

Repenser l'interaction entre le leadership vertical et leadership partagé dans les organisations post-bureaucratiques

Gabriel, Lucie

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Lucie.gabriel@univ-paris1.fr

Résumé :

Cette communication invite à repenser rôle du leader formel, détenteur d'une autorité hiérarchique, dans des organisations post-bureaucratiques. Partager le pouvoir dans les nouveaux modèles d'organisations « post-bureaucratiques » ne revient pas forcément à supprimer les figures d'autorités formelles, mais nécessite néanmoins de les repenser dans le cadre d'un leadership partagé. En étudiant les cas de deux organisations post-bureaucratiques, nous cherchons à étudier le leadership « en pratique » (Raelin, 2016) pour mieux comprendre les besoins de leadership dans les organisations. Nos résultats identifient des tensions communes à la mise en place d'un modèle de pouvoir distribué, et montrent l'importance de penser l'interaction plutôt que l'opposition entre les comportements de leadership partagé et les comportements de leadership vertical incarnés par le leader formel. En application du principe de subsidiarité, celui-ci agit en effet dans un rôle de suppléance à l'autorité du collectif pour structurer la distribution des rôles de leadership et assurer leur continuité, notamment dans des périodes d'instabilité et de crise

Mots-clés : Leadership partagé ; étude de cas ; comportement organisationnel collectif ; organisation post-bureaucratique ; leadership vertical

Repenser l'interaction entre le leadership vertical et leadership partagé dans les organisations post-bureaucratiques

INTRODUCTION

Les organisations sont aujourd'hui confrontées à une crise de l'autorité et de l'encadrement en entreprise. D'un côté, le contexte économique incertain et volatile pousse à un retour à une forme de néo-taylorisme dans le contrôle des objectifs et la supervision des salariés (Vaujany, 2022). De l'autre, une nouvelle génération de salariés est de plus en plus demandeuse d'un nouveau rapport au travail (Lee & Edmondson, 2017).

Cette dichotomie entre besoin renouvelé de sens et logique de surveillance est à l'origine d'un nouveau courant des organisations « *post-bureaucratiques* » à partir des années 2010 (Lee & Edmondson, 2017), qui s'inscrit comme une réponse à un besoin de liberté et de sens contre « *l'emprisonnement bureaucratique [...] de l'entreprise contemporaine* » (Detchessahar, 2019, p. 22). Dans sa forme la plus radicale, ce courant promeut la suppression de la figure managériale au profit de l'autonomie et de la liberté des salariés dans un modèle d'entreprise libéré (Mattelin-Pierrard *et al.*, 2020). Symptôme du mal-être qui touche les organisations contemporaines, le courant de libération n'est pourtant pas exempt de critiques. La diminution des figures d'autorités parvient difficilement à éliminer les luttes de pouvoir internes et la récréation de hiérarchies informelles au sein de ces nouveaux modèles organisationnels (Cultiaux & Léon, 2019; de Ridder & Taskin, 2021; Gilbert *et al.*, 2017).

Entre bureaucratie contraignante et absence d'autorité, la difficulté s'inscrit dans la radicalité des deux types de modèles. Dans cette recherche, nous proposons de les penser en complémentarité plutôt qu'en opposition à travers le cadre théorique du leadership vertical et du leadership distribué ou partagé. Défini comme un processus d'influence « essentiellement non coercitif », le leadership permet d'aligner les efforts individuels vers un objectif collectif (Yukl, 2013). Cette influence peut avoir plusieurs sources (Ensley *et al.*, 2006; Hoch, 2013): la première est celle représentée par un leader officiellement nommé, le leader formel, qui exerce une autorité hiérarchique sur ses collaborateurs. C'est le leadership vertical. La deuxième source d'autorité est collective lorsque l'influence est émergente, informelle et issue d'un

processus collaboratif. Dans ce cas, on parle de leadership partagé (Pearce, 2004; Pearce et al., 2008). Dans notre recherche, nous tentons de concilier les deux modèles en posant la question de recherche suivante : **Comment se complètent les modèles de leadership vertical et de leadership partagé dans une organisation post-bureaucratique ?**

Cette communication poursuit deux objectifs : Comprendre les besoins de leadership partagé et de leadership vertical dans des organisations post-bureaucratiques ; et identifier les différents rôles du leader formel dans ces configurations. Pour répondre à ces objectifs, nous avons choisi de comparer deux cas d'organisations post-bureaucratiques, ayant toutes les deux adopté un modèle de leadership partagé. Le facteur de divergence entre nos deux cas est représenté par l'absence ou la présence d'un leader formel et hiérarchique. En utilisant une démarche qualitative, basé sur l'observation en situation et des entretiens semi-directifs, nous décrivons les pratiques de leadership en situation concrète (Dumez, 2018), dans un objectif de comparaison (Vigour, 2016).

1. REVUE DE LITTERATURE

Après avoir souligné l'importance un leadership partagé dans les organisations post-bureaucratique, nous justifions que le leadership exercé par le collectif ne peut se substituer à celui exercé par un leader formel dans ces organisations.

1.1. POUVOIR ET AUTORITE DANS LES DANS LES NOUVEAUX MODELES ORGANISATIONNELS « POST-BUREAUCRATIQUES »

La distribution de leadership et le courant post-bureaucratique des organisations émergent tous les deux d'une approche critique du pouvoir qui glorifie un individu et délaisse les communautés (Day et al., 2006; Mintzberg, 2008, 2009).

Les concepts de pouvoir et d'autorité sont au cœur des interactions entre des acteurs engagés dans un système d'interdépendance que sont les organisations (Crozier, 1960). En effet, toute activité sociale est administrée par un ordre considéré comme légitime qui oriente son activité, or l'obéissance à cet ordre repose sur la croyance partagée (la représentation) en sa légitimité (Weber, 1995). Mais alors que le pouvoir peut requérir l'usage de la force coercitive par celui qui le détient, la notion d'autorité repose sur la soumission volontaire à une domination (Weber, 1995) : il y a autorité lorsque le pouvoir bénéficie d'un capital de confiance qui échappe à la contestation (Clot et Simonet, 2015; Detchessahar, 2019b).

Le leadership est fondamentalement lié à la notion d'autorité. En tant que processus relationnel, il inclue une forme spécifique d'autorité qui naît de l'interaction entre au moins deux individus et la reconnaissance par l'un de l'influence de l'autre (Burns, 2012). Mais si le concept d'influence est au cœur des principales définitions du leadership, la nature de cette influence est beaucoup plus discutée. Historiquement, l'autorité du leader est liée à une structure hiérarchique qui émane principalement de la rationalité et de la règle, que Crozier (1960) considère comme une spécificité du phénomène bureaucratique. C'est ce qu'on a appelé le leadership vertical, légitimé par des règles formelles d'obéissance à un commandement direct. Pourtant, ce rapport de domination hiérarchique est de plus en plus remis en cause (Crevani *et al.*, 2010).

