanée, b) sur le développement de compréhension intuitive entre collègues venant de relation de travail étroite ou c) sur une relation structurelle ou arrangement institutionnalisé qui déboucha sur un partage de l'action au sein de l'équipe de travail (Gronn, 2002). Cela dit, bien que le leadership soit partagé également, celui-ci peut varier dans sa forme ainsi que dans son importance d'un individu à l'autre et à travers le temps (Barry, 1991).

Le leadership partagé diffère du concept de travail d'équipe puisqu'il comprend une répartition distribuée de l'influence et des responsabilités entre les membres de l'équipe (Carson, Tesluk et Marrone, 2007) tandis que le travail d'équipe correspond davantage à un ensemble de cognitions, attitudes et actions à travers laquelle les membres d'une équipe transforment la contribution individuelle des membres en un produit global de l'équipe (Day et al., 2004; Guzzo et Shea 1992; Hollenbeck, Beersma et Schouten, 2012; LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu, et Saul, 2008; Marks, Mathieu, et Zaccaro, 2001). Suivant les conclusions de la revue de littérature de Ulhøi et Müller (2014), nous comprenons dans le concept de leadership partagé aussi les études menées sous le concept de leadership distribué (Barry, 1991; Brown, et al., 2002), leadership participatif (Carte, et al., 2006) et de leadership collectif (Denis, et al., 2001; Hiller, et al., 2006) qui sont utilisés de façon interchangeable dans la littérature du leadership partagé.

#### **1.4.2 Émergence et antécédents du leadership partagé**

Il existe deux grandes catégories d'antécédents expliquant l'apparition du leadership partagé dans une équipe de travail (Hoch, 2013). Premièrement, la préexistence d'une pratique de leadership d'empowerment (Margolis et Ziegert, 2016; Wood, 2005), transformationnel (Hoch, 2013) ou d'humilité (Chiu, Owens et Tesluk, 2016) ou différents types de leadership généralement plus axés sur la distribution du pouvoir et permettant une relation plus latérale ou informelle avec les employés (Lin et al., 2016; Zhou et al., 2018). La théorie du leadership adaptatif de DeRue et Ashford (2010) affirme que le leadership partagé émerge lorsque les individus d'une équipe de travail revendiquent leur leadership et reconnaissent celui des autres membres de l'équipe arrivant ainsi à un partage du leadership. En ce sens, le leadership partagé serait un phénomène unique émanant de la volonté du leader formel de partager son leadership aux membres de

l'équipe (Hoch, 2013), mais aussi des membres de l'équipe acceptant cette opportunité et les responsabilités associées (DeRue, 2011).

Deuxièmement, les caractéristiques des individus composant l'équipe de travail tel que les valeurs, les personnalités, les caractéristiques professionnelles expliquent l'acceptation des responsabilités et des opportunités associées au leadership partagé (Hoch, 2013). Dans le cadre de cette revue de la littérature, il sera question plus précisément des caractéristiques individuelles. Ainsi, la combinaison des caractéristiques des individus composant le groupe est un facteur explicatif de l'émergence du leadership partagé (Barrick, Stewart, Neubert et Mount, 1998). Ce concept est ici désigné sous le terme de l'expression d'équipe qui se définit comme la combinaison des personnalités au sein de l'équipe affectant le processus ainsi que les résultats de l'équipe de travail (Halfhill et al., 2005; Kozlowski et Bell, 2013). L'expression d'équipe se diffère des autres concepts relationnels touchant aux équipes de travail tel que les valeurs, habiletés ou attitudes puisqu'elle se concentre sur la personnalité des membres qui demeure stables à travers le temps et influence l'efficacité avec laquelle les membres d'une équipe travaillent ensemble à l'atteinte des objectifs (Bell, 2007). De façon prédominante, les études explorant la personnalité des membres se sont basées sur le modèle à cinq facteurs (Ashton et Lee, 2005; Bell, 2007; Halfhill et al., 2005; Jex et Britt, 2008; Judge et al., 2002; Peeters, Van Tuijl, Rutte, et Reymen, 2006) qui explique les variations dans la personnalité de l'équipe selon cinq traits de personnalités interreliés (Lee et Ashton, 2004), eux-mêmes extraits du modèle du grand cinq de Goldberg (1981), soit l'ouverture, le caractère consciencieux, l'amabilité, l'extraversion et le neuroticisme. Plus récemment, de nouvelles études tendent à explorer la présence de certaines prédispositions comportementales comme des causes explicatives du développement du leadership partagé, principalement la présence de personnalité proactive (Du, Ma et Lin, 2021; Gong et al., 2012).

La personnalité des membres se révèle un élément constitutif important du développement de leadership émergeant puisque celui-ci évolue en fonction des interactions le constituant (Barry et Stewart, 1997). En effet, les individus proactifs font preuve de plus de comportements proactifs lorsque travaillant dans un contexte où le leadership formel est plus réceptif aux changements venant de sources de leadership informel (Grant, Gino, et Hofmann, 2011). Ce

même type de leadership non traditionnel permet plus de flexibilité et de possibilité d'apprentissage aux membres de l'équipe de travail (Owens et Hek-man, 2012) ce qui a pour effet, combiné avec la présence de personnalité proactive dans l'équipe de travail, de renforcer le leadership partagé (Chiu, Owens et Tesluk, 2016). En effet, les membres proactifs seront plus à même de saisir les opportunités d'apprentissage et de prise de responsabilités qui leur sont offertes (Chiu, Owens et Tesluk, 2016). Cette « affirmation du leadership » (Chiu, Owens et Tesluk, 2016, p. 1705) contraste avec l'approche plus passive du leader formel dans une situation de leadership se rendant ainsi complémentaire à l'approche de celui-ci (DeRue et Ashford, 2010) et débouchant ainsi sur la naissance d'un leadership partagé au sein de l'équipe de travail qui est à son tour encouragé par l'importance de partage et d'écoute instaurée par le leader formel (Chiu, Owens et Tesluk, 2016). Ainsi, le leadership partagé émanerait dans une équipe en partie par la présence d'un leadership non traditionnel favorisant le partage du leadership et la présence d'individus prédisposés à accepter ses responsabilités et en faire des opportunités. Le leadership partagé ne possède pas l'effet de remplacer l'autorité du leader formel (Coun, Gelderman et Perez, 2015) et serait plutôt une qualité émergente d'un encadrement inspirant et stimulant de leaders non traditionnels (Hoch, 2013; Pearce, 2004).

### **1.4.3 Théorie de l'identité sociale du leadership**

Les leaders peuvent être assimilés à des individus qui exercent une influence disproportionnée sur les attitudes, comportements et destinées des membres d'une équipe de travail au moyen d'un prestige octroyé de façon consensuelle, de l'exercice du pouvoir ou des deux (Hogg, 2001). Ainsi, le leadership demeure un concept ancré au niveau de l'équipe de travail (Chemers, 2001). Selon Hogg (2001), trois sources d'influence interreliées seraient à la base du processus d'émergence du leadership comme agent d'accentuation de l'importance sociale : a) la prototypicalité, b) l'attraction sociale et c) l'attribution et le traitement d'information. La théorie de l'identité sociale du leadership (Hogg, 2001), s'appuyant sur la théorie de l'identité sociale de Tajfel (1972), stipule que plus l'adhésion à l'équipe de travail devient importante et que les membres s'y identifient fortement plus le leadership se déplace sur le ou les leaders étant l'incarnation la plus prototypique du groupe. Par la suite, cette prototypicalité sera appelée à

devenir la norme du groupe qui sera renforcé par les comportements des leaders et des individus composant le groupe. La prototypicalité est tant applicable aux leaders formels qu'informels ainsi qu'aux individus comme aux équipes de travail (Hogg, van Knippenberg, et Rast, 2012).

Ainsi, la théorie de l'identité sociale du leadership permet de concevoir le leadership informel au sein des équipes de travail comme émergeant des normes du groupe. Les leaders les plus représentatifs de l'équipe de travail (prototypicalité) amèneraient de plus grands niveaux de confiance au sein de l'équipe (Hogg et al., 2012) puisque serait perçu comme les plus à même de représenter les intérêts du groupe et les moins susceptibles de nuire à l'équipe de travail (Hogg, 2016). Cependant, ce statut particulier leur permet de diverger davantage des normes du groupe, ce qui serait un élément explicatif de la relation entre le leadership partagé et l'innovation (Hogg, 2016) ainsi que la performance (Amabile, 1988; Radaelli et al., 2014; Zhang et Bartol, 2010). Le processus d'émergence du leader informel peut comprendre plus d'un leader à la fois et ainsi, être appliqué aux équipes de travail au leadership partagé qui sont elles-mêmes basées sur l'échange d'information et l'exercice du leadership de façon informelle (Morgeson, DeRue, et Karam, 2010).

#### **1.4.4 Effet motivateur du leadership partagé**

Le leadership partagé, étant à la fois un concept d'équipe et une propriété de celle-ci (Carson et al., 2007), débouche sur une grande variété de bienfaits tant au niveau individuel (Avolio, Jung, Murry et Sivasubramaniam, 1996) qu'au niveau de l'équipe (Wang, Waldman et Zhang, 2014). Les membres d'une équipe de travail au leadership partagé puisent un pouvoir d'agir ainsi qu'un contrôle sur leur travail du leader formel et du partage du leadership au sein du groupe (Dumaine, 1994; Manz et Sims, 1995) rendant ultimement les employés plus motivés et responsables du processus de prise de décision dans l'équipe (Hoch et Dulebohn, 2013). En effet, en promouvant le partage d'information et la motivation à la prise de responsabilité, le leadership partagé contribue à la cohésion, au consensus et à la satisfaction du groupe (Bergman et al., 2012). De ce fait, le leadership partagé est généralement associé à une plus grande performance et efficacité d'équipe (Boies, Lvin, et Martens, 2010; Carson, Tesluk et Marrone 2007; Pearce et Sims, 2002) de même qu'à la créativité et l'innovation (Hoch, 2013; Parker et al., 2006).

Selon Day et al. (2004) (rapporté par Wang, Waldman, et Zhang, 2014) ces effets seraient principalement dus à l'augmentation du capital social de l'équipe au moyen du partage d'information provenant des réseaux d'informations informels. En effet, le leadership partagé est relié au concept de partage des connaissances (Choi et al., 2015; Han et al., 2018). Le leadership partagé comprend que les individus composant une équipe de travail s'attribuent conjointement des responsabilités autrefois détenues par un leader formel les poussant ainsi à s'influencer au moyen d'interactions (Carson, Tesluk et Marrone, 2007; Pearce, 2004). Ainsi, à travers un partage des responsabilités, l'équipe de travail crée un climat participatif (Jones et George, 1998) permettant plus de partage des connaissances (Hülshager, Anderson et Salgado, 2009) débouchant sur une plus grande capacité de l'équipe à performer des tâches complexes et innovantes (Du, Ma et Lin, 2021; Gong et al., 2012). Cependant, certaines études restent à faire afin de départager les variables influençant le lien unissant le leadership partagé et le partage d'information (Coun, Peters et Blomme, 2019).

Selon Solansky (2008), les équipes de travail au leadership partagé, en permettant une plus grande participation au processus décisionnel, accentuent le sentiment d'auto-efficacité des membres de l'équipe ce qui a pour effet de nourrir une confiance chez ceux-ci que l'équipe sera à même de performer les tâches demandées (Zaccaro et al., 1995). Ainsi, par leur participation conjointe, les membres de l'équipe de travail se motivent mutuellement créant un climat d'équipe d'interrenforcement (Ensley et al., 2003) et l'adoption de normes communes (Wang, Waldman et Zhang, 2014) qui a pour effet d'augmenter l'efficacité collective de l'équipe de travail (Zaccaro et al., 1995).

Le sentiment de cohésion des membres de l'équipe de travail sur la base de leurs normes entraîne rapidement de plus hauts degrés de partage du leadership (Byrne, 1971; Cox et al., 2003) qui, à son tour, accentue le partage d'information (Choi et al., 2015; Han et al., 2018) et l'adoption des comportements des leaders de l'équipe comme de nouvelles normes (Wang, Waldman et Zhang, 2014). En ce sens, en s'engageant dans un processus d'échange d'information, certains membres de l'équipe de travail sont en mesure d'influencer celle-ci et en devenir des leaders. En réduisant l'incertitude au sein du groupe et en favorisant la communication entre les membres (Hogg, 2001), ces individus sont à même de façonner l'expression de l'équipe de travail à partir de son

propre caractère au moyen d'une redéfinition des normes de celle-ci. Il apparaît que le leadership partagé, en favorisant le partage d'information ainsi que la participation au processus décisionnel, exerce une influence médiatrice sur les équipes de travail entre l'expression créative et innovante de celle-ci et la personnalité des membres la composant.

## **1.5 Confiance interpersonnelle**

La confiance interpersonnelle est un concept complexe et multidimensionnel (Chowdhury, 2005; McAllister, 1995). Bien que sa relation avec plusieurs concepts organisationnels soit attestée (Jones et George, 1998), il reste difficile de définir la confiance interpersonnelle elle-même en raison des différents niveaux d'analyses, concepts similaires et la difficulté de départager celui qui évalue la confiance et celui qui est évalué (Mayer, Davis et Schoorman, 1995). Plusieurs tentatives de définition de la confiance interpersonnelles furent mises de l'avant décrivant soit la confiance interpersonnelle comme une expression de confiance lors d'un échange (Axelrod, 1984; Bateson, 1988; Zucker, 1987) ou comme un sentiment général de confiance qu'aucune partie ne prendra avantage d'un autre dans une situation professionnelle (Sabel, 1993). Le concept de confiance interpersonnelle peut s'appuyer sur trois composantes, à savoir l'altruisme (l'individu croit sincèrement que ses collègues sont préoccupés par son bien-être), la compétence perçue (basée sur l'évaluation des compétences de l'individu) et l'intégrité (l'individu considère que ces collègues répondent des mêmes valeurs et principes qui peuvent être assimilés à l'honnêteté et le sens de la justice). La confiance peut également être subdivisée en plusieurs sous-catégories selon différentes approches (voir tableau 1), soit la confiance basée sur la connaissance, l'identification ou la dissuasion (Shapiro et al., 1992); la confiance basée sur les cognitions et les émotions (McAllister, 1995); conditionnelle ou inconditionnelle (Jones et George, 1998); d'engagement, de compétence ou du compagnon (Newell et Swan, 2000) calculateur, relationnel ou basée sur la compétence (Paul et McDaniel, 2004).

La confiance interpersonnelle se distingue du concept de coopération puisque, bien que la confiance mène généralement à la coopération elle n'y est pas nécessaire et la coopération n'implique pas qu'un individu se mette dans un état de vulnérabilité, ce qui est le cas de la confiance (Gambetta, 1988; Kee et Knox, 1970; Mayer, Davis et Schoorman, 1995). Plus simplement, la coopération réside dans un comportement tandis que la confiance est une croyance basée sur la reconnaissance et l'acceptation d'un risque entre deux individus (Luhmann, 1988).

Cette revue de la littérature adopte la définition de la confiance interpersonnelle la plus généralement acceptée qui est celle mise de l'avant par Mayer, Davis et Schoorman (1995) dans leur modèle intégré de la confiance organisationnelle soit « le consentement d'un individu à être vulnérable aux actions d'un autre individu dans l'attente que celui-ci fera une action importante pour ce premier sans volonté de surveiller ou contrôler en retour » (p. 712, traduction libre)<sup>12</sup>. De cette définition deux éléments importants peuvent être extrapolés : a) la confiance est partagée entre deux individus qui agissent et réagissent entre eux de façon volontaire et b) l'individu, en partageant avec un second individu se met en position de risque volontaire. Cette perspective permet de comprendre la confiance interpersonnelle comme un ensemble de comportements d'attentes entre plusieurs individus leur permettant de joindre leur force de façon optimale dans le but d'atteindre une coopération dans l'équipe de travail. Cette coopération est rendue possible par la confiance interpersonnelle qui entraîne un sentiment de contrôle sur l'incertitude et le risque pris par les différents individus lors de leurs interactions au travail (Jones et George, 1998). De plus, cette définition nous permet de comprendre le concept de confiance interpersonnelle comme un concept intégré qui fluctue dans sa force dépendamment de l'évaluation que fera un individu de la probabilité de l'altruisme, des compétences et de l'intégrité de l'autre individu qui est applicable à une relation de travail d'égal à égal (Mohammed et Kamalanabhan, 2019).

La confiance envers les autres employés est un facteur de première importance dans la construction d'un milieu de travail basé sur la coopération volontaire qui amène une orientation

---

<sup>12</sup> Version originale en anglais : The definition of trust proposed in this research is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party.

collective chez les employés caractérisé par des attentes positives envers leurs collègues (Rosendaal et Bijlsma-Frankema, 2015). Un tel milieu de travail permet une confiance entre les employés qui mène à un état d'ouverture émotionnel et de ce fait, agit à titre de motivation intrinsèque (Akhavan et al., 2013; Cheng et al., 2008; Chowdhury, 2005). La confiance interpersonnelle sur le lieu de travail contribue grandement à l'échange d'information ainsi que la contribution au savoir existant dans les équipes de travail en offrant une sécurité participative sur le lieu de travail réduisant grandement les risques pouvant être associés à la participation au sein de l'équipe (Abrams et al., 2003; Rosendaal et Bijlsma-Frankema, 2015; Yen et al., 2015). L'effet facilitateur de la confiance sur les relations entre employés est encore plus important dans un contexte d'égal à égal (Spurlin et al., 1984) et plus précisément dans les équipes au leadership partagé (Lawler, 1992). Cela est démontré comme ayant un effet facilitateur sur la confiance interpersonnelle au sein de l'équipe (Drescher et al., 2014). Ces relations caractérisées par la confiance contribuent à l'échange d'information qui, à son tour, contribue à la créativité de l'équipe puisqu'il y a partage, discussion et réassemblage des idées en de nouvelles idées (Amabile, 1988; Radaelli et al., 2014; Zhang et Bartol, 2010) qui débouchent sur des solutions créatives et innovantes (Binnewies, Ohly et Sonnentag, 2007). Cependant, il est important de mentionner que l'effet de la confiance interpersonnelle sur les relations entre les membres de l'équipe et de l'échange d'information varie en fonction de la nature du lien de confiance ainsi que de la complexité de l'information partagée (Holste et Fields, 2010; Huang et al., 2010).

# CHAPITRE 2 – PROBLÉMATIQUE, MODÈLE DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES

Le présent chapitre traitera de la problématique, du modèle de recherche et finalement, des hypothèses de recherche.

## 2.1 Problématique

Le marché du travail actuel se caractérise par une économie de plus en plus globalisée et de rapides avancés technologiques qui ont apporté avec eux des relations de travail plus flexibles et des cheminements de carrière moins prévisibles (Du, Ma et Lin, 2021; Guan et al., 2019; Heymann, 2019; Solnet et al., 2019; Wang et al., 2020). Ce contexte se traduit par de plus en plus par une décentralisation du pouvoir et des responsabilités, une plus grande autonomie et liberté pour le travailleur ainsi qu'une gestion plus flexible et axée sur l'atteinte d'objectifs dans les équipes de travail (Peters, Den Dulk et Van der Lippe, 2009; Spreitzer, Cameron et Garret, 2017). Ces changements ont apporté avec eux la nécessité d'adresser des problèmes de plus en plus complexes (Coun, Peters et Blomme, 2018). La résolution de tels problèmes demande une diversité de connaissances, une expertise et un savoir-faire au sein des équipes de travail duquel il est la responsabilité de développer des solutions innovantes et créatives (Alsharo, Gregg et Ramirez, 2017; Du, Ma et Lin, 2021). La résolution de problème collectif demande un partage d'information afin de mettre en lien les différentes compétences individuelles de l'équipe et permettre la création de solutions nouvelles (Cummings, 2004). Afin de favoriser une plus grande responsabilisation des travailleurs ainsi que de favoriser le partage d'information dans les équipes de travail, les employeurs se tournent vers une organisation des équipes de travail basée sur le leadership partagé qui se montre plus propices à performer dans ce nouveau contexte que les modèles d'organisation du travail traditionnels (Avolio et al., 1996; Carson, Tesluk et Marrone, 2007; Perry, Pearce et Sims, 1999). Afin de pallier au degré grandissant de spécialisation et de diversification demandé dans le contexte actuel du travail, de plus en plus d'organisations adoptent une organisation du travail par équipes de travail par projet (Edmondson et Nehmbard,

2009; Lindgren et al., 2014) leur permettant ainsi d'obtenir une gestion flexible et optimale des ressources de l'organisation (Cooper et Kleinschmidt, 1994; Gupta et Wilemon, 1990; McDonough, 2000; Sarin et Mahajan, 2001; Takeuchi et Nonaka, 1986; Valle et Avella, 2003) facilitant l'innovation et la créativité dans les équipes de travail (Bhatnager, 1999; Edmondson et Nehmbard, 2009; Jassawalla et Sashittal, 1999; Liu et Cross, 2016; Thamhain, 2004).

