



Combiner leadership horizontal et vertical à l'échelle organisationnelle : une étude de cas entrepreneuriale

Gabriel, Lucie

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Lucieannagabriel@gmail.com

Résumé :

Traditionnellement représenté comme un processus vertical et descendant, le leadership est de plus en plus envisagé comme un processus qui peut être distribué, partagé et collectif. Dans un monde de plus en plus complexe et changeant, le leadership horizontal postule que les compétences d'un individu isolé ne suffisent pas à expliquer la performance des organisations, mais que la réussite d'un projet innovant dépend de l'intelligence collective des membres de l'organisation. Si ce paradigme est prometteur pour la recherche, il pose la question de la place et du rôle du dirigeant-fondateur dans une structure horizontale. Cette question est explorée à travers l'étude de cas d'une entreprise jeune et innovante qui a choisi de mettre en place un leadership partagé. Après avoir identifié les caractéristiques et les freins de ce type de leadership dans l'organisation étudiée, nos résultats mettent en valeur trois rôles du leader vertical dans une structure horizontale.

Mots-clés : leadership, horizontal, collectif, collaboration, vision partagée



Combiner leadership horizontal et vertical à l'échelle organisationnelle : une étude de cas entrepreneuriale

1. INTRODUCTION

Le leadership est un processus d'influence dans lequel un ou plusieurs individus amènent les autres à comprendre et à s'accorder sur ce qui doit être fait et comment cela doit être fait (Yukl, 2002). Dans la littérature, les termes leadership et leader ont généralement été utilisés de manière interchangeable. De fait, le leadership est étudié depuis le début du 20^{ème} siècle comme un pouvoir d'influence vertical exercé par un individu – le leader – sur un ou plusieurs individus - les suiveurs (Pearce, 2004). Ce paradigme s'est nourri de l'histoire de grands PDGs comme Carlos Ghosn, dont l'ascension, la réussite et même la chute fascinent les médias, le public et les chercheurs. Le leadership d'un dirigeant est en effet étroitement associé à la performance de son entreprise, autant lorsqu'elle réussit que lorsqu'elle sombre (Pearce & Manz, 2014). Or aujourd'hui, la multiplication des scandales de corruption, d'abus de pouvoirs et de conflits moraux dans les organisations a remis en cause les effets positifs de ce type de leadership dans les organisations (Hogan et al., 1990) et appelle à abandonner le mythe du leader-héro qui a fortement influencé la recherche depuis le début du XX^{ème} siècle (Pearce & Manz, 2014).

Cette remise en cause s'inscrit dans une nouvelle vague de recherche depuis le début des années 2000 qui invite à considérer le leadership non plus comme un processus individuel et vertical, mais plutôt comme un processus dynamique et partagé dans un collectif (Mintzberg, 2008). Ce changement de paradigme répond à une réalité organisationnelle : dans un monde de plus en plus complexe et connecté, il faut bien plus que les compétences d'une personne seule pour faire face aux défis organisationnels du 21^{ème} siècle. C'est le groupe et non plus l'individu qui doit faire preuve de leadership (Carson et al., 2007; Crevani et al., 2007; Ensley et al., 2003), en utilisant les compétences de chacun coordonnées pour résoudre un problème commun. Dans cette configuration, le projet, ou l'objectif commun prend le pas sur l'individu, et chacun contribue en fonction de ses compétences à sa mise en place (Luc, 2016). Ce changement de paradigme s'illustre notamment en entrepreneuriat par l'intérêt récent de la recherche pour le



concept d'équipe entrepreneuriale (Cogliser & Brigham, 2004; Vecchio, 2003) qui invite à reconsidérer la création d'entreprise comme le résultat de l'action d'un collectif plutôt que de celle d'un entrepreneur prodige et solitaire. L'entrepreneuriat est bien davantage le fruit d'une combinaison de talents, de compétences, d'habiletés et d'expertise pour évoluer et se développer dans un environnement caractérisé par une rareté des ressources et une forte incertitude (Ensley et al., 2003, 2006).

La recherche sur le leadership horizontal constitue cependant une rupture importante dans le paradigme individualiste qui a marqué toute la recherche en Occident, et des travaux supplémentaires sont nécessaires pour comprendre comment se met en place le partage du leadership dans des organisations entrepreneuriales caractérisées par la figure forte du fondateur-dirigeant.

Dans notre étude, nous distinguons le leadership exercé par un individu en position de responsabilité (leadership vertical) du leadership exercé par un groupe dans lequel un ou plusieurs individus émergent en position de leadership (leadership horizontal). Le leadership est étudié ici comme la capacité à construire une vision partagée dans l'organisation. Dans une logique exploratoire, nous nous appuyons sur l'étude d'une PME ayant choisi de mettre en place un leadership horizontal au niveau organisationnel pour étudier le changement d'organisation vers une structure de pouvoir partagé. L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre la place et le rôle du dirigeant fondateur dans cette organisation, et comment peuvent se combiner un leadership horizontal et vertical à l'échelle organisationnelle.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1. MYSTIFICATION ET DEMYSTIFICATION DU LEADER-HERO DANS LES ORGANISATIONS

Historiquement, le leadership a été construit comme un processus vertical et descendant dans lequel un individu en position de responsabilité exerce son pouvoir d'influence sur un ou plusieurs individus (Pearce, 2004). Pourtant, depuis les années 2000 les dérives de cette verticalité excessive ont fait émerger un nouveau modèle de leadership.

2.1.1. Construction du leader héros dans les organisations

Depuis la Révolution Industrielle, le leadership est reconnu comme un facteur de performance économique qui permet d'organiser le travail pour en augmenter la productivité et l'efficacité (Conger & Kanungo, 1998). Le rôle du leader est fortement influencé par l'étude



scientifique du management au début du XX^{ème} siècle qui le limite à des fonctions de « commande et de contrôle » (Crevani et al., 2007; Pearce, Conger, et al., 2008). Ce paradigme centré sur le leader est dominant dans les modèles classiques tout au long du XX^{ème} : les principales approches se sont attachées à identifier les traits de personnalité, les comportements ou les styles de leadership les plus efficaces pour conduire un groupe (Day & Antonakis, 2012). Il faut attendre la fin des années 1970 pour que l'attention des chercheurs se détourne de la figure du leader pour se concentrer sur la relation existante entre le leader et ceux qui choisissent de le suivre. Regroupé sous le nom de « *Nouveau Leadership* » (Day & Antonakis, 2012), les théories du leadership visionnaire, transformationnel et charismatique étudient autant les sources que les effets que produisent l'influence du leader sur les membres de l'organisation.

