



Penser le leadership dans une organisation libérée

Gabriel Lucie

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Lucie.gabriel@univ-paris1.fr

Résumé :

Objet d'intérêt et de fascination dans la recherche depuis plus d'une décennie, les organisations libérées (Getz, 2009) constituent une rupture dans les modèles traditionnels de gouvernance et permettent de repenser le pouvoir, la liberté et l'autorité dans une structure sans hiérarchie. Paradoxalement pourtant, le leadership dans ces organisations a été peu étudié, ou alors sous la forme d'un retour à la figure du dirigeant charismatique. Dans un modèle qui prône la collaboration et le collectif, de nouvelles recherches sont nécessaires pour penser un autre modèle de leadership. Pour adresser ce manque, cette communication s'appuie sur l'étude d'une organisation ayant choisi de concilier structure décentralisée et distribution du leadership. Dans une démarche exploratoire et inductive, cette recherche met en lumière les tensions qui relatives au leadership dans un cadre libéré, pour proposer de repenser les questions de légitimité et d'autorité dans une organisation sans hiérarchie.

Mots-clés : Leadership, entreprise libérée, légitimité, influence, autorité



Penser le leadership dans une organisation libérée

INTRODUCTION

Une nouvelle vague de recherche depuis la fin des années 1990 prône un renouvellement profond des pratiques et des croyances associées à l'exercice du pouvoir dans les organisations (Ensley et al., 2006). Dans un monde de plus en plus dynamique et concurrentiel, dans lequel l'information et la technologie circulent plus rapidement, l'enjeu n'est plus de produire plus mais de s'adapter aux changements fréquents. Or, les structures bureaucratiques apparaissent trop rigides pour répondre à ces nouveaux défis organisationnels et fait naître un nouvel intérêt pour des organisations moins hiérarchisées et plus flexibles (Bernstein et al., 2016 ; Lee & Edmondson, 2017).

La philosophie de l'entreprise libérée constitue une rupture avec les modèles traditionnels qui envisagent le pouvoir sur un mode « commande et contrôle » et pensent la hiérarchie autrement que sur un modèle pyramidal. Pourtant, dans un modèle d'organisation basé sur la l'horizontalité et la flexibilité des structures hiérarchiques, il existe étonnement peu de travaux qui étudient le leadership selon un modèle plus horizontal. De fait, le leadership est souvent un impensé des structures de pouvoir décentralisées, ce qui conduit paradoxalement à renforcer un rapport au pouvoir traditionnel et vertical dans ces organisations (Cultiaux & Léon, 2019).

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 (G. A. Yukl, 2002). Le leadership en tant que processus d'influence implique la détermination des objectifs du groupe ou de l'organisation, la motivation dans la poursuite de ces objectifs, et le maintien et la culture du groupe (Yukl, 1989, p.5). 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) (Ensley et al., 2003, 2006). Cette recherche invite à réfléchir à la question du leadership dans les organisations libérées, à travers le prisme d'un leadership horizontal. Le sujet de la recherche ne pouvant être détaché du contexte organisationnel auquel il est lié, la démarche de la recherche est inductive et exploratoire, et s'appuie sur l'étude en contexte d'une organisation libérée ayant choisi de mettre en place un leadership horizontal afin de mieux en comprendre les défis que cela comporte.



1. REVUE DE LITTERATURE

1.1. LE MODELE DE L'ENTREPRISE LIBEREE

1.1.1. Principes de l'entreprise libérée

Le concept d'entreprise libérée telle qu'il a été popularisé par Isaac Getz en 2009 s'inscrit dans la lignée des innovations managériales qui rejettent le modèle bureaucratique hérité de la Révolution Industrielle. Définie par Hamel (2006), « *l'innovation managériale change la façon dont les managers font ce qu'ils font.* » (ibid., p. 75), et ouvre la voie à de nouveaux modèle d'organisation, dont celui de l'entreprise libérée est un exemple.

L'entreprise libérée a été popularisée en France par Isaac Getz qui la définit comme « *une forme organisationnelle dans laquelle les salariés ont une complète liberté et responsabilité pour faire les actions qu'eux-mêmes, et non leur supérieur, estiment les meilleures* » (Getz, 2009, p.34). Le concept a suscité un engouement à la fois de la part de la recherche, des médias et des praticiens (Gilbert et al., 2017; Verrier & Bourgeois, 2016) en proposant une forme d'organisation basée sur la liberté, l'autonomie, et la décentralisation des responsabilités : « *dans l'entreprise libérée, le manager aura comme principale mission de supprimer les attributs de l'organisation hiérarchique classique et de créer un environnement de travail propice à la liberté d'agir, fondé sur l'égalité intrinsèque entre les individus et favorisant l'auto-motivation.* » (Gilbert et al., 2017, p. 206). La notion d'entreprise libérée cherche à remettre l'humain au centre des organisations, postulant que la motivation individuelle se nourrit de la satisfaction des besoins intrinsèque d'égalité, de réalisation de soi et d'auto-direction (Getz, 2009, 2012; Verrier & Bourgeois, 2016). Elle reprend les principes d'un fonctionnement holacratique qui permet de penser une hiérarchie horizontale, « *qui décentralisent radicalement l'autorité de manière formelle et systématique dans toute l'organisation* » (Lee & Edmondson, 2017, p. 39).