Cependant, malgré le potentiel des équipes de travail par projet à influencer l'innovation et la créativité, les conditions permettant ce processus ne sont pas encore bien définies (Edmondson et Nehmbard, 2009) et fluctuent énormément d'une équipe à l'autre (Edmondson, Bohmer et Pisano, 2001; Iansiti, 1995), et ce, même au sein d'équipes d'une même organisation (Edmondson, 2002). Selon Edmondson et Nehmbard (2009), le potentiel innovateur des équipes par projet est influencé par plusieurs facteurs, dont ses membres, les interactions entre ceux-ci et le leadership. En effet, pour répondre aux nouvelles exigences du marché du travail certaines caractéristiques individuelles ressortent comme des variables de choix lors du recrutement (Unsworth et Parker, 2003). De ces caractéristiques individuelles, la personnalité proactive s'inscrit au premier plan des facteurs individuels stimulant l'innovation et la créativité au sein des équipes de travail (Du, Ma et Lin, 2021; Gong et al., 2012; Kim, 2019; Tornau et Frese, 2013; Williams et al., 2010) la rendant un élément à considérer lors de l'étude du processus d'innovation et de créativité. Par conséquent, il devient d'un grand intérêt pour le marché du travail actuel de même que pour la recherche en relations industrielles de comprendre les liens unissant la personnalité proactive et l'innovation et la créativité dans un contexte de travail caractérisé par le travail en équipe par projet.

Dans la revue de la littérature présentée plus tôt, nous avons pu mettre en évidence l'importance grandissante de l'innovation et de la créativité pour les organisations voulant demeurer compétitives et productives (Belschak, Den Hartog et Fay, 2010; Bindl et Parker, 2010; Campbell, 2000; Cascio et Aguinis, 2005; Crant, 2000; Den Hartog et Belschak, 2007; DuBrin, 2013; Thomas, Whitman et Viswesvaran, 2010; Wall et Jackson, 1995). Le concept de proactivité dans les organisations, étant lui-même un indicateur important de performance au travail (Bindl et Parker, 2010; Crant, 2000), est rapidement devenu d'un grand intérêt pour les chercheurs et entreprises visant à influencer l'innovation et la créativité dans les organisations (Tornau et Frese, 2013). Plus

précisément, la personnalité proactive devient une variable de choix dans la sélection des candidats (Unsworth et Parker, 2003) puisqu'une présence d'individus proactifs dans une équipe de travail entraîne généralement une proactivité s'exprimant au niveau de l'équipe (Williams et al., 2010) débouchant sur l'innovation et la créativité (Arbeits, Van der Velde et Maurer, 2010; Du, Ma et Lin, 2021; Gong et al., 2012; Kim, 2019; Parker et al., 2006; Unsworth et Parker, 2003). Toutefois, bien que le lien unissant ces variables soit observé, très peu d'auteurs ont tenté de comprendre les processus les reliant dans le cadre d'une équipe de travail et cela étant d'autant plus vrai dans le cadre d'une équipe de travail par projet. Nous savons que les individus proactifs interagissent avec les membres de leur lieu de travail dans le but d'échanger des informations (Crant, 1995), mais aussi d'identifier des opportunités d'améliorations, des idées nouvelles et des renseignements sur des changements potentiels (Grant et Ashford, 2008) leur permettant ainsi d'effectuer des changements dans leur environnement de travail (Du, Ma et Lin, 2021; Frese et Fay, 2001; Gong et al., 2012). D'autre part, les interactions entre les employés sont influencées par les caractéristiques de l'équipe dans laquelle ceux-ci se trouvent. Dans le cas de l'individu proactif, l'expression de sa personnalité proactive dans l'équipe de travail est modérée par les interactions entre celui-ci et les autres individus dans l'équipe de travail (Crant, Jiang et Hu, 2017). Or, une équipe de travail caractérisé par le leadership partagé fournit davantage de possibilités à l'individu proactif d'échanger plus librement avec les membres de son équipe de travail apportant ainsi un effet motivateur contribuant à son tour au partage du leadership. De plus, ce partage d'information permet à l'individu proactif d'accumuler de l'information pour anticiper les changements et élaborer des idées alternatives (créativité) et davantage de possibilités de participation au processus décisionnel fournissant des opportunités de discussions et d'implantations (innovation) (Du, Ma et Lin, 2021; Gong et al., 2012). Par conséquent, nous suggérons que le partage de leadership dans une équipe de travail et plus précisément son effet motivateur représente une avenue intéressante pour comprendre comment la proactivité de l'équipe de travail débouche sur une plus grande expression d'innovation et de créativité et comment celle-ci peut varier.

En contrepartie, il convient d'ajouter à cette problématique un second volet. Bien que la présence de leadership partagé dans les équipes de travail exerce une influence positive sur la relation

entre la proactivité de l'équipe et l'innovation et la créativité, certains facteurs de contingence peuvent fortement modérer l'expression des individus proactifs dans les équipes de travail au leadership partagé. Les facteurs de contingence, étant des caractéristiques influençant le travail des organisations et des équipes de travail, impliquent que les décisions, actions et processus des entreprises ou équipes de travail seraient le résultat de l'action conjointe des caractéristiques propres à celles-ci et du contexte dans lequel elles évoluent (Burns et Stalker, 1961). Ainsi, un environnement de travail caractérisé par une confiance interpersonnelle entre les membres devrait renforcer la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé. Plus précisément, la confiance envers les autres employés est un facteur de première importance dans la construction d'un milieu de travail basé sur la coopération volontaire qui amène une orientation collective chez les employés caractérisés par des attentes positives envers leurs collègues (Rosendaal et Bijlsma-Frankema, 2015). Cette confiance interpersonnelle sur le lieu de travail réduit grandement les risques pouvant être associés à la participation au sein de l'équipe (Abrams et al., 2003; Rosendaal et Bijlsma-Frankema, 2015; Yen et al., 2015) permettant ainsi davantage d'interactions entre les employées et d'opportunités de participer au processus décisionnel pour l'individu proactif débouchant, éventuellement, sur l'innovation et la créativité. L'effet facilitateur de la confiance sur les relations entre employés est encore plus important dans un contexte d'égal à égal (Spurlin et al., 1984). Ainsi, la confiance interpersonnelle s'inscrit comme un facteur contingent des équipes de travail susceptible de modérer l'expression de la proactivité des individus dans les équipes de travail au leadership partagé et nous permet, par le fait même, d'étudier l'importance d'un facteur contingent dans la relation entre la composition de l'équipe (personnalité proactive) et le fonctionnement de celle-ci.

La présente étude vise à répondre aux objectifs suivants : a) comprendre par quel processus la personnalité proactive influence la créativité et l'innovation dans le contexte d'une équipe de travail par projet et b) comprendre le rôle médiateur que joue le leadership partagé dans l'équipe de travail sur cette relation et c) déterminer le rôle modérateur de la confiance interpersonnelle sur la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé. Pour ce faire, nous analyserons le rôle médiateur du leadership partagé sur la relation entre la personnalité proactive et l'innovation et la créativité, tout en prenant en considération l'inclusion d'un facteur

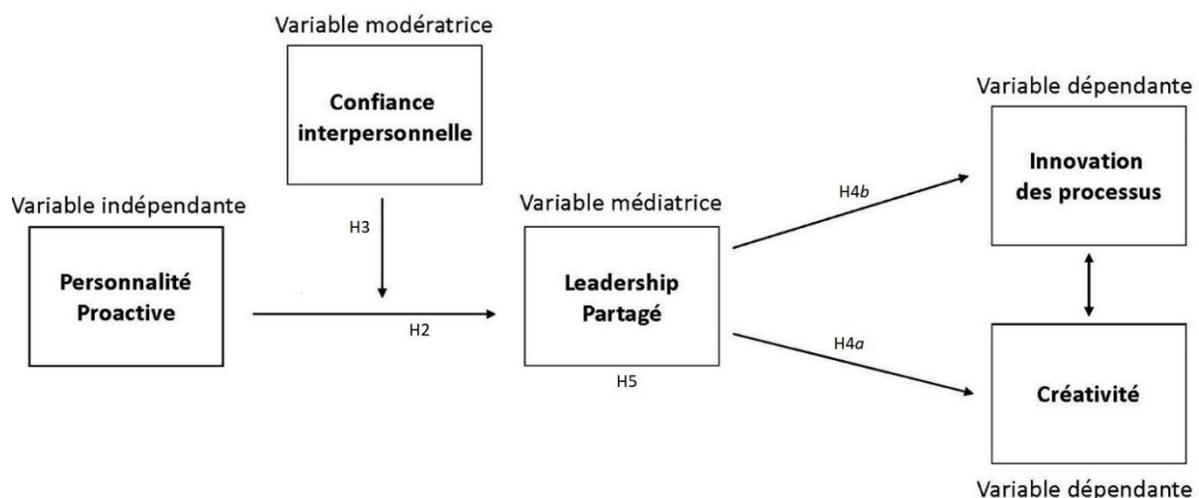
contingent ici; confiance interpersonnelle. Cette approche nous permettra d'étudier la relation entre la proactivité et la créativité et l'innovation sous un angle multidimensionnel, ce que peu d'études ont fait jusqu'à présent (Du, Ma et Lin, 2021; Shin et Eom, 2014).

## 2.2 Modèle de recherche

Dans cette section, nous détaillons le modèle de recherche utilisé. Plus spécifiquement, nous décrivons notre variable indépendante et variables dépendantes ainsi que nos variables médiatrices et modératrices. Les liens unissant ces variables ainsi que les hypothèses sous-tendant le modèle seront décrits en détail dans la section suivante.

Notre modèle de recherche est présenté à la Figure 1. Le but de cette étude est triple : dans un premier lieu, nous cherchons à vérifier les effets de la personnalité proactive sur la créativité et l'innovation, dans un second temps, nous cherchons à vérifier le rôle médiateur du leadership partagé dans ces relations et finalement, nous cherchons à tester l'effet modérateur de la confiance interpersonnelle sur la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé.

**Figure 1.** Représentation schématique du modèle de recherche



*Pour des fins de clarté de la présentation, les variables de contrôle (1. taille de l'équipe, 2. diversité du sexe et 3. familiarité avec la tâche) ainsi que les hypothèses H1a, H1b, H4c et H5a et H5b ne sont pas représentées.*

Notre modèle de recherche possède deux variables dépendantes soit l'innovation et la créativité. Suivant la définition intégrée de Anderson, Potočnik et Zhou (2014), nous reconnaissons la créativité et l'innovation comme deux concepts distincts, mais ultimement liés puisque l'innovation est tributaire de la créativité. En effet, la créativité serait associée à la création d'idées nouvelles qui précède l'innovation, mais représente à la fois les premières phases du processus d'innovation (West, 1990; 2004). L'innovation et la créativité sont interreliées puisqu'elles ne réagirait pas de la même façon à différentes variables (Janssen, Van de Vliert et West, 2004), posséderait des différences quant au degré de nouveauté associé (Anderson, De Dreu et Nijstad, 2004) et sur le fait que le processus de créativité se base principalement sur des activités intra-individuelles (cognitives) tandis que l'innovation se base davantage sur des activités interpersonnelles (sociales) (Rank, Pace et Frese, 2004). Rappelons ici que l'innovation est définie comme le développement et implémentation d'idées nouvelles (West et Farr, 1990; West et Anderson, 1996) et la créativité est définie comme un résultat (produit, service, modèle d'entreprise, méthodes de travail ou style de gestion) qui est nouveau et utile (Amabile 1988; Shalley et al., 2004; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Ainsi, nous avons choisi de représenter l'innovation et la créativité séparément afin de mesurer le lien les unissant. Cette approche possède aussi l'avantage de permettre l'étudier séparé du lien unissant la personnalité proactive et la créativité de même que la personnalité proactive et l'innovation afin d'éviter le risque d'interpréter un lien significatif pour les deux variables dans l'éventualité où une seule serait significativement reliée.

La variable indépendante de ce modèle est la personnalité proactive qui se définit « la tendance comportementale stable (hors de l'influence environnementale) d'un individu à intervenir afin de changer son environnement » (Bateman et Crant, 1993, p.105, traduction libre)<sup>13</sup>. Il est important de rappeler que la personnalité proactive est associée à plusieurs processus affectant les caractéristiques d'équipe qui contribuent à créer une relation positive entre la proactivité et l'innovation et la créativité dans le contexte d'une équipe de travail (Williams et al., 2010). Nous

---

<sup>13</sup> The prototypic proactive personality, as we conceive it, is one who is relatively unconstrained by situational forces, and who effects environmental change. Other people, who would not be so classified, are relatively passive – they react to, adapt to, and are shaped by their environments.

envisageons ici que la proactivité de l'équipe contribuerait à créer un environnement dans l'équipe de travail caractérisé par une plus forte participation de ces membres débouchant sur plus de créativité et d'innovation exprimées par l'équipe.

La variable médiatrice est le leadership partagé qui peut se définir comme « un processus dynamique et interactif d'influence permettant aux membres d'une équipe de se relancer les uns les autres vers l'atteinte d'objectifs communs » (Pearce et Conger, 2003, p.1, traduction libre)<sup>14</sup>. Le leadership partagé exerce une relation positive avec la performance (Zaccaro et al., 1995) ainsi qu'avec la capacité des équipes de travail à performer des tâches innovantes et créatives (Amabile, 1988; Gong et al., 2012; Radaelli et al., 2014; Zhang et Bartol, 2010). Cette accentuation de la capacité de l'équipe à performer des tâches innovantes et complexes est reliée au fait que le leadership partagé permet davantage de partage des connaissances (Hülshager, Anderson et Salgado, 2009) offrant donc plus de possibilités aux membres de l'équipe d'échanger entre eux, d'accumuler de l'information afin d'anticiper les changements et élaborer des idées alternatives (créativité) et davantage de possibilités de participation au processus décisionnel fournissant des opportunités de discussions et d'implantations (innovation) (Du, Ma et Lin, 2021; Gong et al., 2012). Ces opportunités seront mieux saisies par des individus proactifs en raison de leur propension inhérente à accumuler de l'information, créer des réseaux de communication et favoriser la participation au sein des équipes de travail (Gong et al., 2012) qui à leur tour contribueront à la participation proactive des membres de l'équipe au processus décisionnel (Hogg, 2001; Hogg, van Knippenberg et Rast, 2012) renforçant en retour l'expression du leadership partagé dans l'équipe de travail. Ainsi, en raison de l'effet important que semble avoir le leadership partagé sur les résultats des équipes de travail, et plus précisément la relation unissant la personnalité proactive à l'innovation et la créativité, nous avançons que la présence d'un partage de leadership dans l'équipe de travail aura un effet médiateur sur la relation entre la variable indépendante et les variables dépendantes.

Finalement, nous concevons la confiance interpersonnelle comme une variable modératrice influençant la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé puisqu'elle

---

<sup>14</sup> A dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both.

contribue à la participation des employés au processus décisionnel en atténuant la prise de risque et accentuant l'échange mutuel d'information dans les équipes de travail. La confiance interpersonnelle renvoie dans cette étude au « consentement d'un individu à être vulnérable aux actions d'un autre individu dans l'attente que celui-ci fera une action importante pour ce premier sans volonté de surveiller ou contrôler en retour » (Mayer, Davis et Schoorman, 1995, p. 712, traduction libre)<sup>15</sup>.

Afin d'éviter des effets confondants sur les variables étudiées, il est nécessaire de prendre en considération les éléments pouvant exercer une influence sur le leadership partagé, l'innovation et la créativité dans les équipes de travail. Ces variables, respectivement; la taille des équipes, soit la quantité d'individus se trouvant dans une équipe de travail, la familiarité envers la tâche, soit le degré de connaissance préalable des membres de l'équipe envers la tâche effectuée et la diversité du sexe, soit à quel point le groupe est homogène ou hétérogène regardant sa composition d'hommes versus femmes, seront utilisés à des fins de variables contrôles dans le but de neutraliser l'effet qu'ils peuvent avoir sur les phénomènes étudiés. En effet, la taille des équipes de travail peut s'avérer une variable explicative importante de la créativité d'équipe puisqu'un plus grand nombre d'individus participant au processus décisionnel permettrait l'incorporation d'un plus grand nombre d'idées. De plus, une équipe plus nombreuse disposerait davantage de ressources afin d'implanter des idées nouvelles permettant ainsi une plus grande propension à l'innovation. D'autre part, une équipe plus nombreuse inclut davantage de membres participant au partage du leadership ce qui a pour effet de modifier les dynamiques de pouvoir et d'échange d'information dans l'équipe et influence donc le leadership partagé. De son côté, la familiarité envers la tâche aurait pour effet d'intégrer à l'équipe de travail des individus qui posséderait de façon innée un statut de « leaders » en raison de leurs connaissances s'avérant cruciales à l'équipe. La présence de tels individus aurait sans doute pour effet de miner l'effet de leadership que les individus proactifs pourraient acquérir au moyen d'interactions proactives et en retour amener une participation axée autour des connaissances préexistantes de l'individu les

---

<sup>15</sup> The definition of trust proposed in this research is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party.

possédant plutôt que l'essai de nouvelles solutions ou procédure affectant ainsi directement l'innovation et la créativité dans les équipes de travail. Contrairement, il serait aussi possible qu'un individu possédant une familiarité avec la tâche puisse apporter un avancement dans les connaissances ainsi qu'une sécurité à l'équipe de travail leur permettant d'essayer davantage de nouvelles solutions ce qui affecterait, dans ce cas aussi, directement l'innovation et la créativité dans les équipes de travail. Finalement, la considération de la diversité du sexe comme variable contrôle vise à déterminer si une forte homogénéité au sein de l'équipe de travail pourrait impacter l'innovation et la créativité. En effet, une forte homogénéité dans une équipe de travail pourrait prédisposer les membres de l'équipe de plus haut niveau de confiance interpersonnelle leur permettant de partager davantage d'idées et de tâches et, incidemment, de produire davantage de créativité et d'innovation. D'autre part, le sexe, étant une variable de diversité du milieu est théorisée comme n'ayant pas d'impact sur la compétence d'une équipe de travail (Milliken et Martins, 1996; Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999; Webber et Donahue, 2001) permettant ainsi de vérifier deux affirmations mutuellement exclusives relevées lors de notre revue de littérature.

## **2.3 Hypothèses de recherche**

À la lumière de ce modèle, nous formulons cinq hypothèses principales. Tout d'abord, nous nous attendons à une relation positive entre la personnalité proactive et la créativité et une relation positive entre la personnalité proactive et l'innovation. En effet, la personnalité proactive est reliée à l'innovation et la créativité d'équipe (Ards, Van der Velde et Maurer, 2010; Du, Ma et Lin, 2021; Gong et al., 2012; Kim, 2019; Parker et al., 2006; Unsworth et Parker, 2003; Williams et al., 2010). De plus, l'innovation est plus susceptible d'apparaître dans des équipes de travail où les employés possèdent un sentiment d'auto-efficacité (Axtell et al., 2000; Parker, 1998) et où ils sentent la responsabilité d'apporter des changements constructifs (Fuller, Marler, et Hester, 2006; Morrison et Phelps, 1999). Plus précisément, l'aspect autonome, l'orientation vers l'action et la persistance face aux obstacles de la proactivité seraient importants pour l'identification de problème et la génération d'idées nouvelles et leurs implémentations (Parker et Unsworth, 2003). Ainsi, dans le cas des équipes de travail par projet, les individus proactifs contribueraient à la création d'un climat basé sur la réciprocité. Cela permettrait un plus grand échange d'information

et de discussions d'idées se traduisant par une plus forte expression créative de l'équipe de travail débouchant éventuellement sur l'implantation de ces idées (innovation) qui seront exacerbées par la tendance à l'action orientée vers le futur de l'individu proactif (Du, Ma et Lin, 2021; Gong et al., 2012). Ainsi, nous élaborons les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 1 a:* La personnalité proactive est reliée positivement à la créativité.

