

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication

Types de leadership et leurs effets positifs et négatifs en entreprise libérée et impacts des différences d'âge

Une analyse à la lumière de la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle

Auteur-es : Mathilde Laurent

Promoteur·rices : Donatienne Desmette

Lecteur·rices : Olivier Jégou & Laurent Ledoux

Année académique 2022-2023

Master 120 en politique économique et sociale (horaire décalé)

Table des matières

Introduction générale	
Chapitre 1 : entreprise libérée et leadership	1
1 Les entreprises libérées	1
1.1 Qu'est-ce qu'une entreprise libérée ?	1
1.2 Caractéristiques organisationnelles des entreprises libérées	2
2 Définition du management	3
3 Définition du leadership	3
4 Le rôle du leader	4
5 Différence entre leader et manager	5
6 Typologie des différents types de leadership	6
6.1 Le leadership directif	6
6.2 Le leadership visionnaire d'un leader charismatique	8
6.3 Le leadership en équipe	11
6.4 Le leadership humain	13
Chapitre 2 : Différences d'âge au travail et perspective d'avenir professionnel	18
1 Les différences d'âge au sein des organisations de travail	18
2 La théorie de la sélectivité socio-émotionnelle	20
2.1 La théorie de la sélectivité socio-émotionnelle et la perspective temporelle future	20
2.2 La théorie de la sélectivité socio-émotionnelle et la perspective d'avenir professionnel.....	21
Chapitre 3 : Problématisation	24
1 Développement de notre première question de recherche	24
2 Développement de notre deuxième question de recherche	25
3 Développement de notre troisième question de recherche	26
Chapitre 4 : Méthodologie	27
1 Présentation des dispositifs	27
1.1 L'entretien collectif	27
1.2 Les entretiens individuels	28
2 Aspects pratiques	29
2.1 Construction de l'échantillon	29
2.2 Procédure de prise de contact	31
2.3 Présentation de l'entreprise Clinitex	32
2.4 Le profil des participants	32
2.5 Avantages et biais de notre échantillon	33
3 Préparation de l'entretien collectif	34
3.1 L'équipe	34

3.2	Le guide d'entretien.....	35
4	Préparation de l'entretien individuel.....	37
4.1	Le guide d'entretien.....	37
	Chapitre 5 : Analyse des données.....	40
1	Les supports	40
2	La méthode d'analyse	40
3	Analyse des entretiens collectifs et individuels.....	42
3.1	Observation préalable sur les attitudes des participants durant les entretiens	42
3.2	Vérification du contexte d'entreprise libérée	43
3.3	Les types de leadership en entreprise libérée	44
3.3.1	Leadership en équipe.....	45
3.3.2	Leadership humain	49
3.3.3	Leadership visionnaire d'un leader charismatique	52
3.3.4	Point commun du leadership visionnaire, du leadership en équipe et du leadership humain.....	53
3.3.4	Et qu'en est-il des leaderships classique ou transactionnel ?	54
3.4	Profilage	57
3.6	Les effets positifs et négatifs des types de leadership	60
3.6.1	Les effets positifs.....	61
3.8	Les différences d'âge au travail.....	72
3.8.1	Perception du temps restant au travail par les participants.....	72
3.8.2	Conséquences de la perception du temps restant au travail sur les orientations motivationnelles et les objectifs	75
3.9	Leadership et perspective d'avenir professionnel : discussion et conclusion.....	78
	Chapitre 6 : Limites, recommandations, perspectives de recherche et conclusion générale.....	80
1	Perspectives.....	80
2	Recommandations	81
3	Limites	82
4	Conclusion générale	83
	Bibliographie.....	84

Annexes

Liste des annexes.....	92
Annexe 1 : Guide d'entretien collectif.....	92

Annexe 2 : Transcription de l'entretien collectif.....	100
Annexe 3 : Guide d'entretiens individuels.....	158
Annexe 4 : Entretien individuel Jade.....	160
Annexe 5 : Entretien individuel Lina.....	169
Annexe 6 : Entretien individuel Gabriel.....	185
Annexe 7 : Entretien individuel Edouard.....	207
Annexe 8 : Entretien individuel Tomy.....	215
Annexe 9 : Entretien individuel Pierre.....	227
Annexe 10 : Arbre thématique des types de leadership en entreprise libérée.....	237
Annexe 11 : Arbre thématique des effets positifs et négatifs.....	238
Annexe 12 : Tableau synthétique des différents types de leadership.....	239

Remerciements

Ce mémoire n'aurait pu aboutir sans l'aide précieuse de différents acteurs.

En premier lieu, je remercie ma promotrice, Donatienne Desmette, pour sa disponibilité et sa réactivité. Ses conseils constructifs et éclairés ainsi que son expertise ont été essentiels pour mener à bien cette étude.

