



**GRH**

32<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH  
Paris, 13-14-15 octobre 2021

**Mutations de l'environnement, mutations  
des organisations, mutations de la GRH ?**

## METTRE EN PLACE UN LEADERSHIP PARTAGE A L'ECHELLE ORGANISATIONNELLE : UNE ETUDE EXPLORATOIRE AUPRES DE DEUX PMEs

Lucie Gabriel

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

[Lucie.gabriel@univ-paris1.fr](mailto:Lucie.gabriel@univ-paris1.fr)

### Résumé :

Cette communication propose d'identifier les freins et les facteurs facilitant la mise en place d'un leadership à l'échelle organisationnelle. Longtemps pensé comme un processus vertical et individuel, le leadership est aujourd'hui de plus en plus envisagé comme un processus partagé, distribué, ou mis en place collectivement (Pearce & Conger, 2003). Cependant, dans une tradition occidentale marqué par un paradigme individualiste, le passage à une structure de pouvoir partagé est confronté à des freins au travail en collectif, à la fois au niveau des équipes et des individus dans l'organisation. A travers l'étude exploratoire de deux entreprises de type PME, notre recherche rend compte de la mise en place d'un leadership partagé pour en identifier les principaux freins au niveau de la collaboration, de la cohésion et de la compréhension mutuelle dans les équipes. Plusieurs facteurs de résolution sont proposés.

# METTRE EN PLACE UN LEADERSHIP PARTAGE A L'ECHELLE ORGANISATIONNELLE : UNE ETUDE EXPLORATOIRE AUPRES DE DEUX PMES

## 1. Introduction

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

Cette remise en cause s'inscrit dans une nouvelle vague de recherche depuis le début des années 2000 qui invite à considérer le leadership non plus comme un processus individuel et vertical, mais plutôt comme un processus dynamique et partagé dans un collectif (Mintzberg, 2008). Ce changement de paradigme répond à une réalité organisationnelle : dans un monde de plus en plus complexe et connecté, il faut bien plus que les compétences d'une personne seule pour faire face aux défis organisationnels du 21<sup>ème</sup> siècle. C'est le groupe et non plus l'individu qui doit faire preuve de leadership (Carson et al., 2007; Crevani et al., 2007; Ensley et al., 2003a), en utilisant les compétences de chacun coordonnées pour résoudre un problème commun. Dans cette configuration, le projet, ou l'objectif commun prend le pas sur l'individu, et chacun contribue en fonction de ses compétences à sa mise en place (Luc, 2016). Plusieurs études empiriques montrent que le leadership partagé, horizontal ou collectif est un meilleur prédicteur de performance (Ensley & Pearce, 2001), de résilience (Pearce & Manz, 2014), de coordination et de cohésion (Carland & Jr, 2012; Ensley et al., 2003a).

Si les premières études sont prometteuses, la recherche sur le leadership horizontal constitue néanmoins une rupture importante dans le paradigme individualiste qui a marqué toute la recherche Occidentale. Alors que plusieurs études documentent ses effets positifs au niveau de l'organisation et des collaborateurs (Bligh et al., 2006; Ensley et al., 2003a; Pearce et al., 2004), peu de travaux se sont intéressés à la façon dont il émerge dans les entreprises. Dans un monde dominé par une vision individualiste du pouvoir, des travaux complémentaires sont nécessaires pour comprendre comment dépasser les freins préexistants dans l'organisation à la construction d'un projet dépassant les intérêts individuels.

Dans une logique exploratoire, nous nous appuyons sur l'étude de cas de deux PME pour rendre compte de la mise en place du leadership horizontal au niveau organisationnel. L'objectif de

cette recherche est d'identifier les facteurs et les freins individuels et collectifs qui conditionnent la construction d'une vision commune dans le cadre d'un leadership partagé.

## 2. Revue de littérature

### 2.1. *Déconstruire le mythe du leader-héro*

Historiquement, le leadership a été construit comme un processus vertical et descendant dans lequel un individu en position de responsabilité exerce son pouvoir d'influence sur un ou plusieurs individus (Pearce, 2004). Depuis la Révolution Industrielle, le leadership est en effet reconnu comme un facteur de performance économique qui permet d'organiser le travail pour en augmenter la productivité et l'efficacité. Le rôle du leader est fortement influencé par l'étude scientifique du management au début du XX<sup>ème</sup> siècle qui lui attribue des fonctions de « commande et de contrôle » (Crevani et al., 2007; Pearce, Conger, et al., 2008). Ce paradigme centré sur le leader est dominant dans les modèles classiques tout au long du XX<sup>ème</sup> : les principales approches se sont attachées à identifier les traits de personnalité, les comportements ou les styles de leadership les plus efficaces pour conduire un groupe (Day & Antonakis, 2012). Il faut attendre la fin des années 1970 pour que l'attention des chercheurs se détourne de la figure du leader pour se concentrer sur la relation existante entre le leader et ceux qui choisissent de le suivre. Regroupé sous le nom de « *Nouveau Leadership* » (Day & Antonakis, 2012), les théories du leadership visionnaire, transformationnel et charismatique étudient les effets que produisent l'influence du leader sur les membres de l'organisation.

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

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

Pour Meindl, Ehrlich et Dukerich (1985) 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. Les organisations sont en effet des groupes sociaux dont les membres partagent une culture commune, qui fournit un socle de valeurs, de symboles, de rites et de croyances partagées (Hogg, 2001). Le leadership est avant tout un processus social qui naît dans un groupe : le leader est toujours membre du groupe, élu par lui (Hogg, 2001). Or, dans ce groupe, l'influence peut être autant verticale (portée par le leader) qu'horizontale (partagée par les membres du groupe). Au début des années 2000, plusieurs auteurs, dont Mintzberg (2008), ont appelé à repenser le leadership comme un

processus collectif, dans lequel l'influence est partagée entre les membres d'un groupe. Le nouveau paradigme du leadership partagé, aussi appelé leadership distribué ou collectif, propose d'envisager le leadership comme un processus qui peut être enseigné, partagé, distribué et mis en œuvre collectivement (Pearce, Conger, et al., 2008).

## 2.2. *Le paradigme du leadership horizontal*

### 2.2.1. *Définitions*

Si l'étude du leadership partagé ou horizontal est un phénomène relativement récent, il s'inscrit dans une tendance de plus en plus présente à rompre avec une vision individualiste dans la recherche sur leadership comme de l'entrepreneuriat (Pearce & Manz, 2014). Depuis deux décennies, plusieurs définitions du leadership partagé ont été proposées (tableau 1) : Il est étudié soit comme un phénomène de groupe basé sur le partage des responsabilités et le consensus (Ensley et al., 2006), soit comme un phénomène émergeant dans lequel la personne la plus qualifiée sur un sujet endosse le rôle de leader à un moment donné (Friedrich et al., 2009), ou encore comme un phénomène qui résulte d'une dynamique interne au groupe (Day et al., 2006). Si le concept manque encore de définition unifiée, il fait émerger un changement de paradigme important : contrairement aux théories traditionnelles, l'unité d'analyse pertinente n'est plus l'individu mais le groupe et le processus d'influence devient un phénomène collectif orienté vers l'accomplissement d'un projet commun (Luc, 2016). En résumé, le leadership est un processus de groupe dans lequel les membres se répartissent l'influence et s'accordent collectivement sur la définition et l'accomplissement d'une vision partagée.