Paradoxalement, ces théories renforcent également une tendance à héroïser la figure leader dans les organisations (Crevani et al., 2007). Depuis Max Weber, le charisme est étudié comme une source d'influence puissante, basée sur l'autorité d'un leader « *doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains ou tout au moins en dehors de la vie quotidienne, inaccessible au commun des mortels* » (Weber, 1995, p320). Le leader n'est plus seulement celui qui commande et organise, il devient un symbole et une source d'inspiration. Il provoque chez ses suiveurs une confiance aveugle, une loyauté, un engagement et un dévouement à sa personne et à la cause qu'il représente (House, 1976, p. 6). A leur paroxysme, les leaders charismatiques sont considérés comme des héros culturels : ils sont les représentants symboliques d'un groupe, dont il porte les valeurs et la voix (House, 1976). Ils sont capables de transformer les organisations et d'atteindre des performances au-delà des espérances (Bass, 1985).

2.1.2. Vers une ère post-héroïque du leadership

Il est peu dire que la figure du leader charismatique a fasciné le monde de la recherche et des praticiens. Depuis les années 1980, le leadership charismatique est le type de leadership qui est le plus souvent étudié dans la revue internationale *The Leadership Quarterly* (Day & Antonakis, 2012). Pour Mintzberg (1999), cet engouement a produit un emballement excessif pour la figure héroïque du leader : « *il semble que nous allons au-delà des leaders qui dirigent : aujourd'hui, les héros sauvent. Bientôt les héros ne feront que sauver, alors les dieux rachèteront* » (p.4)(cité par Crevani et al., 2007).

Pourtant, la critique d'une conception individualiste du leader-héro n'est pas nouvelle : dès la fin des années 1980, Meindl et ses collègues (1985) dénoncent une vision romancée du leadership, qui attribuerait la responsabilité de la performance organisationnelle au leader de



manière abusive au détriment d'autres facteurs organisationnels. Les organisations sont en effet des groupes sociaux dont les membres partagent une culture commune, qui fournit un socle de valeurs, de symboles, de rites et de croyances partagées (Hogg, 2001). Le leadership est avant tout un processus social qui naît dans un groupe : le leader est toujours membre du groupe, élu par lui (Hogg, 2001). Or, dans ce groupe, l'influence peut être autant verticale (portée par le leader) qu'horizontale (partagée par les membres du groupe). Au début des années 2000, plusieurs auteurs, dont Mintzberg (2008), ont appelé à repenser le leadership comme un processus collectif, dans lequel l'influence est partagée entre les membres d'un groupe. Le nouveau paradigme du leadership horizontal, aussi appelé leadership partagé, distribué ou collectif propose d'envisager le leadership comme un processus qui peut être enseigné, partagé, distribué et mis en œuvre collectivement (Pearce & Conger, 2003). C'est :

« Un processus d'influence dynamique et interactif entre les individus d'un groupe dont l'objectif est de se diriger les uns les autres vers la réalisation des objectifs du groupe ou de l'organisation, ou des deux. Ce processus d'influence implique souvent une influence par les pairs, ou latérale, et parfois une influence hiérarchique ascendante ou descendante. » (p 1.)

Cette perspective est innovante pour deux raisons : d'abord, elle se défait de la représentation dominante dans laquelle l'influence émane d'un individu seul et impose le groupe, plutôt que l'individu comme source de leadership. Le leadership horizontal ou partagé est soit un processus d'influence collective (Pearce & Conger, 2003) dans lequel la dimension de groupe, d'interactions entre les pairs et de partage de responsabilité est privilégiée, soit un processus d'influence distribuée (Carson, Tesluk & Marrone, 2007) dans lequel le leadership résulte de plusieurs sources entre les membres de l'équipe. Il peut également être un processus d'influence réciproque dans lequel un leader émerge de façon temporaire selon ses compétences (Carson et al., 2007; Pearce, Conger, et al., 2008).

Ensuite, la perspective du leadership horizontal modifie l'unité d'analyse : dans cette configuration c'est le projet, ou l'objectif commun qui prend le pas sur l'individu, et chacun contribue en fonction de ces compétences à sa mise en place. Le processus d'influence partagé sert à la construction d'un projet commun, et de fait, c'est souvent l'individu ou l'équipe la plus qualifiée à un moment donné qui prend le rôle de leadership pour définir, structurer et réaliser les objectifs (Luc, 2016).

2.2. INTERACTION ENTRE LEADERSHIP VERTICAL ET LEADERSHIP HORIZONTAL DANS LE RAPPORT A LA VISION



Le leadership est fondamentalement lié à la capacité à définir une vision pour l'organisation et mobiliser toute l'organisation autour de cette vision (Bass, 1985). La capacité à passer d'une vision individuelle (portée par le leader) à une vision collective, appropriée par les membres de l'équipe est l'un des grands enjeux du leadership (Berson, et al., 2015 ; Shamir et al., 1993).

2.2.1. Leadership vertical et vision charismatique

Traditionnellement, la littérature associe la mobilisation d'un groupe autour d'une vision collective au charisme de son dirigeant. Plusieurs études montrent que l'efficacité de la vision est plus souvent dû à la qualité de la présentation plutôt qu'au contenu du message (Awamleh & Gardner, 1999; Holladay & Coombs, 1993). Pour mobiliser et motiver une équipe autour d'un objectif commun, il faut d'abord que cet objectif soit exprimé de manière inspirante (Baum et al., 1998; Kirkpatrick & Locke, 1996). Or, le leader charismatique se distingue par un comportement verbal et non verbal ayant pour objectif d'« attirer l'attention des suiveurs, susciter et faire converger leurs émotions, offrir une vision, renforcer les valeurs et les normes culturelles, et fournir un sentiment d'identité partagé pour un groupe » (Grabo et al., 2017, p. 480).

Dans le cadre du leadership charismatique, l'influence du leader sur le groupe et sur ses membres est principalement symbolique et émotionnelle. La communication charismatique d'une vision est un facteur de motivation (Holladay & Coombs, 1993; Shamir et al., 1993) de mobilisation (Tremblay et al., 2005) et d'identification (Castelnovo et al., 2017). Elle permet de produire du sens, et est vecteur d'identification à un collectif. Le leader charismatique communique sur la poursuite d'un but commun qui permet de transcender son existence individuelle et donne de la valeur à l'effort produit (Howell & Shamir, 2005). Il se présente comme le représentant symbolique d'un groupe, dont il porte les normes et valeurs, en cela il est l'« un des plus puissants ancres symboliques de l'identité collective » (Popper & Castelnovo, 2018, p. 10). Il joue le rôle de la figure de référence, qui est à la fois une référence pour le groupe en interne (il permet l'identification des membres au groupe auquel il définit une identité collective) et une référence externe, dans le sens où le leader symbolise l'unité du groupe aux autres. Il en est la figure de proue pour les individus externes au groupe et marque la frontière entre le « nous » et le « eux » (Grabo & van Vugt, 2016; Hogg, 2001) . Dans la littérature, cette identification au leader et au projet qu'il porte est un facteur de motivation et d'engagement pour les collaborateurs de l'organisation (Tremblay et al., 2005).