L'entreprise libérée reste une notion peu cadrée qui fait référence à une grande diversité d'expériences empiriques (Cultiaux & Léon, 2019; Mattelin-Pierrard et al., 2020), cependant elle est un idéal-type d'organisation basée sur des principes commun (Mattelin-Pierrard et al., 2020) tels que : la suppression des échelons hiérarchiques et des privilèges associés au profit d'une égalité de statut, la décentralisation radicale du pouvoir décisionnel aux salariés, et un pilotage collectif guidé par une mission commune (la raison d'être de l'organisation).



1.1.2. Le paradoxe du leadership vertical dans une entreprise libérée

L'entreprise libérée constitue une innovation *managériale* qui structurent les organisations, les groupes et les individus et qui se distingue par essence du *leadership* comme processus d'influence. Si le fonctionnement holacratique de l'entreprise libérée peut comporter un modèle de leadership, il est plus englobant et constitue davantage une philosophie organisationnelle. Or, les modèles managériaux innovants d'intéressent davantage à libérer les organisations des structures managériales classiques qu'à penser l'activité d'influence qui constitue le leadership.

Ce manque autour de la recherche sur le leadership dans le cadre de l'entreprise libérée donne de fait une grande place au dirigeant de l'organisation comme unique leader, conduisant à un retour à la verticalité du pouvoir d'influence (Cultiaux & Léon, 2019). Dans l'entreprise libérée le leader libérateur a une grande importance pour mettre en place et structurer ce système organisationnel. Il est celui qui insuffle la vision qui rallie toute l'entreprise autour de son projet de libération, il est également celui qui permet aux salariés de dépasser leur intérêt individuel pour atteindre l'intérêt collectif (Getz, 2009). Pour cette raison, le leader libérateur est de première importance pour la mise en place de la libération de l'entreprise, il serait capable de porter un changement dans l'entreprise et d'incarner la nouvelle mission sociétale (Cultiaux & Léon, 2019; Gilbert et al., 2017). Comme le notent Gilbert et al., (2017), le leader libérateur est paradoxalement une figure très présente dans les organisations qui choisissent de supprimer tous les symboles hiérarchiques. Dans cette perspective, on reste attaché à la figure du Grand Homme et du mythe du leader-héro qui a dominé la recherche sur le leadership au XX^{ème} siècle. Le leader libérateur tel que décrit par Getz (2009) est à la fois un individu visionnaire et enthousiaste qui mène un groupe de suiveurs au changement radical. On retrouve ici l'interprétation de Max Weber, pour qui le leader charismatique émerge comme une force révolutionnaire pour renverser l'ordre établi et en instaurer un nouveau. Dans l'entreprise libérée, le leader libérateur est un individu charismatique qui renverse les anciennes structures bureaucratiques pour instaurer un fonctionnement « révolutionnaire » (Weber, 1995). La prédominance d'une figure de leader forte qui porte et incarne le changement à l'échelle de l'organisation conduit paradoxalement à renforcer un leadership vertical dans les organisations décentralisées.

1.2. PENSER UN LEADERSHIP PLUS HORIZONTAL



Penser le leadership dans une organisation suppose de mieux cadrer cette notion pour pouvoir l'étudier dans un cadre décentralisé.

1.2.1. A quoi sert le leadership dans une organisation ?

L'essence du leadership est d'influencer et de faciliter les efforts individuels et collectifs pour accomplir des objectifs communs (G. Yukl, 2012, p. 66). Il est fondamentalement lié à la capacité à fédérer et motiver un individu ou un groupe d'individu à la réalisation d'un objectif commun (la vision). Cela peut englober des activités de planification et de contrôle des objectifs pour assurer l'atteinte de l'objectif, mais reste fondamentalement lié à la capacité à énoncer une vision attrayante pour l'organisation et susciter l'adhésion autour de cette vision (Berson et al., 2015). C'est donc un enjeu fondamental dans les organisations qui touche des problématiques liées à la motivation, l'engagement, la performance.

A la différence du management, le leadership émerge dans un groupe de manière formelle ou informelle mais n'est pas forcément corrélé à une position hiérarchique dans l'organisation. Le leadership est basé sur un pouvoir d'influence : on reconnaît au leader une autorité du fait de son expertise, de sa personnalité, ou de son exemplarité (Caillé, 2016; Plane, 2019). C'est un pouvoir non coercitif qui peut s'accompagner de responsabilités formelles mais ne s'y limite pas. Pour Plane (2019) il se manifeste à travers d'une capacité de mobilisation et de fédération d'individus et/ou de groupes autour d'une action collective, alors que le manager est davantage associé à un rôle de planification, coordination et de suivi des objectifs. Le leader est un visionnaire tandis que le manager est un gestionnaire (Zaleznik, 2004) et si les deux sont complémentaires le leadership va au-delà d'un simple management des objectifs de l'entreprise.

1.3. Le mythe du leader-héro

Dans la littérature, 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 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).

Parmi les modèles étudiés, la recherche et la pratique du leadership ont particulièrement mis en avant la figure du leader charismatique depuis les années 1980. Décrit comme un individu exceptionnel, porteur de changement, visionnaire et inspirant, le leader charismatique influence de manière extraordinaire la motivation, l'engagement et les performances des



collaborateurs (Conger & Kanungo, 1998). Cependant, les recherches sur le charisme ont eu tendance à romancer la figure du leader, à laquelle on attribue les performances de l'organisation en occultant les autres facteurs qui pourraient y contribuer (Meindl, 1995). A leur paroxysme, les leaders charismatiques sont considérés comme des sortes de héros culturels, dont la puissance est entourée de mythes, d'histoires et de légendes (Popper & Castelnovo, 2018). Dans les organisations, la fascination exercée par des grandes figures charismatiques comme Steve Jobs ou Jack Welch ont conduit à héroïser le leader et à redynamiser la recherche autour des traits de personnalité qui permettraient de distinguer et d'identifier les leaders exceptionnels (Day & Antonakis, 2012).