Depuis les années 1990, les modèles organisationnels moins hiérarchiques suscitent l'attention des chercheurs et des praticiens (Bernstein *et al.*, 2016; Lee & Edmondson, 2017; Zobrist, 2020). A l'encontre des préceptes d'organisation hérités du taylorisme, ils proposent de transformer les organisations vers plus d'autonomie et de responsabilisation des travailleurs. Depuis la dernière décennie, ces nouveaux modèles ont gagné en popularité à travers des expériences empiriques comme celles menées par Zappos, Chronoflex ou Poult qui choisissent la suppression de la relation hiérarchique manager-subordonnés et la décentralisation radicale de l'autorité. Ces expériences sont étudiées sous différentes appellations telles que l'Holacratie (Bernstein *et al.*, 2016), organisations opales (Laloux, 2015), ou entreprises libérées (Carney & Getz, 2016). Lee & Edmondson (2017) inscrivent cependant ces expériences radicales dans un mouvement plus général pour repenser les organisations dans une approche post-bureaucratique, un management plus humaniste et une structure démocratique. Plus flexibles, plus participatives et plus dynamiques, ces organisations sont perçues comme plus efficaces pour répondre aux besoins d'un environnement instable et concurrentiel (Bernstein *et al.*, 2016; Lee & Edmondson, 2017).

1.2. UNE SUPPRESSION DU LEADER FORMEL ET DU LEADERSHIP VERTICAL ?

Cette volonté de redistribution dans les organisations rejoint le courant du *leadership au pluriel* (Denis *et al.*, 2012) ou *leadership post-héroïque* (Crevani *et al.*, 2007) dans lequel le pouvoir d'influence n'est pas incarné par un seul individu mais au contraire étendu plus largement aux partis prenantes de l'organisation.

A l'ère du leadership pluriel, le leader formel en position d'autorité hiérarchique est presque devenu suspect. Plus de trente ans après l'article de Meindl *et al.* (1985) qui dénonçait une « romance du leadership » Raelin (2016, p. 131) estime que : « *le concept et la pratique du*

leadership ont été surutilisés et survendus à tel point que la signification du leadership n'est plus un concept intact, tandis que sa pratique est devenue au minimum suspecte. ». Cette méfiance est représentative du courant post-héroïque qui appelle à sortir d'une vision individualiste et centrée sur le leader. Dans les théories du leadership partagé (Pearce, Conger, et al., 2008), distribué (Gronn, 2002), ou collectif (Friedrich et al., 2009), le processus d'influence est le résultat d'une activité collective qui se construit par les interactions, les processus et les pratiques largement informelles. Il n'est pas fait d'un leader formel, et peut même être imaginé en dehors de lui (Crevani et al., 2007, 2010; Raelin, 2016). Pour Crevani et al. (2010, p. 78), le leadership en collectif, qu'il soit distribué, partagé, ou émergent doit être étudié « *sans se préoccuper de ce que font ou pensent les leaders officiels* ».

Pour Holtz & Zardet (2022), c'est sous cet angle collectif et post-héroïque que le leadership dans les organisations post-bureaucratiques doit s'étudier. Non comme un trait individuel, mais comme une capacité ouverte à tous dans le cadre d'un pouvoir distribué à tous les niveaux de l'organisation.

1.3.PENSER L'INTERACTION EN LEADERSHIP VERTICAL ET LEADERSHIP PARTAGE

Partager véritablement le pouvoir dans les nouveaux modèles d'organisations « post-bureaucratiques » suppose non pas de supprimer l'autorité hiérarchique, mais de la repenser dans le cadre d'un leadership partagé.

Si le leadership partagé fait partie du courant du leadership post-héroïque, il ne nie pas le rôle du leader formel. Les premiers penseurs l'ont en effet défini comme « *un processus d'influence dynamique et interactif entre des individus au sein de groupes [qui] implique souvent une influence des pairs, ou latérale, et à d'autres moments une influence hiérarchique ascendante ou descendante* » (Pearce & Conger, 2002, p. 1). Cette complémentarité entre le leadership vertical émise par le fondateur et leadership partagé au sein d'une équipe est une condition présentée comme fondatrice du partage du pouvoir d'influence (Carson et al., 2007; Pearce, Manz, et al., 2008; Pearce & Manz, 2005). Plusieurs auteurs montrent en effet que l'influence externe d'un leader permettrait à l'équipe de mieux se coordonner, se structurer, et devenir autonome (Hmieleski et Ensley, 2007; Manz et Sims, 1987; C. Manz et Sims, 1991). Plutôt qu'une suppression de l'autorité hiérarchique, le leadership partagé pense une alternance entre l'autorité exprimée par le leader formel et l'autorité exprimée par l'équipe des leaders émergents.

Dans la pratique de ces organisations peu ou pas hiérarchisées, la distribution du pouvoir s'avère pourtant difficile à mettre en place empiriquement et les expériences révèlent des

résultats contrastés. En particulier, le cas des transformations « dures » (Weil & Dubey, 2020) montrent que la suppression des figures d'autorité engendre de nouveaux écueils et des pertes de repères. Plusieurs auteurs ont mis en avant le « côté sombre » des hiérarchies informelles, des luttes de pouvoir et des nouvelles normes de contrôle qui émergent dans ces organisations (Cultiaux & Léon, 2019; Gilbert et al., 2019, 2020). Plutôt qu'une libération, il semble que la décentralisation de l'autorité fait naître de nouvelles formes de domination voire d'exclusion (Shymko & Frémeaux, 2022). Sans nouveaux cadres d'autorité pour penser le collectif, le modèle post-héroïque du leadership est générateur de mal être, de manque de reconnaissance et d'individualisation des rapports humains (De Ridder & Taskin, 2021; Picard & Islam, 2020).

Les ambivalences soulignées invitent à repenser la figure d'autorité représentée par le leader formel dans la distribution du pouvoir dans ces organisations moins hiérarchisées, alors même qu'il est une figure critiquée dans les courants post-héroïques (Crevani et al., 2007, 2010), facilement accusé d'héroïsme, d'individualisme ou même de corruption (Manz & Sims, 1991; Pearce & Manz, 2014).