2.2.2. Leadership partagé et vision collective

Les théories du leadership horizontal invitent à remettre en cause le paradigme dominant qui attribue la définition et la communication d'une vision aux compétences exceptionnelles d'un leader individuel. Pour les théoriciens du leadership horizontal, une vision est plutôt le fruit d'une co-construction entre le leader et l'équipe et d'un processus de décision partagé dans la définition des objectifs, la connaissance des problèmes et des solutions apportées (Ensley et al., 2003). Le concept de vision collective se base sur le postulat que l'intelligence collective et la mise en commun des compétences permet de proposer une vision plus innovante et plus compétitive pour assurer la survie de l'organisation sur un marché de plus en plus instable et complexe (Carland & Jr, 2012; Ensley et al., 2002, 2003). Dans cette perspective, c'est la vision commune qui « *devient en soi le leader* » du groupe (Luc, 2016), en guidant les efforts des membres du collectif décidant de la distribution des rôles. La vision partagée « *fournit une base de planification, définition des objectifs, de coordination et de motivation au sein du groupe* » (Ensley, Pearson & Pearce, 2003).

Par définition, elle est donc liée à des dynamiques telles que la cohésion, la collaboration et la coordination de groupe (Carland & Jr, 2012). Au-delà de la simple coordination des efforts individuels pour résoudre un problème commun, la collaboration implique que les participants s'engagent mutuellement à faire émerger des intérêts communs dépassant la limite de leurs intérêts particuliers (Gangloff-Ziegler, 2009): « *avec le leadership partagé, tous les membres d'un groupe se considèrent solidairement responsables de l'accomplissement de leur mission commune – tant des résultats que des efforts pour la réaliser – et mettent pleinement leur leadership respectif à contribution.* » (Luc, 2016).

Pour Day et al., (2004), le leadership horizontal est même le résultat plutôt que le déclencheur des dynamiques de coordination et de collaboration dans un groupe. Carson et ses collègues (2007) ont identifié la capacité des membres de se soutenir émotionnellement et matériellement entre eux (*Social Support*) et à avoir une voix dans la prise de décision (*Voice*) comme des antécédents de la mise en place du leadership partagé. Une attention particulière sera accordée à ses variables dans notre recherche.

Le leadership horizontal ou partagé est également associé à des caractéristiques individuelles : Bligh, Pearce et Kohles (2006), montrent que les individus responsabilisés en position de leadership (self-leadership) sont plus impliqués dans les buts de l'organisation et plus engagés sur les valeurs et les objectifs de leur équipe.



3. METHODOLOGIE

3.1. TERRAIN DE RECHERCHE ENTREPRENEURIAL

Nous avons choisi de travailler sur le terrain entrepreneurial pour deux raisons : la première est que la structure généralement peu hiérarchisée des PME est un facteur facilitant la mise en place d'un leadership horizontal (Ensley et al., 2006) mais que le rôle du fondateur-dirigeant dans ce type de structure en fait également un terrain idéal pour étudier l'interaction du leadership horizontal et vertical à l'échelle organisationnelle. Dans la littérature, le leadership horizontal est associé à un contexte organisationnel particulier décrit par Mintzberg (2002) comme une adhocratie, c'est-à-dire une structure organique peu formalisée, innovante et évoluant dans un contexte complexe et dynamique (Pearce et al., 2004; Pearce, Manz, et al., 2008). Ce sont des conditions qui se retrouvent en entrepreneuriat (Cogliser & Brigham, 2004; Zaech & Baldegger, 2017), généralement caractérisé par une structure flexible et dynamique dans lequel existe un seul niveau de management, celui exercé par le fondateur de l'organisation (Gartner et al., 1992). D'un autre côté, la figure du dirigeant-fondateur est souvent très présente dans une organisation jeune ou en phase d'apprentissage lorsque les processus ne sont pas encore définis et ancrés : le leadership vertical du fondateur est nécessaire pour mettre en place les structures qui lui permettront d'évoluer et de perdurer comme organisation (Ensley et al., 2006)

La deuxième raison tient à l'importance de la vision dans la littérature sur le leadership et sur l'entrepreneuriat (Baum et al., 1998; Bayad & Couteret, 2002). Pour étudier la construction d'une vision partagée, la vision doit prendre une place prépondérante dans le développement et la durabilité de l'entreprise. La capacité à construire une vision innovante devient critique dans un environnement où les problèmes sont complexes, incertains et globaux et dans lequel les compétences d'un individu seul ne suffisent plus (Bligh et al., 2006; Pearce et al., 2004).

3.2. L'ETUDE DE CAS

Notre recherche cherche à étudier la mise en place d'un leadership horizontal un contexte entrepreneurial fortement dominé par la figure de l'entrepreneur. Elle se base sur la méthode de l'étude de cas décrite comme « *une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'information multiples sont utilisées* » (Yin, 1984 p. 23). L'étude de cas est en effet la méthode la plus pertinente pour étudier des phénomènes nouveaux dans leur contexte naturel. Elle s'intéresse à l'expérience



concrète des participants dans leur environnement « *afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes* » (Roy, 2009). Cette méthode est en effet généralement associée à une démarche qualitative inductive, dans laquelle les données empiriques récoltées sur le terrain servent à construire de nouvelles théories (*grounded-theory*) (Glaser & Strauss, 1967 ; Eisenhardt, 1989). Etant donné l'objectif exploratoire et descriptif de notre recherche, l'étude de cas apparaît comme la méthode la plus pertinente pour aborder la réalité complexe du leadership dans les nouvelles organisations.

3.3. DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE ETUDIEE

L'entreprise étudiée a été créée en 2018 par deux ingénieurs au sein d'une grande entreprise française. C'est une entreprise jeune et très innovante, qui combine des caractéristiques que la BPI définit comme propres aux startups : la perspective d'une forte croissance, l'usage d'une technologie nouvelle et un besoin de financement important¹. L'entreprise est en pleine croissance interne et externe : elle compte actuellement 27 collaborateurs et est en processus de recrutement pour le premier semestre 2021. Un changement important de direction s'est produit à l'été 2020 : le départ d'un des co-fondateurs a fait basculer l'organisation d'un modèle vertical de prise de décision où les deux co-fondateurs étaient responsables de la prise de décision à un modèle beaucoup plus horizontal. L'entreprise et son fondateur affiche sa volonté de faire participer ses salariés à la définition et l'application de la stratégie organisationnelle.

Cela s'illustre notamment par la mise en place d'un organe de décision partagé, le Comité exécutif qui réunissait dix membres lors de la réunion du 9 novembre 2020, soit l'ensemble des collaborateurs ayant des responsabilités managériales et/ ou techniques. L'objectif affiché par ce comité est de « *repartager la prise de décision dans l'entreprise* » après le départ du cofondateur, pour « *faire contribuer tout le monde* » à l'élaboration d'une vision commune (discussion avec le fondateur).