Tableau 1 : Principales définitions du leadership horizontal

Auteurs	Théorie	Définitions
Gibb, (1954, p.884)	Leadership distribué	« Le leadership est probablement mieux conçu comme une qualité de groupe, comme un ensemble de fonctions qui doivent être réalisées par le groupe ».
Gronn, (2002)	Leadership distribué	« Le leadership agrégé est dispersé entre certains, plusieurs ou peut-être tous les membres d'une organisation ».
(Pearce & Conger, 2002 p. 1)	Leadership partagé	« Un processus d'influence dynamique et interactif entre des individus au sein de groupes dont l'objectif est de se diriger mutuellement vers la réalisation des objectifs du groupe ou de l'organisation, ou des deux ».
Day, Gronn & Salas (2004)	Leadership d'équipe	« Le leadership est le résultat de processus d'équipe »
Ensley et al., (2006 p. 220)	Leadership horizontal	« Un processus d'équipe où le leadership est exercé par l'équipe dans son ensemble, plutôt que par un seul individu désigné. »
Carson et al. (2007, p. 1218)	Leadership partagé	« Une propriété émergente de l'équipe qui résulte de la répartition de l'influence du leadership entre plusieurs membres de l'équipe. »
Friedrich et al. (2009, p.933)	Leadership collectif	« Il s'agit d'un processus de leadership dynamique dans lequel un leader défini, ou un ensemble de

		leaders, utilise de manière sélective les compétences et l'expertise au sein d'un réseau, distribuant efficacement les éléments du rôle de leader en fonction de la situation ou du problème à résoudre. »
Chiu et al., (2016, p1617)	Leadership partagé	« Un phénomène de groupe généré par la confiance réciproque et l'influence partagée entre les membres de l'équipe afin d'atteindre les objectifs de l'équipe ».
Zhu et al., (2018 p.837)	Leadership partagé	« Nous définissons le leadership partagé comme un phénomène d'équipe émergent dans lequel les rôles de leadership et l'influence sont répartis entre les membres de l'équipe »

### 2.2.2. Dimension collective du leadership partagé : les dynamiques de groupes dans la mise en place d'une vision collective

Le leadership est fondamentalement lié à la capacité à définir et instaurer une vision pour l'organisation et mobiliser toute l'organisation autour de cette vision (Yukl, 2002). Longtemps pensée comme la prérogative unique d'un leader individuel, la vision devient dans le leadership partagé le résultat d'un projet collectif, nourrie des représentations et des compétences complémentaires de plusieurs personnes (Berson et al., 2015). Le concept de **vision collective** se base sur le postulat que l'intelligence collective et la mise en commun des compétences permet de proposer une vision plus innovante et plus compétitive pour assurer la survie de l'organisation sur un marché de plus en plus instable et complexe (Bayad & Couteret, 2002b; Luc, 2016). Dans cette perspective, c'est la vision commune qui « *devient en soi le leader* » du groupe (Luc, 2016), en guidant les efforts des membres du collectif décidant de la distribution des rôles : la vision partagée « *d'un futur désiré pour le groupe fournit une base de planification, définition des objectifs, de coordination et de motivation au sein du groupe* » (Ensley et al., 2003b). Le leadership partagé est donc étroitement lié aux dynamiques de groupe, et notamment de **collaboration**, de **compréhension partagée**, de **cohésion** et de **communication** dans le groupe.

La vision partagée est d'abord l'objet et l'enjeu d'une **collaboration** entre les membres d'un groupe. Au-delà de la simple coordination des efforts individuels pour résoudre un problème commun, la collaboration implique que les participants s'engagent mutuellement à faire émerger des intérêts communs dépassant la limite de leurs intérêts particuliers (Gangloff-Ziegler, 2009).

La collaboration autour d'une vision partagée suppose une proximité cognitive entre les membres du groupe: il faut que des individus ayant des compétences et des profils diversifiés soient capables de partager une même représentation des objectifs primaires de l'organisation et des stratégies pour les atteindre (Carson et al., 2007; Ensley et al., 2003). Dans le leadership partagé, les membres de l'organisation possèdent une **compréhension partagée** de la stratégie organisationnelle, élaborée par la mise en commun des compétences de chacun (Carland & Jr, 2012; Ensley et al., 2003b; Luc, 2016).

Le leadership partagé se nourrit également de la proximité physique et affective entre les membres du groupe (Ensley et al., 2002, 2003b). Pour Carson et ses collègues (2007), le « support social » est une condition essentielle, qu'il définit comme les efforts déployés par les membres d'une équipe pour se donner mutuellement une force émotionnelle et psychologique. On peut le rapprocher du concept de **cohésion** de groupe, qui est la force du lien qui unit les

membres d'un groupe en un collectif et le maintien ensemble (Oberlé, 2016). Les travaux de Anzieu et Martin (1973) et de Mucchielli (1975 ; 2017) en psychologie sociale ont en effet montré qu'une collection d'individus ne constituait pas nécessairement un groupe. Celui-ci se définit à la fois par une proximité physique qui permet à chacun de s'adresser directement aux autres, et par une « *unité de d'esprit et d'action* » (Mucchielli, 2017) qui forment son identité sociale (Oberlé, 2016).

Le leadership partagé est donc un processus dynamique et collectif, qui se nourrit autant des dynamiques internes au groupe que des interactions entre ses membres. Pour Friedrich et ses collègues (2009), le leadership partagé ou collectif est mieux compris comme une dynamique de réseau entre individus dans lequel les compétences, domaines d'expertise et les responsabilités sont distribués mais dans lequel la **communication et l'échange d'informations** sont clés pour coordonner les actions de chaque membre du réseau : « *la communication est le mouvement de l'information à travers un réseau et c'est une condition préalable pour que les membres comprennent où se trouvent les connaissances et l'expertise essentielles dans le réseau, où se trouvent les problèmes* » (p.940).

Les variables collectives de collaboration, cohésion, compréhension partagée et communication seront donc au cœur de notre étude pour comprendre le fonctionnement et les freins inhérents au leadership partagé.

### 2.2.3. Dimension individuelle du leadership partagé : étude des perceptions individuelles

Dans le leadership partagé, le collectif est à la fois l'unité d'analyse pertinente et la source d'influence privilégiée dans la prise de décision stratégique. Pourtant, dans une tradition occidentale dominée par le paradigme individualiste, la recherche sur le leadership partagé ne peut se défaire de l'étude des caractéristiques et des perceptions individuelles. Elles permettent de comprendre le rapport que les individus ont avec leur leadership (**self-leadership**), avec leur organisation (**implication**) et avec le groupe (**identité professionnelle ou sociale**).

Plusieurs études ont montré que la responsabilisation des collaborateurs (empowerment) la possibilité de prendre des initiatives, de s'auto-manager et de fixer eux-mêmes leurs objectifs étaient les précurseurs d'un leadership partagé dans un groupe (Bligh et al., 2006; Carson et al., 2007; Pearce, Manz, et al., 2008; Pearce & Manz, 2014). Pour Pearce et Manz (2008, 2014), les collaborateurs qui font preuve de **self-leadership**, c'est-à-dire qui sont capable de travailler de manière autonome, de s'auto-diriger et de prendre des décisions sans supervision directe sont également davantage capable de travailler en équipe dans le cadre d'un leadership partagé.

La réussite d'un projet collectif dépend également de l'implication et de la motivation des individus qui travaillent sur ce projet. L'**implication affective** est définie par l'attachement émotionnel d'un collaborateur à son organisation, et dépend de l'identification de celui-ci aux valeurs et aux objectifs de l'organisation. Pour Tremblay et al., (2005), cette identification est facilitée lorsque le projet de l'organisation est **porteur de sens** : « *les individus se mobilisent lorsqu'ils croient en quelque chose. La vision, la mission, les objectifs et les valeurs ont, dans une certaine mesure, un caractère existentiel qui interpelle les individus* (p.69). Enfin, la théorie de l'identité sociale (Hogg, 2001) montre que l'identification d'un individu aux valeurs partagées d'un groupe augmente son sentiment d'appartenance et l'implication dans la réalisation des objectifs partagés du groupe.