En 2022, Sweeney appelait à les chercheurs à explorer davantage en profondeur les comportements de leadership partagé en pratique, notamment ceux exercés par le leader vertical ou formel. Des travaux supplémentaires sont nécessaires pour comprendre comment et quand intervient les comportements de leadership vertical, ceux exercés par l'autorité reconnue, pour garantir que les conditions de mise en place du leadership partagé. Pour cette raison, nous posons la question suivante : Quel est le rôle d'un leader formel dans une organisation post-bureaucratique caractérisée par un leadership partagé ?

2. METHODOLOGIE

Afin de répondre à ces manques, nous avons choisi de mener deux études de cas auprès d'organisations qui ont mis en place un leadership partagé. Dans l'un des cas cependant, l'autorité formelle du fondateur-dirigeant est conservée, tandis que dans l'autre ce n'est pas le cas. L'objectif est de comprendre l'importance et les différents rôles du leader formel dans une configuration de leadership partagé.

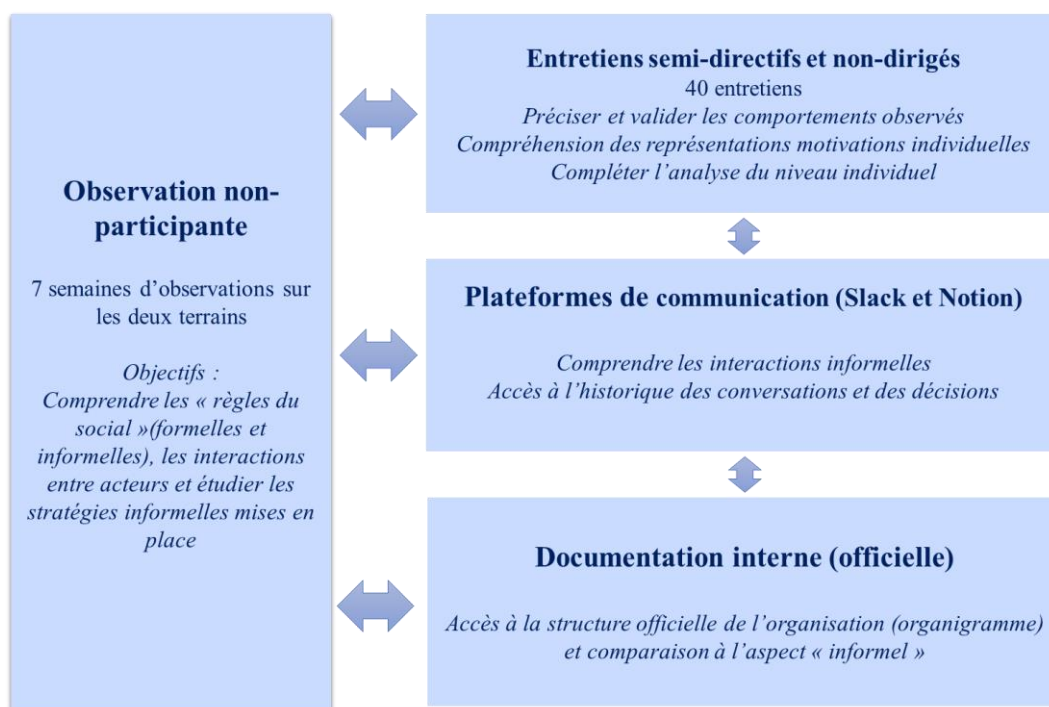
2.1. LE CHOIX DE L'ETUDE DE CAS MULTIPLE

L'étude de cas comme stratégie de recherche s'intéresse à la compréhension d'un phénomène complexe dans sa globalité, et permet au chercheur d'accéder à une vision holistique de son cas d'étude (Gagnon, 2005; Yin, 2009). Elle est généralement définie comme une enquête

empirique qui « *examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 2009, p. 13).

Dans une logique de comparaison, nous avons privilégié une étude de cas multiple qui permettait de déceler certaines convergences ou divergences entre les cas et pourrait proposer une généralisation au moins théorique des résultats (Van de Ven & Poole, 2005; Vigour, 2016; Yin, 2009). Dans notre recherche, nous avons combiné quatre types de sources de données qualitatives auprès de deux organisations : les observations non-participantes et directes, les entretiens semi-dirigés et non dirigés, et la documentation interne comme expliqué dans le tableau 1.

Tableau 1 : Multi-angulation des données qualitatives issues des deux terrains de recherche



Nos deux cas répondent aux critères d'échantillonnage préconisés par Barlatier (2018) : représentativité théorique, variété et potentiel de découverte. Du point de vue de la question étudiée, ils sont homogènes (représentativité théorique) : nos deux cas ont tous les deux adoptés un modèle de distribution du leadership dans une organisation post-bureaucratique, avec une décentralisation des responsabilités et une structure organique. En revanche, ils divergent sur le plan de l'organisation hiérarchique (variété). Alors que dans le premier cas le leadership vertical du fondateur de l'organisation est maintenu, dans le deuxième cas ce rôle n'existe pas

car l'organisation a adopté un modèle radical de suppression des symboles hiérarchiques. Ces divergences offrent donc un potentiel de découverte, soit une ouverture à l'investigation des facteurs de convergences et de divergences comme facteurs explicatifs de notre objet de recherche (Van de Ven & Poole, 2005).

2.2. LE CAS DE MAXISCOPE

Maxiscopie a été créé en 2018 par David et Aurélien, tous 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 35 collaborateurs et est en processus de recrutement pour le premier semestre 2023. 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.

Le leadership partagé à Maxiscopie s'illustre donc par cette équipe du Comex dans laquelle sont distribués les rôles de leadership. Ces rôles impliquent à la fois de construire une vision stratégique et les objectifs qu'ils sous-tendent, de construire une motivation collective autour de ces objectifs mais également de nourrir une réflexion collective autour de la culture de l'organisation. Cette distribution explique la composition du comité relativement ouverte (11 personnes sur les 35 personnes de l'organisation, soit près d'1/3 de ses effectifs). Le leadership vertical est représenté ici par le fondateur de Maxiscopie, qui est également le dirigeant (président directeur général) qui conserve l'autorité hiérarchique de l'organisation.

2.3. LE CAS DE GREATSENSE

Le deuxième cas présenté est l'organisation Greatsense qui a été fondée en 2010 par deux entrepreneurs issus de l'ESSEC. Issue de l'entrepreneuriat social et solidaire, en dix ans

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

l'organisation lance des programmes d'engagement citoyens, propose des parcours d'accompagnement pour les entreprises et les entrepreneurs, développe des incubateurs, et monte un fond d'investissement. Aujourd'hui, elle 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.