3.4. METHODE ET TYPE DE DONNEES RECOLTEES

L'étude de cas s'appuie sur des données qualitatives (entretiens semi-directifs et observations avec journal de bord) récoltées durant le mois de novembre et décembre 2020. En raison de la crise sanitaire, la phase d'observation s'est faite à distance durant une période de 3 semaines. Au lieu d'être physiquement présents sur le lieu de travail, nous participions à

¹ <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/quest-ce-quune-startup>



distance à toutes les réunions organisées en distanciel (intra-équipes, inter-équipes et transversales), et nous avons accès à tous les outils de travail et de communication de l'entreprise, au même titre qu'un salarié (Slack, Notion, Rétrospective et Microsoft Teams). Cette méthode d'observation à distance a produit une grande quantité de données exhaustives, dans la mesure où elle permet d'observer en simultanée plusieurs types d'interactions formelles et informelles (réunions sur Teams et channels de discussion sur Slack). En revanche, elle limite l'observation des comportements non-verbaux des collaborateurs.

Nous avons adapté au contexte la méthode d'observation dynamique décrite par Journée (2005) en articulant deux stratégies d'observation : la première stratégie est caractérisée par une unité de temps et de lieu, elle vise l'exhaustivité et la précision des données. Dans ce cadre, nous avons centré notre observation sur les réunions quotidiennes des quatre équipes Opérations, RH, Produit et Business (de 15 minutes à 45 minutes) et sur les réunions hebdomadaires réunissant toute l'entreprise (30 minutes). Lorsque cela était possible, nous avons pu enregistrer une partie de ces réunions. Nous avons également assisté à la réunion du Comité Exécutif qui a lieu une fois par semestre. La deuxième stratégie d'observation est opportuniste (Journée, 2005), elle vise à saisir les moments de partage informel (apéro et café), et formel (formations) qui surgissent de manière imprévue. L'objectif de ces deux stratégies d'observation est de capturer, même à distance, les moments d'interactions entre les membres de l'organisation et les moments de prise de décisions.

Pendant et après la période d'observation, nous avons également mené des entretiens semi-directifs avec le dirigeant fondateur et quinze collaborateurs de l'entreprise, en prenant en compte tous les échelons et tous les différents niveaux de responsabilité comme indiqué dans le tableau 1.

Tableau 1 : Récapitulatif des collaborateurs interrogés lors des entretiens

Participants	Poste	Responsabilités	Participation COMEX
Fondateur	Dirigeant	Managériales	Oui
1	Responsable Produit	Managériales	Oui
2	Chef de projet Opérations	Techniques	Oui
3	Manager équipe Opérations	Techniques	Oui
4	Responsable RH	Techniques	Oui
5	Business Developer	Non	Non
6	Product Designer	Techniques	Oui
7	R&D Opérations	Non	Non
8	Business Developer	Non	Non



9	Manager équipe Produit	Managériales	Oui
10	Manager équipe Produit (Back end)	Managériales	Oui
11	Développeur	Non	Non
12	Manager équipe Produit (Front End)	Managériales	Oui
13	CTO (Chief Technical Officer)	Techniques	Oui
14	Développeur	Non	Non
15	Développeur	Non	Non

Les données ont été ensuite analysées et codées à l'aide du logiciel Nvivo 12. Dans une première lecture, le chercheur a adopté une logique exploratoire et inductive et fait émerger des codes à partir de la lecture flottante des entretiens retranscrits et du journal de bord (Glaser & Strauss, 1967) : dans cette méthode de codage in-vivo, le chercheur part de la richesse des matériaux étudiés pour le découper en unité de sens et y attribuer des codes. Dans une deuxième lecture, cette première liste de codes a été complétée par des codes théoriques, qui ont été identifiés préalablement dans la littérature (collaboration, cohésion, autonomie, confiance).

4. RESULTATS

4.1. CARACTERISTIQUES DU LEADERSHIP PARTAGE DANS L'ENTREPRISE ETUDIEE

4.1.1. Genèse de la mise en place

Dans l'entreprise étudiée, si la mise en place d'un leadership horizontal est accompagnée par le fondateur, mais elle est d'abord impulsée par les équipes elles-mêmes suite au départ du deuxième co-fondateur en septembre 2020.

« En fait au départ les décisions se prenaient à deux, et à la fin les gens pétaient un peu les plombs de pas être plus sollicité dans la prise de décision. [...] Quand D. est parti, moi j'étais à Berlin, et j'ai eu trois personnes un peu clés de la boîte, un peu historiques, qui m'ont appelé et qui m'ont dit : [...] il faut mettre un organe de direction en place parce que D. s'en va et qu'on veut contribuer à la direction. Les mecs ils m'ont mis au pied du mur. » (Entretien fondateur).

Le passage à une structure horizontale s'est matérialisé par la mise en place d'une structure décisionnelle collective, le Comité Exécutif (Comex). Le premier Comex a eu lieu le 9 novembre dernier, et s'est déroulé en comité élargi : Il réunissait à la fois des salariés en position de responsabilités techniques, et des salariés en position de responsabilités managériales. Au total, sur les vingt-sept personnes que compte l'entreprise, dix personnes ont



participé au Comité exécutif. Chacun a été invité à contribuer en fonction de ses compétences : chaque pôle a présenté sa vision stratégique et le calendrier de réalisation, et a pu participer à la définition des objectifs stratégiques pour le trimestre à venir (tableau 1).

Tableau 2 : Observation des principaux comportements de leadership partagé lors du Comex

ELEMENTS DE LEADERSHIP PARTAGE	RESULTATS DES OBSERVATIONS DU PREMIER COMEX
Partage des informations stratégiques	- Chaque chef d'équipe expose la vision de son pôle (finances, RH, R&D, Business, Sécurité) pendant & à 3 minutes
Délégation et responsabilisation des équipes	- Responsabilisation des chefs d'équipe sur le budget (délégation de la gestion du budget au niveau des équipes)
Co-définitions des objectifs stratégiques	- Les chefs d'équipes sont à l'initiative des OKR (Objectives-Key-Results) - Possibilité de proposer de nouveaux projets pour l'organisation (transversaux)

4.1.2. Leadership horizontal et dynamiques d'équipes

Les résultats de l'étude montrent l'importance des comportements de cohésion, de collaboration et de confiance dans la mise en place d'un leadership partagé. Le tableau 3 répertorie les principaux codes qui ont émergés de notre analyse.