En conséquence, nous étudierons également les perceptions individuelles des membres des organisations étudiées sur leur self-leadership, leur identification aux valeurs partagées du groupe et en celles de l'organisation.

### **3. Méthodologie**

#### **3.1. *Le choix du terrain entrepreneurial***

Nous avons choisi de travailler sur le terrain entrepreneurial pour deux raisons : la première est que la structure généralement peu hiérarchisée des PME est un facteur facilitant la mise en place d'un leadership horizontal (Ensley et al., 2006). Dans la littérature, ce type de leadership est associé à un contexte organisationnel particulier décrit par Mintzberg & McHugh (1985) comme une adhocratie, c'est-à-dire une structure organique peu formalisée, innovante et évoluant dans un contexte complexe et dynamique (Pearce et al., 2004; Pearce, Manz, et al., 2008). Ce sont des conditions qui se retrouvent en entrepreneuriat (Cogliser & Brigham, 2004; Zaech & Baldegger, 2017), généralement caractérisé par une structure flexible et dynamique dans lequel existe un seul niveau de management, celui exercé par le fondateur de l'organisation (Gartner et al., 1992). La deuxième raison tient à l'importance de la vision dans la littérature sur le leadership et sur l'entrepreneuriat (Baum et al., 1998; Bayad & Couteret, 2002a). Pour étudier la construction d'une vision partagée, la vision doit prendre une place prépondérante dans le développement et la durabilité de l'entreprise. La capacité à construire une vision innovante devient critique dans un environnement où les problèmes sont complexes, incertains et globaux et dans lequel les compétences d'un individu seul ne suffisent plus (Bligh et al., 2006; Pearce et al., 2004). La combinaison de ces deux facteurs expliquent que le terrain entrepreneurial est souvent servi de terrain d'étude au leadership partagé : l'entrepreneuriat est en effet beaucoup plus souvent une aventure collective que l'œuvre d'un seul individu (Carland & Jr, 2012). Une équipe hétérogène avec des compétences variées et complémentaires est plus performante pour répondre à la multiplicité des défis et à la complexité que comporte l'aventure entrepreneuriale (Ensley et al., 2003a, 2006; Hmieleski & Ensley, 2007).

#### **3.2. *Présentation des organisations étudiées***

L'entreprise A est une startup fondée en 2017. C'est une organisation avec une mission : accompagner les entreprises à la transition vers le *zero waste* et montrer l'impact du recyclage sur les collaborateurs. En un peu plus de trois ans, l'entreprise est passée de 3 à 8 collaborateurs, aux profils et aux compétences diversifiées. L'équipe dirigeante, formée par la fondatrice et deux de ses collaborateurs historiques, ont mis en place un leadership partagé dans lequel l'étendu du rôle de chacun est déterminé par son expertise sur le sujet étudié. Par ailleurs, l'organisation affiche la mise en place d'un style de leadership de responsabilisation, qui se définit par un encouragement au self-leadership des collaborateurs, à la prise d'initiative, à l'auto-détermination des objectifs, à la participation (Manz & Sims, 1987).

L'entreprise B a été créé en 2018 par deux ingénieurs au sein d'une grande entreprise française. C'est une entreprise jeune et très innovante, en pleine croissance interne et externe : elle compte actuellement 29 collaborateurs et est en processus de recrutement pour le premier semestre 2021. Un changement important de direction s'est produit à l'été 2020 : le départ d'un des co-fondateurs a fait basculer l'organisation d'un modèle vertical de prise de décision où les deux co-fondateurs étaient responsables de la prise de décision à un modèle beaucoup plus horizontal. L'entreprise et son fondateur affiche sa volonté de faire participer ses principaux salariés à la définition et l'application de la stratégie organisationnelle. Cette volonté se matérialise par la mise en place d'un organe décisionnel partagé : le Comité exécutif (Comex). Le premier Comex a eu lieu le 9 novembre dernier, et s'est déroulé en comité élargi : il réunissait à la fois les responsables techniques (CTO, responsable Produit, responsable RH, responsable Finances) et les responsables managériaux de l'entreprise (chefs d'équipes), soit un total de 10 salariés sur les 27 salariés que compte l'entreprise.

### **3.3. Méthodologie employée et données collectées**

Notre recherche se base sur la méthode de l'étude de cas décrite comme « *une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'information multiples sont utilisées* » (Yin, 1994, p. 23). L'étude de cas est en effet la méthode la plus pertinente pour étudier des phénomènes nouveaux dans leur contexte naturel. Elle est généralement associée à une démarche qualitative inductive, dans laquelle les données empiriques récoltées sur le terrain servent à construire de nouvelles théories (*grounded-theory*) (Eisenhardt, 1989). Etant donné l'objectif exploratoire et descriptif de notre recherche, l'étude de cas apparaît comme la méthode la plus pertinente pour aborder la réalité complexe du leadership dans les organisations.

Notre étude s'appuie sur la récolte de données qualitatives (entretiens semi-directifs et observations avec journal de bord) durant le mois d'octobre et novembre 2020 pour l'entreprise A et de novembre et décembre 2020 auprès de l'entreprise B. En raison de la crise sanitaire, la phase d'observation dans l'entreprise B s'est faite à distance durant une période de 3 semaines. Au lieu d'être physiquement présents sur le lieu de travail, nous participions à distance à toutes les réunions organisées en distanciel (intra-équipes, inter-équipes et transversales), et nous avons accès à tous les outils de travail et de communication de l'entreprise, au même titre qu'un salarié (Slack, Notion, Rétrospective et Microsoft Teams). Cette méthode d'observation à distance a produit une grande quantité de données exhaustives, dans la mesure où elle permet d'observer en simultanée plusieurs types d'interactions formelles et informelles (réunions sur Teams et channels de discussion sur Slack). En revanche, elle limite l'observation des comportements non-verbaux des collaborateurs.

Nous avons adapté au contexte la méthode d'observation dynamique décrite par Journée (2005) en articulant deux stratégies d'observation : la première stratégie est caractérisée par une unité de temps et de lieu, elle vise l'exhaustivité et la précision des données. Cette stratégie a été adoptée pour capturer l'ensemble des interactions ayant lieu en réunion d'équipe ou en réunion avec l'ensemble des collaborateurs. Lorsque cela était possible, ces moments ont été enregistrés puis retranscrits. La deuxième stratégie d'observation est opportuniste (Journée, 2005) : elle vise à saisir les moments de partage informels (apéro et café), et formels (formations) qui surgissent de manière imprévue. L'objectif de ces deux stratégies d'observation est de capturer, même à distance, les moments d'interactions entre les membres de l'organisation et les moments de prise de décisions.

Pendant et après la période d'observation, nous avons également mené des entretiens semi-directifs avec les sept collaborateurs de l'entreprise A et seize collaborateurs de l'entreprise B, en prenant en compte tous les échelons et tous les différents niveaux de responsabilité.

### **3.4. Analyse thématique des résultats**

A l'issue de la phase de collecte, les données ont été analysées manuellement puis à l'aide du logiciel Nvivo 12 selon une logique abductive et itérative (Paillé & Mucchielli, 2012).