1.3.1. Vers un leadership plus horizontal ?

Dans les années 2000, plusieurs auteurs (Mintzberg, 2008; Pearce et al., 2008; G. A. Yukl, 2002) appellent à remettre en cause ce mythe du leader-héro et la conception romancée du leadership dans laquelle un individu (très souvent le dirigeant CEO de l'organisation) mène seul son organisation au changement. Pour faire face aux défis organisationnels du 21^{ème} siècle, c'est le collectif et non plus l'individu qui doit faire preuve de leadership (Carson et al., 2007; Crevani et al., 2007; Ensley et al., 2003). Dans un monde de plus en plus complexe et technique, il faut le leadership de plusieurs individus complémentaires dans leurs compétences pour développer et faire grandir les organisations (Ensley et al., 2003, 2006). Dans cette configuration, le dirigeant n'est qu'une partie d'un tout dans l'histoire des entreprises à succès.

Le paradigme du leadership horizontal est pensé en miroir du leadership vertical : alors que le leadership vertical est un processus incarné par un individu solitaire qui exerce son leadership sur un groupe de suiveurs, le leadership horizontal fait référence à une forme d'influence distribué à un collectif (Ensley et al., 2003; Pearce, 2004). Dans cette vision, l'influence n'est pas unidirectionnelle (du leader aux suiveurs) ni incarné dans un individu, elle peut émaner du leader officiel que de leaders émergents et informels qui collaborent vers un projet commun (Friedrich et al., 2009). Le paradigme horizontal a donné naissance à plusieurs comportements de leadership au début des années 2000 : le leadership de responsabilisation, le leadership partagé et le leadership distribué.

Le leadership de responsabilisation (empowering) propose une vision alternative au leadership hiérarchique en postulant que tous les membres d'une organisation sont capables de se diriger eux-mêmes dans une certaine mesure (Manz & Sims, 1991; Vecchio et al., 2010). Dans cette perspective, le rôle du leader n'est pas celui de diriger et contrôler, mais celui



d'accompagner les collaborateurs dans le développement de leur self-leadership (Pearce & Manz, 2014). Le leadership de responsabilisation « désigne un ensemble de comportements du leader qui partage le pouvoir ou attribue davantage de responsabilités et d'autonomie à ses subordonnés en donnant plus de sens au travail, en exprimant sa confiance dans les hautes performances, en encourageant la participation à la prise de décision et en offrant une autonomie par rapport aux contraintes bureaucratiques. » (Cheong et al., 2016, p. 602). Le leadership de responsabilisation s'intéresse à la distribution des responsabilités entre les membres d'une équipe, mais reconnaît la nécessité d'un leader externe (le Supraleader) sur le groupe.

Parallèlement, les théories du leadership distribué et du leadership partagé au début des années 2000 introduisent l'idée d'un leadership collectif, incarné dans une équipe plutôt que dans une figure individuelle. Les membres de l'équipe fonctionnent selon une logique de réseau : en fonction des problèmes rencontrés, ils se partagent les responsabilités selon leur expertise. Si les deux concepts ont souvent été étudiés ensemble (D'Innocenzo et al., 2014), le leadership distribué met l'accent sur la distribution des fonctions de leadership, tandis que le leadership partagé s'intéresse davantage aux interactions et aux relations qui permettent le partage de ces fonctions au sein de l'équipe. Pearce & Conger, (2002) définissent le concept de leadership partagé comme : « 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. » (p 1.) Le leadership devient un processus d'équipe dans lequel le leadership est réparti entre les membres de l'équipe plutôt que d'être concentré sur un seul leader désigné (Carson et al., 2007).

Notre recherche s'intéresse à la question du leadership dans une organisation libérée pour poser la question : peut-on proposer un modèle alternatif de leadership que celui incarné par un leader libérateur ?

2. METHODOLOGIE

2.1. ETUDE DE CAS

Notre thèse s'appuie sur une stratégie de recherche par études de cas (Yin, 1994) et sur une méthodologie qualitative et exploratoire. L'étude de cas est 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, 1994, p. 23). Elle est utilisée pour étudier un phénomène dans son complexe, afin de mettre en lumière des facteurs nouveaux ou difficilement mesurables, ou bien pour étendre la compréhension d'un phénomène dans son contexte de vie réelle (Barlatier, 2018). L'étude de cas est en effet la méthode la plus pertinente pour étudier des phénomènes nouveaux dans leur contexte naturel et répondait à l'objectif exploratoire et descriptif de notre recherche.

L'étude de cas fonde son objectivité par l'utilisation de multiples sources de données (Yin, 1994, p. 10). Cette hétérogénéité des sources permet la multi angulation des données : c'est-à-dire que les résultats obtenus par l'analyse d'un type de données peuvent être confirmés par l'analyse d'un autre type de données obtenu de manière indépendante (Dumez, 2011). Dans notre recherche, nous avons utilisés plusieurs sources de données (voir tableau 1).