Tableau 3 : Principaux codes associés au leadership horizontal

Code	Description	Nombres de références
Collaboration	Engagement mutuel des membres d'une équipe de travail dans un effort coordonné pour résoudre ensemble un problème (Blanquet, 2007)	54
Confiance	Degré de confiance mutuelle/ confiance hiérarchique	60
Mission	Conscience de la mission/ attachement/ Sens	63
Caractéristiques des rôles	Autonomie/ Polyvalence	72
Cohésion	Un processus dynamique qui se caractérise par la tendance d'un groupe à se serrer les coudes et à demeurer unis dans la poursuite de ses objectifs (Carron, 1982)	95
Communication	Interactions formelles : partage d'informations	100



La cohésion est caractérisée par les liens affectifs que les membres entretiennent entre eux et la reconnaissance de valeurs communes. Dans le cas étudié, les collaborateurs mettent en avant la valeur partagée de la bienveillance dans les relations entre les membres de l'organisation, l'existence d'une solidarité, et ils apprécient les moments de cohésion informels (apéro, sport, déjeuners, etc...) qui construisent cette relation.

<p>Exemples de verbatim en rapport avec la notion de bienveillance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>Mais j'ai pas mal le sentiment que [...] c'est une équipe dans laquelle les gens étaient assez bienveillants.</i> » • « <i>Il y a une valeur de bienveillance, l'équipe elle est...ça se voit qu'on est tous dans une mentalité très jeune, très ouverte.</i> » • « <i>Un truc qui ressort beaucoup dans la culture [...] quand on demande aux gens, c'est entraide, esprit de famille, les gens sont bienveillants</i> » • « <i>On s'est très longtemps présenté en disant qu'on ne recrutait que des gens gentils [...]. C'était un peu une blague mais je pense que c'est un peu vrai. Et s'il y a un point commun entre tous les gens dans la boîte, c'est ça je dirais. C'est un peu une boîte de gentils geeks.</i> » • « <i>Je mettrais toujours la bienveillance avant le reste, même si ça doit coûter un peu de productivité</i> »
--	---

Des comportements de collaboration sont fréquemment observés dans l'entreprise. Lors de entretiens ou lors des réunions observées, les collaborateurs évoquent le besoin de coordination avec une autre équipe, le besoin des autres pour faire face à une situation, ou le besoin de travailler ensemble sur un même projet.

Exemple du déroulement d'une réunion d'équipe : réunion quotidienne (« Daily ») de l'équipe Produit du 13 novembre

Chaque équipe se retrouve tous les jours pour une réunion de 15 à 20 minutes. L'objectif de ces réunions est triple : d'abord, informatif. C'est le moment où le responsable d'équipe tient au courant des événements, avancées de projets et des retours clients au niveau de l'organisation. Ensuite, chaque membre de l'équipe prend la parole à tour de rôle (« je passe la balle à... ») pour parler tenir au courant le reste de l'équipe de ses activités quotidiennes et de ses objectifs à court terme. Enfin, l'objectif est de faire remonter les difficultés



rencontrées sur un sujet et faire part des besoins de collaboration avec les autres membres de l'équipe.

Un collaborateur fait part d'un problème rencontré la veille

Collaborateur 1 : *Je peux t'aider si tu veux P...*

Collaborateur 2 : *Oui je n'ai pas trouvé la solution*

Collaborateur 1 : *Oui, je me disais qu'on pouvait faire un petit point à 14h, c'est Sylvain qui proposait qu'on fasse un point sur ce qu'on allait pouvoir merger sur l'analyse des VPN. Juste un petit point de synchro clubhouse pour voir ce qu'on peut réussir à faire tenir. B n'est pas là mais je verrai avec lui lundi.*

Chef d'équipe : *Oui, ça donnerait un peu de visibilité. Il faut que je sois là moi ou pas, B ? Je pense que oui, non ?*

Collaborateur 1 : *Viens 5 min.*

Chef d'équipe : *D'accord. Moi, 14h je ne peux pas, mais 14h30 éventuellement...*

Collaborateur 2 : *D'acc, bah on fait ça ? T... et P... c'est bon pour vous ? (Oui). D'acc. Et P..., on enchainera alors.*

La collaboration intra ou inter-équipe est notamment aidée par l'outil Slack, dans lequel un membre de l'organisation peut soit solliciter un collaborateur sur un problème, soit (comme c'est plus souvent le cas), créer un canal de discussion transversal et inviter plusieurs personnes à participer à la résolution d'un problème.

Ces comportements collectifs se basent sur une confiance mutuelle entre les collaborateurs. On dénombre 60 références explicite à la confiance dans les entretiens. La confiance est d'abord une confiance mutuelle entre les collaborateurs : les collaborateurs se trouvent mutuellement compétents, en général même plus compétents que la moyenne des personnes évoluant dans leur domaine.

« La grande différence c'est que nous on est bon, dans le sens où ceux qui font la plupart du travail sont très très bons par rapport à la moyenne, ce qui fait qu'on peut faire les choses vite et bien par rapport aux autres » (Entretien CTO)

C'est également une confiance hiérarchique : ils ont l'impression d'avoir la confiance de leur hiérarchie et c'est un facteur de satisfaction important.

4.2. ROLE DU LEADER VERTICAL



La mise en place d'un organe décisionnel partagé n'a pas supprimé la figure du dirigeant-fondateur dans l'organisation. Il existe au contraire une attente forte sur le leadership du fondateur dans les entretiens. Le tableau 4 résume les différentes attentes de rôles répertoriées :

Tableau 4 : Principaux rôles attendus du fondateur

Codes	Fichiers	Références	Pourcentage
Attentes de rôle	10	45	100%
Décisionnaire	1	1	2%
Incarner le projet	1	1	2%
Définir la culture	2	2	4%
Être à la synthèse	2	3	7%
Être à l'écoute	3	4	9%
Motiver inspirer	4	9	20%
Porter la vision	11	25	56%

4.2.1. Articulation et communication d'une vision collective

Le premier rôle attendu du dirigeant est d'abord de porter la vision de l'entreprise (56% des références), et de motiver et inspirer autour de cette vision (20% des références). Une vision peut être définie en termes qualitatifs ou quantitatifs : elle est à la fois un idéal proposé pour une organisation, porté par une mission et des valeurs fortes, et une stratégie de long terme pour mettre en place cet idéal. Dans notre étude, si les membres de l'organisation souhaitaient participer à l'élaboration de la stratégie globale de l'organisation, ils attendaient de leur dirigeant que celui-ci leur indique la direction générale dans laquelle s'engager et les convaincre de le suivre dans cette direction. Le tableau 5 résume les attentes relatives des collaborateurs et du fondateur sur son rapport à la vision.