Dans un premier temps, nous avons procédé à un codage manuel d'abord inductif des données : les verbatims et remarques d'observations ont été découpées par unités de sens au cas par cas. Dans un deuxième temps, ce codage a été confronté à revue de littérature et aux catégories prédéfinies avant notre entrée sur le terrain, permettant de modifier, supprimer ou ajouter des catégories. Enfin, dans un troisième temps et à l'aide du logiciel Nvivo 12, les données ont été de nouveau décontextualisées et codées pour vérifier la classification des différentes unités de sens au sein des catégories et sous-catégories selon le contexte concerné.

Sur notre sujet, nous identifions donc 22 codes émergents de la littérature, regroupés en 10 catégories et trois thèmes (tableau 2).

**Tableau 2** : Résultats de la classification pour les thèmes relatifs aux dynamiques de groupe, à la dimension individuelle et au management

THEMES	CATEGORIES		CODES EMERGENTS
<b>DYNAMIQUES DE GROUPE</b>	Cognitive	Intersubjectivité/ Intercompréhension	Référentiel commun
			Technicité
	Relationnelle	Communication	Diversité de profils
			Langage commun
	Sociale	Collaboration/Coopération	Interactions informelles
			Interdépendance des tâches
Confiance		Gestion des problèmes	
		Partage d'information horizontal	
Cohésion	Compétences		
	Reconnaissance de valeurs communes		
<b>DIMENSION INDIVIDUELLE</b>	Rapport à l'organisation	Implication pour la mission	Liens affectifs / familiarité
			Proximité spaciale/psychique
	Rapport au groupe	Rapport au produit	Porteuse de sens
			Identification aux valeurs
MANAGEMENT	Rapport au management	Identification au groupe	Foi dans la réussite
			Intérêt technique
MANAGEMENT	Self leadership	Encadrement	Valeurs partagés
			Autonomie
	Encadrement	Responsabilisation	
		Suivi	
			Considération
			Définition des rôles et des responsabilités

## 4. Principaux résultats

Nos résultats ont montré que des variables collectives et individuelles pouvaient être catalyseurs et freins à la mise en place d'une structure partagée de la décision. Dans un premier temps, nous nous sommes attachés à identifier les difficultés communes auxquelles faisaient face les deux entreprises étudiées dans la mise du leadership partagé, et les moyens d'y remédier, avant de nous intéresser aux divergences entre les cas.

### 4.1. Les freins à l'action collective

#### 4.1.1. L'intercompréhension

Le principal frein identifié à la construction d'une vision commune dans le cadre d'un leadership partagé est lié la compréhension mutuelle de l'objectif commun, c'est-à-dire le fait de partager une représentation commune de l'objectif et de sa finalité à terme. Dans l'entreprise B, c'est même le principal point d'insatisfaction des collaborateurs (Tableau 3).

Tableau 3 : Références positives et négatives du code intercompréhension

Références	Positives	Négatives
<b>41 : Intercompréhension</b>	<b>7</b>	<b>27</b>
<i>41.3 : Référenciel commun</i>	0	12
<i>41.2 : Technicité du langage</i>	2	6
<i>41.4 : Diversité des profils</i>	0	10

#### 4.1.2. Existence de sous-groupes et difficultés de communication

Les collaborateurs des deux organisations sont caractérisés par une grande diversité de profils. Si cette hétérogénéité peut être valorisable dans l'entreprise car elle crée de facto une diversité des points de vue et de compétences, elle peut également être un facteur d'incompréhension mutuelle : le partage d'information et la communication entre les collaborateurs peut être rendu plus difficile par la technicité du langage :

« Bon après A., quand il me raconte ses trucs je le regarde, je lui fais : tu sais que je ne comprends strictement rien à ce que tu es en train de me raconter ? » (Responsable communication de l'entreprise A lorsqu'elle évoque sa conversation avec un développeur).

« C'est que pour moi c'est évident la différence de langage et de compréhension entre moi et F. et moi et L. [...]. Avec lui j'ai vraiment une barrière linguistique de technicité qui m'empêche de le comprendre. » (Membre de l'équipe Business, entreprise B)

Cette réalité se retrouve dans l'entreprise B, qui se découpe en plusieurs équipes : l'équipe Produit (développeurs), l'équipe Business (commerciaux), l'équipe Opérations (data scientist et R&D) et l'équipe Support (RH & Finances). Chaque équipe développe une vision du produit et de sa finalité en fonction de ses propres problématiques et de ses besoins, et chaque équipe a tendance à penser que sa vision prévaut pour l'intérêt de l'organisation. « Les mecs ils sont toujours avec leur équipe, ils sont confrontés à des réalités différentes et donc ça t'impose de construire les canaux de communication » (Entretien fondateur, entreprise B)

#### 4.1.3. Un exemple des difficultés liées à l'existence d'un sous-groupe dans l'organisation : l'équipe des développeurs dans l'entreprise B

L'existence de sous-groupes professionnels au sein d'une même entreprise pose un risque pour l'intercompréhension entre les équipes lorsque le sentiment d'appartenance au sous-groupe est plus fort que le sentiment d'appartenance à l'entreprise. L'étude de l'équipe des développeurs dans l'entreprise B permet d'illustrer cette tension.

L'entreprise développe un logiciel qui nécessite beaucoup d'opérations informatiques, c'est donc l'équipe des développeurs qui constitue le groupe le plus important en termes d'effectif dans l'entreprise. Pourtant les collaborateurs reconnaissent une fracture entre l'équipe des développeurs et les autres : « Pour moi il y a vraiment deux mondes, entre les devs et les autres quoi. » (Chef d'équipe Opérations).

L'équipe des développeurs se démarquent d'abord par des profils qui diffèrent de la plupart des collaborateurs de l'entreprise B qui ont une formation d'ingénieurs : « Il y a quand même cette double casquette : il y a le côté ingénierie et développement. » (Manager d'équipe développeur). Ils se démarquent également par une différence d'organisation : alors que la plupart des autres équipes fonctionnent par objectifs semestriels (les Objectives Keys Results), l'équipe fonctionne avec la méthode dite méthode Scrum, qui consiste à découper le travail en

blocs de temps de trois semaines environ, appelés Sprints, pendant lesquels chaque développeur a un nombre de tâches défini à effectuer. Cette méthode n'est pas propre aux développeurs de l'entreprise B, mais est généralement un mode d'organisation courant en développement informatique (propos issus d'une conversation informelle avec un développeur). Le fait d'utiliser une méthode avec une temporalité différente (trois semaines versus trois mois) peut expliquer la difficulté de l'équipe Développement à partager la finalité générale de l'organisation. Dans les entretiens, on dénombre 32 références directes à la difficulté de faire partager aux développeurs une représentation commune de la finalité du produit : « *Les développeurs, tu leur demandais la finalité du produit ils ne savaient pas toujours bien te répondre. Et aujourd'hui je trouve que c'est toujours un peu le cas.* » (Responsable Produit, entreprise B)

Dans l'entreprise, les développeurs fonctionnent relativement comme un groupe à part dans l'organisation, dans lequel les membres revendiquent d'abord leur identité professionnelle de développeur avant leur appartenance à l'organisation : « *Tu sais en informatique on a toujours eu l'habitude d'être en bas de l'échelle sociale ou en bas de la chaîne alimentaire donc entre victimes on s'entend bien généralement. Les développeurs s'entendent généralement très bien entre eux hein. Je n'ai jamais eu de souci avec des développeurs.* » (Développeur)

Une divergence d'intérêt, de formation et de fonctionnement entre plusieurs équipes porte un risque non seulement pour la compréhension mutuelle, mais également pour la cohésion et la collaboration au sein de l'entreprise. Le risque étant que l'identification du collaborateur à son équipe soit plus forte que l'identification à l'organisation et la mission commune, et que les divergences inter équipes l'emportent sur la réalisation de l'objectif commun.