Tableau 1 : tableau de recueil des données

ELEMENTS DE RECUEIL DE DONNEES	PARTICULARITES	DETAILS
Nature de l'échantillon et nature des sources de données	Observation	<ul style="list-style-type: none"> • 80 personnes • 4 semaines (20 jours ouvrés) • Immersion sur le terrain de 9h30 à 18h30
	Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • 20 personnes, avec plusieurs niveaux de responsabilités et d'ancienneté <ul style="list-style-type: none"> ○ Leaders historiques (3 personnes) ○ « Ni juniors ni seniors » (7 personnes) ○ Autres (10 personnes)
	Documentation interne	<ul style="list-style-type: none"> • Compte rendu des réunions de la taskforce Leadership et du chantier Stratégie • Grille de rémunération des collaborateurs • Stratégie 2030 de l'organisation
	Canaux de communication interne	<ul style="list-style-type: none"> • Airtable : consigne les sollicitations d'avis. Donne une jurisprudence des décisions officielles • Slack : Chat de communication interne • Notion : drive de documentation interne
Nature des données collectées	Audio	Enregistrement sur dictaphone des entretiens semi-directifs, des réunions officielles et des moments de convivialité



	Ecrites	<ul style="list-style-type: none"> • Ecriture d'un journal de bord : chronologie des évènements de la journée, réflexion et interrogation du chercheur sur ce qu'il voit (à chaud) et réflexions postérieures à l'évènement Contenu des conversations <i>chats</i> des collaborateurs sur Slack et Notion : interactions formelles et interactions informelles
	Observations	<ul style="list-style-type: none"> • Observations en immersion sur le lieu de travail : recueil des données par le visuel et le ressenti Observations à distance à l'aide de l'outil Zoom : utilisation d'une grille d'observation

L'analyse des données thématique est réalisée à partir du logiciel Nvivo 12 et suit une procédure inductive : la construction de sens part des données de terrain pour aboutir à une construction de lois plus générales. Des éléments clefs ont été identifiés grâce à une série de « codes » issu du corpus de textes, puis l'ensemble des données est codifié selon une procédure standardisée et comparative (Miles & Huberman, 2003). Un aller-retour constant et progressif entre les données recueillies sur le terrain et le processus de théorisation a permis d'identifier trois thèmes principaux : la culture et la gouvernance décentralisée, la représentation du leadership, et l'équipe des leaders historiques comme répertoriés dans le tableau 2.

Tableau 2 : Codes relatifs aux thèmes du leadership

THEME	SOUS-THEME	CODES
Culture et gouvernance	Elimination des liens hiérarchiques	Critères de légitimité informels (ancienneté, expertise, charisme)
	Prise de décision	SDA : Initiative individuelle
		Responsabilité individuelle
	Valeurs	Autonomie et liberté
Innovation et créativité		
Leadership	Emergence	Critères formels
		Critères informels
	Reconnaissance	Charge mentale
		Temps
		Autorité
	Rôles	Direction
		Fédération
		Inspiration
	Communication	



Leaders historiques	Légitimité	Leaders naturels
		Ancienneté
		Expertise
	Confiance	Confiance
	Rôles	Stratégie
		Définition
Structure		

2.2. CONTEXTE DE L'ORGANISATION

Fondée en 2010 par deux entrepreneurs, l'organisation affiche l'objectif de rendre visible « *les innovations sociales et solidaires du Nord au Sud, connecte citoyen.nes et entrepreneur.ses pour les aider à résoudre leurs défis et crée une communauté mondiale autour du sujet* ». En dix ans, l'organisation se lance dans l'entrepreneuriat social et diversifie ses activités pour créer des programmes d'engagement citoyens, proposer des parcours d'accompagnement pour les entreprises et les entrepreneurs, développer des incubateurs, et monter un fond d'investissement. Aujourd'hui, l'organisation compte 120 collaborateurs dans sept pays, dont plus de 70 personnes basées dans les bureaux de Paris, et comptabilise un chiffre d'affaires de quatre millions d'euros par an.

Depuis sa création, l'organisation s'est affichée comme un collectif d'entrepreneurs qui ont monté côte à côte différents projets en collaboration plutôt que comme une organisation pyramidale : « *[l'organisation] est née comme une communauté de citoyens qui s'emparaient des méthodologies et de la marque pour déployer le modèle partout dans le monde [...]* Historiquement, l'écosystème avait déjà un leadership collectif puisqu'on n'avait pas un CEO mais une petite dizaine de fondateur-rices de ces business units qui devaient se mettre d'accord pour maintenir le collectif » (Extrait d'un compte rendu du groupe de travail Leadership).

Cette culture de la collaboration et de la décentralisation des prises de décision est restée au cœur des différents modèles de gouvernance testés par l'organisation, jusqu'à aboutir au modèle adopté en 2018 et toujours utilisé aujourd'hui. Inspirés par les thèses de Frédéric Laloux sur les organisations libérées, les principes fondateurs que sont la confiance, la transparence, et l'équivalence au pouvoir constituent le cœur de ce modèle. Chacun dans l'organisation peut prendre n'importe quelle décision dans son champ d'expertise, à condition qu'il ait sollicité les avis des personnes qui vont être impacté ou qui ont une expertise sur le sujet. Le pouvoir est décorrélé d'une position d'autorité, et si le leadership est essentiel à l'organisation, la gouvernance décentralisée s'assure que chacun puisse émerger en position de leadership en fonction de ses compétences et de son expertise. Le cap commun aux différentes équipes est



défini par la raison d'être de l'organisation, et permet d'aligner les objectifs individuels et collectifs à une vision commune. Depuis la loi de 2018, l'organisation s'affiche comme une « entreprise à mission » qui permet de fédérer les collaborateurs autour d'une mission commune, tout en donnant à chacun la liberté et la responsabilité d'y contribuer.