Si elle a toujours placé une culture de la collaboration et de la décentralisation des prises de décision au cœur de ses différents modèles de gouvernance, l'organisation s'inscrit depuis 2018 dans un modèle d'entreprise libérée. Inspirés par les thèses de Frédéric Laloux (2015), les principes fondateurs que sont la confiance, la transparence, et l'équivalence au pouvoir constituent le cœur de ce modèle. L'organisation s'est dotée de plusieurs organes de gouvernance mais aucun n'a de rôle décisionnel stratégique ni de pilotage : celui-ci se fait au niveau des équipes et des individus par le processus de sollicitation d'avis (SDA). L'organisation revendique « *l'ouverture heureuse aux voix de chacun* » : n'importe qui dans l'organisation peut prendre des initiatives et émerger comme leader, sans que cette position soit corrélée à des symboles de pouvoir et d'autorité supplémentaire. Il n'existe donc aucun leadership vertical reconnu par l'organisation. Le fondateur restant ne dispose pas de légitimité supplémentaire du fait de son rôle historique dans la création de l'organisation et est considéré au même titre que les autres collaborateurs.

2.4. ANALYSE DES DONNEES ET COMPARAISON DES CAS

L'analyse des données s'est faite en deux temps : d'abord par une analyse thématique inductive dans chacun des cas pris séparément, puis par une comparaison systématique des cas avec une analyse de la variance.

Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse des données thématique intra-cas et multiniveau à l'aide du logiciel Nvivo 12. Elle suit une procédure inductive où la construction de sens part des données de terrain pour aboutir à une construction de lois plus générales (Dumez, 2011; Miles & Huberman, 2003). 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). Dans cette première analyse nous avons privilégié une analyse multiniveau, en distinguant le niveau organisationnel (macro), le niveau interpersonnel (méso) et enfin le niveau individuel (micro). Le leadership est en effet un processus qui a vocation à transformer autant les organisations, les groupes que les individus qui les composent. L'importance d'une recherche multi-niveaux a été mis en avant par Hitt et al., (2007) qui considèrent qu'un seul niveau d'analyse donnait une compréhension

incomplète d'un phénomène social : « *L'utilisation d'une optique multiniveaux révèle la richesse du comportement social ; elle attire notre attention sur le contexte dans lequel le comportement se produit et met en lumière les multiples conséquences du comportement qui traverse les niveaux de l'organisation sociale* » (p.1385).

Dans un deuxième temps, nous avons comparé nos deux cas d'études pour en relever explicitement à la fois les facteurs de différences et de ressemblances (Vigour, 2016). Nous avons utilisé une analyse de la variance pour identifier des variables explicatives au phénomène étudié et permettre d'établir des relations causales (Van de Ven & Poole, 2005). Ici, la comparaison a lieu entre des cas dit « très similaires » : ce sont donc les facteurs de divergences qui sont considérés comme des variables explicatives du phénomène observé. (Van de Ven & Poole, 2005). Pour ce faire, nous avons utilisé une échelle de variabilité entre les cas tel que conseillé par Curchod (2003). Dans notre cas, nous avons choisi de ne pas quantifier les différences, puisque l'objectif n'est pas la quantification, mais plutôt l'illustration des convergences et divergences entre les cas. L'échelle est détaillée ci-dessous :

Figure 1 : Echelle de variabilité des cas

Faible	Elément commun et facteurs explicatifs similaires
Modéré	Elément commun mais facteurs explicatifs divergents
Fort	Elément divergent

3. RESULTATS

Dans nos résultats, nous commençons par décrire ce qui réunit nos deux cas d'étude : le partage du leadership a également reconfiguré les relations de pouvoir et d'influence dans les organisations, qui peuvent se présenter autant comme des opportunités ou comme des risques pour l'organisation, le groupe ou pour les individus. Nous accentuons ensuite sur ce qui différencie les deux organisations : la présence ou l'absence d'un leader formel, et les conséquences que cela implique sur le partage du leadership.

3.1. REDISTRIBUTION DE L'INFLUENCE ET DU POUVOIR : OPPORTUNITE ET RISQUES

Dans les deux cas étudiés, le modèle de partage du leadership a produit un assouplissement des règles formelles qui sont autant de marges de liberté ouvertes au niveau individuel, collectif et organisationnel. Ces stratégies individuelles et collectives participent à créer des hiérarchies informelles et reconfigurer l'autorité et le pouvoir dans l'organisation.

3.1.1. Partager le leadership au niveau de l'organisation : facteur d'innovation mais de dispersion

Dans les deux organisations, l'affaiblissement des structures hiérarchiques au profit d'un modèle plus horizontal est à la fois un facteur d'innovation et de créativité nourrie par la diversité du débat. A Maxiscope en effet, le partage du leadership est associé à une meilleure réactivité aux demandes du marché, puisque ce sont les personnes de l'opérationnel, à la fois du côté de la production du logiciel, du côté développement et du côté client qui définissent ensemble la stratégie de l'organisation et résolvent les difficultés associées.

« Pour moi il faut absolument que ce soit les personnes qui connaissent les sujets qui prennent les décisions sur les sujets, mais à chaque fois c'est plusieurs compétences mises côte à côte qui vont pouvoir répondre à une problématique et pas une seule personne » (Entretien Julien, Maxiscope)

A Greatsense, le leadership collectif est synonyme de créativité et d'innovation, qui est à la fois mis en valeur dans la documentation officielle de l'organisation et souvent cité en entretien comme un bienfait de ce modèle.

« Il y a une émulsion créative assez hallucinante. C'est pour ça que tu as des nouveaux projets qui naissent en permanence » (Entretien Mathilde, Greatsense)

Cependant, l'ouverture a mais également une source de difficulté lorsqu'il s'agit d'aligner les actions individuelles vers une direction commune. La décentralisation et la faible structuration des activités pèsent sur la coordination transversale, et on remarque que les deux organisations peinent à structurer leurs activités vers une direction centralisée.

« Dans une organisation où tout le monde décide, chacun défend son bifteck et donc ça nuit au bien commun ou alors ça crée une organisation qui va dans tous les sens et qui n'a pas de ligne directrice » (Entretien Christian)

Sans la supervision d'un sommet hiérarchique et sans stratégie unifiée, les différentes équipes évoluent en autonomie sur des objectifs parfois divergents. Ainsi, la coordination transversale dans les deux organisations est perçue comme une difficulté comme l'illustre la comparaison des codes « pilotage et coordination » à Maxiscope et Greatsense.