#### **4.2. Le poids des sympathies individuelles et des échanges informels**

Cependant, nous avons répertoriés de nombreux comportements d'entraides et de solidarité dans les deux organisations. Cette cohésion revendiquée par les collaborateurs permet dans une certaine mesure d'outrepasser les difficultés d'intercompréhension et de collaboration. Ces comportements sont nourris en grande partie par les échanges informels définis comme l'ensemble des interactions qui ont lieu hors d'un contexte de travail. Dans notre étude, elle influence la cohésion, la collaboration mais également la prise de décision dans l'entreprise (voir encadré).

Un exemple d'échanges hors contexte de travail : le « *random coffee* » dans l'entreprise B

Dans l'entreprise B, la tradition du « *random coffee* » a été instaurée à partir de l'automne 2020 pour proposer un moment de rencontre informel en période de télétravail imposée. L'objectif est de reproduire « *les conversations autour de la machine à café* » (discussion avec la responsable RH). Une fois par semaine, un algorithme connecte deux collaborateurs au hasard pour un créneau de café virtuel de 30 minutes afin qu'ils puissent faire connaissance et échanger sur des sujets variés hors travail. Cette initiative est bien accueillie par les salariés qui y voit une occasion de mieux connaître leurs collègues dans un contexte de croissance interne de l'entreprise et de télétravail imposé. Mais cette initiative a également un impact sur la façon dont les collaborateurs de deux équipes différentes travaillent ensemble et collaborent : « *Je travaillais avec Y., on ne s'est jamais rencontré en physique, on ne s'est jamais vu, et ça s'est passé très bien quand on a travaillé ensemble. [...] Ben je peux l'expliquer via le fait qu'on a fait un random coffee. Je crois que ça joue, on a sympathisé un peu.* » (Développeur, entreprise B)

Les conversations autour de la machine à café, qu'elles aient lieu via un écran ou en réel, ont une importance particulière notamment lorsqu'il s'agit de se coordonner pour résoudre un problème : « *Si tu demandes à un dev où est ce qu'il en est d'un bug, il restait quand même la*

*machine à café, et les discussions de couloirs pour discuter avec les gens.* » (Data Scientist, entreprise B). Avec « *faire appel à un médiateur* » (8 références), les discussions de couloir ou de machine à café sont en effet le premier facteur de résolution de problème le plus évoqué par les collaborateurs de l'entreprise B dans les entretiens (9 références)

### **4.3. Les freins individuels**

Dans un deuxième temps, nous avons fait émerger des entretiens formels (semi-directifs) et informels (discussions, échanges lors de l'observation) les difficultés auxquelles faisaient face les collaborateurs dans la mise en place de ce mode de fonctionnement collectif.

#### *4.3.1. Identification à la mission et à l'entreprise*

D'abord, les entretiens révèlent une identification différenciée des collaborateurs à la mission et aux valeurs affichées par leur organisation : si certains reconnaissent un alignement entre les valeurs défendues par l'entreprise et leurs valeurs personnelles (pour trois sur sept collaborateurs de l'entreprise A et pour huit des seize collaborateurs interrogés dans l'entreprise B), alors que pour d'autres, elle n'est pas du tout un facteur d'identification : « *Ce n'est pas ce qui me fait vivre. C'est sûr que la passion pour recycler le plastique ce n'est pas ce qui me fait vivre* » (Ingénieur, entreprise A).

Lorsque cela est le cas, l'identification à la mission est un facteur d'implication et d'engagement des collaborateurs qui en retour les motivent à s'impliquer davantage et à participer à la direction générale de l'entreprise. « *Par l'engagement qu'on a apporté, par la vision du projet, tout ce que je voyais autour, c'est devenu important de faire partie des murs de cette entreprise.* » (Responsable de Produit, entreprise A). Cette différence d'implication dans la mission qui constitue la « raison d'être » de l'entreprise est un facteur de tension à long terme, car elle menace la cohésion du groupe de direction lorsque des collaborateurs engagés au même niveau de responsabilité dans la constitution de la vision stratégique ne le font pas pour des motivations collectives.

#### *4.3.2. Autonomie et besoin d'encadrement*

Les deux organisations mettent en avant une philosophie organisationnelle dans laquelle le self-leadership de tous les collaborateurs est encouragé, c'est-à-dire l'autonomie, la prise d'initiative, la participation de chacun à la détermination de ses objectifs. L'autonomie accordée aux collaborateurs est généralement un facteur de satisfaction pour les collaborateurs lorsqu'elle est associée à un certain niveau de responsabilité et de compétences : « *ça allait permettre de répondre à mon envie, mon besoin de prise d'initiative et de liberté* » (Data scientist, entreprise B). En revanche, elle devient un facteur d'insatisfaction lorsqu'elle est associée à un manque d'encadrement et de suivi : « *C'est trop de pression parce que du coup ils ont des attentes énormes sur des trucs que je ne sais pas faire, sur des choses que je vais devoir apprendre par moi-même. Et malheureusement je trouve que je n'ai pas assez de suivi par rapport à ce que je fais.* » (Designer, entreprise A).

#### *4.3.3. Le manque de structure et de définition des rôles*

Les deux entreprises étudiées sont caractérisées par une faible structuration et une volonté de limiter les chaînes hiérarchiques. Les collaborateurs sont invités à prendre des initiatives en dehors de leurs scopes de responsabilités pour faire évoluer l'entreprise, mais cette faible structuration peut être aussi associée à un manque de clarification des rôles et des responsabilités (11 références à cette difficulté dans les entretiens des collaborateurs de l'entreprise B et 4 références des collaborateurs de l'entreprise A). Ce qui entraîne à la fois une confusion pour les collaborateurs sur leur propre rôle dans l'organisation : « *Vraiment là,*

*aujourd'hui je n'ai toujours pas ma mission letter donc je ne sais toujours pas quel est mon rôle en 2021* » (membre équipe Business, entreprise B)

*« Je n'ai pas non plus envie de broder cinq emails différents alors que ce n'est pas mon métier. »* (Designer Produit, entreprise A)

Cela entraîne également une confusion sur la chaîne de responsabilité dans l'entreprise :

*« On a l'idée que ton salaire et ta position dans l'entreprise dépend de tes rôles, mais c'est la définition des rôles de chacun qui devient flou et à tendance à se transversaliser tu vois. Et les frontières de responsabilités sont dissoutes »* (Product designer, entreprise B)

#### 4.3.4. Une tension des intérêts collectifs et de la considération individuelle

L'importance de l'esprit d'équipe et du collectif est fréquemment souligné dans la culture des entreprises étudiées. Or, cette mise en avant du collectif est un point de tension lorsque les collaborateurs ressentent que cela se fait au détriment de leur intérêt individuel. Dans l'entreprise A, les règles de télétravail liées à la pandémie ont donné lieu à une mise en tension des intérêts individuels et collectifs : l'expérience du premier confinement a montré que le télétravail était un facteur de désengagement des salariés et de perte de cohésion pour le groupe (propos issus d'une discussion informelle avec la fondatrice). Aussi, si des jours de télétravail sont proposés aux collaborateurs en théorie, en pratique cela n'était que très peu encouragé et a pu être interprété comme un manque de considération pour leur santé : *« Un truc, par rapport à la situation actuelle avec le Covid, le fait qu'on soit dans 20m<sup>2</sup> à 7, je trouve que c'est n'importe quoi. [...] Personne ne prend de jours de télétravail et moi quand j'en prends, je vois bien que ça ne leur fait pas plaisir. Parce qu'ils considèrent que ça ne soude pas une équipe. Mais bon... »* (Product designer, entreprise A).