3. RESULTATS

3.1. UNE CULTURE DE LA PARTICIPATION ET DE LA DISTRIBUTION

3.1.1. Une « ouverture heureuse aux voix de chacun »

La culture de l'organisation s'est construite sur le rejet de l'autorité hiérarchique : « *le fait qu'on ait une gouvernance partagée est lié à notre ADN de base qui est un ADN de communauté* ». Cette culture communautaire est source de fierté et de satisfaction pour tous les collaborateurs interrogés : « *le fait d'avoir de la liberté au sein de l'organisation pour entreprendre est une source d'épanouissement* » (Entretien 1)

L'organisation se définit comme une entité décentralisée, qui permet à chacun de s'exprimer et de prendre des décisions sur les sujets relatifs à soi, à son équipe ou à l'organisation. La décentralisation de la gouvernance est illustrée par le choix d'adopter le processus de sollicitation d'avis (SDA) comme mode de décision principal (95% des décisions). Les SDA offre la possibilité à chacun de porter une décision à son échelle, l'échelle de son équipe et de l'organisation (en fonction de l'ancienneté), après consultation des personnes concernés et affectés par cette décision.

Dans le modèle décentralisée de l'organisation, le leadership est encouragé et valorisé comme un des plus beaux modèles de contribution: « *n'importe qui peut prendre un rôle de leader s'il le demande* » (extrait d'une formation sur la gouvernance).

3.1.2. Tous leaders ?

L'absence de critères officiels au leadership renforce l'idée que tout le monde peut être leader. Or, penser la vision transverse de l'organisation, la « mettre en musique » et la transmettre aux autres est une lourde tâche que tous les membres de l'organisation ne se sentent pas prêt à assumer : « *Dans une organisation normale, mes potes "manager" c'est leur métier d'être manager : nous, il faut à la fois être expert sur son sujet ET monter sur des sujets transverses budget ou sales. La montagne semble hyper haute et il faut se cramer pour être reconnu comme leader. Je préfère notre type de structure mais ça questionne.* » (Entretien 10).



C'est une incitation qui peut être ressentie comme une pression pour une partie des collaborateurs qui répugnent de prendre ce rôle, soit parce qu'ils considèrent que ce n'est pas dans la personnalité, soit parce qu'ils considèrent que ce rôle n'est pas en adéquation avec la vision qu'ils défendent: « *Je ne suis pas un leader de vision, à impulser et tout. Je suis plutôt un chef de chantier, j'aime bien me mettre au service de* » (discussion avec un collaborateur dans l'espace commun)

« *Je suis une bonne seconde. Je n'aime pas être sous le feu des projecteurs* » (Entretien 15)

« *Moi j'avais le sentiment qu'on me donnait une place de leader de l'équipe digital et ça m'a déplu parce que justement ça se passe très bien dans l'équipe digitale et je n'ai pas envie de dire : maintenant c'est moi qui prends les décisions.* » (Entretien 6)

La possibilité ouverte à tous de participer à la prise de décision n'équivaut pas à partager le leadership à l'ensemble des collaborateurs. La participation dans une organisation par sollicitation d'avis ou de gestion par consentement signifie que chacun peut faire entendre sa voix sur les sujets qui le concerne ou sur lesquelles il peut avoir une expertise. Or, le leadership implique un engagement supérieur : il suppose d'impulser une direction pour l'organisation et d'entraîner ses membres vers cette direction.

3.2. RECENTRALISATION DU LEADERSHIP AUTOUR DU GROUPE DES « LEADERS HISTORIQUES »

3.2.1. Le groupe des leaders historiques

La suppression des strates hiérarchiques n'a pas supprimé le besoin de leadership. C'est pour répondre à ce besoin de leadership qu'est né le groupe des « *leaders historiques* ». Ce groupe est né en 2018 d'un contexte de désorganisation au sein de l'entreprise, dans lequel le modèle et la stratégie de long terme était remise en cause. Reconnaisant les besoins de leadership de l'organisation pour inscrire une direction claire et un besoin d'inspiration vers cette direction, plusieurs personnes de l'organisation se sont proposées pour s'occuper de ces enjeux au sein de l'organisation (voir encadré).

« *En tant que leader historique (aka la team dinosaures) j'ai à cœur de construire le futur de l'organisation depuis 8 ans, et bonne nouvelle je m'enthousiasme toujours ! sans relâche de penser nos trajectoires de développement futures, de les rêver, de les dessiner et de mettre le pied à l'étrier quand il faut les amorcer* »



« On est là depuis longtemps, on n'a pas plus de pouvoir que les autres mais on se sent la responsabilité d'aider à clarifier là où on va parce qu'on sait que c'est une période troublée donc vous pouvez compter sur nous pour qu'on ne laisse pas le truc en plan. »

Extrait d'une demande de mandat émise par les leaders historiques sur Airtable pour prendre en main le chantier Stratégie

De fait, si le groupe des six leaders historiques est auto-proclamés et n'a aucune existence officielle au sein de l'organisation, le groupe et ses membres sont connus et reconnus comme leaders par les collaborateurs : *« est ce que les personnes qui décident de la stratégie de [l'organisation] ce sont des leaders ? oui car elles ont la vision globale, elles ont l'historique, ce qui a marché, ce qui n'a pas marché »* (Entretien 3).