Tableau : Sentiments associés au code « pilotage et coordination » à Maxiscope et Greatsense

MAXISCOPE		GREATSENSE	
Positif	Négatif	Positif	Négatif
16%	84%	11%	89%

3.1.2. Au niveau de l'équipe : facteur de diversité et de conflits cognitifs

Cette hétérogénéité portée au niveau de l'organisation a des répercussions au niveau de l'équipe des leaders. Dans les deux organisations, les équipes de leaders sont diversifiées dans leurs compétences : les expertises clés sont représentées (finance, RH, vente, digital, etc...) afin que les décisions stratégiques prises pour l'organisation puissent refléter les intérêts et les besoins de ses principaux pôles. Pour Maxiscope, l'équipe du Comex est large (onze personnes) afin que toutes les expertises de l'organisation soit représenté pour pouvoir répondre au besoin de compétitivité de l'organisation. Pour Greatsense, l'équipe est plus réduite (cinq personnes) pour répondre au besoin d'ordre et de direction de l'organisation. Dans les deux cas, les critères hiérarchiques ne sont pas les critères prioritaires à l'accession au leadership.

Décider à plusieurs suppose d'accorder des visions, des intérêts et des représentations divergentes autour d'un modèle partagé de ce qu'est l'organisation et des objectifs poursuivis. Or, chez Maxiscope comme chez Greatsense, les leaders sont confrontés à la difficulté de devoir faire cohabiter deux visions concurrentes pour construire une stratégie commune et porteuse de sens dans l'organisation.

A Greatsense, l'importance accordée aux processus collectifs et aux débats rend difficile l'existence de deux visions concurrentes portées dans l'organisation. La première vision est entrepreneuriale tournée vers l'action, vers une croissance rapide portée par une stratégie claire et opérationnelle. La deuxième vision est plus collective et peut être qualifiée de vision associative. Elle défend l'idée que l'impact que l'organisation peut avoir sur le monde se construit d'abord par l'exemple, par l'importance accordée au collectif et à la diversité des opinions. Dans le cadre du chantier Stratégie 2023 ouvert depuis l'été 2021, ces deux visions s'affrontent sans pour autant que l'une ne prédomine par rapport à l'autre.

A Maxiscope, membres du Comex viennent d'horizon différents, et se répartissent de manière générale entre les profils type développeurs d'un côté (« techniques ») et les profils type ingénieurs de l'autre : « Pour moi il y a vraiment deux mondes, entre les devs et les autres

quoi. » (Entretien Laurent, Chef de projet Opérations). Dans l'organisation, cette distinction est davantage qu'une différence de métiers, elle est également le marqueur d'une fracture de langage, de culture, et d'organisation entre les deux types de profils. En conséquence, confrontée à des problèmes de compréhension, de visions et d'intérêts, les membres de l'équipe peinent à se mettre d'accord sur une stratégie commune : *« Je pense que chacun s' imagine quelque chose dans sa tête [sur la vision] et ce n'est probablement pas la même chose pour tout le monde »* (Entretien Tchavdar, Maxiscope).

3.1.3. Au niveau individuel : les opportunités créées par la maîtrise des zones d'incertitude

Sans garde-fous posés par une définition claire des rôles et responsabilités associées, les structures flexibles offrent la possibilité à des individus avec une plus forte personnalité, ou avec des ambitions plus élevées de prendre plus de place dans l'organisation, sans que cela puisse être contrôlé par ailleurs. En créant de plus grandes marges de liberté, le partage du leadership crée également des zones d'incertitude et des possibilités d'agir pour les individus qui possèdent les ressources nécessaires, générant du même coup une frustration chez ceux qui en sont éloignés.

A Maxiscope, l'incertitude repose sur la difficulté de compréhension mutuelle entre ingénieurs et développeurs. Aussi, les individus qui parlent les deux langues et peuvent servir de médiateurs entre les deux équipes sont une ressource précieuse. C'est le cas pour plusieurs profils « intermédiaires », qui sont à la fois développeurs et ingénieurs, et qui ont pris rapidement une importance croissante dans l'organisation. Chez Greatsense, l'influence des leaders historiques s'explique également par la maîtrise de zones d'incertitude : dans une organisation marquée par de multiples restructurations et par une grande complexité, l'ancienneté des leaders historiques devient une ressource précieuse dans la mesure où ils sont les seuls à connaître le fonctionnement de l'organisation. Ainsi, les structures d'autorité et d'influence se reconfigurent autour de ces individus qui poursuivent leurs propres stratégies.

« Il y a la place pour des personnes de prendre le lead sur les sujets. Parfois c'est déroutant. Cette place ouverte c'est très riche » (Entretien Barbora)

Ces stratégies font cependant naître des tensions dans l'organisation dans le sens où elles participent à exclure certains collaborateurs. A Maxiscope, le rôle clé joué par les intermédiaires entre développeurs et ingénieurs crée parfois des frustrations pour ceux qui se sentent plus marginalisés par ces stratégies individuelles.

« C'est vrai que la croissance de la boîte et le départ de David a désorganisé l'équilibre au sein de la boîte et au-delà de statuts et des postes associés à chacun, il y a des jeux politiques qui se sont mis place et ... je ne pensais pas que ça arriverait aussi vite. » (Entretien Laurent, Chef de projet Opérations, Maxiscope).

A Greatsense, le rôle informel et néanmoins effectif du petit groupe des leaders historiques est source d'incompréhension dans un modèle libéré qui rejette la concentration du pouvoir et des responsabilités. Sans critères légitimes d'accès aux positions de leadership, les collaborateurs ont le sentiment que l'existence de ce groupe *« participe à exclure un peu ceux qui ont envie de prendre cette charge et de piloter, mais qui ne sont pas considérés comme leaders historiques parce qu'ils n'étaient pas là au moment où ça a démarré. »* (Entretien Anne-Cécile, Greatsense).

3.2. LA PRESENCE OU L'ABSENCE DU LEADER FORMEL COMME FACTEUR DE DIVERGENCE

Le rôle du leader formel est très peu semblable entre les deux organisations. Alors que chez Maxiscope, il se présente comme le parrain du processus de leadership partagé, il est au contraire pratiquement absent dans le cas de Greatsense. Cette différence a un impact sur le partage des rôles de leadership et leur résultat sur l'organisation, notamment sur les sources de tensions identifiées plus haut.

3.2.1. Le leader formel et le rôle fédérateur

Le leader a un rôle de fédération qui permet d'aligner les collaborateurs autour d'une direction générale commune lorsque les efforts individuels des collaborateurs se dispersent. A Maxiscope, la relation entre les membres du Comex et le fondateur de l'organisation est ambivalent sur ce point : s'il se méfie de son ingérence et d'un retour à un leadership vertical, les collaborateurs lui reconnaissent néanmoins un rôle dans la définition d'une direction générale, de long terme et porteuse de sens.