*Hypothèse 1 b:* La personnalité proactive est reliée positivement à l'innovation.

Nous nous attendons à ce que la personnalité proactive des membres puisse accroître le niveau de leadership partagé dans les équipes de travail par projet. En effet, les individus proactifs, en cherchant à acquérir des informations pour prévoir les défis dans leur environnement de travail et se doter davantage d'outils pour réagir à ceux-ci, nourrissent des échanges sociaux avec les membres de l'équipe de travail qui ultimement crée un réseau d'échange et d'information au sein de l'équipe. Ce réseau, du fait de sa nature réciproque, nourrit davantage de participation des membres de l'équipe (Du, Ma et Lin, 2021; Gong et al., 2012). Parallèlement, l'individu proactif, étant donné ses initiatives sociales et son rôle central dans le réseau d'information, se démarque comme l'un des leaders au sein de l'équipe de travail (Hogg, 2001) et contribue à donner une qualité proactive aux comportements de l'équipe. Ainsi, dans une équipe de travail par projet caractérisé par un partage du leadership, où les membres d'une équipe de travail s'attribuent conjointement des responsabilités les poussant ainsi à s'interinfluencer au moyen d'interactions (Carson, Tesluk et Marrone, 2007; Pearce, 2004), l'individu proactif possèdera davantage de possibilités d'interagir avec ses collègues ainsi que de participer activement au processus décisionnel tout en encourageant ses collègues en en faire de même créant un environnement de travail caractérisée par l'échange d'information et la sécurité participative (Gong et al., 2012). Son influence acquise permet ainsi de renforcer cet environnement et instaurer la proactivité comme une valeur d'équipe (Hogg, 2001; Hogg, van Knippenberg et Rast, 2012). En ce sens, dans un contexte de leadership partagé, les individus se retrouveraient à adopter davantage de comportements proactifs d'échange et de participation au processus décisionnel contribuant ainsi à une forte expression du partage du leadership au sein de l'équipe. Sur ces bases, nous énonçons l'hypothèse suivante :

*Hypothèse 2* : La personnalité proactive des membres de l'équipe de travail est reliée positivement au leadership partagé.

Nous pensons que la confiance interpersonnelle joue un effet modérateur sur la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé de façon que le leadership partagé est plus élevé lorsque la confiance interpersonnelle est élevée au sein de l'équipe. En effet, puisque la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé s'exprime au moyen d'un processus participatif basé sur l'échange d'information et la sécurité participative, la présence de confiance interpersonnelle sur le lieu de travail semble nécessaire puisqu'elle permet la prise de risque qui est essentielle à la participation (Jones et George, 1998). Ainsi, la présence d'une forte confiance interpersonnelle entre les membres de l'équipe de travail permet à l'individu proactif de s'engager pleinement dans ses comportements d'échanges sociaux qui contribueront à nourrir le sentiment de réciprocité entre les membres de l'équipe (Abrams et al., 2003; Rosendaal et Bijlsma-Frankema, 2015; Yen et al., 2015). Ce sentiment de réciprocité et de possibilité de prise de risques permet aux membres de l'équipe de participer davantage au processus décisionnel contribuant ainsi à accentuer l'expression du leadership partagé dans l'équipe de travail. Le contraire étant aussi véridique, une faible confiance interpersonnelle dans l'équipe de travail nuirait au partage d'information puisqu'elle inhiberait la communication et causerait une faible prise de risque et de sécurité participative puisque les individus seraient perçus comme prompts aux comportements de « backstabbing » (Abrams et al., 2003; Rosendaal et Bijlsma-Frankema, 2015; Yen et al., 2015). Ce manque de sécurité participative causera à son tour un plus grand désengagement des individus dans leur participation au processus décisionnel qui se traduira par de faibles niveaux de leadership partagé dans l'équipe de travail. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

*Hypothèse 3*: La confiance interpersonnelle exerce un effet modérateur sur la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la confiance interpersonnelle est élevée.

Nous faisons l'hypothèse que le leadership partagé sera relié positivement à l'innovation et la créativité. En revanche, nous prévoyons que la relation entre le leadership partagé et la créativité

sera plus forte que la relation entre le leadership partagé et l'innovation. Le leadership partagé permet un pouvoir d'agir ainsi qu'un contrôle sur le travail aux employés (Dumaine, 1994; Manz et Sims, 1995) en promouvant le partage d'information et la motivation à la prise de responsabilité (Hoch et Dulebohn, 2013). Ce partage des responsabilités, couplé avec la présence de confiance interpersonnelle dans l'équipe, a pour effet de créer un climat de sécurité participative qui à son tour nourrit la prise de risque des employés (Jones et George, 1998) permettant alors plus de partage des connaissances (Hülshager, Anderson et Salgado, 2009). Cela amènerait sur une plus grande capacité de l'équipe à performer des tâches complexes et innovantes (Gong et al., 2012). En effet, le va-et-vient d'information entre différents individus serait bénéfique pour la créativité (Ancona et Caldwell, 1992; Perry-Smith, 2006) puisqu'il permet une synthèse ou recombinaison d'information de même qu'une validation d'idées (Amabile, 1988; Simonton, 1999). La solution de problèmes complexes nécessite une communication entre les employés qui en échangeant leurs expériences et connaissances permettent la génération de solutions créatives et innovantes (Van de Ven, 1986). Ainsi, le leadership partagé serait relié à la créativité et à l'innovation puisqu'il y a partage, discussion et réassemblage des connaissances en de nouvelles idées (Amabile, 1988; Radaelli et al., 2014; Zhang et Bartol, 2010). La résultante amènerait des solutions créatives et innovantes (Binnewies, Ohly et Sonnentag, 2007). Cependant, bien que nous anticipions une relation entre le leadership partagé et l'innovation et la créativité, nous proposons que cette relation, bien que positive dans les deux cas, ne sera pas de la même force nous permettant alors d'attester de la différenciation entre le concept d'innovation et de créativité. En effet, nous croyons que le leadership partagé aura un effet plus prononcé sur la créativité que sur l'innovation au sein de l'équipe pour trois raisons : a) la créativité arrive plus tôt dans le processus d'implantation de changement que l'innovation ce qui implique que moins de désengagement ou d'interférence aura eu le temps de se produire lors de la phase créative que de la phase d'innovation, b) la créativité est moins exigeante et est plus accessible que l'innovation puisqu'elle se caractérise davantage par des discussions tandis que l'innovation se caractérise par l'application de changements tangibles et c) plus de personnes sont susceptibles de participer au processus créatif qu'à l'implantation de l'innovation puisque la phase créative consiste plus souvent à échanger des idées avec des individus de différents

environnements (travail, poste, équipe, organisation) que la phase de l'innovation qui implique les individus qualifiés chargés de son implantation. En ce sens, nous émettons les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 4a* : Le leadership partagé est relié positivement à la créativité.

*Hypothèse 4b* : Le leadership partagé est relié positivement à l'innovation.

*Hypothèse 4c* : La relation entre le leadership partagé et la créativité sera plus forte que la relation entre le leadership partagé et l'innovation.

Notre dernière hypothèse concerne le rôle de médiation du leadership partagé sur la relation entre la personnalité proactive et l'innovation et la créativité. Suivant nos hypothèses précédentes, nous avons postulé que la personnalité proactive exercerait une relation avec l'innovation et la créativité. Par la suite nous avons proposé l'hypothèse d'une relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé ainsi qu'entre le leadership partagé et l'innovation et la créativité. La prise en compte de ces relations attendues permet d'avancer une hypothèse de médiation. En effet, les recherches sur la personnalité proactive reconnaissent l'importance de l'équipe et des relations entre ses membres comme une résultante importante de la personnalité proactive (Crant, Jiang et Hu, 2017). En permettant davantage d'interaction et de prise de responsabilité, les membres proactifs des équipes de travail contribueraient à une expression davantage engagée de l'équipe de travail (Williams et al., 2010) devenant au passage les leaders de l'équipe (Berscheid et Reis, 1998). Cette influence les pousserait à s'adonner à davantage de comportements sociaux débouchant sur l'innovation et la créativité (Amabile, 1988; Radaelli et al., 2014; Zhang et Bartol, 2010). Ainsi, en facilitant ce processus, le leadership partagé semble jouer un rôle médiateur dans les relations que la personnalité proactive entretient avec l'innovation et la créativité. Pour cette raison, nous formulons l'hypothèse suivante :

*Hypothèse 5a* : Le leadership partagé agit à titre de médiateur dans la relation entre la personnalité proactive et la créativité.

*Hypothèse 5b* : Le leadership partagé agit à titre de médiateur dans la relation entre la personnalité proactive et l'innovation.

## **CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE**

Ce présent chapitre traite de la démarche qui fut utilisée pour mettre à l'épreuve le modèle de recherche ainsi que les hypothèses qui y sont associées. Pour ce faire, nous aborderons le devis de recherche, le déroulement de la recherche, les participants, l'unité et le niveau d'analyse, les mesures et le plan d'analyse.

### **3.1 Devis de recherche**

Les hypothèses de recherche seront mises à l'épreuve grâce à une étude réalisée par les professeurs Vincent Rousseau (Université de Montréal), Caroline Aubé (HEC Montréal) et Eric Brunelle (HEC Montréal) de septembre 2016 à mars 2019. Ce mémoire repose donc sur l'utilisation de données secondaires, qui sont des données préexistantes n'étant pas conçues dans le cadre de l'étude (Moriarty et al., 1999; Riedel, 2000; Sales et al., 2006), comprennent de nombreux avantages. Parmi ceux-ci, nous dénombrons une plus grande facilité d'accès, une réduction des coûts monétaires, une réduction du temps nécessaire ainsi que la possibilité d'utiliser des devis longitudinaux ou croisés (Dionne et Fleuret, 2018). Dans le cadre de l'étude conduite, les données ont été recueillies par des questionnaires qui furent remplis par les participants et des observateurs.

### **3.2 Déroulement de la recherche**

La recherche s'est déroulée en recourant à la simulation « Pegasus ». Cette simulation consiste à créer des équipes de projet où chaque participant reçoit un scénario expliquant que l'équipe doit construire un véhicule pour transporter un conteneur pour une compagnie pétrolière. L'équipe de participants dispose alors de 6,5 heures pour développer et construire une maquette du véhicule en utilisant un ensemble Meccano (jeu de construction). Pendant la simulation, les membres ont été chargés de fournir un résumé, de concevoir le véhicule, établir un budget, acheter les pièces et assembler le véhicule. Chaque équipe avait sa propre salle pour la durée de la simulation. Au terme de la simulation, la voiture devait être en mesure de parcourir les deux routes préétablies sans changer d'itinéraire. Les données furent collectées par des questionnaires

remis aux participants à la fin de la simulation et par un observateur, étudiant diplômé, préalablement formé et ignorant les hypothèses de la présente étude. Cet observateur a évalué chaque équipe en fonction des observations effectuées pendant quatre périodes de 10 minutes équivalentes réparties sur la totalité de la simulation (40 minutes d'observation au total par équipe).

### **3.3 Participants**

L'échantillon est composé de 1 016 participants regroupés en 198 équipes de travail de 4 à 6 membres. Les participants étaient tous des étudiants universitaires. Afin d'avoir un nombre adéquat d'équipes dans l'échantillon, l'étude a été menée sur trois ans (soit six trimestres). Cinquante-deux pourcents des participants étaient des hommes. L'âge moyen des participants était de 25,8 ans (écart-type = 5,7).

### **3.4 Unité et niveau d'analyse**

Dans le cadre de cette étude, l'unité d'analyse de la recherche est l'équipe de travail. L'étude se concentre principalement sur des caractéristiques des membres de l'équipe, des processus d'équipes et des résultats d'équipes, et ce, uniquement au niveau de l'équipe de travail. En effet, les caractéristiques individuelles sont prises en compte, mais que dans le contexte de l'équipe de travail qui est ici étudié comme un système social dans son ensemble. De plus, en choisissant de concentrer cette étude au niveau de l'équipe de travail, nous adhérons à la même ligne de pensée que Rousseau et al. (2018) qui ont procédé à la cueillette des données, ce qui rend leur interprétation congruente avec leur cueillette.

Concrètement, le fait de se concentrer au niveau de l'équipe est congruent avec la nature des variables du modèle présenté. En effet, tel que vu précédemment, la créativité en milieu organisationnel est le résultat d'interactions complexes entre l'individu et son lieu de travail ce qui fait de la créativité un tout supérieur à l'ensemble des expressions de créativité individuelle de l'équipe (Pirola-Merlo et Mann, 2004; Woodman, Sawyer, et Griffin, 1993) qui est donc, mieux exprimée au niveau de l'équipe de travail. De son côté, l'innovation est, selon la définition ici utilisée : « l'introduction et l'application intentionnelle d'idées, processus, procédures ou produits

qui sont nouveaux pour l'organisation, travail ou groupe au sein desquels ils sont implantés et qui visent l'amélioration du travail pour cette même organisation, travail ou groupe » (West et Farr, 1990, p.1, traduction libre), ce qui en fait, d'emblée, une variable d'équipe pour les mêmes raisons que la créativité, avec laquelle celle-ci est reliée. La personnalité proactive apporte un profond impact sur les comportements des équipes de travail et son réseau d'interaction qui, ultimement, en affecte ses propriétés (Morgeson et Hofmann 1999). Ainsi, la proactivité démontrée par l'équipe diffère de la proactivité individuelle puisqu'elle dépasse la simple somme de la proactivité de ses membres en incluant les interactions entre les membres de l'équipe (Williams et al., 2010). Donc, dans le cas de la présente étude, s'intéressant aux processus et résultats d'équipe, la proactivité sera étudiée au niveau des équipes de travail. Concernant le leadership partagé et la confiance interpersonnelle, les concepts seront mesurés au niveau des équipes de travail par agrégation des données individuelles afin de nous permettre d'étudier leurs rôles dans les processus et résultats d'équipe.

### **3.5 Mesures**

La méthode du questionnaire fut utilisée pour colliger les données lors de l'étude. Des questionnaires furent remplis par les participants ainsi que par un observateur. Les questionnaires remis aux participants se concentraient principalement sur les caractéristiques individuelles et interpersonnelles de l'équipe ce qui comprenait donc, les questionnaires portant sur la personnalité proactive, le leadership partagé et la confiance interpersonnelle. Les questionnaires complétés par l'observateur portaient davantage sur les résultats des équipes de travail et reçurent par conséquent les questionnaires portant sur la créativité de l'équipe ainsi que l'innovation des processus. Seule exception, les questionnaires concernant le leadership partagé furent complétés tant par les participants que l'observateur permettant ainsi de mesurer cette variable d'un point de vue participatif (davantage axé sur les individus et processus interpersonnels de l'équipe) et d'un point de vue observateur (davantage axé sur les résultats de l'équipe). Dans le cadre de cette étude, nous nous concentrerons sur les données de leadership partagé provenant des membres de l'équipe, puisque ceux-ci possèdent une meilleure connaissance des processus de leur équipe.

### **3.5.1 *Personnalité proactive***

La personnalité proactive fut mesurée en utilisant une version abrégée de l'échelle de Bateman et Crant (1993) proposée par Parker (1998) composé de six questions (traduites par Rousseau et al., 2018): 1- Si une situation ne me plaît pas, je la règle; 2 - Peu importe les chances de réussite, si je crois en quelque chose, je fais en sorte que cela se réalise; 3- J'aime défendre mes idées, et ce, même si je dois faire face à de l'opposition; 4 - Je recherche constamment de meilleures façons de faire les choses; 5 - Si je crois en une idée, aucun obstacle ne m'empêchera de la réaliser; 6 - Je suis excellent pour identifier des opportunités. Les échelles de réponses se répartissaient pour chaque question de 1 (pas du tout vrai) à 5 (tout à fait vrai). Les questionnaires de personnalité proactive furent remplis par les participants uniquement.

### **3.5.2 *Créativité***

La créativité d'équipe fut mesurée en utilisant l'échelle de Gong et al. (2013) composé de quatre questions se répartissant sur une échelle de Likert (traduites par Rousseau et al., 2018): 1 - Comment évaluez-vous la capacité de cette équipe à générer de nouvelles idées? 2 - Jusqu'à quel point les idées formulées dans cette équipe étaient-elles utiles? 3 - Jusqu'à quel point cette équipe a-t-elle été créative? 4 - Quelle était la valeur des idées de cette équipe pour la réalisation du projet? Les échelles de réponses se répartissaient pour chaque question de 1 (extrêmement faible) à 7 (excellent). Les questionnaires de créativité furent remplis par l'observateur uniquement.

### **3.5.3 *Innovation des processus***

L'innovation des processus fut mesurée en utilisant l'échelle mise au point par Rousseau et Aubé (2010) conçue initialement pour le « Team process improvement ». Le questionnaire est composé de cinq questions: 1 - Afin de réduire les coûts, les membres de cette équipe ont implanté avec succès de nouvelles façons de faire; 2 - Afin d'être plus productifs, les membres de cette équipe ont implanté avec succès de nouvelles façons de faire; 3 - Afin d'accroître la qualité de leur travail, les membres de cette équipe ont implanté avec succès de nouvelles façons de faire; 4 - Afin de réduire les délais de livraison, les membres de cette équipe ont implanté avec succès de nouvelles façons de faire; 5 - Afin de faciliter l'atteinte des objectifs de performance, les membres de cette

équipe ont implanté avec succès de nouvelles façons de faire. Les échelles de réponses se répartissaient pour chaque question de 1 (pas du tout vrai) à 5 (tout à fait vrai). Les questionnaires de créativité furent remplis par l'observateur uniquement.

#### **3.5.4 Leadership partagé**

Le leadership partagé fut mesuré en utilisant l'approche mise au point par Carson, Tesluk et Marrone (2007) qui se base sur l'approche théorique du réseau social et qui est, par conséquent, cohérente avec le modèle théorique mis à l'épreuve. Le questionnaire est composé d'une seule question que les membres de l'équipe appliquent à chacun des autres membres de l'équipe (identifiés à l'aide de pastilles de couleur): « Indiquez jusqu'à quel point le leadership de votre équipe reposait sur le membre avec la pastille ». L'échelle de réponse variait de 1 (pas du tout) à 5 (énormément) pour chaque membre évalué. Le leadership partagé est ici représenté au niveau des équipes de travail par sa densité qui est rapportée par la moyenne des données de chaque équipe.

#### **3.5.5 Confiance interpersonnelle**

La confiance interpersonnelle fut mesurée en utilisant l'échelle de Molleman, Nauta et Buunk (2007) composé de sept questions (traduites par Rousseau et al., 2018): 1 - Nous nous faisons confiance les uns les autres; 2 - Chaque membre a respecté ses engagements; 3 - Nous nous sommes respectés les uns les autres; 4 - Nous nous sommes montrés honnêtes les uns envers les autres; 5 - Nous pouvions compter les uns sur les autres; 6 - Nous avons confiance en la compétence de chaque membre; 7 - Nous étions sûrs que chaque membre allait s'en tenir à ce que nous avons convenu ensemble. Les échelles de réponses se répartissaient pour chaque question de 1 (pas du tout vrai) à 5 (tout à fait vrai). Les questionnaires de confiance interpersonnelle furent remplis par les participants uniquement.

#### **3.5.6 Familiarité envers la tâche**

La familiarité envers la tâche fut élaborée spécifiquement pour les fins de l'étude originale de Rousseau et al. (2018) afin de permettre de prendre en compte les connaissances ou habiletés préalables que certains membres de l'équipe pourraient posséder envers le type de tâche ou

d'outils utilisés, évitant ainsi une contamination des données par familiarité envers la tâche. Dans le cas de l'étude de Rousseau et al. (2018), la familiarité avec la tâche fut mesurée par un questionnaire administré aux participants des équipes de travail composé d'une seule question visant à évaluer le degré de familiarité d'un participant avec le jeu de construction Meccano: Avant de réaliser le projet, jusqu'à quel point aviez-vous de l'expérience avec le jeu de construction Meccano?