Je remercie également mon accompagnateur académique, Olivier Jégou, pour ses suggestions et ses rétroactions constructives ainsi que pour ses conseils particulièrement avisés. Son apport et son intérêt pour ce travail m'ont permis de progresser de manière significative.

Mes remerciements vont aussi à mon accompagnateur de terrain, Laurent Ledoux, qui s'est montré ouvert et bienveillant. Il a su apporter un regard frais grâce à son expérience de terrain professionnelle et passionnante. Je le remercie également de m'avoir ouvert des portes, ce qui m'a permis de trouver un terrain pour effectuer ma récolte de données.

J'adresse également mes remerciements aux managers de l'entreprise Clinitek. Malgré leur agenda chargé, ils se sont montrés disponibles et intéressés par mon travail. Lina, Jade, Edouard, Pierre, Gabriel et Tomy, j'espère que vous apprécierez cette étude réalisée à partir de nos entretiens et que nos chemins se croiseront à nouveau.

Je tiens aussi à exprimer ma gratitude envers les enseignants, les conseillers pédagogiques et l'ensemble du corps administratif de la FOPES, qui ont contribué à mon apprentissage. Votre dévouement, votre passion pour l'enseignement, vos convictions et vos efforts pour fournir à tous un environnement d'apprentissage sain et stimulant ont grandement et positivement influencé mon parcours tout au long de ces trois années.

J'émets une pensée particulière pour notre groupe FOPES. Je me souviendrai de chacun d'entre vous. Nos différences d'âge, de métier et de personnalité ainsi que nos partages d'expériences et nos débats constructifs ont participé à créer une dynamique unique et m'ont aidée à évoluer sous beaucoup d'aspects. Je tiens spécialement à transmettre mes sentiments amicaux à Bérénice, Eric, Quentin, et Tristan, mes camarades de sous-groupe.

Enfin, j'adresse mes remerciements à mes proches. Mon compagnon, ma maman, ma sœur, mes grands-parents, ma marraine, mon tonton, ma tante et mon beau-père. Ils ont toujours été présents et m'ont soutenue inconditionnellement. Leur confiance, leur soutien, leur aide sans

faillies et leur amour inconditionnel ont permis l'aboutissement de ce travail. Je leur suis profondément reconnaissante et leur dédie ce mémoire.

Introduction générale

Depuis quelques décennies, le paysage contemporain des affaires et des organisations est marqué par une dynamique de changement incessant. Dans un monde globalisé, où la technologie, la démographie et les attentes sociétales évoluent rapidement, les entreprises sont confrontées à des défis sans précédent (Hamel, 2009).

Parmi ces défis, nous retrouvons notamment les exigences des travailleurs qui souhaitent, entre autres, évoluer dans un environnement de travail positif, sain et stimulant et s'engager dans un travail motivant, qui a du sens et dans lequel ils pourront s'épanouir (Deci & Ryan, 2000).

Par ailleurs, les entreprises sont actuellement confrontées à de grands défis posés par l'impact du vieillissement de leur main-d'œuvre. Retenir et motiver une main-d'œuvre diversifiée et multigénérationnelle, tout en s'adaptant aux besoins et aux particularités de chaque groupe démographique, est devenu incontournable (Stern & Miklos, 1995).

Ces défis exigent des solutions innovantes et conduisent à une remise en question des modèles traditionnels de gestion et de leadership (Hamel, 2009). Parmi ces solutions innovantes, le concept d'entreprise libérée, avec ses principes d'autonomie, de confiance et de décentralisation de la prise de décision, apparaît comme une réponse prometteuse à la rigidité des structures organisationnelles traditionnelles et offre une vision radicalement différente de la manière dont les organisations peuvent fonctionner (Chabanet et al., 2017).

Mais, selon nous, avec cette nouvelle approche viennent de nouvelles questions, en particulier en ce qui concerne le type de leadership à mettre en place dans une structure telle que l'entreprise libérée. Ensuite, comme le leadership joue un rôle crucial dans le fonctionnement des entreprises (Northouse, 1997), on peut se demander quelle sera son influence sur les équipes et les performances organisationnelles d'une entreprise libérée. Enfin, la présence d'une main-d'œuvre diversifiée et multigénérationnelle sur les lieux de travail nous amène à nous demander si l'âge des managers influence les types de leadership mis en œuvre en entreprise libérée.

Notre travail se propose donc d'explorer ces trois questionnements en profondeur. En combinant une analyse rigoureuse de la littérature existante avec notre analyse de données, il vise à proposer une compréhension nuancée du leadership dans le contexte d'une entreprise libérée et cherche à combler, s'il existe, le fossé entre la théorie et la réalité pratique.