### 4.4. Divergences entre les deux entreprises

Dans un deuxième temps, nous avons cherché à identifier les principales caractéristiques divergentes entre les deux organisations pour mettre en lumière les facteurs explicatifs de ces divergences.

#### 4.4.1. Divergences dans la mise en place du leadership partagé et résultat sur l'engagement des collaborateurs

Si les deux organisations ont toutes les deux mis en place des dispositifs de leadership partagé, les impacts sur les collaborateurs diffèrent. Dans le premier cas, la mise en place d'un leadership de participation est le résultat d'un processus impulsé par le haut, inspiré par la fondatrice et par ses valeurs. : *« Moi j'ai des valeurs, mais là aussi pour moi la valeur de co-construire, de co-crée, de collaborer, ce qui fait qu'on retravaille la vision avec les collaborateurs, qu'on l'ajuste. Je pense que c'est plus ça le mot, c'est ajuster la vision en fonction des inputs des collaborateurs. »* (Entretien fondatrice). Cette philosophie organisationnelle est présentée aux collaborateurs lors de l'entretien de recrutement, et lors la procédure de « onboarding » (intégration à l'équipe), puis renforcé par des rituels formels et informels pour faire participer les collaborateurs à la vie de l'entreprise. Interrogés sur leur rapport à ce mode de fonctionnement, les collaborateurs se disent généralement satisfaits que leur voix soit prise en compte, mais déplorent des objectifs imposés « top-down » et des incohérences entre la culture horizontale affichée par l'entreprise et la réalité de la prise de décision dans des moments de stress et d'incertitude. En général, on observe un niveau d'engagement assez faible parmi les collaborateurs de l'organisation A (sur les sept interrogés, deux déclarent ne pas faire « plus que leur boulot », deux autres ont un niveau d'engagement normatif).

Pour l'entreprise B, la mise en place d'un leadership horizontal est certes accompagnée par le fondateur, mais elle est d'abord impulsée par les équipes elles-mêmes suite au départ du co-fondateur en septembre 2020 :

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

Les collaborateurs engagés dans ce processus sont persuadés de son importance pour l'avenir de l'organisation : « *Je pense que le fait qu'il y ait plus de gens qui participent au Comex c'était un peu inévitable. Départ de D (co-fondateur) ou pas, ça n'aurait jamais pu marcher si c'était qu'eux deux qui prenaient les décisions.* » (Entretien CTO).

Ce mouvement bottom-up a plusieurs conséquences au niveau de l'organisation : d'une part, le changement n'est pas incarné par la volonté d'une seule personne (le fondateur) mais réellement porté par tout un groupe. De fait, l'horizontalité est plus facilement ancrée dans la culture de l'organisation et moins soumise aux aléas de la volonté de son fondateur. Ensuite, les membres du Comex qui ont souhaité son institution montrent un fort engagement dans l'entreprise et ses objectifs : ils se sentent davantage liés à la stratégie qu'ils ont contribué à construire et à sa réussite.

#### 4.4.2. Familiarité de l'équipe et cohésion

La deuxième divergence importante entre les deux organisations se situe au niveau de l'équipe. Lors de notre période d'observation dans l'organisation A (octobre 2020), l'équipe venait d'être renouvelée. A la suite du premier confinement ou à la fin de leur contrat de stage, quatre collaborateurs sont partis et ont été remplacés par de nouveaux collaborateurs en contrat stage et alternance arrivés entre septembre et octobre, et une nouvelle personne a été recrutée en CDI pour la fin du mois d'octobre. Au total, sur les huit personnes que comptaient l'entreprise, cinq étaient présentes depuis moins de deux mois. Par définition, si les collaborateurs parlent d'une bonne ambiance dans l'organisation, la familiarité et les relations de sympathie entre les collaborateurs n'ont pas eu le temps de se solidifier. C'est un point que regrette l'un des « anciens » lors d'un entretien informel : « *Il y avait l'âge d'or comme je disais, quand il y avait encore Malik, Quentin et Joséphine. Là on s'amusait bien, on mangeait ensemble le midi, on faisait des apéros* » (Ingénieur, entreprise A).

En revanche, si dans l'entreprise B le nombre de collaborateurs ne cesse de grandir du fait d'une politique active de recrutement, l'équipe de départ n'a que très peu bougé. L'entreprise connaît un très faible taux de turnover, et de fait, les collaborateurs qui ont contribué à faire grandir l'organisation au début sont majoritairement restés. Il en résulte des liens de familiarité et de sympathie plus forts, qui contribuent à créer une meilleure cohésion d'équipe. De plus, dans l'entreprise B, l'existence de ces liens affectifs est renforcée par la reconnaissance de valeurs communes entre les membres de l'organisation, soit une bienveillance dans leurs relations et une appétence commune pour les sujets techniques : « *Et s'il y a un point commun entre tous les gens dans la boîte, c'est ça je dirais. C'est un peu une boîte de gentils geeks.* » (Responsable Business, entreprise B). Il en résulte un sentiment de confiance mutuelle plus important que dans l'entreprise A.

Cette différence de familiarité a des impacts sur les comportements de solidarité et d'entraide entre les membres de l'organisation. « *On se marre bien ensemble mais après soudée... Pour moi une équipe soudée c'est : tu as une merde, on arrive tout de suite. Là, tu as*

*un problème, tu ne peux pas aller voir la personne parce qu'elle travaille.* » (Designer, entreprise A). Si des comportements d'entraide ont été effectivement observés dans les deux organisations, ils étaient en effet généralement plus spontanés et plus systématiques dans l'organisation B.

#### 4.4.3. *Compétences de l'équipe et confiance*

L'entreprise B évolue dans le secteur du nucléaire, et l'ensemble des collaborateurs est hautement qualifié. Alors que l'entreprise A recrute des stagiaires qui sont encore en processus d'apprentissage à l'école ou à l'université, les collaborateurs de l'entreprise B sont d'abord recrutés sur leurs qualifications techniques : « *Honnêtement je n'ai que des stars. Dans le bon sens du terme, ce sont des gens excellents dans leur domaine. Mon scientifique c'est un tueur, le mec il a fait Louis le Grand en prépa, rentré majeur à Central Paris... mon cofondateur c'est un polytechnicien. On s'en fout des diplômes mais j'ai que des polytechniciens partout, j'ai que des gens high level* » (entretien fondateur entreprise B).

Cette différence dans les qualifications et l'ancienneté peut expliquer que le niveau de confiance diverge entre les deux organisations. Dans l'organisation B, les collaborateurs se trouvent tous très bons les uns les autres, et cette confiance réciproque dans leurs compétences respectives est l'un des principaux facteurs de satisfaction (10 références positives, aucune références négative).

## 5. **Interprétation des résultats et préconisations managériales**

Notre recherche avait pour objectif d'identifier les facteurs et les freins individuels et collectifs qui conditionnent la construction d'une vision commune dans le cadre d'un leadership partagé. Pour ce faire, nous avons étudié les dynamiques collectives de collaboration et de cohésion, et les dynamiques individuelles de motivation et d'implication dans deux organisations.