### **3.6 Plan d'analyse**

Afin de procéder à l'analyse des liens unissant les variables présentées plus haut dans le but de tester les hypothèses de la présente étude. Il convient de considérer les analyses suivantes et de les présenter brièvement, à savoir les analyses primaires comprenant l'agrégation des données, l'analyse descriptive, l'analyse de cohérence interne et les analyses bivariées. Finalement, nous présenterons les analyses utilisées pour vérifier les hypothèses.

#### **3.6.1 Analyses préliminaires**

Les analyses primaires ont pour but de s'assurer que les données des variables à l'étude pourront être utilisées pour vérifier les hypothèses de cette étude. Les analyses préliminaires faites dans le cadre de ce mémoire sont : l'agrégation des données, l'analyse descriptive, l'analyse de cohérence interne et les analyses bivariées.

##### **3.6.1.1 Agrégation des données**

Concernant l'agrégation des données, les données concernant la confiance interpersonnelle furent recueillies directement auprès des participants, soit au niveau individuel, et doivent être agrégées au niveau de l'équipe en calculant la moyenne de points pour chaque équipe. De son côté, la personnalité proactive est exprimée au niveau de l'équipe par une moyenne, pour chaque équipe, de l'ensemble des résultats individuels obtenus par ses membres. En conséquence, l'agrégation des données sera évaluée au moyen de l'indice  $r_{wg}$ , le ratio  $F$  et le coefficient de corrélation intraclasse de type 1 (ICC1) et 2 (ICC2). L'indice  $r_{wg}$ , introduit par James et al. (1984), possède deux fonctions qui sont respectivement; a) déterminer la variance observée dans les données individuelles et b) déterminer la variance observée dans les données individuelles et si

celle-ci est distribuée de façon aléatoire. Le ratio  $F$ , de son côté, permet de prendre en considération la variance des résultats en se basant sur un ratio comprenant les variances interéquipes ainsi qu'intraéquipe. Finalement, les coefficients intraclassés (ICC1 et ICC2) introduites par Shrout and Fleiss (1979) permettent de mesurer la fiabilité des répondants. Dans le cas de l'ICC1 chaque donnée est recueillie par un juge différent choisi au hasard et l'ICC2 est constitué d'un groupe de juges choisis au hasard testant chaque donnée. Dans chaque cas, il s'agit d'une mesure d'accord absolue sensible aux fluctuations.

#### 3.6.1.2 Analyse descriptive

L'analyse descriptive est une composante importante de la recherche puisqu'elle permet de présenter les résultats de façon globale et sommaire (Weiss, 2004). Pour chaque variable seront mesurés la moyenne et l'écart-type. La moyenne correspond à la mesure de tendance centrale venant de l'addition de la totalité des données divisée par le nombre de données (Fox, 1997). L'écart-type est une mesure de variation (dispersion) qui nous permet d'attester de la répartition des données autour de la moyenne (Fox, 1997).

#### 3.6.1.3 Analyse de cohérence interne

La fidélité, dans le contexte d'une recherche, se rapporte à la cohérence de celle-ci (Trochim, 2006). Ainsi, afin d'être fidèle, l'instrument de mesure de l'étude doit permettre d'obtenir des résultats similaires à chaque mesure en l'absence de fluctuation dans l'élément mesuré (Sauvé, 2005). La fidélité se détaille en différents types dépendamment de la mesure de fidélité recherchée soit : a) la fidélité interjuges lorsque les résultats demeurent constants pour différents individus utilisant le même instrument, b) la stabilité temporelle lorsque le résultat mesuré par le même instrument reste constant à travers le temps et c) la cohérence interne lorsque qu'il y a suffisamment de similitudes entre deux mesures mesurant le même construit pour attester que l'instrument mesure bien le construit voulu. La cohérence interne est la forme de fidélité qui sera évaluée dans la présente étude au moyen de l'alpha de Cronbach. Ce coefficient peut varier de 0 à 1; plus la valeur est élevée, plus la fidélité est grande. La fidélité sera mesurée pour la personnalité proactive, la confiance interpersonnelle, la créativité et l'innovation de processus.

#### 3.6.1.4 Analyse bivariées

Les analyses bivariées permettent d'associer deux variables en comparant leur distribution (Fox, 1997) puisqu'elles cherchent à mesurer l'ampleur du partage d'une variation entre deux variables mises en commun (Neuman, 2001). Pour ce faire, nous utiliserons le coefficient de corrélation de Pearson et créerons une matrice de corrélation impliquant toutes les variables représentées par cette étude afin de quantifier l'intensité des relations entre elles. Les résultats possibles se répartissent de -1 à 1. Un résultat positif indique que les variables évoluent dans la même direction, alors qu'un résultat négatif indique que les variables évoluent dans des directions opposées. Plus le résultat s'approche de -1 ou +1, plus la relation est forte (Fox, 1997). Il est important de préciser que la corrélation n'offre ni explication ni preuve de causalité d'un phénomène, mais uniquement le degré de covariance de deux variables (Neuman, 2001).

### 3.6.2 Vérification des hypothèses

Pour vérifier les hypothèses à l'étude, il conviendra de recourir à des analyses multivariées qui permettent de mettre en relations plusieurs variables simultanément (Haon et Jolibert, 2008) et de considérer l'effet spécifique de chaque variable dans la relation (Fortin, 2006). Dans le cadre de cette étude, il y a trois types d'hypothèse posés: hypothèses de relation, hypothèse de modération et hypothèse médiatrice.

Les hypothèses 1, 2 et 4 sont de type relationnel, puisqu'elles s'intéressent à la relation entre des variables. Les analyses de régression hiérarchique seront utilisées pour tester ces hypothèses. Pour ce faire, nous y introduirons les variables de contrôles et par la suite, la personnalité proactive et le leadership partagé afin d'observer les relations avec la créativité et l'innovation.

L'hypothèse 3 est de type modération et sera, par conséquent, testée à l'aide d'analyses de régression hiérarchique. En effet, bien que l'hypothèse 3 soit une hypothèse de modération, sur le plan statistique un effet d'interaction et un effet modérateur sont équivalents. Ainsi, nous utiliserons la procédure recommandée par Cohen, Cohen, West et Aiken (2003) afin de tester l'hypothèse d'une relation modératrice de la confiance interpersonnelle sur le lien entre la personnalité proactive et le leadership partagé. Pour ce faire, nous incorporons dans un premier temps les variables de contrôle et par la suite, les résultats liés à la personnalité proactive et

ceux de la confiance interpersonnelle. Ensuite, nous y ajoutons l'effet d'interaction grâce à la multiplication des résultats de la personnalité proactive et de la confiance interpersonnelle. Cette analyse permet de déceler un effet modérateur lorsque le coefficient de régression du terme d'interaction est significatif.

Enfin, l'hypothèse 5, étant de type médiateur, sera testée au moyen de l'approche structurale. Pour ce faire, les relations unissant la personnalité proactive (variable indépendante), le leadership partagé (variable médiatrice) et la créativité (variable dépendante) et l'innovation de processus (variable dépendante) seront modélisées. À ces variables seront ajoutées des variables contrôles. Par la suite, les relations seront mises à l'épreuve et l'hypothèse de médiation sera corroborée si a) les coefficients des relations attendues sont significatifs ( $p < .05$ ), b) les indices d'ajustement du modèle de médiation sont acceptables et c) les effets indirects de la personnalité proactive sur la créativité et l'innovation de processus sont significatifs ( $p < .05$ ). Les indices d'ajustement du modèle de médiation utilisé dans cette étude sont; a) le GFI (*goodness of fit index*) qui évalue l'écart entre le modèle prévu et une matrice de covariance à paramètre fixe, b) le CFI (*comparative fit index*) qui évalue l'écart entre les résultats obtenus et ceux prévus par le modèle de recherche et c) le SRMR (*standardized root mean square residual*) qui permet de faciliter l'interprétation des résultats obtenus par la racine carrée de la covariance entre la matrice du modèle et la matrice de covariance obtenue.



## CHAPITRE 4 – RÉSULTATS

Ce quatrième chapitre expose les résultats des analyses. En premier lieu, cette section portera sur les résultats des analyses préliminaires. Par la suite, nous présenterons la vérification des cinq hypothèses de recherche à l'aide d'analyses de régression hiérarchiques et de « path analyses ». En dernier lieu, le présent chapitre s'intéressera au rôle des variables de contrôle sur le modèle présenté.

### 4.1 Résultats des analyses préliminaires

Cette section porte sur les résultats des analyses préliminaires qui inclut l'agrégation des données, les analyses descriptives, les analyses de cohérence interne et les analyses bivariées.

#### 4.1.1 Résultats de l'agrégation des données

Cette étude s'intéresse aux équipes de travail comme unité et niveau d'analyse. Ainsi, certaines données doivent être agrégées pour être considérées au niveau de l'équipe. Dans cette étude, seules les données composant la variable de la confiance interpersonnelle doivent être agrégées. Pour ce faire, trois indices ont été calculés, à savoir l'indice  $r_{wg}$ , le ratio  $F$  et le coefficient de corrélation intraclasse de type I (ICC1) et de type 2 (ICC2). Les valeurs des indices (voir tableau 2) permettent d'attester l'agrégation de la confiance interpersonnelle au niveau des équipes de travail puisque la valeur moyenne de l'indice  $r_{wg}$  est supérieure à ,70, la valeur du ratio  $F$  est significative et les valeurs des indices intraclasse 1 et 2 sont suffisamment élevées (ICC1 > 0,10 et ICC2 > 0,50).

Tableau 1. – Agrégation des données

Variable	$r_{wg}$	Ratio $F$	ICC 1	ICC 2
Confiance interpersonnelle	,95	2,7**	,24	,62

## **4.1.2 Statistiques descriptives et fidélité des mesures**

Dans le but de brosser un portrait général des variables à l'étude, il faut d'abord en établir une description. Cette section porte sur les statistiques descriptives des variables à l'étude qui seront recueillis au moyen d'une mesure de tendance centrale, soit la moyenne, d'une mesure de dispersion, soit l'écart-type, et d'une mesure de la cohérence interne, soit l'alpha de Cronbach.

### 4.1.2.1 Description des variables de contrôle

Les trois variables de contrôle de ce mémoire sont la taille de l'équipe, la diversité du sexe et la familiarité envers la tâche. La taille de l'équipe a une moyenne de 5,13 et un écart-type de ,73. De son côté, la familiarité avec la tâche, qui est mesurée par une échelle allant de 1 à 5, a une moyenne de 1,63 et un écart-type de ,49. La diversité du sexe, quant à elle, est mesurée par l'index de Blau's qui fut appliqué aux équipes de travail et est réparti selon une échelle de mesure allant de 0 (complètement homogène) à ,5 (nombre égal d'hommes et de femmes). La moyenne de la diversité du sexe dans les équipes de travail est de ,38 et un écart-type de ,14.

### 4.1.2.2 Description de la variable indépendante

La variable indépendante de cette étude est la personnalité proactive et est mesurée par six questions réparties sur une échelle de 1 à 5. La personnalité proactive affiche une moyenne de 3,92 avec un écart-type de ,27 et un alpha de Cronbach de ,77 signifiant que la mesure est cohérente. Les statistiques descriptives de la personnalité proactive sont présentées dans le tableau 3.

Tableau 2. – **Statistiques descriptives des items de la mesure de personnalité proactive**

Indicateur	Moyenne	Écart-type
1. Si une situation ne me plaît pas, je la règle	3,98	,39
2. Peu importe les chances de réussite, si je crois en quelque chose, je fais en sorte que cela se réalise	4,04	,43
3. J'aime défendre mes idées, et ce, même si je dois faire face à de l'opposition	4,01	,38
4. Je recherche constamment de meilleures façons de faire les choses	4,16	,35
5. Si je crois en une idée, aucun obstacle ne m'empêchera de la réaliser	3,65	,43
6. Je suis excellent pour identifier des opportunités	3,66	,40

#### 4.1.2.3 Description des variables dépendantes

Les variables dépendantes de cette étude sont la créativité d'équipe et l'innovation de processus. La créativité d'équipe est évaluée par quatre questions sur une échelle de 1 à 7 et l'innovation de processus est évaluée par cinq questions sur une échelle de 1 à 5. La créativité d'équipe affiche une moyenne de 4,59 avec un écart-type de ,91 et l'innovation de processus présente une moyenne de 2,33 avec un écart-type de ,73. La cohérence interne est mesurée à l'aide de l'alpha de Cronbach et s'avère cohérente dans les deux cas, à savoir ,93 pour la créativité d'équipe et ,80 pour l'innovation de processus. Le tableau 4 représente les statistiques descriptives de la créativité d'équipe et le tableau 5 les statistiques descriptives de l'innovation de processus.

Tableau 3. – **Statistiques descriptives des items de la mesure de la créativité d'équipe**

Indicateur	Moyenne	Écart-type
1. Comment évaluez-vous la capacité de cette équipe à générer de nouvelles idées ?	4,51	1,04
2. Jusqu'à quel point les idées formulées dans cette équipe étaient-elles utiles ?	4,72	1,00
3. Jusqu'à quel point cette équipe a-t-elle été créative ?	4,45	1,00
4. Quelle était la valeur des idées de cette équipe pour la réalisation du projet ?	4,68	,96

Tableau 4. – **Statistiques descriptives des items de la mesure de l'innovation de processus**

Indicateur	Moyenne	Écart-type
1. Afin de réduire les coûts, les membres de cette équipe ont implanté avec succès de nouvelles façons de faire	2,20	1,10
2. Afin d'être plus productifs, les membres de cette équipe ont implanté avec succès de nouvelles façons de faire	2,49	,97
3. Afin d'accroître la qualité de leur travail, les membres de cette équipe ont implanté avec succès de nouvelles façons de faire	2,40	,94
4. Afin de réduire les délais de livraison, les membres de cette équipe ont implanté avec succès de nouvelles façons de faire	2,10	,93
5. Afin de faciliter l'atteinte des objectifs de performance, les membres de cette équipe ont implanté avec succès de nouvelles façons de faire	2,48	,90

#### 4.1.2.4 Description de la variable médiatrice

La variable médiatrice de cette étude est le leadership partagé et est mesurée par une seule question posée pour chaque membre de l'équipe sur une échelle de 1 à 5. Le leadership partagé affiche une moyenne de 4,47 avec un écart-type de ,33 et un alpha de Cronbach de ,80 signifiant

que la mesure est cohérente. Les statistiques descriptives du leadership partagé sont présentées dans le tableau 6.

Tableau 5. – **Statistiques descriptives des items de la mesure du leadership partagé**

Indicateur	Moyenne	Écart-type
1. Indiquez jusqu'à quel point le leadership de votre équipe reposait sur le membre avec la pastille rouge.	3,38	,75
2. Indiquez jusqu'à quel point le leadership de votre équipe reposait sur le membre avec la pastille orange.	3,42	,64
3. Indiquez jusqu'à quel point le leadership de votre équipe reposait sur le membre avec la pastille jaune.	3,52	,72
4. Indiquez jusqu'à quel point le leadership de votre équipe reposait sur le membre avec la pastille mauve.	3,46	,63
5. Indiquez jusqu'à quel point le leadership de votre équipe reposait sur le membre avec la pastille bleue (si nécessaire).	3,37	,72
6. Indiquez jusqu'à quel point le leadership de votre équipe reposait sur le membre avec la pastille verte (si nécessaire).	3,24	,65

#### 4.1.2.5 Description de la variable modératrice

La variable modératrice de cette étude est la confiance interpersonnelle et est mesurée sur une échelle de 1 à 7. La confiance interpersonnelle affiche une moyenne de 3,4 avec un écart-type de 2,9 et un alpha de Cronbach de ,92 signifiant que la mesure est cohérente. Les statistiques descriptives de la confiance interpersonnelle sont présentées dans le tableau 7.

Tableau 6. – **Statistiques descriptives des items de la mesure de la confiance interpersonnelle**

Indicateur	Moyenne	Écart-type
1. Nous nous faisons confiance les uns les autres	4,39	,47
2. Chaque membre a respecté ses engagements	4,49	,35
3. Nous nous sommes respectés les uns les autres	4,70	,36
4. Nous nous sommes montrés honnêtes les uns envers les autres	4,59	,31
5. Nous pouvons compter les uns sur les autres	4,53	,42
6. Nous avons confiance en la compétence de chaque membre	4,32	,47
7. Nous étions sûrs que chaque membre allait s'en tenir à ce que nous avons convenu ensemble	4,25	,45

### 4.1.3 Résultat des analyses bivariées

Les analyses bivariées permettent d'établir l'existence d'une relation et son intensité. Les liens entre les variables de cette étude seront analysés grâce au coefficient de corrélation de Pearson. Les résultats de ces analyses se trouvent au tableau 8.

La variable indépendante, la personnalité proactive, est corrélée de façon non significative avec la variable dépendante de créativité ( $r = ,03$ ;  $p < ,05$ ) et avec la variable dépendante de l'innovation des processus ( $r = ,07$ ;  $p < ,05$ ). La relation entre la variable indépendante et la variable médiatrice, soit le leadership partagé est positive et modérée ( $r = ,27$ ;  $p < ,01^{**}$ ).

Les variables dépendantes, soit la créativité et l'innovation des processus, sont positivement et modérément corrélées entre elles ( $r = ,39$ ;  $p < ,01^{**}$ ). La créativité est positivement et faiblement corrélée avec la variable médiatrice du leadership partagé ( $r = ,22$ ;  $p < ,01^{**}$ ). Et l'innovation des processus est positivement et faiblement corrélée avec la variable médiatrice du leadership partagé ( $r = ,14$ ;  $p < ,05$ ).

La variable de contrôle de la taille de l'équipe affiche une relation négative et non significative avec la variable indépendante de la personnalité proactive ( $r = -,04; p < ,05$ ). Elle détient une relation positive et non significative avec la variable dépendante de la créativité ( $r = ,09; p < ,05$ ) et une relation positive et faible avec la seconde variable dépendante de l'innovation des processus ( $r = ,15; p < ,05$ ). La relation avec la variable médiatrice du leadership partagé est négative et modérée ( $r = -,28; p < ,01^{**}$ ). La relation avec la variable modératrice de la confiance interpersonnelle est non significative ( $r = ,02; p > ,05$ ).

La variable de contrôle de la familiarité envers la tâche n'exerce pas de relation avec la variable indépendante de la personnalité proactive ( $r = -,07; p < ,05$ ). Elle détient une relation positive et faible avec la variable dépendante de la créativité ( $r = ,13; p < ,05$ ) et avec la seconde variable dépendante de l'innovation des processus ( $r = ,11; p < ,05$ ). La relation avec la variable médiatrice du leadership partagé est non significative ( $r = -,03; p < ,05$ ). La relation avec la variable modératrice de la confiance interpersonnelle est positive et faible ( $r = ,11; p < ,05$ ). Finalement, la relation entre la taille de l'équipe et la familiarité envers la tâche est positive et faible ( $r = ,24; p < ,01^{**}$ ).

La variable de contrôle de la diversité du sexe n'exerce pas de relation avec la variable indépendante de la personnalité proactive ( $r = ,00; p < ,05$ ) et les variables dépendantes de la créativité ( $r = -,02; p < ,05$ ) et avec la seconde variable dépendante de l'innovation des processus ( $r = -,01; p < ,05$ ). De plus, elle n'exerce pas de relation avec la variable médiatrice du leadership partagé ( $r = -,03; p < ,05$ ) et une relation négative faible avec la variable modératrice de la confiance interpersonnelle ( $r = -,11; p < ,05$ ). Finalement, la relation avec les deux autres variables contrôle soit; la taille de l'équipe ( $r = ,09; p < ,05$ ) et la familiarité envers la tâche ( $r = ,00; p < ,05$ ) sont non significatives.