« L'organisation ne serait pas l'association qu'elle est aujourd'hui si L, C et A n'avaient pas rejoint la barque entre 2014 et 2016 » (Entretien 2)

Ils sont présents dans la plupart des organes de gouvernance et sont en charge des principaux chantiers de travail sur la vision, la stratégie, les valeurs de l'organisation, et le leadership.

3.2.2. Tensions autour de la légitimité du groupe des leaders historiques

Dans une organisation qui valorise l'émergence du leadership de chacun, l'existence d'un groupe formé de six personnes peut apparaître contradictoire. Il pose la question plus générale des critères de légitimité du leadership : qui peut être leader et pourquoi ?

La légitimité des *« leaders historiques »* est d'abord due à des critères de légitimité informelles et notamment à un critère d'ancienneté dans l'organisation, qui leur donne une connaissance plus générale de l'organisation et de son évolution : *« ça fait longtemps qu'ils sont là, ils connaissent bien le marché, ils connaissent bien [l'organisation], on a parlé de leaders historiques »*, à un critère de compétence : *« je suis assez convaincu qu'elles sont capables de le faire et qu'elles le font bien »* (Entretien 3) , et enfin à une personnalité assimilée au leadership *« naturel »* : *« les leaders dit historiques ont tous un profil un peu entrepreneurs, bosseurs, fonceurs, stratégie, un peu visionnaires quoi »* (Entretien 6).

Pourtant, sans critères de légitimité du leadership officiellement reconnu, l'existence de ce groupe peut être source de tension pour les personnes qui souhaitent émerger en position de leadership : *« ça participe à exclure un peu ceux qui ont envie de prendre cette charge et de piloter »* (Entretien 1). Cette tension s'illustre notamment au niveau du groupe des *« ni juniors ni seniors »*, un groupe formé des collaborateurs présents depuis trois ou quatre ans, qui



commence à avoir de l'ancienneté et qui souhaite prendre des positions plus structurantes dans l'organisation. Sans critère de légitimité institué, le fait que certaines personnes prennent en charge le leadership de l'organisation est source de frustration pour les collaborateurs qui se sentent privés de leur pouvoir d'action.

« *I also feel like it is not a good idea that strategic and mid or long-term vision matters are always carried out by the same pool of people, and it feels like this role is repeatedly taken on by the same people.*¹ » (un collaborateur, réponse à la demande de mandat émise par les leaders historiques pour prendre en charge la vision 2023 de l'organisation, canal slack #decision-report).

3.2.3. Diriger sans pouvoir : la problématique de la reconnaissance

Le leadership est une charge, qui demande de l'énergie, du temps et de l'implication pour porter des projets structurants à l'échelle de l'organisation. Dans une organisation sans hiérarchie, cette charge n'est associée à aucun pouvoir supplémentaire et est constamment remise en question : « *Sur un projet S a débarqué pour nous demander le cahier des charges : à quel titre?* » (Entretien 18, «ni junior ni senior»)

Cette remise en question permanente de leur légitimité et le manque de reconnaissance de leur travail génère une fatigue mentale pour les leaders historiques. « *Elles commencent à en avoir gentiment marre et être gentiment épuisées* » (Entretien 1). Au moment de notre immersion dans l'entreprise, sur les six membres du groupe, deux personnes avaient ressenti le besoin de s'éloigner temporairement des activités de l'organisation pour une période de plusieurs mois. Interrogée sur son rôle au sein de l'organisation, une troisième confie sa fatigue mentale : « *Moi la question c'était que si on n'arrive pas à reprendre ce truc-là de manière saine et sereine, moi dans six mois c'est fini en fait, je ne vais pas m'acharner ça ne sert à rien. Au bout d'un moment si ta santé en prend un coup ça ne sert à rien.* » (Entretien 12, leader historique)

Ce manque de reconnaissance a des conséquences sur l'organisation : entre le besoin ressenti de prendre en main la direction de l'organisation et l'auto-censure des leaders historiques, l'organisation étudiée s'interroge aujourd'hui sur son leadership.

« *Certains leaders historiques se sont auto-censurés dans la peur de prendre une place qui devait être laissée à d'autres. Selon moi, on a pas mal tâtonné depuis 2018 entre des moments*

¹ Traduction : « *J'ai aussi l'impression que ce n'est pas une bonne idée que les questions de stratégie et de vision à moyen ou long terme soient toujours portées par le même groupe de personnes, et j'ai l'impression que ce rôle est assumé de manière répétée par les mêmes personnes.* »



de réaffirmation, parfois maladroite, du leadership et des moments d'auto-censure forte des leaders. » (Extrait de « réflexion sur le leadership » par un leader historique).

4. DISCUSSION : QUEL LEADERSHIP DANS LES ENTREPRISES LIBEREES

4.1. REDEFINIR L'AUTORITE, LE POUVOIR ET LE LEADERSHIP DANS LES ORGANISATIONS LIBEREES

La décentralisation radicale des processus de décision invite à repenser le pouvoir, l'autorité et l'influence dans le cadre des nouveaux modèles d'organisation basés sur la participation et la collaboration. Le fait d'avoir supprimé les strates hiérarchiques redéfinit le pouvoir et l'autorité dans les organisations libérées mais ne le supprime pas.