Notre travail se développe en six chapitres. Le premier s'attachera à la clarification des notions nécessaires à la compréhension des concepts abordés dans ce mémoire comme les concepts

d'entreprise libérée, de management et de leadership. Nous nous pencherons en particulier sur la différence entre ces deux derniers concepts et poursuivrons en nous questionnant sur le rôle d'un leader. Nous terminerons ce chapitre en dressant une typologie des différents types de leadership regroupés en quatre catégories distinctes selon leurs caractéristiques clés et leurs effets positifs et négatifs.

Le second chapitre s'intéressera aux notions de différences d'âge au sein des organisations de travail. Nous y constaterons qu'il n'est pas approprié d'étudier l'âge au prisme des différences générationnelles mais qu'il est préférable de se référer à l'approche basée sur la durée de vie. Suite à ce constat, nous présenterons la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle (Carstensen et al., 1999) et son adaptation au monde professionnel (Zacher & Frese, 2009). Cette théorie nous permettra, entre autres, de récolter et d'analyser nos données de manière plus pertinente que si nous nous étions cantonnés à l'âge chronologique.

Le troisième chapitre de notre travail développera la problématisation. Il nous permettra d'expliquer et d'argumenter notre choix concernant les trois questions de recherche et ainsi de les présenter de manière plus précise et plus complète.

C'est dans le quatrième chapitre que nous présentons les dispositifs choisis pour récolter nos données, à savoir : l'entretien collectif et l'entretien individuel. Nous aborderons également tous les aspects pratiques liés à notre échantillon tels que sa construction, ses avantages et ses biais, ainsi que le profil des six participants managers dans l'entreprise libérée Clinitex. Pour ce faire, nous nous baserons sur les critères méthodologiques de Duchesne et Haegel (2008). Nous présenterons aussi l'entreprise Clinitex, dans laquelle nous avons mené notre récolte de données et nos deux guides d'entretien ainsi que les différentes variables qui les composent.

Les supports utilisés pour former notre corpus de données et notre méthode d'analyse seront explicités dans le chapitre cinq. Nous analyserons nos résultats grâce à la méthode d'analyse thématique de Paillé & Muchielli (2008). L'analyse des données que nous avons récoltées grâce à l'entretien collectif et aux entretiens individuels se répartira en trois parties. D'abord, une observation préalable sur les attitudes des participants et une courte vérification du contexte d'entreprise libérée. Ensuite, le(s) type(s) de leadership mis en place en entreprise libérée et leurs effets positifs et négatifs organisés en trois niveaux (organisationnel, en équipe, individuel). Enfin, les différences d'âge au travail. Chacune de ces trois parties se terminera par la discussion des résultats. Les données seront confrontées aux questions de recherche afin de commenter les résultats observés.

Le sixième chapitre clôturera notre étude par l'exposé de ses limites et de ses éventuelles perspectives ainsi que par des propositions de recommandations pour des recherches futures.

Chapitre 1 : entreprise libérée et leadership

Ce premier chapitre a pour objectif d'explorer la littérature afin de produire et, ensuite, de documenter nos deux premières questions de recherche. Dans un premier temps, il s'agira de clarifier notre contexte qui est l'entreprise libérée par une définition et par ses caractéristiques organisationnelles. Nous définirons ensuite les termes management et leadership ainsi que le rôle d'un leader afin de préciser les termes qui seront employés dans les chapitres suivants. Enfin, nous présenterons les différents types de leadership, ainsi que leurs effets positifs et négatifs relevés dans la littérature et restructurés par nos soins en différentes catégories. Nous découvrirons alors les bases théoriques nécessaires à la compréhension des autres chapitres.

1 Les entreprises libérées

Avant de donner la définition et les caractéristiques organisationnelles des entreprises libérées, il nous semble nécessaire de définir ce qu'est une organisation au sens large. Pour ce faire, nous nous référons à la définition de Cossette (2004) : il s'agit d'un « produit créé, maintenu et transformé par les individus concernés » (p.9). Le terme « organisation » peut alors évoquer l'idée de « travailler dans ou pour telle organisation » (p.10) et suppose alors l'engagement d'un ensemble de personnes qui ont pour but d'atteindre des objectifs spécifiques.

1.1 Qu'est-ce qu'une entreprise libérée ?

L'entreprise libérée est souvent définie comme une forme organisationnelle dans laquelle la liberté et la responsabilité des actions sont laissées aux travailleurs. Ces derniers ont pour but de réaliser la vision de l'entreprise et d'agir pour le bien de celle-ci comme ils le jugent bon (Getz & Carney, 2012, cités par Chabanet et al., 2017).

Basée sur la confiance, la délégation et la participation, l'entreprise libérée se distingue donc de l'entreprise dite traditionnelle dans laquelle la hiérarchie, l'autorité et le contrôle des travailleurs en sont le centre (Chabanet et al., 2017). Plus précisément, selon Getz & Carney (2012, cités par Chabanet et al., 2017), la distinction principale est l'opposition entre « les sociétés comment » qui s'entêtent à expliquer aux travailleurs comment faire leur travail et « les sociétés pourquoi » qui favorisent la finalité du travail et donc son sens.