« Pour moi c'est quand même lui qui doit nous emporter dans une direction, et nous évangéliser sur une certaine direction. Mais ça c'est une direction générale quoi » (Entretien Sylvain, Maxiscope)

A Greatsense, ce rôle de fédération n'est pas incarné par un individu, elle est dévolue à une entité non-humaine, la raison d'être, qui permet de fédérer les individus autour d'un but commun et donner sens à leurs actions quotidiennes. Cependant la raison d'être n'est pas perçue comme assez concrète pour guider les actions au quotidien, prioriser les objectifs stratégiques, et coordonner les différentes équipes :

« Mais... je n'ai pas forcément l'impression que ce soit assez concret pour te guider. C'est une boussole mais vraiment le nord est loin quoi. » (Entretien Irène, Greatsense)

Cette absence d'un leader externe comme accompagnateur du processus peut expliquer que Greatsense peine aujourd'hui à instiller la confiance dans sa capacité à fédérer autour d'une direction commune et porteuse de sens.

3.2.2. Le leader formel et la résolution des conflits

Le fondateur de Maxiscope a un rôle important dans la résolution des tensions liée au leadership partagé. Il est celui qui tranche en dernier recours et qui défend la vision auprès des partenaires externes de l'organisation. Le leader formel permet de s'assurer que les différents partis prenants de l'organisation s'entendent et s'alignent autour d'une direction commune.

« 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. » (Entretien Edwige, RH)

Au contraire, à Greatsense le leader externe n'intervient pas sur la définition et la clarification de la vision et il se tient en retrait des processus de décision.

« Le truc qui m'est reproché souvent, c'est que je ne suis pas assez présent en interne dans tous les chantiers sur la stratégie, je ne vais pas être force motrice pour embarquer tout le monde et tout parce que... c'est des efforts de pédagogie, c'est cool, mais moi ce n'est pas mon trip la pédagogie » (Entretien fondateur Greatsense).

En conséquent, la fonction de leadership de « trancher en dernier recours » n'est pas pris en charge : c'est le consensus plutôt que la décision tranchée qui est valorisé.

3.2.3. Le leader formel comme garant de la légitimité de la distribution

L'absence de leader formel se fait également ressentir au niveau de la structuration initiale du modèle de leadership partagé, dans lequel il assure la légitimité de la distribution. Ainsi, alors qu'à Maxiscope le partage du leadership au sein du Comex est plutôt bien perçu par les collaborateurs, au contraire chez Greatsense ce même processus suscite la défiance du reste de l'organisation : dans ce deuxième cas, on dénombre en effet 39 références exprimant la défiance sur l'existence du groupe pour seulement 15 références à la confiance dans les capacités de ses membres à prendre en charge le leadership à Greatsense. Les salariés historiques se retrouvent donc souvent dans la position inconfortable d'exercer des responsabilités importantes sans que celles-ci soient officiellement reconnues par l'organisation. Cela génère un mal être chez les leaders historiques qui sont confrontés à une défiance permanente du reste des collaborateurs

sur leur rôle, un manque de légitimité pour mener des actions et un manque de reconnaissance pour le travail accompli. Au moment de notre étude, deux d'entre eux avaient ressenti le besoin de s'éloigner temporairement des activités et avaient pris un congé sans solde de six mois. « *« 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 Solène, leader historique Greatsense).

4. DISCUSSION

Dans cette dernière partie, nous proposons de repenser le leadership dans les organisations post-bureaucratiques, non comme une disparition du leadership vertical exprimé par le leader formel, mais plutôt comme une reconfiguration de son rôle, basé sur un principe de subsidiarité.

4.1. TROP OU PAS ASSEZ DE LEADERSHIP ?

A l'encontre d'une vision « *égocentrique et "héroïque"* » du leader « *qui est devenu si courant dans les entreprises* » (Mintzberg, 2009, p. 2), nos résultats viennent remettre en question la notion même de leadership. Dans une ère post-héroïque, il est le résultat d'un processus social dans lequel les pratiques de leadership sont plus collectives, moins hiérarchiques et visent à favoriser l'apprentissage mutuel et collaboratif (Denis et al., 2012).

Cependant, nous n'adhérons pas à l'approche radicale de ce courant qui considère le l'autorité du leader formel au mieux comme superflue, au pire comme dangereuse (Crevani et al., 2007, 2010; Raelin, 2016). Supprimer tous les attributs formels du pouvoir n'équivaut pas à supprimer le pouvoir et l'influence dans les organisations. Ceux-ci se reconfigurent en fonction des ressources et des stratégies individuelles des acteurs et participent à la création de nouvelles hiérarchies informelles comme nous l'avons constaté dans nos deux cas d'étude. Cependant, sans autorité externe et reconnue dans l'organisation, ces nouvelles figures d'influence ne disposent de la légitimité nécessaire pour assurer la continuité du leadership. En conséquence, une partie des rôles de leadership ne sont plus pris en charge. A Greatsense la raison d'être de l'organisation, qui devait servir de guide aux actions individuelles des collaborateurs se révèle trop large pour motiver autour d'une direction commune. De plus, le groupe des leaders historiques qui se proposaient pour la réviser se confronte au manque de légitimité de leur position pour entreprendre des actions structurantes à l'échelle de l'organisation. En contrepartie, le fondateur de Maxiscope qui conserve une position officielle

dans l'organisation s'assure de la continuité de la direction et de la fédération du groupe, et reste très présent dans le quotidien de l'entreprise. Si son rôle et son influence fait l'objet de méfiance de la part des salariés historiques qui entendent prendre une place stratégique dans l'organisation, sa légitimité n'est pas remise en cause.

Cette difficulté à penser le leadership collectif en l'absence d'autorité formelle n'est pourtant ni un retour en arrière, ni un aveu d'échec par rapport aux récentes avancées de la recherche. Plutôt qu'une opposition, elle suppose de penser le leadership vertical exprimé par le leader formel en complément du leadership distribué ou partagé.

4.2.LA SUBSIDIARITE POUR PENSER L'INTERACTION LEADERSHIP VERTICAL ET LEADERSHIP PARTAGE

Cette complémentarité rejoint le principe de subsidiarité appliqué au leadership. Issu de la philosophie politique, ce principe consiste « à donner à chaque échelon d'une organisation toute l'autonomie qu'il est en mesure d'assumer, l'échelon supérieur n'intervenant que pour accomplir ce qui ne peut l'être par l'échelon inférieur » (Chevallier, 2006, dans Merceron, 2016, p.99). En application à ce principe, le leadership incarné par le fondateur de l'organisation n'est pas absent mais il s'exerce de manière différente, en complément de celui exercé par le collectif et seulement lorsque le besoin se fait sentir. En effet, l'exercice du leadership et de la collégialité est un apprentissage qui demande à être soutenu, encadré et parfois suppléer. Le principe de subsidiarité s'accompagne donc d'un devoir de suppléance dans lequel l'autorité incarnée par le leader externe tient le rôle de *subsidium* (subsidaire), activé qu'en cas de nécessité pour apporter « soutien, renfort, secours » (Detchessahar et al., 2015).