Tableau 5 : comparaison des verbatims collaborateurs et fondateur sur la vision

ENTRETIENS COLLABORATEURS	ENTRETIEN FONDATEUR
<p>« Bonne ou mauvaise il doit avoir une vision et j'espère qu'il réfléchit à ça. »</p> <p>« Vision, c'est-à-dire que c'est lui qui est là depuis le début, fondateur c'est quelque chose qui est important dans une entreprise. C'est lui qui a ses antennes un peu dans</p>	<p>« C'est presque un problème dans ma vie personnelle, je suis quelqu'un qui est toujours en train de se projeter, je suis quelqu'un qui dit : allez les gars, c'est là-bas, avec une énergie je ne sais pas d'où elle vient. Mais en fait c'est le truc qui m'anime. Je ne vis que pour des grands projets, je ne</p>



<p><i>toutes les directions et qui est sensé avoir la vision la plus globale des choses. Pour moi c'est quand même lui qui doit nous emporter dans une direction, et nous évangéliser sur une certaine direction. »</i></p> <p><i>« Pas qu'il soit bonne parole d'évangile mais qu'il soit le capitaine du bateau. Qu'il sache, en tenant compte de tout ce que l'équipe lui dit, rassembler les informations, faire face à l'actionnaire pour décider de la direction générale de la boîte. »</i></p>	<p><i>vis que pour des situations impossibles, je ne vis que pour l'international. Moi j'ai commencé cette boîte moi j'ai dit : les gars on n'est pas là pour faire un petit truc, on va faire un truc énorme »</i></p> <p><i>« Donc en interne la communication elle est : bien sur la vision je dois l'insuffler, et quand j'ai l'occasion de discuter avec les uns et les autres de comment je vois le futur, généralement c'est des discours qui font du bien, où je sens que j'arrive à motiver les troupes, et tant mieux parce qu'on en a besoin. »</i></p>
--	--

Ce rôle est particulièrement important alors que le principal frein identifié au leadership partagé dans l'organisation est lié la compréhension mutuelle de l'objectif commun, c'est-à-dire le fait de partager une représentation commune de l'objectif et de sa finalité à terme. C'est le principal point d'insatisfaction des collaborateurs (27 références négatives dans les entretiens).

L'entreprise est composée de quatre équipes principales : l'équipe Produit (développeurs), l'équipe Business (commerciaux), l'équipe Opérations (data scientist et R&D) et l'équipe Support (RH & Finances). Chaque équipe développe une vision du produit et de sa finalité en fonction de ses propres problématiques et de ses besoins, et chaque équipe a tendance à penser que sa vision prévaut pour l'intérêt de l'organisation. L'étude de l'équipe des développeurs permet d'illustrer cette tension. Alors que cette équipe constitue le groupe le plus important en termes d'effectifs dans l'entreprise, les collaborateurs reconnaissent une fracture entre l'équipe des développeurs et les autres : *« La particularité [de l'entreprise] c'est qu'on a ces deux mondes là, ce monde de l'ingénierie avec des ingénieurs process, et d'autre types d'ingénieurs informatique, tech, et ces deux mondes là par essence ils ne se comprennent pas très bien. »* (Entretien Responsable du Produit).



Or, dans les entretiens, on dénombre 32 références directes à la difficulté de faire partager aux développeurs une représentation commune de la finalité du produit : « *Les développeurs, tu leur demandais la finalité du produit ils ne savaient pas toujours bien te répondre. Et aujourd'hui je trouve que c'est toujours un peu le cas.* » (Entretien Manager Produit)

C'est dans le cadre de cette tension liée à la compréhension commune d'un objectif que le rôle du leader vertical est le plus prégnant : on attend de lui qu'il montre une direction à laquelle s'aligner, et qu'il « *évangélise [les collaborateurs] dans cette direction* » (entretien responsable Produit). Evangéliser les collaborateurs autour d'une finalité commune, « *c'[est] prendre les éléments de base, les enrober un peu dans une forme à laquelle les gens pouvaient se référer, et ça participe vachement à la culture de la boîte, comment les gens peuvent s'y attacher.* » (Entretien manager Produit).

4.2.2. Construire le collectif

La mise en place d'un leadership horizontal et partagé dans l'organisation étudiée suppose qu'une nouvelle importance est accordée aux collectifs dans les organisations. Dans ce paradigme, le projet collectif prend le pas sur les intérêts individuels, et les individus se coordonnent dans l'objectifs de le réaliser. Or, cette condition ne va pas de soi. Dans l'entreprise étudiée, la mise en place d'une structure plus horizontale dans la prise de décision a résulté d'abord de l'envie exprimée par les collaborateurs de participer à la stratégie de l'entreprise. La possibilité de peser sur les décisions de l'organisation et d'évoluer en même temps qu'elle est l'une des principales sources de motivation individuelle citée par les participants de l'étude pour rejoindre l'organisation (22 références dans les entretiens). Cette volonté d'être pris en compte dans les décisions se fait parfois au détriment du groupe et de l'atteinte de l'objectif commun.

« *En fait les gens ils bossent énormément, ils ne se plaignent pas, mais par contre ils sont dans le contre. Et des fois de manière complètement gratuite, parce que tout le monde a envie de peser dans la direction de l'entreprise. Tout le monde a envie de dire son mot, tout le monde a envie de compter, et donc quelqu'un qui a un moment donné le sentiment d'être un peu oublié, il va dire non. Il va dire non, et à la fin on va lui demander, bon c'est quoi le problème. Et c'est tout le temps comme ça.* » (Entretien fondateur-dirigeant)

Le rôle du leader dans ce contexte est d'abord de maintenir l'esprit d'équipe et la cohésion dans l'entreprise, notamment dans des contextes de distanciation sociale et de crise comme



celui que nous vivons depuis mars 2020. Lors du deuxième confinement, le fondateur appuyait à chacune de ses interventions devant les équipes sur la nécessité de partager ensemble, à distance, des moments de convivialité pour faire vivre le sentiment d'appartenance à un même groupe.

« J'en profite pour vous dire plus que jamais, on est toujours confiné, prenez soin de vous, prenez soin les uns des autres, faites des sessions de sport, buvez des bières online. On est aussi une équipe avant tout et dans ces temps un peu difficiles, notre capacité à collaborer, à être ouvert à l'autre, à se solliciter les uns les autres elle est ultra précieuse, parce qu'elle fonde notre motivation à tous, et notre sentiment d'appartenance à tous. » (Intervention du fondateur-dirigeant lors de la réunion d'équipe hebdomadaire du 13 novembre)

4.2.3. Structurer

Enfin, la mise en place d'un leadership horizontal dans l'organisation étudiée s'est accompagnée d'une logique de responsabilisation et d'autonomie des collaborateurs. Cela a eu tendance à créer un flou dans la chaîne de responsabilité au sein de l'entreprise. Si les collaborateurs ont souvent une grande marge de liberté dans la définition de leur poste, cette liberté s'accompagne d'un manque de précision dans l'étendue de leur rôle et de leur responsabilité : *« Parce que du coup on va demander au lead dev, à Benoit, de faire tel ou tel truc, alors qu'au début il n'avait pas forcément l'impression que c'était dans le scope de son poste. D'animer des réunions, de faire des réunions transversales, et tout ça s'agrège de fait. »* (Entretien Product Designer)

Cela s'illustre aux échelons supérieurs de l'entreprise par l'indétermination relatives aux personnes qui devraient faire partie du Comité exécutif. Dans les deux premiers comités, tous les responsables techniques, les responsables d'équipe et les salariés historiques étaient invités à participer, soit dix personnes sur les vingt-trois salariés de l'organisation (et quatre prestataires). Le rôle du leader dans ce cas là est donc de définir les structures et les processus qui permettront à l'organisation de fonctionner sans lui et de *« construire les conditions de son inutilité »* (entretien fondateur).