Tableau 7. – **Statistiques descriptives et corrélations des variables à l'étude**

Variable	1	2	3	4	5	6	7
1. Personnalité proactive	(,77)						
2. Créativité d'équipe	,03	(,93)					
3. Innovation des processus	,07	,39**	(,80)				
4. Leadership partagé	,27**	,22**	,14	(,80)			
5. Confiance interpersonnelle	,15*	,26**	,13	,45**	(,92)		
6. Taille de l'équipe	-,04	,09	,15*	-,28**	,02		
7. Familiarité envers la tâche	-,07	,13	,11	-,03	,11	,24**	
8. Diversité du sexe	,00	-,02	-,01	-,03	-,11	,09	,001

$N = 198$  équipes. \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

## 4.2 Vérifications des hypothèses de recherche

Dans cette section seront mises à l'épreuve les cinq hypothèses de recherche. L'analyse de régression hiérarchique sera réalisée afin d'examiner les hypothèses 1, 2 et 4 qui sont des hypothèses relationnelles ainsi que l'hypothèse 3 qui est de type modérateur. Ensuite, l'hypothèse 5 sera vérifiée selon une approche structurelle.

### 4.2.1 Vérification des hypothèses de relation

L'hypothèse 1a stipule que *la personnalité proactive est reliée positivement à la créativité*. De son côté, l'hypothèse 1 b stipule que *la personnalité proactive est reliée positivement à l'innovation*. Concernant la relation entre la personnalité proactive et la créativité d'équipe, la relation est non significative ( $\beta = -,05$ ,  $p = ,49$ ) avec un intervalle de confiance de  $-,33$  à  $,46$ . Pour ce qui est de la relation entre la personnalité proactive et l'innovation des processus, la relation est non significative ( $\beta = ,02$ ,  $p = ,79$ ) avec un intervalle de confiance de  $-,59$  à  $,28$ . Par conséquent, **les deux volets de la première hypothèse ne sont pas appuyés par les résultats**.

L'hypothèse 2 stipule que *la personnalité proactive des membres de l'équipe de travail est reliée positivement au leadership partagé*. La relation entre la personnalité proactive et le leadership

partagé est positive et significative ( $\beta = ,20, p < .001^{**}$ ) avec un intervalle de confiance de ,09 à ,34. Par conséquent, **la seconde hypothèse est appuyée.**

*L'hypothèse 4a* stipule que le leadership partagé est relié positivement à la créativité. De son côté, *l'hypothèse 4b* stipule que le leadership partagé est relié positivement à l'innovation. Finalement, *l'hypothèse 4c* met de l'avant que la relation entre le leadership partagé et la créativité sera plus forte que la relation entre le leadership partagé et l'innovation. Le leadership partagé est relié significativement et positivement à la créativité d'équipe ( $\beta = ,87, p < .001^{**}$ ) avec un intervalle de confiance de ,39 à 1,37. Quant à elle, la relation entre l'innovation des processus est, elle aussi, positive et significative ( $\beta = ,47, p = ,01$ ) avec un intervalle de confiance de ,02 à ,36. Finalement, tel que proposé par *l'hypothèse 4c*, la relation entre le leadership partagé et la créativité d'équipe ( $\beta = ,87, p < .001^{**}$ ) s'avère plus forte que la relation entre le leadership partagé et l'innovation des processus ( $\beta = ,47, p = ,01$ ). Par conséquent, **la quatrième hypothèse est corroborée dans sa totalité.**

Concernant les variables de contrôle, nous avons testé la possibilité de relations entre la taille de l'équipe ainsi que la familiarité envers la tâche avec les variables dépendantes de la créativité et de l'innovation des processus. En ce qui concerne la taille de l'équipe, nous testons la possibilité qu'un plus grand nombre d'individus dans une équipe soit susceptible d'augmenter la quantité d'échanges d'idées au sein de l'équipe permettant une plus grande créativité et innovation. Ainsi, la taille de l'équipe s'avère reliée à la créativité de l'équipe ( $\beta = ,15, p = ,03$ ), avec un intervalle de confiance de ,02 à ,36, ainsi que l'innovation des processus ( $\beta = ,19, p = ,01$ ) avec un intervalle de confiance de ,04 à ,34. En ce qui concerne la familiarité envers la tâche, nous testons la possibilité qu'un individu possédant une certaine connaissance préalable dans le fonctionnement du jeu *mécano* influence la créativité et l'innovation des processus de l'équipe de travail. Ainsi, la familiarité envers la tâche n'est pas reliée significativement à la créativité de l'équipe ( $\beta = ,11, p = ,11$ ), avec un intervalle de confiance de -,04 à ,46, et n'est pas associée significativement avec l'innovation des processus ( $\beta = ,07, p = ,30$ ) avec un intervalle de confiance de -,11 à ,35.

Tableau 8. – Vérification des hypothèses de relation

	B	Erreur- type	$\beta$	$p$
<b>Hypothèses 1a et 1b</b>				
Personnalité proactive → Créativité d'équipe	,16	,24	,05	,49
Personnalité proactive → Innovation des processus	,05	,19	,02	,79
Taille de l'équipe → Créativité d'équipe	,19	,09	,15	,03*
Taille de l'équipe → Innovation des processus	,19	,07	,19	,01*
Familiarité envers la tâche → Créativité d'équipe	,20	,12	,11	,11
Familiarité envers la tâche → Innovation des processus	,10	,10	,07	,30
<b>Hypothèse 2</b>				
Personnalité proactive → Leadership partagé	,22	,06	,20	<.001**
<b>Hypothèses 4a et 4b</b>				
Leadership partagé → Créativité d'équipe	,87	,23	,28	<.001**
Leadership partagé → Innovation des processus	,47	,18	,19	,011*

$N = 198$  équipes. \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

#### 4.2.2 Vérification de l'hypothèse modératrice

La troisième hypothèse stipule que *la confiance interpersonnelle modère la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la confiance interpersonnelle est élevée*. Les résultats sont présentés dans le tableau 10. La relation d'interaction entre la personnalité proactive X confiance interpersonnelle et du leadership partagé n'est pas significative ( $\beta = ,02$ ,  $p = ,77$ ), avec un intervalle de confiance de  $-,34$  à  $,36$ . Par conséquent, **la troisième hypothèse n'est pas supportée par les résultats**.

Concernant les variables de contrôle, nous avons testé la possibilité de relations entre la taille de l'équipe et la confiance interpersonnelle dans le but d'explorer la possibilité qu'un plus grand nombre d'individus permette d'augmenter la quantité d'échanges et ainsi contribue à créer plus

rapidement un sentiment de réciprocité et de sécurité participative. Ainsi, la taille de l'équipe s'avère n'avoir aucun impact sur la confiance interpersonnelle ( $\beta$  ,01,  $p = ,48$ ) avec un intervalle de confiance de -,03 à ,04.

D'autre part, nous avons aussi testé la possibilité que la diversité du sexe dans les équipes ait un impact sur la confiance interpersonnelle au sein de l'équipe. En effet, la présence de personnes de différents sexes pourrait entraîner une création de sous-groupes au sein de l'équipe de travail causant ainsi une compétition et un manque de cohésion pouvant entraîner une méfiance entre les membres de l'équipe. Ainsi, le sexe des membres de l'équipe de travail s'avère n'avoir aucun impact sur la confiance interpersonnelle ( $\beta$  -,00,  $p = ,12$ ) avec un intervalle de confiance de -,01 à ,00.

Tableau 9. – Vérification de l'hypothèse modératrice

Modèle de modération	B	Erreur-type	$\beta$	P
Personnalité proactive → Leadership partagé	,22	,06	,20	<.001**
Confiance interpersonnelle → Leadership partagé	,38	,05	,43	<.001**
Personnalité proactive x Confiance interpersonnelle → Leadership partagé	,05	,17	,02	,77
Confiance interpersonnelle <--> Taille de l'équipe		,02	,01	,48
Confiance interpersonnelle <--> Diversité du sexe		,00	-,00	,12

N = 198 équipes. \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

#### 4.2.3 Vérification de l'hypothèse médiatrice

L'hypothèse 5a avance que le leadership partagé a un effet médiateur sur la relation entre la personnalité proactive et la créativité. De son côté, l'hypothèse 5b stipule que le leadership partagé agit à titre de médiateur dans la relation entre la personnalité proactive et l'innovation. Pour tester cette hypothèse, nous avons utilisé l'approche structurale au moyen du logiciel AMOS 26. Les résultats sont présentés dans le tableau 11. Nous avons pris en considération les

variables de contrôle de la familiarité avec la tâche et de la taille de l'équipe. Le modèle présente un très bon ajustement avec un *goodness fit index* (GFI) de ,98, un *comparative fit index* (CFI) de ,96 et un *standardized root mean square residual* (SRMR) de ,01. De plus, la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé est significative ( $p < .001^{**}$ ). Il en va de même pour la relation entre le leadership partagé et la créativité d'équipe ( $p < .001^{**}$ ) et entre le leadership partagé et l'innovation des processus à un plus faible degré ( $p = ,01^*$ ). Nous observons que le leadership partagé explique 32,3% de la variance entre la personnalité proactive et les variables dépendantes de la créativité d'équipe et de l'innovation des processus ( $\Delta R^2 = ,32; p < ,01^*$ ). De leur part, la créativité d'équipe représente 8,6% ( $\Delta R^2 = ,09; p < ,01^{**}$ ) et l'innovation des processus 6% ( $\Delta R^2 = ,06; p < ,01^{**}$ ) des variations du modèle allant dans le sens de l'hypothèse de médiation. De plus, nous avons utilisés la méthode de *bootstrapping* à 10 000 échantillons tels que proposés par Preacher et Hayes (2008) dans le but d'observer les effets indirects du modèle. La personnalité proactive a un effet indirect sur la créativité de ,19 avec un intervalle de confiance de ,07 à ,37 et un effet indirect sur l'innovation de ,10 avec un intervalle de confiance de ,02 à ,23. Ainsi, combinés ensemble, ces résultats nous permettent de conclure que **la cinquième hypothèse est appuyée.**

Concernant les variables de contrôle, nous avons testé la possibilité de relations entre la taille de l'équipe, la diversité du sexe ainsi que la familiarité envers la tâche avec le leadership partagé. En ce qui concerne la taille de l'équipe fut étudiée la possibilité qu'un plus grand nombre d'individus soit susceptible de rendre le processus de répartition des tâches plus difficile et ainsi nuire à la prise en charge des tâches par les membres de l'équipe. Ainsi, la taille de l'équipe s'avère avoir une relation négative faible avec le leadership partagé ( $\beta = -,11, p = <.001^{**}$ ) avec un intervalle de confiance de -,16 à -,06. En ce qui concerne la familiarité envers la tâche est étudiée la possibilité qu'un individu possédant une certaine connaissance préalable dans le fonctionnement du jeu Meccano permette à l'équipe de consacrer davantage de temps au partage des tâches, mais aussi en simplifierait le processus en fonctionnant sur une base d'expérience. Ainsi, la familiarité envers la tâche n'est pas reliée avec le leadership partagé ( $\beta = -,02, p = ,53$ ) avec un intervalle de confiance de -,09 à ,05. Finalement, nous avons aussi étudié si la diversité du sexe pourrait avoir un impact sur le partage du leadership dans les équipes de travail. Les résultats

obtenus démontrent que la diversité du sexe dans les équipes de travail n'exerce pas de relation avec le leadership partagé ( $\beta = ,10$ ,  $p = ,43$ ) avec un intervalle de confiance de  $-,11$  à  $,29$ .

Tableau 10. – Vérification de l'hypothèse médiatrice

	B	Erreur-type	$\beta$	P	$\Delta R^2$
<b>Variabiles de contrôle</b>					
Taille de l'équipe → Leadership partagé	-,28	,02	-,11	<.001**	
Familiarité envers la tâche → Leadership partagé	-,04	,03	-,02	,53	
Diversité du sexe → Leadership partagé	,10	,12	,05	,43	
<b>Modèle de médiation</b>					
Personnalité proactive → Leadership partagé	,22	,06	,20	<.001**	
Confiance interpersonnelle → Leadership partagé	,38	,05	,43	<.001**	
Personnalité proactive x confiance interpersonnelle → Leadership partagé	,05	,17	,02	,77	
Leadership partagé → Créativité d'équipe	,83	,22	,27	<.001**	
Leadership partagé → Innovation des processus	,48	,18	,20	,01*	
Leadership partagé					,32
Innovation des processus					,06
Créativité d'équipe					,09

N = 198 équipes. \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

## CHAPITRE 5 – DISCUSSION

Ce chapitre vise à interpréter les résultats obtenus à la lumière des études antérieures sur le sujet. Pour ce faire, ce chapitre rappellera brièvement les objectifs poursuivis par ce mémoire ainsi qu'un bref retour sur les résultats obtenus afin d'en interpréter le sens. Aux vues de ces interprétations, nous explorerons les apports pratiques et théoriques et, finalement, les limites, forces et implications futures des résultats obtenus.

### 5.1 Rappel des objectifs et de la problématique du mémoire

Les objectifs de cette étude sont respectivement de : a) comprendre par quel processus la personnalité proactive influence la créativité et l'innovation dans le contexte d'une équipe de travail par projet et b) de comprendre le rôle médiateur que joue le leadership partagé dans l'équipe de travail sur cette relation et c) de déterminer le rôle modérateur de la confiance interpersonnelle sur la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé. De plus, il est important de mentionner que les équipes de travail par projet sont un concept central de cette étude puisque leur implantation, de plus en plus répandue (Edmondson et Nehmbard, 2009; Lindgren et al., 2014), est directement liée à la volonté de produire des résultats innovants et créatifs chez les organisations (Belschak, Den Hartog et Fay, 2010; Bindl et Parker, 2010; Campbell, 2000; Cascio et Aguinis, 2005; Crant, 2000; Den Hartog et Belschak, 2007; DuBrin, 2013; Thomas, Whitman et Viswesvaran, 2010; Wall et Jackson, 1995).

Les équipes de travail par projet se démarquent des autres types d'équipes de travail comme des équipes multidisciplinaires et multisectorielles (Zhu, 2007) reposant sur l'interdépendance et la prise de responsabilité de ses membres (Sundstorm, De Meuse et Futrell, 1990). Or, sachant que leur implantation est généralement reliée à la volonté d'innovation et de créativité et que la prise en charge de responsabilité par ses membres en est une composante importante, cette étude a visé de déterminer si un type de personnalité favorisant la prise de responsabilité et le partage au sein d'une équipe, ici personnalité proactive, aurait un impact sur la créativité et l'innovation de celle-ci. De plus, il est important de considérer l'effet qu'un style de leadership visant la collaboration, ici leadership partagé, peut avoir sur la relation entre la personnalité des membres

d'une équipe de travail par projet et l'atteinte de résultats innovants et créatifs par celle-ci. Finalement, si le type de leadership influence la relation entre les membres de l'équipe de travail par projet et les résultats atteints par celle-ci; il serait important de se demander si la présence d'un climat de confiance ne serait pas une influence importante entre les membres de l'équipe et la participation au leadership partagé.

## **5.2 Interprétation des résultats de recherche**

Dans cette section seront discutés les résultats obtenus à la lumière de la littérature scientifique. Le tableau 11 présente une synthèse des résultats obtenus pour chacune des hypothèses à l'étude. Les résultats obtenus lors des tests de la première hypothèse, en deux volets, ne corroborent pas les connaissances scientifiques sur le sujet. En effet, nous nous attendions à observer une relation positive entre la personnalité proactive et la créativité et l'innovation puisque la personnalité proactive est reliée à l'innovation et la créativité d'équipe (Amabile, 1988; Du, Ma et Lin, 2021; Gong et al., 2012; Kim, 2019; Parker et Unsworth, 2003; Radaelli et al., 2014; Tornau et Frese, 2013; Williams et al., 2010; Zhang et Bartol, 2010). En effet, l'innovation est plus susceptible d'apparaître dans des équipes de travail où les employés sentent la responsabilité d'apporter des changements constructifs (Fuller, Marler et Hester, 2006; Morrison et Phelps, 1999). Cependant, les liens entre la personnalité proactive, la créativité et l'innovation mis à l'épreuve lors de cette étude sont tous non significatifs. Cette différence entre les résultats attendus et obtenus peut s'expliquer par l'importance du contexte de l'équipe de travail sur la relation entre la personnalité des membres et l'innovation et la créativité. En effet, les individus proactifs semblent influencer la créativité et l'innovation des équipes de travail et ce, principalement au moyen d'initiatives sociales (Du, Ma et Lin, 2021; Gong et al., 2012). De ce fait, les individus proactifs exerceraient une influence sur le processus créatif de l'équipe plutôt que le résultat des actions de l'équipe directement. Ainsi, la présence de personnalité proactive ne se traduit pas automatiquement en résultats d'équipe compte tenu des facteurs sociaux impliqués dans la génération d'idées (créativité) et le développement de nouvelles pratiques (innovation). Cette observation semble corroborer la nécessité d'inclure une variable médiatrice portant sur un processus intra équipe dans l'explication de la relation entre la personnalité proactive et l'innovation et la créativité.

Les résultats obtenus lors de la mise à l'épreuve de la seconde hypothèse montrent une relation positive significative et modérée entre la personnalité proactive et le leadership partagé, ce qui est congruent avec le modèle théorique utilisé dans cette étude. En effet, l'individu proactif se créerait un réseau d'information basé sur des échanges réciproques envers les membres de son équipe qui lui permettrait de créer davantage d'interactions avec ses pairs tout en lui donnant accès à un statut de leader au sein de celle-ci (Du, Ma et Lin, 2021; Gong et al., 2012; Hogg, 2001). Ainsi, dans un contexte de leadership basé sur la participation à la prise de décision telle que le leadership partagé, l'influence acquise par l'individu proactif lui donne l'opportunité de renforcer un environnement basé sur une sécurité de participation et instaurer la proactivité comme une valeur d'équipe (Hogg, 2001; Hogg, van Knippenberg et Rast, 2012).

La quatrième hypothèse, en trois parties, avançait que le leadership partagé serait relié positivement à la créativité et l'innovation et que la relation avec la créativité serait plus forte que la relation avec l'innovation. Les résultats obtenus à la suite de la mise à l'épreuve de cette hypothèse permettent de constater une relation positive significative entre le leadership partagé et la créativité et le leadership partagé et l'innovation. De plus, la relation entre le leadership partagé et la créativité rapportée est plus forte que celle observée entre le leadership partagé et l'innovation permettant ainsi de confirmer la troisième hypothèse dans sa totalité. Ces résultats corroborent les connaissances scientifiques sur le sujet. En effet, tel que recensé dans la littérature scientifique, le leadership partagé permet une plus grande participation aux processus sociaux inter-équipe et une plus grande motivation à la prise de responsabilité au sein d'une équipe de travail (Hoch et Dulebohn, 2013) en donnant aux membres la composant un contrôle sur le travail et les objectifs à atteindre (Dumaine, 1994; Manz et Sims, 199). Ce climat a pour effet de nourrir la prise de risque des employés (Jones et George, 1998) permettant ainsi plus de partage des connaissances (Hülshager, Anderson et Salgado, 2009) débouchant sur une plus grande capacité de l'équipe à performer des tâches complexes et innovantes (Du, Ma et Lin, 2021; Gong et al., 2012). Ainsi, le leadership partagé serait relié à la créativité et à l'innovation puisqu'il y a partage, discussion et assemblage d'idées nouvelles (Amabile, 1988; Radaelli et al., 2014; Zhang et Bartol, 2010) qui résultent en des solutions créatives et innovantes (Binnewies, Ohly et Sonnentag, 2007). D'ailleurs, la créativité et l'innovation serait autant influencé par le style de

leadership que la personnalité des membres de l'équipe (Anderson, Potočnik et Zhou, 2014), ce qui signifie qu'un effet d'interaction avec une personnalité proactive pourrait accentuer le processus de participation à la prise de décision et, par le fait même, accentuer l'intensité qu'exerce le leadership partagé sur la créativité et l'innovation (Du, Ma et Lin, 2021; Gong et al., 2012). En ce qui concerne l'hypothèse 4c, lors du processus d'innovation, la créativité est typiquement associée aux premières phases et regroupe généralement plus de personnes et demande moins d'expertise et de ressources que l'implémentation d'innovation qui est associée aux dernières phases (Anderson, Potočnik et Zhou, 2014; Amabile, 1996; Oldham et Cummings, 1996; Shalley et Zhou, 2008; West et Farr, 1990). Ainsi, la relation entre le leadership partagé et la créativité demeure plus forte que la relation entre le leadership partagé et l'innovation de processus ce qui va dans le sens de la définition d'Anderson, Potočnik et Zhou (2014) dépeignant la créativité et l'innovation comme deux concepts distincts et interdépendants à la fois.