### 5.1. **Dépasser les freins à la collaboration**

#### 5.1.1. *Le poids des échanges informelles dans la cohésion et la résolution de conflits*

Le leadership partagé au sein d'une équipe de personnes sélectionnées pour leur expertise est un mode de fonctionnement qui repose en premier lieu sur l'intelligence collective et la compréhension partagée des objectifs communs (Gréselle-Zaïbet, 2019). Cela suppose « *le partage de l'information, le respect de règles communes, la multiplication d'interactions et de connexions sociales afin de développer des pratiques collaboratives* » (Frimousse & Peretti, 2019, p. 99) Les résultats de notre étude montrent en effet que le partage d'information et la communication transversale est l'un des enjeux les plus importants pour harmoniser les visions particulières vers une vision collective. Mais ils soulignent surtout le rôle des discussions informelles dans ce processus. Elles nourrissent plus que la cohésion du groupe : elles jouent en effet un rôle essentiel dans la résolution des conflits et dans l'alignement des visions entre plusieurs pôles, permettant la coordination et la collaboration. Les échanges, interactions et la construction d'affinités réciproques entre les membres d'une même organisation permettent de fluidifier les échanges ce qui a des conséquences directes sur leur capacité à se comprendre et à collaborer. Dans une organisation peu structurée, ils créent une deuxième structure informelle et contribuent à faciliter le fonctionnement de la structure formelle (Geoffroy & Koeberlé, 2018).

#### 5.1.2. *Préconisations managériales : maintenir les échanges informels et le sentiment d'appartenance en période de crise sanitaire*

En période de crise sanitaire et de télétravail imposé, cette partie informelle du travail collaboratif est menacée. A distance, la pause-café ou les afterworks improvisés sont forcément limités. Pourtant, ils sont essentiels à la construction de liens professionnels et affectifs qui jouent un grand rôle dans la dynamique de travail en collectif. Dans les entretiens, l'« ambiance » et l'« équipe » est le premier facteur de satisfaction des collaborateurs des deux organisations, avant « l'implication dans la mission organisationnelle » et « la possibilité d'évoluer ». Il revient aux entreprises de mettre en place des dispositifs spécifiques pour les maintenir à distance : dans les organisations étudiées, plusieurs moments d'échanges informels avaient été ritualisés (random coffee, séances de sport à distance, apéros en ligne) pour maintenir une culture commune dans l'organisation et renforcer les liens de sympathie entre les membres. Dans cette optique, les outils numériques sont des alliés de poids. Au-delà des outils traditionnels de travail à distance (Zoom, Teams), l'entreprise B que nous avons étudié en période de télétravail imposée a mis en place des chaînes Slacks permettant aux membres de l'organisation de discuter, d'échanger, de proposer des jeux hors contexte de travail.

## **5.2. Dépasser les intérêts individuels**

### *5.2.1. Esprit de compétition et esprit de collaboration*

Les résultats de cette étude mettent en tension deux forces contradictoires dans l'organisation, que Mintzberg (2003) avait déjà décrit comme l'esprit de compétition et l'esprit de collaboration. L'esprit individuel de compétition repose sur la prévalence de l'intérêt individuel, une image idéalisée de soi, et un désir de reconnaissance. L'esprit de collaboration repose au contraire sur la prévalence de l'intérêt collectif, dans lequel le projet collectif prend le pas sur les contributions individuelles. Mintzberg (2003) souligne qu'une combinaison des deux pourraient être profitable à l'organisation. De fait, les théories du leadership partagé inscrivent la responsabilisation (*empowerment*) des collaborateurs et la capacité à exercer un self-leadership comme un antécédent du leadership collectif (Bligh et al., 2006; Carson et al., 2007). Dans l'entreprise B c'est précisément parce qu'ils sont autonomes et responsables, qu'ils sont conscients de leurs compétences que les principaux salariés de l'entreprise ont poussé à la mise en place d'un organe décisionnel partagé. Les salariés participant au Comité Exécutif se considéraient comme plus compétents que le fondateur-dirigeant de l'organisation sur leur sujet d'expertise et voyaient leur participation à l'élaboration de la vision stratégique comme nécessaire pour la réussite de l'organisation.

Pourtant, dans une organisation peu structurée comme cela est le cas dans les deux entreprises étudiées, l'esprit individuel de compétition peut constituer un obstacle majeur à la mise en place d'un leadership partagé. Les deux organisations étudiées ont adopté un fonctionnement horizontal et des frontières de responsabilité dissoutes qui laissent une large place aux stratégies individuelles et aux relations de pouvoir qui se créent entre les différents acteurs, indépendamment de leur statut formel (Crozier & Friedberg, 1977). Ces comportements, lorsqu'ils ne sont pas régulés, provoquent de la frustration, un sentiment de manque de considération, d'être laissés pour compte chez les « perdants » de la compétition.

### *5.2.2. Préconisations managériales : accompagnement et suivi des collaborateurs*

Il convient donc de trouver une juste balance entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif pour équilibrer les deux forces de compétition et de collaboration dans l'entreprise. C'est le rôle d'un manager coach qui guide et accompagne les collaborateurs vers le self leadership (Manz & Sims, 1987).

Etonnement, alors que notre recherche s'intéressait aux modes de fonctionnement alternatifs au modèle vertical du pouvoir, il ressort des entretiens une insatisfaction quant au manque de management. Le management ici n'est pas compris comme une structure de contrôle

et de supervision stricte, mais plutôt comme un encadrement et un suivi. Pour les collaborateurs juniors, le manager idéal se rapproche de la définition du « SuperLeader » tel que défini par (Manz & Sims, 1987), c'est-à-dire comme un coach et un professeur plus qu'un superviseur. Il définit les frontières des responsabilités, encourage les initiatives des collaborateurs, mais est également un guide et un formateur lorsqu'ils ont des doutes ou des questions. Le leadership partagé est donc compatible avec l'existence de strates managériales formelles, à la différence d'autres formes d'organisations innovantes comme l'entreprise libérée ou l'organisation auto-managée (Getz, 2009; Lee & Edmondson, 2017). Cette hiérarchie ne remet pas en cause le principe fondateur du leadership partagé ou collectif, mais permet en revanche de clarifier le niveau de responsabilité de chacun : le fait que plusieurs personnes participent à l'élaboration de la stratégie ne signifie pas que tous les membres de l'organisation participent au même niveau. La voix d'un développeur ne compte pas au même niveau que celle du chef de Produit par exemple. Dans les deux organisations, les collaborateurs apprécient que les responsabilités ne soient pas uniformément partagées et qu'un niveau minimum de structures hiérarchiques existent lorsqu'ils se sentent considérés et accompagnés dans leurs compétences. Ce niveau plus élevé de structure et de formalisation permet d'échapper à l'un des travers reprochés à l'entreprise libérée : la disparition des structures managériales formelles dans ce type d'organisation a fait émerger des jeux de pouvoirs informels qui peuvent être nuisibles au collectif alors que d'un autre côté, des salariés investis peuvent être découragés par l'absence de possibilité d'évolution et de reconnaissance (Gilbert et al., 2017).

### ***5.3. Implications pour de futures recherches : penser le rôle du dirigeant-fondateur***

Dans notre étude, nous nous sommes surtout intéressés aux conditions internes au groupe dans la mise en place d'un leadership partagé. Pourtant, Carson et ses collègues (2007) ont également noté le rôle des leaders d'équipe externes dans le développement de la motivation et de la capacité des membres de l'équipe à se diriger eux-mêmes et devenir autonome (Manz & Sims, 1987). Ces considérations interrogent le rôle du dirigeant-fondateur dans le processus de leadership partagé : s'ils affichent tous les deux leur attachement à une structure horizontale et collaborative, les dirigeants respectifs de l'entreprise des deux organisations étudiées sont en réalité très présents dans la vie de l'organisation pour structurer, fédérer et maintenir la motivation des collaborateurs.