Dans sa typologie célèbre, Weber distingue trois types de pouvoir ou d'autorité légitime : le pouvoir traditionnel, le pouvoir bureaucratique (ou rationnel-légal) et, le plus célèbre des trois, le pouvoir ou l'autorité charismatique. Dans le premier cas, l'obéissance repose sur la croyance dans le caractère sacré de traditions immémoriales et dans les personnes qui les incarnent, dans le deuxième, elle dépend de la position hiérarchique de l'individu dans une structure pyramidale, et dans le troisième, enfin, on obéit à une personne singulière parce qu'elle est jugée extraordinaire, dotée de qualités exceptionnelles (Weber, 1995).

Le paradoxe des entreprises libérées s'inscrit dans le fait qu'en supprimant la source d'autorité bureaucratique, elles renforcent les deux autres : dans l'entreprise étudiée, les leaders historiques sont suivis en raison de leur ancienneté, et d'une personnalité reconnue comme charismatique et influente. Cette tendance a été mise en avant par l'étude de Cultiaux & Léon (2019) qui notent l'existence d'une double polarisation paradoxale au premier abord dans les organisations libérées : à la fois la délégation de certaines décisions au collectif et à la fois une centralisation du pouvoir autour du dirigeant de l'organisation. Dans l'entreprise étudiée, cette centralisation du pouvoir autour d'un leader unique n'a pas eu lieu. L'organisation a choisi de conserver une dynamique collective dans le leadership, à la fois comme un héritage de la culture organisationnelle, et comme une volonté des principaux fondateurs de l'organisation. Pourtant, l'instauration d'un leadership partagé incarné dans un groupe de leaders historiques ravivent des tensions autour de la verticalité de l'influence.

Le leadership est un pouvoir d'influence qui ne peut s'affranchir de critères de légitimité (Caillé, 2016) : dans les théories du leadership partagé et du leadership distribué, ces critères sont basés sur l'expertise (Friedrich et al., 2009; Gronn, 2002). Ce sont les membres les plus



compétents sur un sujet donné qui prennent le rôle de leader sur le sujet pour résoudre le problème. Dans ce rôle, ils prennent les décisions qui sont nécessaires et dirigent les suiveurs vers la résolution. Le rôle de leader est donc porteur d'une forme de pouvoir et d'autorité, mais il n'est pas figé : les rôles de leadership et de followership évoluent en fonction des besoins de l'organisation et un leader un jour peut devenir suiveur ensuite (DeRue et al., 2015). Dans une organisation où l'autorité n'est pas légitimée par une position hiérarchique, les critères de participation au leadership doivent être repensés pour éviter que le pouvoir soit confisqué par certains au détriment du plus grand nombre.

Dans l'organisation étudiée, le leadership est généralement partagé par un groupe proclamé et reconnu de six personnes, les leaders historiques, qui pensent ensemble le futur de l'organisation, l'évolution de ses valeurs et de sa raison d'être. Mais sans critères de légitimité clairement énoncée et sans autorité reconnue, l'existence du groupe des leaders est une source de tension entre les *insiders* et les *outsiders*, générant de la fatigue et de la frustration des deux côtés.

4.2. LE ROLE DU CONTEXTE : ADAPTER LE STYLE DE LEADERSHIP AUX BESOINS DE L'ORGANISATION

Les critères de légitimité du leadership sont basés sur les besoins de l'organisation, mais ces besoins évoluent avec le contexte dans lequel elle évolue. Plusieurs chercheurs ont suggéré que le mode idéal de leadership dans les organisations était susceptible de dépendre du stade du cycle de vie de l'organisation (Antonakis & Aitio, 2007; Hmieleski & Ensley, 2007).

De fait, dans l'organisation étudiée, le partage du leadership est dépendant du contexte : l'émergence du groupe des leaders historiques et le retour à une certaine verticalité du leadership intervient en contexte de danger perçu pour l'organisation et d'incertitude sur son futur. Cela trouve un écho dans la littérature. La crise, définie par Pearson et Clair (1998) comme "*un événement à faible probabilité et à fort impact qui menace la viabilité de l'organisation et qui est caractérisé par une ambiguïté de cause, d'effet et de moyens de résolution, ainsi que par la conviction que les décisions doivent être prises rapidement*" (p. 59) est plus souvent corrélé à un retour à des styles de leadership plus directif (Ensley et al., 2006; Hmieleski & Ensley, 2007). Cela s'explique par des besoins psychologiques : dans une période caractérisée par l'incertitude, le stress et l'anxiété, où les dispositions passées ne fonctionnent plus et où le futur paraît incertain, le leadership naît d'un besoin d'avoir une direction forte pour



l'organisation, une fédération autour de cette direction, et un besoin d'être rassuré sur le futur. Ce leadership a davantage tendance à s'incarner dans la figure d'un leader charismatique : les individus éprouvent le besoin de se référer à la figure d'un individu « *doté de qualités extraordinaires* » pour leur apporter la direction et l'espoir dont ils ont besoin. La combinaison d'une détresse psychologique et la promesse de salut portée par un leader charismatique induit à mieux accepter l'influence de ce dernier (Shamir & Howell, 1999).