5. DISCUSSION : LE ROLE DU DIRIGEANT FONDATEUR DANS UNE STRUCTURE PARTAGEE

Dans cette dernière partie, nous allons discuter des rôles du dirigeant identifiés dans nos résultats à l'aune de la littérature existante, et comparer avec d'autres modèles de leadership dans une structure horizontal.



5.1. SUR LA CONSTRUCTION D'UNE VISION COLLECTIVE

Dans nos résultats, le rôle du leader reste étroitement lié à sa capacité à articuler une vision et motiver le reste des collaborateurs à le suivre dans ce sens. Ce rôle a déjà été étudié dans les théories de l'entreprise libérée, qui fait coïncider une structure très horizontale avec un leadership fort du dirigeant de l'entreprise (Getz, 2009). Celui-ci est le leader « libérateur » qui permet d'organiser les conditions de la libération des salariés et qui incarne la vision autour de laquelle sont alignés les collaborateurs de l'entreprise (Carney & Getz, 2018). Dans les théories du leadership partagé la vision n'est pas portée uniquement par le dirigeant, elle est le fruit de l'intelligence collective (Pearce, Conger, et al., 2008). Pourtant, la figure du dirigeant n'a pas disparue dans les organisations affichant un leadership partagé : s'il affiche son attachement à une structure horizontale et collaborative, le fondateur dirigeant de l'entreprise étudié est en réalité très présent dans la vie de l'organisation. Leur rôle se reflète à la fois dans le discours de collaborateurs qui font peser beaucoup d'attentes sur leur dirigeant (10 rôles attendus du dirigeant ont été répertoriés dans les entretiens) et dans le comportement du dirigeant lui-même. A la différence des théories de l'entreprise libérée cependant, la construction de la vision est plus souvent le fruit d'un aller-retour entre le dirigeant et les collaborateurs : si ces derniers attendent de leur dirigeant qu'il leur indique une direction, ils attendent tout autant de pouvoir challenger cette direction et de contribuer directement aux objectifs définis. Si les collaborateurs ont généralement confiance en leur dirigeant (à 70% de références positives), cette confiance est conditionnée par leur participation à l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise. En résumé, ce n'est pas dans les compétences seules de leur dirigeant que les collaborateurs ont confiance, mais dans sa capacité à partager la décision et solliciter l'intelligence collective du groupe pour construire la vision.

5.2. SUR LE RAPPORT AU COLLECTIF

La tension entre l'individu et le collectif exprimée à l'échelle de l'entreprise étudiée est une question commune aux nouvelles théories des entreprises libérées (Getz, 2009) et des organisations auto-managées (Bernstein et al., 2016; Lee & Edmondson, 2017). Le paradigme du leadership partagé accorde une nouvelle attention aux dynamiques collectives dans la construction d'un projet commun (Crevani et al., 2007). Pourtant, les résultats de cette étude interrogent la possibilité de combiner les intérêts individuels et collectifs dans une structure de partage des responsabilités : la prévalence de l'un par rapport à l'autre est porteuse de risque



pour la pérennité de la cohésion et de la collaboration vers un projet commun (Bligh et al., 2006).

Dans les théories de l'entreprise libérée, le leader libérateur est un dirigeant charismatique qui exalte la mission poursuivie pour aligner l'intérêt de ses collaborateurs sur l'intérêt général de l'entreprise (Getz, 2009). De manière générale, l'identification à la mission organisationnelle et aux valeurs qu'elle porte est reconnue comme un fort « liant » identitaire entre les membres d'une organisation (Tremblay et al., 2005). Le principal rôle du leader est donc de la transmettre de manière inspirante de façon que chacun puisse s'y identifier. C'est un rôle dont le dirigeant et les collaborateurs de l'entreprise étudiée ont conscience et qui est fréquemment évoqué dans les entretiens formels et informels. Cependant, la communication inspirationnelle autour d'une mission commune n'est pas le seul liant identitaire observé dans l'entreprise. La cohésion du groupe est aussi nourrie au quotidien par les liens affectifs et la reconnaissance de valeurs communes aux membres du groupe (bienveillance, solidarité et humilité), qui se sont formés autour des discussions informelles, des moments d'interactions hors contexte de travail (discussion de machine à café, déjeuners, apéros). Dans l'entreprise, l'identification à la mission n'est pas unanimement partagée entre les collaborateurs et pourtant les collaborateurs démontrent un haut niveau de cohésion et de confiance, ce qui permet de résoudre une partie des problèmes de coordination et de collaboration qui peuvent se poser. Dans cette optique, si le rôle du dirigeant charismatique est essentiel pour inspirer et motiver autour d'une mission commune, son rôle n'est pas à survaloriser par rapport aux dynamiques propres du groupe. Si le leader vertical joue un rôle important dans la construction d'un esprit collectif, celui-ci se nourrit également des interactions intra-groupes qui construisent la confiance et la cohésion nécessaire à l'élaboration d'un projet commun (Oberlé, 2016).

5.3. SUR LE RAPPORT A LA STRUCTURATION

Si elle affiche une volonté de rester une structure dynamique et flexible, l'entreprise étudiée est pourtant structurée en plusieurs niveaux de strates hiérarchiques. Contrairement aux organisations auto-managées et libérées qui proclament une « disparition du management » (Bernstein et al., 2016; Getz, 2009; Lee & Edmondson, 2017), plusieurs niveaux de responsabilités cohabitent au niveau des équipes et au niveau organisationnel dans l'entreprise étudiée. Cela signifie que tous les collaborateurs n'ont pas accès au même niveau à la définition de la vision dans le cadre d'un leadership partagé et que les responsabilités ne sont pas équitablement partagées dans l'entreprise. En résumé, la voix d'un développeur n'a pas le



même poids que celle du responsable Produit dans la définition des objectifs, quand bien même l'entreprise affiche une culture de la participation. C'est une configuration qui a déjà étudiée dans le contexte entrepreneurial : Ensley et al., (2003, 2006) limitent l'exercice d'un leadership partagé à la seule équipe entrepreneuriale dans ce type de structure. L'équipe entrepreneuriale est définie comme « *un ensemble d'individus qui réalisent ensemble une affaire dans laquelle ils sont, sur le plan financier, équitablement intéressés* » (Cooney, 2005). Il s'agit souvent, mais pas seulement, des co-fondateurs de l'entreprise et des associés. Dans le cas étudié ici, le leadership est partagé plus largement à toutes les personnes ayant une position de responsabilité dans l'entreprise, qu'ils soient ou non associés à sa création ou intéressés financièrement à son chiffre d'affaires. L'entreprise étudiée se présente donc comme une structure hybride dans laquelle le leadership n'est ni limité à la seule équipe des co-fondateurs (comme dans une équipe entrepreneuriale), ni distribué à l'ensemble des collaborateurs (comme dans une organisation libérée ou auto-managée). Dans ce contexte, c'est au dirigeant qu'il revient de définir les responsabilités et la définition des rôles de chacun afin d'éviter les confusions et les frustrations.