La troisième hypothèse de cette étude proposait l'existence d'un effet modérateur de la confiance interpersonnelle sur la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé. Cette hypothèse n'est pas supportée par les résultats obtenus. En effet, nous proposons que la présence de confiance interpersonnelle au sein de l'équipe de travail stimule ses membres à participer à la prise de décision et prendre davantage de responsabilités (Abrams et al., 2003; Rosendaal et Bijlsma-Frankema, 2015; Yen et al., 2015) principalement par l'effet facilitateur qu'elle exerce sur la prise de risque (Jones et George, 1998). Ainsi, plus l'expression de la confiance interpersonnelle serait forte dans une équipe plus la personnalité proactive aura une grande incidence sur l'expression du leadership partagé. Or, les résultats obtenus lors de cette étude ne nous permettent pas de corroborer cet effet de modération. Plusieurs raisons peuvent être mises de l'avant pour expliquer les résultats obtenus. Dans un premier lieu, tel que préciser dans la revue de littérature, la participation au processus décisionnel est influencée par la personnalité proactive principalement au moyen de la sécurité participative et l'échange d'information. Donc, il est possible que la confiance interpersonnelle agisse moins directement sur la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé comparativement au sentiment de sécurité ou à la qualité de l'information partagée. D'autre part, l'échantillon étudié dans le cadre de cette étude provenait d'un milieu relativement homogène, étudiants universitaires entre 25 et 30 ans, ce qui

pourrait indiquer la préexistence de confiance interpersonnelle chez les participants pouvant se connaître préalablement à l'étude, et ainsi aurait pu être sous-évalué par les participants lors du remplissage des questionnaires. En effet, des participants se connaissant et ayant une expérience préalable de travail en équipe pourrait sous-estimer l'importance de la confiance interpersonnelle présente lors de leurs échanges en raison de sa présence qui n'est plus à découvrir, travailler ou évaluer et ainsi, moins évidente à cerner.

Notre dernière hypothèse suppose que le leadership partagé aurait un effet médiateur dans les relations entre, d'une part, la personnalité proactive et, d'autre part, la créativité et l'innovation. Cette hypothèse est particulièrement novatrice puisqu'elle permet de considérer le rôle du leadership partagé comme à la fois un résultat (output) et un facteur explicatif (input). Nos résultats supportent cette hypothèse de médiation. Les résultats obtenus vont dans le sens de la littérature stipulant qu'en promouvant le partage d'information et la motivation à la prise de responsabilité (Dumaine, 1994; Hoch et Dulebohn, 2013; Manz et Sims, 1995) le leadership partagé permet aux individus proactifs d'entamer un processus de « socialisation prospective » résultant en l'instauration d'un climat de sécurité participative qui à son tour nourrit la prise de risque des employés (Jones et George, 1998). Cette prise de risque permet ainsi plus de partage des connaissances (Hülshager, Anderson et Salgado, 2009) débouchant sur une plus grande capacité de l'équipe à performer des tâches complexes et innovantes (Du, Ma et Lin, 2021; Gong et al., 2012).

Finalement, concernant les variables contrôle, la taille de l'équipe est reliée positivement et faiblement à la créativité, l'innovation ainsi que le leadership partagé. Ces résultats convergent dans le sens des résultats envisagés à savoir que plus une équipe comprendra de membres plus elle possèdera des informations, idées et savoir-faire lui permettant de mener à bien la création et implantation de changements. De plus, un plus grand nombre de membres entraîne naturellement davantage de membres participants au processus décisionnel ce qui permet d'expliquer le plus grand partage de l'exercice du leadership dans ces équipes se manifestant par une relation entre la taille de l'équipe et le leadership partagé. La familiarité envers la tâche est reliée positivement et faiblement à la créativité ce qui est explicable par le fait que la présence de membres avec des connaissances préexistantes en jeu Meccano dans une équipe de travail

permet de donner la confiance et le temps nécessaire à cette équipe pour explorer de nouvelles idées de façon plus poussée que d'autres équipes devant commencer par la maîtrise des bases. De son côté, la diversité du sexe ne s'est pas montrée significativement reliée ni à la confiance interpersonnelle ni au leadership partagé dans les équipes de travail attestant l'approche du sexe comme d'une variable de diversité du milieu n'ayant pas d'impact sur la compétence d'une équipe de travail (Milliken et Martins, 1996; Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999; Webber et Donahue, 2001).

Tableau 11. – **Résumé des résultats des hypothèses**

Hypothèse	Résultat observé	Conclusion
H1a: La personnalité proactive est reliée positivement à la créativité.	Relation non-significative	Non-confirmé
H1b: La personnalité proactive est reliée positivement à l'innovation	Relation non-significative	Non-confirmé
H2 : La personnalité proactive des membres de l'équipe de travail est reliée positivement au leadership partagé.	Relation positive et significative	Confirmé
H3: La confiance interpersonnelle possède un effet modérateur sur la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque la confiance interpersonnelle est élevée.	Effet de modération non-significatif	Non-confirmé
H4a : Le leadership partagé est relié positivement à la créativité.	Relation positive et significative	Confirmé
H4b : Le leadership partagé est relié positivement à l'innovation.	Relation positive et significative	Confirmé
H4c : La relation entre le leadership partagé et la créativité sera plus forte que la relation entre le leadership partagé et l'innovation.	Supporté par les résultats obtenus	Confirmé
H5a : Le leadership partagé agit à titre de médiateur dans la relation entre la personnalité proactive et la créativité.	Effet de médiation significatif	Confirmé

Tableau 11. – **Résumé des résultats des hypothèses** (suite)

H5b : Le leadership partagé agit à titre de médiateur dans la relation entre la personnalité proactive et l'innovation.	Effet de médiation significatif	Confirmé
---	---------------------------------	----------

### 5.3 Implications théoriques

Les résultats de ce mémoire représentent plusieurs apports aux connaissances théoriques concernant les variables étudiées. Dans un premier temps, les résultats observés permettent de contribuer à lever le voile sur les raisons expliquant pourquoi les équipes de travail par projet influencent la créativité et l'innovation des entreprises; raisons qui demeurent encore mal démontrées (Edmondson et Nehmbard, 2009). En effet, la plus grande prise de responsabilité et les relations de travail transversales caractérisant les équipes de travail par projet seraient un terreau fertile pour l'implantation d'un fonctionnement par leadership partagé efficace. De plus, la présence, ou absence, de facteurs influençant le rendement des équipes de travail par projet, tel que la présence d'individus proactifs et de confiance interpersonnelle, permettrait d'expliquer pourquoi les résultats semblent varier d'une équipe à l'autre (Edmondson, Bohmer et Pisano, 2001; Edmondson, 2002; Iansiti, 1995).

Dans un deuxième temps, bien que la confiance interpersonnelle soit généralement reconnue comme ayant un effet facilitateur sur les équipes de travail (Rosendaal et Bijlsma-Frankema, 2015; Spurlin, Dansereau, Larson, et Brooks, 1984), et un lien avec le leadership partagé (Lawler, 1992), la créativité (Amabile, 1988; Radaelli et al., 2014) et l'innovation (Binnewies, Ohly et Sonnentag, 2007; Zhang et Bartol, 2010), le processus par lequel s'exerce ces relations demeure sujet à interprétation. Or, dans cette étude, nous avons obtenu des résultats permettant de stipuler que la confiance interpersonnelle possède bel et bien une relation avec les variables à l'étude, mais que celle-ci ne semble pas être de nature modératrice. Cet apport permet de comprendre la confiance interpersonnelle comme une dimension importante du leadership partagé et contribuera à réorienter l'étude des mécanismes de leadership partagé au sein des équipes de travail.

Dans un troisième temps, les résultats obtenus nous permettent d'avancer que le leadership partagé exerce un rôle médiateur dans la relation entre les membres d'une équipe possédant une

personnalité proactive et la créativité et l'innovation de celle-ci. Pour ce faire, nous avons mis à l'épreuve l'explication théorique de Gong et al. (2012) et repris par Du, Ma et Lin (2021) adapté ici sous le terme de la « socialisation prospective ». La « socialisation prospective » met de l'avant qu'un milieu permettant plus d'échange d'information, de prise de risque et de participation à la prise de décision entre les membres d'une équipe de travail permettrait à un individu proactif de se créer un réseau d'information et ainsi de conclure sur une plus forte expression de l'innovation et de la créativité au sein de son équipe de travail tout en facilitant à son tour l'échange d'information, la prise de risque et la participation à la prise de décision dans l'équipe de travail. Ainsi, non seulement le leadership partagé semble posséder un effet médiateur sur les individus proactifs et la créativité et l'innovation dans les équipes de travail, mais le mécanisme de cet effet médiateur semble supporter l'hypothèse de la « socialisation prospective » de Gong et al. (2012).

Dans un quatrième temps, les résultats obtenus dans cette étude nous permettent de considérer le concept du leadership partagé comme une variable importante concernant les comportements adoptés par les équipes de travail. En effet, en corroborant le fait que le leadership partagé peut être à la fois influencé par les membres de l'équipe de travail et influencer en retour les processus et résultat de cette même équipe, nous contribuons à redessiner l'interprétation de ce concept tel que traditionnellement mis de l'avant. Ainsi, le leadership partagé ne serait pas uniquement un concept émergent de l'équipe de travail (output) ou facteur explicatif des résultats obtenus par l'équipe de travail (input), mais bien un concept de choix dans l'explication du lien causale entre la composition d'une équipe et son expression créative et innovante.

Finalement, les résultats obtenus dans cette étude nous permettent de participer au débat quant aux concepts de l'innovation et de la créativité. Comme discuté précédemment, il n'existe pas de consensus dans la littérature scientifique concernant la relation entre l'innovation et la créativité. D'une part, certains chercheurs considèrent la créativité et l'innovation comme deux concepts entièrement distincts tandis que d'autres considèrent l'innovation et la créativité comme étant deux phases d'un même concept se répartissant tel un continuum. Dans cette étude, nous avons adopté l'approche de Potočnik et Zhou (2014) voulant que la créativité et l'innovation soient deux concepts différents tout en étant, en même temps, interreliés. Ainsi, les résultats obtenus concernant la créativité et l'innovation ont démontré que : a) la créativité et l'innovation sont

corrélées ensembles de façon significative et que b) la créativité et l'innovation répondent de façon similaire aux différentes variables de l'étude bien que la créativité obtienne généralement une réponse plus forte que l'innovation. Ces résultats permettent d'attester de a) la présence d'une relation entre la créativité et l'innovation et b) d'une réponse commune, mais différente entre les deux variables. Ainsi, nous croyons que ces résultats nous permettent de contribuer au débat entourant la différenciation entre la créativité et l'innovation en apportant un endossement empirique à l'approche de Potočnik et Zhou (2014).

## **5.4 Implications pratiques**

Ce mémoire a la particularité de s'être penché sur des sujets ayant de fortes implications pratiques dans le domaine actuel du marché du travail. Ces implications sont principalement de quatre ordres : a) regardant l'atteinte de l'innovation et de la créativité dans les équipes de travail, b) regardant la gestion des talents proactifs dans les organisations, c) regardant le fonctionnement des nouveaux modèles d'organisation du travail et d) regardant les défis de recrutement et rétention des nouvelles générations sur le marché du travail.

Dans un premier temps, l'étude menée dans le cadre de ce mémoire nous a permis de montrer l'importance de la constitution des équipes regardant l'atteinte de l'innovation et de la créativité pour les organisations. Avec la transformation du marché du travail, les facteurs influençant l'atteinte de l'innovation et de la créativité sont fortement recherchés (Ahmad, Widen et Huvila, 2020). De ces facteurs explicatifs, le partage de connaissance, la confiance mutuelle et la participation à la prise de décision semblent posséder une valeur explicative importante. La présence de ces éléments au sein du fonctionnement d'une équipe de travail permettrait une meilleure planification et anticipation des problèmes et une meilleure flexibilité dans la réponse de l'équipe en raison du potentiel créatif et innovateur de celle-ci et, plus largement, de l'organisation. Ainsi, à la lumière des résultats obtenus dans cette étude, l'application du leadership partagé dans les équipes de travail par projet semble accentuer le partage de connaissance, la confiance mutuelle et la participation à la prise de décision et par conséquent, pourrait servir de facteur permettant de stimuler la créativité et l'innovation des équipes de travail par projet. De façon concrète, un leader formel pourrait adopter un leadership

d'empowerment dans une équipe de travail et nourrir la participation à la prise de décision puis graduellement retirer son influence au profit de leaders prototypique intrinsèque à l'équipe de travail. Dans le cas où il y aurait présence d'individus proactifs, ceux-ci seraient plus à même d'acquiescer un rôle de leader au sein de l'équipe leur permettant d'accentuer le partage à la prise de décision et finalement de nourrir la créativité et l'innovation.

Dans un deuxième temps, l'étude menée dans le cadre de ce mémoire nous a permis d'attester de l'importance de la proactivité concernant le rendement des équipes de travail par projet. En effet, les équipes de travail par projet, en permettant la création de réseaux d'informations informels et la prise de responsabilités autonome, permettent d'utiliser le plein potentiel des individus proactifs qui, en retour, influencent le caractère innovateur et créatif de l'équipe. Puisque le contexte actuel du marché du travail accorde une grande importance au développement des employés proactifs en raison de leur rendement fortement recherché (Bindl et Parker, 2010; Crant, 2000; Urbach et Fay, 2020; Vogt et al., 2021), les résultats obtenus dans cette étude contiennent une application pratique importante puisqu'ils contribuent à mettre en lumière des éléments d'importance quant aux facteurs optimaux du développement et de l'expression des talents proactifs au sein des organisations.

Dans un troisième temps, cette étude nous a permis de mettre en lumière le fonctionnement des équipes de travail par projet qui, bien que de plus en plus utilisé dans les organisations nord-américaines (Lindgren et al., 2014), demeure moins bien compris dans les facteurs permettant leur rendement (Aubé et al., 2018). L'étude conduite dans le cadre de ce mémoire nous a permis de contribuer à comprendre le fonctionnement des équipes de travail par projet. D'abord en comprenant l'importance du partage d'information et de la prise de responsabilité dans le fonctionnement de ces équipes, mais aussi du climat permettant et facilitant la prise de décision. Ainsi, une organisation voulant procéder à l'implémentation d'équipes de travail par projet dans le but de stimuler sa productivité pourrait le faire de façon efficace en considérant et nourrissant le partage d'information, la participation au processus décisionnel et la confiance au sein de l'équipe de travail.

Finalement, cette étude permet de contribuer à outiller les gestionnaires face aux changements organisationnels causés par l'arrivée des nouvelles générations sur le marché du travail. En effet, la génération « millenials » constituée des personnes nées entre 1982 et 2004 (Howe & Strauss, 2009) est estimée de représenter 75% de la main-d'œuvre d'ici 2025 (Deloitte, 2014). Pourtant, les études menées sur cette génération révèlent des perceptions fortement négatives des gestionnaires et collègues de travail provenant d'autres générations (Gentry et al., 2011; Hira, 2007; Myers et Sadaghiani, 2010). Or, il semblerait que la génération des « millenials » serait motivée par d'autres facteurs que les générations précédentes telles que l'autonomie dans le travail, l'équilibre travail-famille, les relations informels sur le lieu de travail et la présence de leadership transformationnel (Yap et Badri, 2020). Ainsi, en considérant l'importance des échanges d'information et la participation à la prise de décision dans les équipes de travail fonctionnant par leadership partagé, un gestionnaire serait en mesure d'instaurer un environnement facilitant la satisfaction au travail des employés de la relève et, en favorisant la proactivité de ceux-ci, pourrait même créer une culture organisationnelle accentuant et perpétrant ces facteurs motivationnels.

## **5.5 Limites et forces de l'étude**

Malgré les implications théoriques et pratiques découlant de ce mémoire, l'étude conduite comporte certaines limites qui doivent être mentionnées. Premièrement, les données recueillies proviennent de questionnaire auto rapporté rempli par le sujet évaluant sa propre expérience. De tels résultats sont sujets à des biais « égocentriques » soit; des biais qui amènent un individu à exagérer dans ses souvenirs la part qu'il prend à des activités collectives (Bédard, Déziel et Lamarche, 2012). Ainsi subsiste la possibilité méthodologique que les résultats rapportés soient exagérés et ainsi faussement considérés comme significatifs. En effet, divers individus d'une équipe de travail pourraient estimer avoir démontré plusieurs comportements hautement créatifs augmentant ainsi la mesure de la créativité d'équipe sans que cette équipe ne se soit démarquée sur le plan créatif lors des tests. De façon plus concrète, le questionnaire utilisé pour la mesure du leadership partagé (Carson, Tesluk et Marrone, 2007) comprenait qu'une question qui était répondue par des membres d'une équipe de travail sur leurs collègues. Par conséquent, en raison de la possibilité de subjectivité et de biais présente dans l'instrument de mesure, la

collecte de donnée du leadership partagé mérite d'être rapporté à titre de faiblesse dans cette étude. Deuxièmement, les participants se situaient presque tous dans la même cohorte qui est celle des universitaires âgés de 20 à 30 ans (25,8 ans avec un écart-type de 5,7). Ainsi, l'importance des résultats en lien avec le leadership partagé de même que la proactivité, l'innovation et la créativité pourrait être attribuable à des facteurs non généralisables tels que :

- a) le fait que les « millenials » attribue une plus grande importance aux concepts d'autonomie dans le travail, d'amitié sur le lieu de travail et la présence de leadership transformationnel (Yap et Badri, 2020) et ainsi y répondrais plus fortement,
- b) le fait qu'il s'agit de jeunes individus au début de leur carrière professionnelle pourrait expliquer leur propension à l'innovation, la prise de risque et la prise en charge de leur travail,
- c) le fait qu'il s'agisse d'étudiants universitaires pourrait expliquer l'importance de la proactivité qui est une valeur nécessaire pour la poursuite d'études supérieures et, de ce fait, fournirait un échantillon d'individu possédant déjà une propension à la proactivité et
- d) en raison du jeune âge des participants, il est fort probable que la demande de flexibilité ainsi que l'utilisation d'équipes de travail par projet soit une réalité depuis le début de la carrière professionnelle de la majorité de ceux-ci les rendant ainsi prédisposés à faire preuve de partage de leadership, de proactivité et de créativité dans le cadre d'un projet en équipe de travail.

Troisièmement, l'étude ne possède aucun groupe contrôle rendant l'interprétation des données difficiles. Finalement, la présente étude ne mesure pas les concepts reliés à la communication, le sentiment de sécurité participative et au partage de l'information qui, tel que mentionné précédemment, expose la présente étude à la possibilité que des concepts distincts, mais reliés à ceux théorisés, expliquent réellement les liens mis en évidence entre les variables présentées.

En dépit de ses limites, l'étude conduite contient certaines forces qui méritent d'être mentionnées. Premièrement, l'étude fut menée avec un grand échantillon ( $N = 1\ 016$  participants) qui est une force importante dans le contexte d'une étude portant sur les équipes de travail où il est difficile de créer des échantillons de taille acceptable (Aubé et Rousseau, 2011). Deuxièmement, l'étude mené utilisa une simulation reproduisant le plus fidèlement possible un véritable contexte d'équipe de projet et ce, dans un environnement contrôlé. Finalement, les

résultats recueillis viennent de deux sources (membres et observateur) permettant ainsi un risque plus faible de biais.

## **5.6 Recherches futures**

Nous croyons que l'étude conduite dans le cadre de ce mémoire permet d'apporter des connaissances nouvelles en lien avec les concepts traités qui sauront aider les chercheurs et gestionnaires s'y intéressant. Cependant, certaines pistes de recherches futures méritent d'être explorées afin de contribuer à la généralisation et l'explication des résultats obtenus.

Premièrement, les équipes de travail par projet devraient être davantage étudiées en relation avec les concepts d'innovation et de créativité. Par exemple, des études similaires pourraient être conduites dans des organisations par équipes de travail par projet et équipes de travail traditionnelles. Dans un premier lieu, il serait intéressant de vérifier si la proactivité influence la créativité et l'innovation dans un contexte où la participation à la prise de décision n'est pas une compétence importante du travail accompli. Dans un second temps, il serait possible que les équipes de travail par projet aient elles-mêmes un lien intrinsèque avec l'innovation et la créativité sans qu'il y ait présence de proactivité ou de manifestation importante de leadership partagé. De telles études seraient pertinentes pour l'avancement des connaissances portant sur les équipes de travail par projet, mais aussi quant au rôle des processus intra équipe sur l'innovation et la créativité dans les organisations.