Ce principe est d'autant plus important dans les organisations post-bureaucratiques qui privilégient l'autonomie et la responsabilité des collaborateurs. Plutôt que l'autonomie, c'est l'hétéronomie qui est recherchée, c'est-à-dire l'interdépendance assumée entre les acteurs qui collaborent à la poursuite d'un but commun (Detchessahar, 2019). Or, pour Detchessahar (2019), cela ne peut se faire sans la main invisible d'une autorité extérieure, qui est ici représentée par le leader formel. Dans nos cas d'étude, trois rôles lui sont principalement dévolus afin d'assurer les conditions du leadership partagé :

- (1) Mettre en place les conditions de la régulation collective.** La décentralisation des responsabilités et le leadership en collectif fait dialoguer des individus aux profils, visions et intérêts hétérogènes et souvent concurrents. Si cette diversité est un facteur d'intelligence collective, elle suppose également une part de conflictualité irrémédiable. La régulation de ces conflits suppose que les acteurs engagés dans une action collective

puissent dialoguer et s'entendre sur des règles communes et acceptables pour tous (Clot & Simonet, 2015). Pour Detchessahar (2019) cependant, les espaces de dialogue et de régulation doivent être encadrés par une autorité extérieure et légitime afin de s'assurer que la discussion puisse aboutir sur des décisions. En effet, à Greatsense, le fait qu'il n'existe aucune autorité capable de trancher explique que l'organisation ne parvienne pas à s'engager dans une direction claire pour embarquer les collaborateurs. À Maxiscope, le rôle du fondateur comme décisionnaire en dernier recours est plus facilement accepté : si les membres du comex veulent partager le pouvoir, ils reconnaissent également au fondateur l'autorité de trancher leurs désaccords pour leur indiquer dans une direction commune.

(2) Structurer et légitimer la distribution du leadership : le deuxième rôle du leader formel a trait aux enjeux de redistribution des pouvoirs et de la reconnaissance. En cela on retrouve le rôle de facilitateur du leadership partagé souligné dans plusieurs études (Ensley et al., 2006; Zhu et al., 2018). Notamment au début du processus, le leader formel a une importance fondamentale dans la structuration initiale du partage, pour définir l'étendue de la distribution, et l'implication des différents rôles et fonctions (Döös & Wilhelmson, 2021). Cela suppose de définir clairement les critères de légitimité ou d'inclusion au leadership, afin à la fois d'ouvrir la possibilité à tous d'y parvenir et de légitimer ceux qui émergent dans cette position. Cette ouverture au leadership doit être accompagnée pour les personnes plus juniors : le leadership est une charge, qui demande du temps, de l'implication et de l'énergie. Non-accompagnée, elle peut paraître inaccessible au plus grand nombre. On retrouve ici la notion du Super leader ou du leader responsabilisant d'abord proposé par Manz & Sims (1991). Au-delà de la vision égocentrée du leader, celui-ci a comme responsabilité de faire grandir ses collaborateurs pour leur donner le pouvoir d'agir comme leur propre leader. C'est un rôle dans lequel se reconnaît volontiers le fondateur de Maxiscope, qui dit avoir un rôle d'accompagnateur temporaire, le temps de « *construire les conditions de son inutilité* ».

(3) Suppléer les rôles qui ne sont pas pris en charge dans le cadre du leadership partagé. En effet, nos résultats ont montré que certains rôles de leadership étaient plus difficilement distribuables que d'autres. Ainsi, si les nouvelles figures du leadership partagé apprécient de confronter leurs idées, leurs visions et leurs intérêts, ils peinent à embarquer le reste des collaborateurs vers une direction commune. Or, l'essence même du leadership réside dans ce rôle fédérateur : il est justement de pouvoir aligner les

efforts individuels et collectifs vers un objectif commun porteur de sens (Yukl, 2012). Dans ce cas, le rôle d'un leader externe peut être ici symbolique. Pour Castelnovo et al., (2017) le leader 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. Ce rôle fédérateur et symbolique s'avère plus souvent incarné que distribué selon le constat partagé par Sweeney (2022), qui montre que certaines fonctions de leadership ne peuvent être distribuées, ce qui conduit soit à leur abandon, soit à leur prise en charge par le leader externe.

4.3. TEMPORALITE ET CONTEXTE DU LEADERSHIP VERTICAL

Le principe de subsidiarité permet de penser le leadership comme une pratique adaptative dans un environnement complexe. En conséquence, le rôle du leader formel n'est ni prédéfini ni linéaire, il peut supposer parfois de nourrir la collaboration ou bien au contraire de faire naître le débat et la confrontation, de choisir parfois l'inaction et le retrait plutôt que l'intervention (Raelin, 2016).

Le leadership est effet un processus complexe et dynamique, qui se reconfigure en fonction des attentes, des besoins et des représentations des organisations et de ses membres. Dans nos cas, nous avons pu observer que les attentes en termes de leadership vertical variaient en fonction du contexte. Ainsi, les attentes sur le fondateur de Maxiscope étaient plus importantes au plus fort de la crise sanitaire au cours de l'été et de l'automne 2020. C'est à ce moment que nous avons observé l'importance du rôle motivationnel notamment, pour remobiliser les équipes dans un contexte d'incertitude. A Greatsense également, les attentes en termes de direction et de motivation sont plus importantes dans les situations d'incertitudes et de risques perçues par l'organisation.

Cette considération est cohérente avec l'étude de Ensley et al. (2006) qui montrent que les comportements de leadership vertical sont plus facilement observés dans des situations dites « faibles », c'est-à-dire caractérisées par l'incertitude, la nouveauté et le risque. Ils identifient ces situations notamment aux premières phases de création de l'organisation, lorsque les processus ne sont pas encore structurés, et dans les phases de crise perçue pour l'organisation. A leur suite, plusieurs auteurs appellent à étudier l'interaction entre leadership vertical et leadership partagé en lien avec le contexte dans lequel ces comportements s'exercent (Antonakis & Auto, 2007; Hmieleski & Ensley, 2007; Oc, 2018).