6. CONCLUSION

Alors que la nouvelle philosophie organisationnelle de l'entreprise libérée (Carney & Getz, 2018) ou du leadership partagé (Pearce, Conger, et al., 2008) fait émerger l'idée d'une organisation sans leader défini, nous proposons plutôt de repenser le rôle du leader vertical pour organiser le leadership horizontal.

L'approche collective du leadership paraît inévitable, ne serait-ce pour des raisons pratiques : pour répondre aux défis du XXI^{ème} siècle, une organisation en croissance s'appuie sur l'intelligence collective et la diversité des compétences et des talents pour survivre et grandir. Si le fondateur-dirigeant est le premier porteur de la vision, celle-ci doit être partagée avec les principaux responsables de l'organisations pour (a) être effective et pertinente aux regards de l'environnement dans lequel l'organisation évolue et (b) être adoptée par les membres de l'organisation et générer de la motivation. On retrouve ici des comportements de leadership partagé (Pearce, Manz, et al., 2008) dans lequel le leader s'efface au profit du projet porté par le groupe.

La figure du leader charismatique n'a pas disparu des organisations, mais son rôle est davantage d'organiser les intérêts individuels au profit du collectif. Dans ces cas-là, le leader est fédérateur et mobilisateur : il s'appuie sur une communication émotionnelle, symbolique et visionnaire pour : 1) Rappeler les valeurs et l'importance du groupe, 2) Donner une direction à



l'action et 3) Créer les structures qui permettront à une organisation horizontale de pérenniser. Ce rôle est encore accentué par le contexte actuel qui oblige au télétravail dans les organisations. En l'absence d'échanges, de communication et d'interactions directes entre les collaborateurs qui leur permettraient de confronter ces différentes représentations, le risque est de fragiliser la cohésion des équipes et la collaboration vers l'accomplissement d'un objectif commun. Dans cette configuration, le rôle du dirigeant reste nécessaire pour assurer ce pont entre l'individu et le collectif, entre les intérêts individuels et l'intérêt collectif, pour réaffirmer une mission commune et s'assurer que chacun est aligné à cette direction (Pearce, 2004).

7. BIBLIOGRAPHIE

- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness : The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00022-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00022-3)
- Bass, B. M. (1985). Leadership : Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43-54. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.43>
- Bayad, M., & Couteret, P. (2002). *L'entrepreneur face au développement de sa firme : De la construction d'équipe à la vision partagée*. 18.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, 26.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work : A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296-318. <https://doi.org/10.1108/02683940610663105>
- Carland, J. C., & Jr, J. W. (2012). A model of shared entrepreneurial leadership. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 18, 71-81.
- Carney, B. M., & Getz, I. (2018). *Freedom, Inc.* Arpa.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared Leadership in Teams : An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *The Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/20159921>



- Castelnovo, O., Popper, M., & Koren, D. (2017). The innate code of charisma. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 543-554. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.003>
- Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship : Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771-799. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.004>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications.
- Cooney, T. M. (2005). Editorial : What is an Entrepreneurial Team? *International Small Business Journal*, 23(3), 226-235. <https://doi.org/10.1177/0266242605052131>
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). *Shared Leadership : A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction*. 3, 28.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (Éds.). (2012). *The nature of leadership* (2nd ed). SAGE.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams : Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.002>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00020-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00020-2)
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams : Cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 17(4), 365-386. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00065-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00065-3)
- Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratif. *Marche et organisations*, N° 10(3), 95-112.
- Gartner, W. B., Bird, B. J., & Starr, J. A. (1992). *Acting As If; Differentiating Entrepreneurial From Organizational Behavior*. 20.
- Getz, I. (2009). Liberating Leadership : How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted. *California Management Review*, 51(4), 32-58. <https://doi.org/10.2307/41166504>



- Grabo, A., Spisak, B. R., & van Vugt, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 473-485. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.001>
- Grabo, A., & van Vugt, M. (2016). Charismatic leadership and the evolution of cooperation. *Evolution and Human Behavior*, 37(5), 399-406. <https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2016.03.005>
- Hogan, R., Raskin, R., & Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. In *Measures of leadership* (p. 343-354). Leadership Library of America.
- Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1
- Holladay, S. J., & Coombs, W. T. (1993). Communicating Visions : An Exploration of the Role of Delivery in the Creation of Leader Charisma. *Management Communication Quarterly*, 6(4), 405-427. <https://doi.org/10.1177/0893318993006004003>
- House, R. J. (1976). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06.* <https://eric.ed.gov/?id=ED133827>
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process : Relationships and Their Consequences. *The Academy of Management Review*, 30(1), 96-112. <https://doi.org/10.2307/20159097>
- Journé, B. (2005). Étudier le management de l'imprévu : Méthode dynamique d'observation in situ. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(4), 29.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.1.36>
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations : Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Luc, É. (2016). Le leadership partagé : Du mythe des grands leaders à l'intelligence collective. *Gestion, Vol. 41*(3), 32-39.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78-102. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2392813>
- Mintzberg, H. (2008). Leadership et communityship. *Gestion, Vol. 33*(3), 16-17.
- Oberlé, D. (2016). Chapitre 3. La cohésion. *Psycho en +*, 59-82.



- Pearce. (2004). The Future of Leadership : Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. *Academy of Management Executive*, 18, 47-57. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.12690298>
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 622-628. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.005>
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2014). The leadership disease...and its potential cures. *Business Horizons*, 57(2), 215-224. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.11.005>
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P. (2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption : Implications for research and practice. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 353-359. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.007>
- Pearce, C. L., Yoo, Y., & Alavi, M. (2004). Leadership, Social Work, and Virtual Teams : The Relative Influence of Vertical Versus Shared Leadership in the Nonprofit Sector. In *Improving leadership in nonprofit organizations* (p. 180-203). Jossey-Bass.
- Popper, M., & Castelnovo, O. (2018). The function of myths about great leaders in human culture : A cultural evolutionary perspective. *Leadership*, 14(6), 757-774. <https://doi.org/10.1177/1742715017720309>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership : A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-È., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion, Vol. 30(2)*, 69-78.
- Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership : Common trends and common threads. *Human Resource Management Review*, 13(2), 303-327. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00019-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00019-6)
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.
- Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35(2), 157-177. <https://doi.org/10.1177/0266242616676883>