Pour prolonger ce travail, de futures recherches pourraient se pencher sur la répartition des rôles de leadership entre le dirigeant-fondateur de l'organisation et les membres de son équipe. Si dans le cadre du leadership partagé la construction de la vision est le principal objet de partage des responsabilités, qu'en est-il des autres rôles de motivation, d'inspiration dévolus au leadership ? Cette question pourrait faire l'objet d'une étude qualitative par étude de cas, mais davantage centrée sur la figure du fondateur dirigeant dans une structure partagée, afin d'identifier avec davantage de précision l'étendu du partage des rôles de leadership.

Dans un deuxième temps, notre étude pose la question de l'évolution de ces rôles en fonction du contexte : comment évolue le leadership partagé lorsque l'organisation connaît une période de prospérité ou de crise ?

Le leadership est un phénomène dynamique et complexe qui ne peut être détaché du contexte dans lequel il s'exerce. Le cycle de vie des organisations entrepreneuriales est traversé par des situations décrites comme « fortes », caractérisées par un faible niveau de risques et des normes solidement établies, et des situations dites « faibles », caractérisées par l'incertitude et le manque de procédures établies pour répondre à la situation (Hmieleski & Ensley, 2007). Dans notre étude, nous avons constaté que les périodes de tensions exacerbées avaient tendance à faire émerger un leadership plus vertical au détriment du partage horizontal des responsabilités.

Dans ces périodes, les comportements de leadership directif et décisionnaire sont plus nombreux, ce sont des périodes dans lesquelles le dirigeant « reprend la main ». A contrario, les périodes de croissance rapide et de changement nécessitent plus souvent l'intervention d'un leader extérieur pour structurer et organiser le changement. Les variables contextuelles peuvent être étudiées en suivant les recommandations de Shamir et Howell (1999), dans le cadre d'une étude longitudinale qui permettrait de rendre compte avec davantage de précision la façon dont les variables contextuelles influencent la répartition des rôles de leadership dans les organisations.

## **6. Conclusion**

L'approche collective du leadership paraît inévitable, ne serait-ce pour des raisons pratiques : pour répondre aux défis du XXI<sup>ème</sup> siècle, une organisation en croissance s'appuie sur l'intelligence collective et la diversité des compétences et des talents pour survivre et grandir. Mais dans une tradition ancrée autour de l'individualisme, penser en collectif est un défi majeur pour les organisations et ses membres. Notre étude conclue au rôle essentiel du management et des GRH dans le dépassement des freins individuels et collectifs :

D'abord, pour mettre en œuvre des outils numériques permettant de favoriser le développement de relations informelles et spontanées entre les collaborateurs engagés dans un projet commun. Ensuite, au niveau du recrutement pour porter attention aux soft skills des candidats : l'alignement des valeurs individuelles du candidat avec celles de l'organisation est un facteur d'implication qui facilite l'intercompréhension et l'engagement des collaborateurs en position de responsabilités. Enfin, au niveau l'encadrement et le suivi des collaborateurs pour accompagner, définir les rôles et l'étendu des responsabilités des collaborateurs, privilégier les récompenses collectives aux récompenses individuelles. Si l'autonomie et la responsabilisation sont des facteurs de satisfaction, le rôle du manager-coach pour aider au développement du self-leadership des collaborateurs juniors est également essentiel.

Notre étude a des répercussions théoriques et managériales : d'un point de vue théorique, elle complète la littérature encore pauvre sur les facteurs qui permettent de mettre en place un leadership partagé dans les organisations. Elle propose de mieux identifier non seulement les freins mais également les conditions à cette mise en place, et permet de repenser les dynamiques de groupe dans les organisations qui choisissent de partager les responsabilités. D'un point de vue pratique, cette étude donne des clés de compréhension aux entreprises pour résoudre les problèmes liés à la cohésion et la collaboration d'équipe dans un contexte particulier de pandémie mondiale, dans lequel les liens sociaux et professionnels sont rendus plus difficile à entretenir.

## Références

- Anzieu, D., & Martin, J. Y. (2013). La Dynamique des groupes restreints [1968]. *Paris, Puf*, 67-78.
- Bass, B. M. (1985). Leadership : Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43-54. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.43>
- Bayad, M., & Couteret, P. (2002a). *L'entrepreneur face au développement de sa firme : De la construction d'équipe à la vision partagée*. 18.
- Bayad, M., & Couteret, P. (2002b). *L'entrepreneur face au développement de sa firme : De la construction d'équipe à la vision partagée*.
- Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B., & Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances : A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 143-155. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.011>
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work : A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296-318. <https://doi.org/10.1108/02683940610663105>
- Carland, J. C., & Jr, J. W. (2012). A model of shared entrepreneurial leadership. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 18, 71-81.
- 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>
- Chiu, C.-Y. (Chad), Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams : The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1705-1720. <https://doi.org/10.1037/apl0000159>
- Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship : Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771-799. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.004>
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). *Shared Leadership : A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction*. 3, 28.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (Éds.). (2012). *The nature of leadership* (2nd ed). SAGE.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001>
- 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>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>

- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.002>
- Ensley, M. D., & Pearce, C. L. (2001). Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 145-160. <https://doi.org/10.1002/job.83>
- Ensley, M. D., Pearson, A., & Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13(2), 329-346. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00020-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00020-2)
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 17(4), 365-386. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00065-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00065-3)
- 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>
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. *Question(s) de management*, n° 25(3), 99-129.
- Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratif. *Marche et organisations*, N° 10(3), 95-112.
- Gartner, W. B., Bird, B. J., & Starr, J. A. (1992). *Acting As If; Differentiating Entrepreneurial From Organizational Behavior*. 20.
- Geoffroy, F., & Koeberlé, P. (2018). Quand l'organisation informelle nourrit l'organisation formelle dans un centre d'affaires bancaire. *Management Avenir*, N° 105(7), 121-142.
- 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>
- Gibb, C. A. (1954) 'Leadership', in G. Lindzey (ed.) *Handbook of Social Psychology*, Vol. 2, Reading, MA: Addison-Wesley, pp. 877-917.
- 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.
- Gréselle-Zaïb et, O. (2019). Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail: Un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations. *Innovations*, N° 58(1), 219-241.
- 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>

- Hogan, R., Raskin, R., & Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. In *Measures of leadership* (p. 343-354). Leadership Library of America.
- Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503\\_1](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1)
- House, R. J. (1976). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06*. <https://eric.ed.gov/?id=ED133827>
- Journé, B. (2005). Étudier le management de l'imprévu : Méthode dynamique d'observation in situ. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(4), 29.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations : Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Luc, É. (2016). Le leadership partagé : Du mythe des grands leaders à l'intelligence collective. *Gestion, Vol. 41(3)*, 32-39.
- 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>
- 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>
- Mintzberg, H. (2003). *Le pouvoir dans les organisations*. Editions Eyrolles.
- Mintzberg, H. (2008). Leadership et communityship. *Gestion, Vol. 33(3)*, 16-17.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160-197. <https://doi.org/10.2307/2393104>
- Mucchielli, R. (2017). *La dynamique des groupes : Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes*. ESF Sciences humaines.
- Oberlé, D. (2016). *La Dynamique des groupes*. PUG - Presses universitaires de Grenoble.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 12—L'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes. *U*, 315-374.
- 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>
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P. (2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption : Implications for research and practice. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 353-359. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.007>
- Pearce, C. L., Yoo, Y., & Alavi, M. (2004). Leadership, Social Work, and Virtual Teams : The Relative Influence of Vertical Versus Shared Leadership in the Nonprofit Sector. In *Improving leadership in nonprofit organizations* (p. 180-203). Jossey-Bass.

- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-È., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion, Vol. 30(2)*, 69-78.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research : Design and Methods*. SAGE Publications.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.
- Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal, 35(2)*, 157-177. <https://doi.org/10.1177/0266242616676883>
- 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>