En revanche, dans des périodes de stabilité qui sont décrites comme des situations dites comme « fortes », caractérisées par un faible niveau de risques et des normes solidement établies (Jacquart & Antonakis, 2014), les comportements de leadership plus horizontaux sont plus facilement étudiés, et le leadership est distribué aux membres de l'organisation.

Ensley et al., (2006) remarquent que le leadership est un phénomène évolutif et dynamique, qui ne peut être étudié hors du contexte qui l'a vu naître. Il évolue le long d'un continuum entre des formes plus verticales (dont le leadership charismatique incarné par le dirigeant d'une entreprise libérée peut-être un exemple), et des formes plus horizontales (lorsqu'il émerge des membres de l'organisation).

5. CONCLUSION

Les organisations libérées constituent une innovation managériale qui permet d'ouvrir la voie à une conception du travail privilégiant l'autonomie, l'auto-motivation et la responsabilité individuelle (Gilbert et al., 2017a). Dans ce cadre, on peut s'étonner que le leadership, pourtant reconnu comme un des principaux enjeux de la performance et de la satisfaction au travail, demeure un impensé dans ces organisations. Dans une organisation sans hiérarchie, le leadership partagé n'équivaut pas à penser que les membres de l'organisation sont « tous leaders », mais à repenser le leadership comme une fonction qui peut être partagée et distribuée à plusieurs personnes dans une organisation en réponse aux besoins de cette organisation.

Les futures recherches sur le leadership partagé dans une organisation décentralisée doivent donc prendre en compte à la fois les fonctions de leadership nécessaires dans une organisation, et les personnes qui assument chacune de ses fonctions pour mieux comprendre le processus de leadership partagé (Zhu et al., 2018). Cela suppose d'identifier les fonctions de leadership et les frontières de responsabilité associées à ces fonctions. C'est à partir de ces considérations que peuvent être repensés les critères de légitimité et d'émergence du leadership pour permettre de mieux identifier et reconnaître ceux qui prennent en charge cette charge, et de ceux qui ne



le souhaite pas : « dans une société où tu dois chercher ta place, c'est agréable d'avoir une place à soi » (Entretien 20).

6. BIBLIOGRAPHIE

- Antonakis, J., & Autio, E. (2007). Entrepreneurship and Leadership. In *The psychology of entrepreneurship* (p. 189-207). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Barlatier, P.-J. (2018). *Les études de cas* (p. 133-146).
- Berson, Y., Waldman, D., & Pearce, C. (2015). Enhancing our understanding of vision in organizations : Toward an integration of leader and follower processes. *Organizational Psychology Review*, 6. <https://doi.org/10.1177/2041386615583736>
- Caillé, A. (2016). Pouvoir, domination, charisme et leadership. *Revue du MAUSS*, 47(1), 305-319.
- 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>
- Cheong, M., Spain, S., Yammarino, F., & Yun, S. (2016). *Cheong et al., 2016 Two faces of empowering leadership LQ*.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). *Shared Leadership : A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction*. 3, 28.
- Cultiaux, J., & Léon, X. (2019). Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 27(1), 109-124.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (Éds.). (2012). *The nature of leadership* (2nd ed). SAGE.



- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., & Ashford, S. J. (2015). Interpersonal Perceptions and the Emergence of Leadership Structures in Groups : A Network Perspective. *Organization Science*, 26(4), 1192-1209. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0963>
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J., & Kukenberger, M. (2014). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership-Team Performance Relations. *Journal of Management*, 10. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>
- 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)
- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership : The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933-958. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.008>
- 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>
- Getz, I. (2012). La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ? *Annales des Mines - Gerer et comprendre*, N° 108(2), 27-38.



- Gilbert, P., Teglberg, A.-C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif? *Annales des Mines - Gerer et comprendre*, N° 127(1), 38-49.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance : Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 865-889. <https://doi.org/10.1002/job.479>
- Jacquart, P., & Antonakis, J. (2014). When Does Charisma Matter for Top-Level Leaders? Effect of Attributional Ambiguity. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1051-1074. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0831>
- 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>
- Manz, C., & Sims, H. (1991). SuperLeadership : Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90051-A](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90051-A)
- Mattelin-Pierrard, C., Bocquet, R., & Dubouloz, S. (2020). L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ? *Revue française de gestion*, 291(6), 23-51.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory : A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 329-341. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90012-8](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90012-8)
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Mintzberg, H. (2008). Leadership et communityship. *Gestion*, Vol. 33(3), 16-17.



- 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. (2002). *Shared Leadership : Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE Publications.
- 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>
- Plane, J.-M. (2015). Introduction. *Management Sup*, 1-6.
- Plane, J.-M. (2019). Chapitre 4. Les approches contemporaines du management. *Management Sup*, 5e éd., 159-296.
- 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., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00014-4)
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership : An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>
- Verrier, G., & Bourgeois, N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ? : Confiance, responsabilité et autonomie au travail*. Dunod.



Weber, M. (1995). *Economie et société* (La Procure, Vol. 1).

<https://www.laprocure.com/economie-societe-volume-categories-sociologie-max-weber/9782266132442.html>

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research : Design and Methods*. SAGE Publications.

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior : What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.

Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders : Are they different? *Clinical Leadership & Management Review: The Journal of CLMA*, 18(3), 171-177.

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.
<https://doi.org/10.1002/job.2296>