Deuxièmement, il serait intéressant d'approfondir l'effet qu'auraient des individus participant à plusieurs équipes de travail par projet à la fois. En effet, la participation à plus d'une équipe de travail par projet est un phénomène très prévalent dans les organisations (Crawford et al., 2019) et bien peu d'études furent menées sur le sujet à ce jour (Chan, Oerlemans et Meslec, 2021). Cependant, bien que peu nombreuses, les études conduites ont permis de démontrer des liens entre les équipes de travail par projet et la créativité (Alfaro, 2015) et la performance (Van De Brake et al., 2017). Ainsi, l'intégration de participants exerçant un pouvoir décisionnel dans plus d'une équipe de travail à titre de variable contrôle représenterait une avenue de recherche intéressante autant pour la généralisation des résultats de la présente étude que pour l'avancement des connaissances concernant les équipes de travail par projet.

Troisièmement, étant donné son caractère novateur, il serait nécessaire de conduire davantage d'études sur le leadership partagé comme une variable médiatrice dans la relation entre la proactivité et le processus créatif. Tel que soulevé dans les limites du présent mémoire, l'échantillon de participants à l'étude demeure plutôt homogène quant aux caractéristiques sociodémographiques puisque étant constitué à majorité d'étudiants universitaires entre 20 et 30 ans. Ainsi, l'étude de l'effet médiateur du leadership partagé au sein de différentes cohortes d'âges et de types d'industries serait important afin de confirmer et généraliser les résultats obtenus lors de cette étude. De plus, bien qu'écartée du présent mémoire puisque jugé comme n'étant pas relié aux compétences du travailleur (Milliken et Martins, 1996; Pelled, Eisenhardt et Webber et Donahue, 2001; Xin, 1999), l'appartenance culturelle des individus composant les équipes de travail par projet seraient des variables importantes à inclure puisque de nouvelles études montrent que la présence de diversité culturelle semblerait posséder un impact important sur la création d'idées nouvelles au sein des organisations et équipes de travail (Salazar, Faitosa et Salas, 2017).

Finalement, il serait pertinent de modifier le modèle mis à l'épreuve lors de cette étude afin de corroborer les résultats obtenus ou de mettre à jour des variables ayant une meilleure valeur explicative. En effet, tel que mentionné précédemment, certaines relations obtenues lors de cette étude pourraient être attribuables au fait que certaines variables utilisées seraient conceptuellement proches, mais distinctes des variables possédant un lien avec les concepts étudiés. En effet, la confiance interpersonnelle ne semble pas exercer un effet modérateur sur la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé. Ainsi, il serait pertinent de considérer la même étude en substituant la variable de la confiance interpersonnelle pour celle du sentiment de sécurité participative ressenti par les membres de l'équipe de travail. D'autre part, il serait aussi intéressant de considérer la même étude dans des équipes au leadership partagé tout en remplaçant le concept de leadership partagé comme médiateur par celui de la communication interpersonnelle. L'obtention d'une relation moins significative permettrait de renforcer le modèle mis de l'avant dans cette étude puisque cela contribuerait à isoler et consolider la valeur explicative de la variable telle que proposée initialement en écartant un

concept y étant proche. D'autre part, l'obtention d'une relation plus significative permettrait d'améliorer le modèle présenter et, par le fait même, en dupliquer la valeur explicative.

## CONCLUSION

La présente recherche visait à approfondir les connaissances sur la relation existante entre la proactivité, la créativité et l'innovation, mais aussi sur le rôle médiateur du leadership dans cette relation. Ces objectifs de recherche sont pertinents autant pour l'avancement des connaissances en relations industrielles que pour les organisations visant à s'adapter au marché du travail moderne. En effet, le contexte du marché du travail actuel se caractérise par une économie de plus en plus globalisée et de rapides avancées technologiques (Guan et al., 2019) qui apportent avec eux un besoin grandissant d'innovation et de créativité (Anderson, Potočnik et Zhou, 2014; Ceri-Booms, Curşeu et Oerlemans, 2017; Cohen et Ledford, 1994; Du, Ma et Lin, 2021; Gong et al., 2012). Ce besoin grandissant d'innovation est répondu par l'adoption de nouveaux modèles de travail dont les équipes de travail par projet (Belschak, Den Hartog et Fay, 2010; Bindl et Parker, 2010; Campbell, 2000; Cascio et Aguinis, 2005; Crant, 2000; Den Hartog et Belschak, 2007; DuBrin, 2013; Thomas, Whitman et Viswesvaran, 2010; Wall et Jackson, 1995) amenant une plus grande proactivité des employés qui devient à son tour une nécessité organisationnelle (Bindl et Parker, 2010; Crant, 2000; Urbach et Fay, 2020). Or, l'étude de la proactivité, de l'innovation et de la créativité dans les équipes de travail par projet doit être faite en considérant les processus intraéquipe qui, s'inspirant de l'explication théorique mise de l'avant par Gong et al. (2012), sont les mieux représentés par le leadership partagé et la confiance interpersonnelle dans le cadre de la présente étude. Ainsi, dans le but d'étudier l'interaction de ces concepts dans le cadre d'une équipe de travail par projet nous avons décidé d'y inclure le leadership partagé comme variable médiatrice et la confiance interpersonnelle comme variable modératrice.

L'effet médiateur du leadership partagé serait expliqué par le fait que celui-ci permettrait à un individu proactif d'entamer un processus d'échange et créer des liens au sein de l'équipe tout en participant la prise de décision et, éventuellement, affecter le processus créatif de l'organisation. De son côté, la confiance interpersonnelle fut conçue comme une variable modératrice entre les individus proactifs et le leadership partagé puisque essentielle pour permettre à l'individu proactif de participer efficacement à la prise de décision et tisser des liens significatifs avec les membres de l'équipe. Ainsi, nous avons formulé les questions de recherches suivantes : *Par quel*

*processus la personnalité proactive influence la créativité et l'innovation dans le contexte d'une équipe de travail? Dans quelle mesure le leadership partagé dans l'équipe de travail peut-il exercer un rôle de médiateur dans la relation entre la personnalité proactive et la créativité et l'innovation? La confiance interpersonnelle modère-t-elle la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé?*

Pour répondre à ces questions, nous avons conçu un modèle théorique plaçant la personnalité proactive comme variable indépendante, la créativité d'équipe et l'innovation des processus comme variables dépendantes, le leadership partagé comme variable médiatrice et la confiance interpersonnelle comme variable modératrice entre la variable indépendante et la variable médiatrice. Une fois le modèle articulé; nous avons élaboré cinq hypothèses dans le but de le mettre à l'épreuve et, ainsi, apporter des réponses aux questions de recherche. La première hypothèse visait à vérifier l'existence du lien entre la personnalité proactive et la créativité et l'innovation. La seconde hypothèse visait à vérifier la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé. La troisième hypothèse portait sur le potentiel modérateur de la confiance interpersonnelle sur la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé. La quatrième hypothèse visait à vérifier l'existence d'une relation entre le leadership partagé et l'innovation de processus et la créativité d'équipe, de même que la variation entre ces deux relations. Finalement, la cinquième hypothèse visait à vérifier l'effet médiateur du leadership partagé sur la relation entre la variable indépendante et les variables dépendantes testées lors de la première hypothèse.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons utilisé des données secondaires collectées par les professeurs Vincent Rousseau (Université de Montréal), Caroline Aubé (HEC Montréal) et Eric Brunelle (HEC Montréal) au moyen de la simulation « Pegasus » conduites de septembre 2016 à mars 2019 auprès de 1 016 participants, tous des étudiants universitaires, regroupés en 198 équipes de travail de 4 à 6 membres.

Les résultats de notre première hypothèse nous ont permis de conclure qu'il n'existait pas de relation significative entre la personnalité proactive et l'innovation et la créativité. Ces résultats sont importants puisqu'ils vont à contresens de la littérature et semblent tendre dans la même

direction que l'hypothèse de médiation. Les résultats en lien avec la seconde hypothèse nous ont permis de conclure qu'il existait une relation positive entre la personnalité proactive et le leadership partagé. Les résultats obtenus lors de la mise à l'épreuve de la troisième hypothèse nous ont permis de conclure qu'il n'y avait pas d'effet modérateur de la confiance interpersonnelle sur la relation entre la personnalité proactive et le leadership partagé. Ces résultats sont aussi importants puisque bien que l'hypothèse modératrice ne se soit pas avérée significative, les analyses bivariées ont révélé un lien entre ces variables, pouvant indiquer un rôle direct ou médiateur de la confiance interpersonnelle. Les résultats rapportés lors de la quatrième hypothèse nous ont permis de conclure qu'il existait un lien entre le leadership partagé et la créativité et l'innovation, mais que ce lien est plus fort dans le cas de la créativité contribuant ainsi aux recherches portant sur le départage entre la créativité et l'innovation. Finalement, les résultats obtenus en lien avec la cinquième hypothèse nous ont permis de conclure à la présence du leadership partagé comme un médiateur sur la relation entre la personnalité proactive et la créativité et l'innovation; ce qui semble aussi être supporté par les résultats de la première hypothèse.

Par cette étude, nous croyons avoir contribué directement à l'avancement des connaissances en relations industrielles ainsi qu'à la mise en lumière des mécanismes d'optimisation du marché du travail moderne. En effet, en considérant les facteurs intra équipe comme une composante clé du processus créatif dans les équipes de travail par projet, nous avons été en mesure de souligner l'importance du leadership partagé comme moteur d'innovation et de proactivité d'équipe. De ce fait, plusieurs considérations pratiques quant au fonctionnement optimal des équipes de travail par projet et aux facteurs facilitants de l'innovation, la proactivité et la créativité en furent extrapolées.

Le présent mémoire visait essentiellement à comprendre le fonctionnement intra équipe du processus créatif des équipes de travail par projet afin de : a) participer aux recherches préliminaires afin de contribuer répondre au manque de connaissances sur le sujet et b) fournir des résultats pratiques pouvant être utilisés dans le contexte moderne du marché du travail. En rétrospection et à la lumière des résultats obtenus dans le cadre de cette étude, nous croyons

avoir atteint ces objectifs et espérons que ces résultats sauront enrichir de futures recherches qui, à leur tour, nourriront le champ d'étude des relations industrielles.

## RÉFÉRENCES

Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 64-77.

Ahmad, F., Widen, G., & Huvila, I. (2020). The impact of workplace information literacy on organizational innovation: An empirical study. *International Journal of Information Management*, 51, 102041.

Akhavan, P., Rahimi, A., & Mehralian, G. (2013). Developing a model for knowledge sharing in research centers. *Vine*.

Alfaro, I. (2015). The impact of multiple team membership on individual creativity (Doctoral dissertation, *University of Illinois at Chicago*).

Ali, A., Wang, H., & Johnson, R. E. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of organizational behavior*, 41(5), 405-423.

Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479-490.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.

Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations. *Harvard Business School Background Note*, 396-239.

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40, 39-58.

Amabile, T. M. (2012). Componential theory of creativity. *Harvard Business School*, 12(96), 1-10.

Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard business review*, 86(10), 100-9.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.

Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard business review*, 80, 52-63.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization science*, 3(3), 321-341.

Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of organizational Behavior*, 25(2), 147-173.

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.

Andrews, J., & Smith, D. C. (1996). In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. *Journal of marketing research*, 33(2), 174-187.

Ardts, J. C., van der Velde, M. E., & Maurer, T. J. (2010). The influence of perceived characteristics of management development programs on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 411-434.

Argote, L., Gruenfeld, D., & Naquin, C. (2001). Group learning in organizations. *Groups at work: Theory and research*, 614, 369-411.

Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). Small groups as complex systems: Formation, coordination, development, and adaptation. *Sage Publications*.

Aubé, C., & Rousseau, V. (2009). Des équipes de travail efficaces. *Gestion*, 34(2), 60-67.

Aube, C., & Rousseau, V. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group & Organization Management* (35), 751-781.

Aubé, C., Rousseau, V., Brunelle, E., & Marques, D. (2018). The relevance of being “on the same page” to succeed as a project team: A moderated mediation model. *Motivation and Emotion, 42*(6), 804-815.

Avolio, B. J., Jung, D. I., Murry, W., & Sivasbramaniam, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance. *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership, Vol. 3*, pp. 173–209). Elsevier Science/JAI Press

Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation. New York: Basic Books.*

Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of occupational and organizational psychology, 73*(3), 265-285.

Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead. A social network approach to leadership. *The leadership quarterly, 17*(4), 419-439.

Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology, 4*(3), 359-373.

Barry, D. (1991). Managing the bossless team: lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics, 20*, 31–47.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior, 14*(2), 103-118.

Bateson, P. (1988). The biological evolution of cooperation and trust. *Trust: Making and breaking cooperative relations, 14*, 30.

Bédard, L., Déziel, J. et Lamarche, L. (2012) Introduction à la psychologie sociale : vivre, penser et agir avec les autres. *ERPI. Pearson.* 3e éd.

Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Fay, D. (2010). Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviours at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(2), 267-273.

- Benishek, L. E., & Lazzara, E. H. (2019). Teams in a new era: Some considerations and implications. *Frontiers in psychology*, 10, 1006.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of social psychology*, 152(1), 17-42.
- Berscheid, E., & Reis, H. T. (1998). Attraction and close relationships. *The handbook of social psychology* (pp. 193–281). McGraw-Hill.
- Bhatnagar, A. (2001). Great teams. *Executive Excellence*, 18(10), 12-12.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). 32 Feeling good and performing well? Psychological engagement and positive behaviors at work. *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, 385.
- Binnewies, C., Ohly, S., & Sonnentag, S. (2007). Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 432-455.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.
- Boies, K., Lvina, E., & Martens, M. L. (2010). Shared leadership and team performance in a business strategy simulation. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 195–202.
- Bouchard Jr, T. J. (2004). Genetic influence on human psychological traits: A survey. *Current directions in psychological science*, 13(4), 148-151.
- Bowers, K. S. (1973). Situationism in psychology: An analysis and a critique. *Psychological review*, 80(5), 307.
- Burke, B. (2016). *Gamify: How gamification motivates people to do extraordinary things*. Routledge.
- Byrne, D. (1971). The attraction paradigm. *New York: Academic Press*.

- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 52-66.
- Caniëls, M. C., Chiochio, F., & van Loon, N. P. (2019). Collaboration in project teams: The role of mastery and performance climates. *International Journal of Project Management*, 37(1), 1-13.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Carte, T. A., Chidambaram, L., & Becker, A. (2006). Emergent leadership in self-managed virtual teams. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 323-343.
- Ceri-Booms, M., Curşeu, P. L., & Oerlemans, L. A. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 178-192.
- Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 475.
- Chan, K. Y., Oerlemans, L., & Meslec, N. (2021). The impact of multiple project team membership on individual and team learning: A micro-meso multi-level empirical study. *International Journal of Project Management*, 39(3), 308-320.
- Chemers, M. M. (2001). Leadership effectiveness: An integrative review. *Blackwell handbook of social psychology: Group processes*, 376-399.
- Chen, Y., Liu, D., Tang, G., & Hogan, T. M. (2021). Workplace events and employee creativity: A multistudy field investigation. *Personnel Psychology*, 74(2), 211-236.
- Cheng, J. H., Yeh, C. H., & Tu, C. W. (2008). Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Cheng, Y. T., & Van de Ven, A. H. (1996). Learning the innovation journey: order out of chaos?. *Organization science*, 7(6), 593-614.
- Chi R.Y. (2004). Project management. Tsinghua: *Tsinghua University Press*, 60-65.

Chiaburu, D. S., Baker, V. L., & Pitariu, A. H. (2006). Beyond being proactive: what (else) matters for career self-management behaviors?. *Career Development International*.

Chiu, C. Y. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology, 101*(12), 1705.

Chiu, C., Hsu, M. and Wang, E.T.G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: an integration of social Capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems, 42*(3), 1872-1888.

Choi, J. N., Sung, S. Y., Lee, K., & Cho, D. S. (2011). Balancing cognition and emotion: Innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation. *Journal of Organizational Behavior, 32*(1), 107-124.

Chowdhury, S. (2005). The role of affect-and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial issues, 310-326*.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology, 64*(1), 89-136.

Cohen, S. G., & Ledford Jr, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human relations, 47*(1), 13-43.

Cohen, S.G. et Bailey, D.E., (1997) What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management, 23*(3), 239-290.

Conger, J. A., & Pearce, C. L. (2003). A landscape of opportunities. Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership, 285-303.

Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1994). Determinants of timeliness in product development. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development & management association, 11*(5), 381-396.

Coradi, A., Heinzen, M., & Boutellier, R. (2015). Designing workspaces for cross-functional knowledge-sharing in R & D: the “co-location pilot” of Novartis. *Journal of Knowledge Management*.

Coun, M. M., Peters, P. C., & Blomme, R. R. (2019). ‘Let's share!’The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *European Management Journal*, 37(4), 481-491.

Coun, M., Peters, P., & Blomme, R. (2018). Taking the leadership role: Understanding leadership across team and organizational boundaries in view of the changing employment relationship. *Journal of Leadership Studies*, 12(4), 65-68.

Cox, T., Griffiths, A., & Randall, R. (2003). A risk management approach to the prevention of work stress. *The handbook of work and health psychology*, 191.

Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of applied psychology*, 80(4), 532.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.

Crant, J. M., Hu, J., & Jiang, K. (2017). Proactive personality: A twenty-year review. In *Proactivity at work* (pp. 211-243). Routledge.

Crant, J. M., Kim, T. Y., & Wang, J. (2011). Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 285-297.

Crawford, E. R., Reeves, C. J., Stewart, G. L., & Astrove, S. L. (2019). To link or not to link? Multiple team membership and unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 341.

Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40-67.

Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management science*, 50(3), 352-364.

D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991.

Dameron, S. (2003). Structuration de la coopération au sein d'équipes projet. In *XIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, 14.

Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857–880

De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(6), 1342-1352.

De Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of applied Psychology*, 86(6), 1191.

De Paoli, D., & Ropo, A. (2015). Open plan offices—the response to leadership challenges of virtual project work?. *Journal of Corporate Real Estate*.

Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S., & Burrige, M. (2008). Teamworking and organizational performance: a review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 127-148.

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

D'Innocenzo, L., Kukenberger, M., & Mathieu, J. (2014). Predicting Leader Role Occupancy: A Functional Leadership Approach. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 17087). Briarcliff Manor, NY 10510: *Academy of Management*.

Dolan, S. L., Gosselin, E., Carrière, J., & Lamoureux, G. (2009). Psychologie du travail et comportement organisationnel (4e éd.). *Boucherville: Gaëtan Morin*.

Drazin, R., & Schoonhoven, C. B. (1996). Community, population, and organization effects on innovation: A multilevel perspective. *Academy of management journal*, 39(5), 1065-1083.

Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpel, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 771.

Dreu, C. K. D. (2002). Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 285-298.

Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435-457.

Du, J., Ma, E., & Lin, X. (2021). Can proactivity translate to creativity? Examinations at individual and team levels. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103034.

DuBrin, A. J. (2013). *Fundamentals of organizational behavior: An applied perspective*. Elsevier.

Dumaine, B. (1994). The trouble with teams. *Fortune*, 130(5), 86.

Duncan, R.B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation.

Dans R.H. Kilmann, L.R. Pondy & D.P. Slevin (Eds.). *The Management of organizations: Strategy and implementation*. (1), 167-188.

Dunphy, D., & Bryant, B. (1996). Teams: panaceas or prescriptions for improved performance?. *Human relations*, 49(5), 677-699.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

Edmondson, A. C. (2002). *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams* (pp. 255-275). Cambridge, MA: Division of Research, Harvard Business School.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.

Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M. (2009). Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits. *Journal of product innovation management*, 26(2), 123-138.

Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative science quarterly*, 46(4), 685-716.

Egan, T. M. (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research. *Advances in developing human resources*, 7(2), 160-181.

Ellison, N. B., Gibbs, J. L., & Weber, M. S. (2015). The use of enterprise social network sites for knowledge sharing in distributed organizations: The role of organizational affordances. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 103-123.

Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The leadership quarterly*, 21(4), 585-599.

Ensley, M. D., Pearson, A., & Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13(2), 329-346.

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.

Farr, J. L., Sin, H.-P., & Tesluk, P. E. (2003). Knowledge Management Processes and Work Group Innovation. In L. V. Shavinina (Ed.), *The international handbook on innovation* (pp. 574–586). Elsevier Science.

Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21, 1112-1142

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(2), 139-161.

Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management journal*, 39(1), 37-63.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.

Fuller Jr, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of vocational behavior*, 75(3), 329-345.

Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1089-1120.

Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation, *Human Resource Management*, 48(4). 571-589.

Gambetta, D. 1988. Can we trust trust? In Gambetta, D. (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*: 213-237. New York: Blackwell

Gann, D. M., & Salter, A. J. (2000). Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems. *Research policy*, 29(7-8), 955-972.

Garud, R., Tuertscher, P., & Van de Ven, A. H. (2013). Perspectives on innovation processes. *Academy of Management Annals*, 7(1), 775-819.

George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *Academy of Management annals*, 1(1), 439-477.

Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 39.

George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.

Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of management*, 30(4), 453-470.

Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of management*, 38(5), 1611-1633.

Gong, Y., Zhou, J., & Chang, S. (2013). Core knowledge employee creativity and firm performance: The moderating role of riskiness orientation, firm size, and realized absorptive capacity. *Personnel Psychology*, 66(2), 443-482.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.

Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of management journal*, 54(3), 528-550.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership. *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 653-696). Springer, Dordrecht.

Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, 21(2), 123-136.

Guan, Y., Arthur, M. B., Khapova, S. N., Hall, R. J., & Lord, R. G. (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 390-402.

Gupta, A. K., & Wilemon, D. (1990). Improving R&D/marketing relations: R&D's perspective. *R&D Management*, 20(4), 277-290.

Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In S. Zedek (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol., 3: *Maintaining*,

*expanding, and contracting the organization* (pp. 269–313). Washington, DC: American Psychological Association.

Haas, M., & Mortensen, M. (2016). The secrets of great teamwork. *Harvard business review*, 94(6), 70-76.

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, 315–342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice

Han, S. J., Lee, Y., Beyerlein, M., & Kolb, J. (2018). Shared leadership in teams. *Team Performance Management: An International Journal*.

Harrison, D. A., & Humphrey, S. E. (2010). Designing for diversity or diversity for design? Tasks, interdependence, and within-unit differences at work. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 328-337.

Haythornthwaite, C. (1996). Social network analysis: An approach and technique for the study of information exchange. *Library & information science research*, 18(4), 323-342.

Heymann, M. (2019). The changing value equation: Keeping customers satisfied while meeting bottom-line objectives in the service industry. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(6), 24-30.

Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.

Hira, N. A. (2007). You raised them, now manage them (twentysomethings in the workplace). *Human Resource Management International Digest*.

Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159-174.

Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, 23(1), 114-125.

Hogg, M. A. (2001). Social identification, group prototypicality, and emergent leadership. *Social identity processes in organizational contexts*, 197-212.

Hogg, M. A. (2016). Social identity theory. In *Understanding peace and conflict through social identity theory* (pp. 3-17). Springer, Cham.

Hogg, M. A., van Knippenberg, D., & Rast III, D. E. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258-304.

Hollenbeck, J. R., Beersma, B., & Schouten, M. E. (2012). Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *The Academy of Management Review*, 37,82–106.

Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of knowledge management*.

Howe, N., Strauss, W. (2009). Millennials Rising: The Next Great Generation. Royaume-Uni: Knopf Doubleday Publishing Group.

Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.

Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29, 549–569

Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied psychology*, 94(5), 1128.

Iansiti, M. (1995). Shooting the rapids: Managing product development in turbulent environments. *California Management Review*, 38(1), 37-58.

Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 573-579.

Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 129-145.

Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (1999). Building collaborative cross-functional new product teams. *Academy of Management Perspectives*, 13(3), 50-63.

Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 117-136.

Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.

Kee, H. W., & Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *Journal of conflict resolution*, 14(3), 357-366.

Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands (pp. 3-27). Cambridge, MA: *Marketing Science Institute*.

Keller, R. T., Julian, S. D., & Kedia, B. L. (1996). A multinational study of work climate, job satisfaction, and the productivity of R&D teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 43(1), 48-55.

Kickul, J., & Gundry, L. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of small business management*, 40(2), 85-97.

Kim, T. Y., Hon, A. H., & Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 93-103.

Kim, S. L. (2019). The interaction effects of proactive personality and empowering leadership and close monitoring behaviour on creativity. *Creativity and Innovation Management*, 28(2), 230-239.

King, N., & Anderson, N. (1990). Innovation in working groups. In M.A. West and J.L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work*.

King, N., Anderson, N., & West, M. A. (1991). Organizational innovation in the UK: A case study of perceptions and processes. *Work & Stress*, 5(4), 331-339.

Kirby, E. G., Kirby, S. L., & Lewis, M. A. (2002). A Study of the Effectiveness of Training Proactive Thinking. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(7), 1538-1549.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of management journal*, 47(2), 175-192.

Kivimaki, M., & Elovainio, M. (1999). A short version of the Team Climate Inventory: Development and psychometric properties. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(2), 241-246.

Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2012). Work groups and teams in organizations. *Handbook of Psychology, Second Edition*, 12.

Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. Pulakos (Eds.). *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development*, 240-292.

Kozlowski, S.W.J. et Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.

Lasisi, T. T., Eluwole, K. K., Ozturen, A., & Avci, T. (2020). Explanatory investigation of the moderating role of employee proactivity on the causal relationship between innovation-based human resource management and employee satisfaction. *Journal of Public Affairs*, 20(2), e2051.

Lawler, E. J. (1992). Affective attachments to nested groups: A choice-process theory. *American Sociological Review*, 327-339.

Lee, D.S., Lee, K.C., Seo, Y.W. et Choi, D.Y. (2015), An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior*, 42, 47-56.

Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35.

LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61,273–307.

Li, F., Chen, T., Chen, N. Y. F., Bai, Y., & Crant, J. M. (2020). Proactive yet reflective? Materializing proactive personality into creativity through job reflective learning and activated positive affective states. *Personnel Psychology*, 73(3), 459-489.

Li, W. D., Wang, N., Arvey, R. D., Soong, R., Saw, S. M., & Song, Z. (2015). A mixed blessing? Dual mediating mechanisms in the relationship between dopamine transporter gene DAT1 and leadership role occupancy. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 671-686.

Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of applied psychology*, 95(2), 395.

Liang, B., van Knippenberg, D., & Gu, Q. (2021). A cross-level model of shared leadership, meaning, and individual creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 68-83.

Lin, C. P., Joe, S. W., Tsai, Y. H., Huang, H. T., & Chiu, C. K. (2016). Modeling Decision Quality and Team Performance. In *Academy of Management Proceedings*, 1, p. 11345). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Lindgren, M., Packendorff, J. and Sergi, V. (2014), “Thrilled by the discourse, suffering through the experience: Emotions in project-based work”, *Human Relations*, 67 (11), pp. 1383-1412.

Liu, W. H., & Cross, J. A. (2016). A comprehensive model of project team technical performance. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1150-1166.

Llopis, O., & Foss, N. J. (2016). Understanding the climate–knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy. *European Management Journal*, 34(2), 135-144.

Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451.

Luhmann, N. 1988. Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. In Gambetta, D. (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*: 94-107. New York: Blackwell.

Mabey, C., & Zhao, S. (2017). Managing five paradoxes of knowledge exchange in networked organizations: new priorities for HRM?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 39-57.

Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of applied psychology*, 91(4), 927.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1995). Business without bosses: How self-managing teams are building high-performing companies. *University of Texas Press*.

Marks, M. A., & Panzer, F. J. (2004). The influence of team monitoring on team processes and performance. *Human Performance*, 17(1), 25-41.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376.

Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46.

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of management*, 34(3), 410-476.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.

McComb, S. A., Green, S. G., & Compton, W. D. (1999). Project goals, team performance, and shared understanding. *Engineering Management Journal*, 11(3), 7-12.

McCormick, B. W., Guay, R. P., Colbert, A. E., & Stewart, G. L. (2019). Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person–situation interactions. *Journal of occupational and organizational psychology*, 92(1), 30-51.

McDonough III, E. F. (2000). Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 17(3), 221-235.

D.H. McKnight, N.L. Chervany. (1996). The Meanings of Trust, Technical Report MISRC Working Paper Series 96-04, *University of Minnesota, Management Information Systems Research Center*.

Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245.

Meyer, A. D., & Goes, J. B. (1988). Organizational assimilation of innovations: A multilevel contextual analysis. *Academy of management journal*, 31(4), 897-923.

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.

Mohammed, N., & Kamalanabhan, T. J. (2019). Interpersonal trust and employee knowledge sharing behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.

Mohr, L. B. (1982). Approaches to explanation: Variance theory and process theory. *Explaining organizational behavior*, 35-70.

Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of management review*, 24(2), 249-265.

- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management*, 36(1), 5-39.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The leadership quarterly*, 15(1), 163-171.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225-238.
- Newell, S., & Swan, J. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human relations*, 53(10), 1287-1328.
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & 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.
- Oeij, P. R., Van Der Torre, W., Vaas, F., & Dhondt, S. (2019). Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model. *Journal of Business Research*, 101, 243-254.
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., & Chatellier, G. S. (2014). Cyberslacking, engagement, and personality in distributed work environments. *Computers in Human Behavior*, 40, 152-160.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543-565.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463-479.

- Park, S., Grosser, T. J., Roebuck, A. A., & Mathieu, J. E. (2020). Understanding Work Teams From a Network Perspective: A Review and Future Research Directions. *Journal of Management*.
- Parker, S. K., & Bindl, U. K. (Eds.). (2016). Proactivity at work: Making things happen in organizations. *Taylor & Francis*.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856.
- Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 221-248.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
- Pastor, J. C., & Mayo, M. (2002). Shared leadership in work teams: A social network approach. *Instituto de Empresa, Area of Economic Environment*.
- Paul, D. L., & McDaniel Jr, R. R. (2004). A field study of the effect of interpersonal trust on virtual collaborative relationship performance. *MIS quarterly*, 183-227.
- Paulus, P. B. (2002). Different ponds for different fish: A contrasting perspective on team innovation. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 394-399.
- Paulus, P. B., van der Zee, K. I., & Kenworthy, J. (2016). Cultural diversity and team creativity. *The Palgrave handbook of creativity and culture research* (pp. 57-76). Palgrave Macmillan, London.
- Payne, R. (1990). The effectiveness of research teams: a review. West, MA & Farr, JL (Eds). *Innovation and Creativity at Work*.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 47-57.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. *Sage Publications*.

Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140.

Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (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.

Pearce, C. L., Elisabeth Hoch, J., Jeppe Jeppesen, H., & Wegge, J. (2010). New forms of management: Shared and distributed leadership in organizations. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4).

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative science quarterly*, 44(1), 1-28.

Perry, M. L., Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(3), 35-51.

Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management journal*, 49(1), 85-101.

Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42, 53–79.

Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of management review*, 28(1), 89-106.

Peter, T., Braun, S., & Frey, D. (2015). How shared leadership affects individual creativity and support for innovation. *Paper presented at the Academy of Management Proceedings*.

Peters, L. D., Pressey, A. D., & Johnston, W. J. (2016). Contingent factors affecting network learning. *Journal of Business Research*, 69(7), 2507-2515.

Peters, P., Den Dulk, L., & van der Lippe, T. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: The Dutch case. *Community, Work & Family, 12*(3), 279-297.

Pirola-Merlo, A., & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior, 25*(2), 235-257.

Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., & Spiller, N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro-level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management, 23*(4), 400-414.

Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied psychology, 53*(4), 518-528.

Reiter-Palmon, R., Wigert, B., & de Vreede, T. (2012). Team creativity and innovation: The effect of group composition, social processes, and cognition. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 295-326). Academic Press.

Rogers, E. M. (1995). Diffusion of Innovations: modifications of a model for telecommunications. *Die diffusion von innovationen in der telekommunikation* (pp. 25-38). Springer, Berlin, Heidelberg.

Rosendaal, B., & Bijlsma-Frankema, K. (2015). Knowledge sharing within teams: Enabling and constraining factors. *Knowledge Management Research & Practice, 13*(3), 235-247.

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly, 22*, 956-974.

Rousseau, V. et Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group et Organization Management, 35*, 751-781.

Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity research journal, 24*(1), 92-96.

Ryan, R. M., & Brown, K. W. (2006). What is Optimal Self-Esteem? The Cultivation and Consequences of Contingent vs. True Self-Esteem as Viewed from the Self-Determination Theory

Perspective. *Self-esteem Issues and Answers: A Sourcebook of Current Perspectives*. New York: Psychology Press.

Saba, T., Dolan, S. L., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2013). La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 5.

Sabel, C. F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human relations*, 46(9), 1133-1170.

Salazar, M. R., Feitosa, J., & Salas, E. (2017). Diversity and team creativity: Exploring underlying mechanisms. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 21(4), 187.

Sarin, S., & Mahajan, V. (2001). The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams. *Journal of marketing*, 65(2), 35-53.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.

Scott-Young, C. M., Georgy, M., & Grisinger, A. (2019). Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda. *International Journal of Project Management*, 37(4), 565–581.

Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology*, 84(3), 416.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874.

Sethi, R., Smith, D. C., & Park, C. W. (2001). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of marketing research*, 38(1), 73-85.

Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management journal*, 52(3), 489-505.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 933-958.

Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation journal*, 8(4), 365-377.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of applied Psychology*, 92(6), 1709.

Shin, Y., & Eom, C. (2014). Team proactivity as a linking mechanism between team creative efficacy, transformational leadership, and risk-taking norms and team creative performance. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 89-114.

Simonton, D. K. (1999). *Origins of genius: Darwinian perspectives on creativity*. Oxford University Press.

Solansky, S. T. (2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 332-341.

Solnet, D., Subramony, M., Ford, R. C., Golubovskaya, M., Kang, H. J. A., & Hancer, M. (2019). Leveraging human touch in service interactions: lessons from hospitality. *Journal of Service Management*.

Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of management*, 32(1), 132-157.

Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499.

Spurlin, J. E., Dansereau, D. F., Larson, C. O., & Brooks, L. W. (1984). Cooperative learning strategies in processing descriptive text: effects of role activity level of the learner. *Cognition and Instruction*, 1(4), 451-463.

- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual review of psychology*, 35(1), 627-666.
- Staw, B. M. (1985). Repairs on the road to relevance and rigor: Some unexplored issues in publishing organizational research. *Organizational Sciences*: 96- 107.
- Stein, M. I. (1953). Creativity and culture. *The journal of psychology*, 36(2), 311-322.
- Sternberg, R. J. (Ed.). (2000). *Handbook of intelligence*. Cambridge University Press.
- Stroppa, C., & Spieß, E. (2011). International assignments: The role of social support and personal initiative. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(2), 234-245.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist*, 45(2), 120.
- Sundstrom, E. (1999). Supporting work team effectiveness: Best practices. In E.D. Sundstrom, *supporting work team effectiveness: Best Management Practices for Fostering High Performance* (p. 3-23). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of management Journal*, 45(2), 315-330.
- Tajfel, H. (1972). Social categorization, English manuscript of La catégorization sociale. *Introduction à la psychologie sociale*, 1.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard business review*, 64(1), 137-146.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. *Advances in psychology* (Vol. 82, pp. 117-153). North-Holland.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams are changing: Are research and practice evolving fast enough?. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 2-24.

Thamhain, H. J. (2004). Leading technology-based project teams. *Engineering Management Journal*, 16(2), 35-43.

Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(2), 275-300.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.

Tiwana, A., & Mclean, E. R. (2005). Expertise integration and creativity in information systems development. *Journal of Management Information Systems*, 22(1), 13-43.

Tjosvold, D., Yu, Z. Y., & Hui, C. (2004). Team learning from mistakes: the contribution of cooperative goals and problem-solving. *Journal of management studies*, 41(7), 1223-1245.

Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology*, 62(1), 44-96.

Ulhøi, J. P., & Müller, S. (2014). Mapping the landscape of shared leadership: A review and synthesis. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 66-87.

Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of management review*, 26(2), 289-297.

Unsworth, K. L., & Clegg, C. W. (2010). Why do employees undertake creative action?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 77-99.

Unsworth, K. L., & Parker, S. K. (2003). Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*, 175-196.

Urbach, T., & Fay, D. (2020). Leader member exchange in leaders' support for voice: Good relationships matter in situations of power threat. *Applied Psychology*, 70(2), 674-708.

Valle, S., & Avella, L. (2003). Cross-functionality and leadership of the new product development teams. *European journal of innovation management*.

Van De Brake, H. J., Walter, F. H., Rink, F., Essens, P., & Van Der Vegt, G. S. (2017, January). Is Multiple Team Membership a Challenge or a Hindrance for Individual Employees?. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 13366).

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.

Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., & Venkataraman, S. (1999). Building an infrastructure for the innovation journey. *The Innovation Journey*, 149-180.

Vera, D., Nemanich, L., Vélez-Castrillón, S., & Werner, S. (2016). Knowledge-based and contextual factors associated with R&D teams' improvisation capability. *Journal of Management*, 42(7), 1874-1903.

Villalobos, J., Chan, L. B., Chen, C., & Donaldson, S. I. (2020). Exploring adaptability and proactivity across cultural contexts. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 20(3), 345-360.

Vogt, C., van Gils, S., Van Quaquebeke, N., Grover, S. L., & Eckloff, T. (2021). Proactivity at Work. *Journal of Personnel Psychology*.

Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1995). New manufacturing initiatives and shopfloor job design.

Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of applied psychology*, 99(2), 181.

Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J., & Spitzmueller, C. (2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 90-103.

Wang, Y., Font, X., & Liu, J. (2020). Antecedents, mediation effects and outcomes of hotel eco-innovation practice. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102345.

- Watts, L. L., Steele, L. M., & Den Hartog, D. N. (2020). Uncertainty avoidance moderates the relationship between transformational leadership and innovation: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 138-145.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of management*, 27(2), 141-162.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 357-381.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (p. 309–333). John Wiley & Sons.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied psychology*, 81(6), 680.
- West, M. A., & Farr, J. L. (Eds.). (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. John Wiley & Sons.
- Wiedow, A., & Konradt, U. (2011). Two-dimensional structure of team process improvement: Team reflection and team adaptation. *Small Group Research*, 42(1), 32-54.
- Williams, H. M., Parker, S. K., & Turner, N. (2010). Proactively performing teams: The role of work design, transformational leadership, and team composition. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 301-324.
- Wolfson, M. A., & Mathieu, J. E. (2017). Team composition. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes*, 129-149.
- Wong, A., Tjosvold, D., & Su, F. (2007). Social face for innovation in strategic alliances in China: the mediating roles of resource exchange and reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 961 - 978.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.

Xia, Q., Yan, S., Zhang, Y., & Chen, B. (2019). The curvilinear relationship between knowledge leadership and knowledge hiding. *Leadership & Organization Development Journal*.

Yap, W. M., & Badri, S. K. Z. (2020). What Makes Millennials Happy in their Workplace? *Asian Academy of Management Journal*, 25(1).

Yen, Y.-F., Tseng, J.-F. and Wang, H.-K. (2015). The effect of internal social Capital on knowledge sharing. *Knowledge Management Research and Practice*, 13(2), 214-224.

Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.

Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C., & Zazanis, M. (1995). Collective efficacy. In *Self-efficacy, adaptation, and adjustment* (pp. 305-328). Springer, Boston, MA.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment. *Journal of Applied psychology*, 95(5), 862.

Zhang, Z. X., Hempel, P. S., Han, Y. L., & Tjosvold, D. (2007). Transactive memory system links work team characteristics and performance. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1722.

Zhang, Z., Waldman, D. A., & Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of leader–member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 49-78.

Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1(1), 333-359.

Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*.

Zhu, C.R. (2007). Outstanding Project Manager Workbook. *Industry and business press*, 17-49.

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852.

Zucker, L. G. (1987). Normal change or risky business: Institutional effects on the 'hazard' of change in hospital organizations, 1959–79 [1]. *Journal of Management Studies*, 24(6), 671-700.