CONCLUSION

En s'interrogeant sur le rôle de la figure du leader formel dans un modèle de leadership partagé, notre recherche adresse un manque dans la littérature sur les organisations post-bureaucratiques : la distribution du pouvoir nécessite-t-elle la disparition de la source de pouvoir hiérarchique ? Nous avons montré que les deux sources de leadership, que constituent le leader formel dans le cadre d'un leadership vertical, et le collectif dans le cadre d'un leadership partagé, ne s'opposait pas, mais se complétaient dans une logique de subsidiarité d'autorité. Cette recherche propose donc des contributions à la fois théoriques et managériales : D'un point de vue théorique, elle propose de compléter la revue de littérature sur le leadership partagé et distribué en identifiant et détaillant les rôles du leader formel dans une configuration de leadership partagé. Alors que les premiers travaux avaient souligné l'importance du leader externe comme facilitateur du processus (Carson et al., 2007), peu d'études se sont penchées sur le rôle et les fonctions qui lui incombait en pratique . En partant du terrain pour identifier les manques du leadership vertical, nous permettons de mieux comprendre l'interaction entre les deux sources de leadership.

D'un point de vue managérial, cette recherche répond aux impensés de la diminution, voire de la suppression des figures d'autorité formelles dans les organisations post-bureaucratiques, humanistes et démocratiques (Lee & Edmondson, 2017). En prenant en compte les écueils de ces modèles, elle propose des pratiques pour faciliter la mise en place d'une distribution du pouvoir dans ces organisations qui ne débouche pas sur des luttes internes et des frustrations personnelles. Nous détaillons les différents rôles pris par le leader externe en fonction des besoins et du contexte afin d'assurer les conditions de mise en place du leadership partagé.

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).
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, 26.
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.
- Carney, B. M., & Getz, I. (2016). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* (Flammarion). Flammarion.
- 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. <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>
- Clot, Y., & Simonet, P. (2015). Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre. *Le travail humain*, 78(1), 31-52. <https://doi.org/10.3917/th.781.0031>
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). *Shared Leadership : A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction*. 3, 28.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders : On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77-86. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003>
- Crozier, M. (1960). Les relations de pouvoir dans un système d'organisation bureaucratique. *Sociologie du travail*, 2(1), 61-75. <https://doi.org/10.3406/sotra.1960.1011>
- Cultiaux, J., & Léon, X. (2019). Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 27(1), 109-124.
- Curchod, C. (2003). La méthode comparative en Sciences de gestion : Vers une approche qualiquantitative de la réalité managériale. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 6, 155-177.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations : On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 211-216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.001>
- De Ridder, M., & Taskin, L. (2021). Quels espaces de liberté dans l'entreprise dite libérée ? *@GRH*, N° 40(3), 13-36.

- Denis, J.-L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.667612>
- de Ridder, M., & Taskin, L. (2021). Quels espaces de liberté dans l'entreprise dite libérée ? Une approche par la liberté sociale d'Axel Honneth. *@GRH*, 40(3), 13-36. <https://doi.org/10.3917/grh.213.0013>
- Detchessahar, M. (2019a). *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité.
- Detchessahar, M. (2019b). *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité.
- Detchessahar, M. (2019c). L'énigme de la responsabilité dans les organisations : L'enjeu du dialogue. *Sociologie du travail*, 61(2), Article 2. <https://doi.org/10.4000/sdt.17693>
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique. *@GRH*, 16(3), 63-89. <https://doi.org/10.3917/grh.153.0063>
- Döös, M., & Wilhelmson, L. (2021). Fifty-five years of managerial shared leadership research : A review of an empirical field. *Leadership*, 17(6), 715-746. <https://doi.org/10.1177/17427150211037809>
- Dumez, H. (2011). *Qu'est-ce que la recherche qualitative?* 13.
- Dumez, H. (2018). Décrire pour théoriser. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIV(57), 75-90. <https://doi.org/10.3917/rips1.057.0075>
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006a). 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., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006b). 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>
- 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>

Gagnon, Y.-C. (2005). *L'Étude de Cas Comme Méthode de Recherche : Guide de Réalisation*. PUQ.

Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglborg, A.-C. (2019). Ch. 6 Autonomie et contrôle dans l'entreprise libérée : Des effets paradoxaux? In L. Karsenty, *Libérer l'entreprise, ça marche ?* (p. 192-218). Octarès Editions.

Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglborg, A.-C. (2020). Quelles formes de contrôle dans l'entreprise libérée ? Deux études de cas. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 40(3), 3-23.

Gilbert, P., Teglborg, 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)

Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels : Multilevel Research in Management. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1385-1399. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.28166219>

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>

Hoch, J. E. (2013). Shared Leadership and Innovation : The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159-174.

Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations Vers des communautés de travail inspirées*. <https://livre.fnac.com/a8843377/Frederic-Laloux-Reinventing-organizations>

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. C., & Sims, H. P. (1987). Leading Workers to Lead Themselves : The External Leadership of Self- Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-129. <https://doi.org/10.2307/2392745>

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). SuperLeadership : Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90051-A](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90051-A)

- 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., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78-102. <https://doi.org/10.2307/2392813>
- 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.
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership : A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218-235. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>
- Pearce, C. (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. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>
- 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>
- Picard, H., & Islam, G. (2020). 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership. *Organization Studies*, 41(3), 393-414. <https://doi.org/10.1177/0170840618814554>
- Raelin, J. A. (2016). Imagine there are no leaders : Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, 12(2), 131-158. <https://doi.org/10.1177/1742715014558076>

- Shymko, Y., & Frémeaux, S. (2022). Escaping the Fantasy Land of Freedom in Organizations : The Contribution of Hannah Arendt. *Journal of Business Ethics*, 176(2), 213-226. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04707-x>
- Sweeney, A. (2022). Looking within : A longitudinal qualitative analysis of shared leadership behaviours in organisational teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 28(7/8), 441-460. <https://doi.org/10.1108/TPM-02-2022-0013>
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, 26(9), 1377-1404. <https://doi.org/10.1177/0170840605056907>
- Vaujany, F.-X. de. (2022, mars 17). « *Apocalypse managériale* » : Depuis 1945, le management enfermé dans une logique de l'ennemi. The Conversation. <http://theconversation.com/apocalypse-manageriale-depuis-1945-le-management-enferme-dans-une-logique-de-lennemi-179255>
- Vigour, C. (2016). *La comparaison dans les sciences sociales*. La Découverte.
- Weber, M. (1995). *Economie et société* (Pocket, Vol. 1). Decitre. <https://www.decitre.fr/livres/economie-et-societe-9782266069076.html>
- Weil, T., & Dubey, A.-S. (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée : Enquête sur l'entreprise et ses contraintes*. Presses des Mines.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research : Design and Methods*. SAGE.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Pearson.
- 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>
- Zobrist, J.-F. (2020). *L'entreprise libérée par le petit patron naïf et paresseux*. Cherche Midi.