Pour distinguer les entreprises « libérées » des entreprises « traditionnelles », les auteurs se réfèrent également à l'analyse de McGregor (1960, cité par Chabanet et al., 2017) qui met en lumière deux théories : la X et la Y. La « théorie X » (faisant ici référence à l'entreprise

traditionnelle) présente des dirigeants qui pensent que les travailleurs ont une aversion profonde pour le travail et, de ce fait, préfèrent être dirigés et fuir les responsabilités. Quant à la « théorie Y » (faisant ici référence à l'entreprise libérée), elle affirme que les travailleurs ont un profond besoin de réalisation personnelle, d'autocontrôle et d'égalité.

1.2 Caractéristiques organisationnelles des entreprises libérées

Il n'y a pas de modèle précis à suivre pour devenir ou pour rester « entreprise libérée » (Chabanet et al., 2017 ; El Khoury et al., 2022 ; Gilbert et al., 2017). En effet, ce sont les travailleurs qui indiquent et décident le mode organisationnel qui leur convient, créant des entreprises uniques aux formes très diverses (El Khoury et al., 2022). Cependant, El Khoury et al. (2022) et Gilbert et al. (2017) relèvent tout de même certains ingrédients communs aux entreprises libérées et permettant d'en identifier les contours :

- Premièrement, les entreprises libérées ont une structure hiérarchique plate, c'est-à-dire que les différents niveaux hiérarchiques en son sein sont fortement réduits.
- Deuxièmement, elles privilégient l'empowerment à la technostucture, c'est-à-dire qu'elles procurent une autonomie de décision aux travailleurs qui ne doivent pas suivre des règles prédéfinies par des processus de prise de décision.
- Troisièmement, les entreprises libérées privilégient l'ajustement mutuel à la formalisation, c'est-à-dire que, lors de dispositifs collaboratifs mis en place, les travailleurs contribuent directement à la tâche et ne doivent pas attendre une supervision hiérarchique.
- Enfin, l'entreprise libérée favorise l'intelligence collective et l'innovation (Gilbert et al., 2017) ainsi que des valeurs humanistes (El Khoury et al., 2022). Ces caractéristiques ne sont pas nécessairement utilisées au même moment et peuvent être évolutives (El Khoury et al., 2022 ; Gilbert et al., 2017).

Même si les entreprises libérées ne priorisent pas les objectifs de performance ou de profit financier (Ledoux, 2017), elles souhaitent néanmoins concilier les évolutions techniques et économiques avec des attentes sociales telles que la démocratie et l'autonomie (Gilbert et al., 2017). Dans ce contexte, l'efficacité de l'organisation est perçue comme le résultat « d'un environnement organisationnel où les travailleurs ont envie de venir chaque matin, et donner le meilleur d'eux-mêmes. » (Ledoux, 2017, p. 82) et les entreprises libérées sont fréquemment assimilées à un haut niveau de performance et à une haute qualité de vie au travail, l'un n'allant

pas sans l'autre (Chabanet et al., 2017). Les objectifs financiers et de performance sont donc plutôt vus comme une garantie de viabilité de l'organisation (Ledoux, 2017).

2 Définition du management

Une analyse des travaux de Foucault (1970) faite par Le Texier (2011) nous précise la conception du management dans laquelle nous puiserons les éléments suivants pour définir le concept de management.

Selon Le Texier (2011) le management est considéré comme une gouvernamentalité composée de quatre principes :

- Le premier est l'efficacité, illustrée par la machine et l'industrialisation. Elle est privilégiée et vue comme un concept permettant d'expliquer les succès pratiques d'une entreprise.
- Le deuxième est l'organisation, vue comme opposée à l'imagination. Ce concept représente l'incorporation structurelle de « schémas préconstitués dans des espaces, des outils, des corps, des règles, des procédures, des comportements, des symboles, des institutions et des consciences, afin de produire efficacement et presque automatiquement des résultats prédéterminés. » (P.76).
- Le troisième est le contrôle. Ce principe représente « l'arbitrage, la médiation, la négociation » (p.77) et s'oppose au commandement, à la discipline et à la force physique. Autrement dit, le contrôle est utilisé pour agencer et former dans le but de persuader et d'éduquer plutôt que pour punir, discipliner, contraindre et faire plier.
- Le quatrième est le savoir, composé de trois dimensions : l'enregistrement d'informations, la standardisation et planification, la formation technique. L'enregistrement d'informations consiste en la collecte et la circulation de l'information pour obtenir une organisation et un contrôle des comportements et des procédures. La standardisation et la planification représentent le besoin de normalisation. La formation technique illustre le besoin de savoir à l'aide de « l'incorporation de connaissances codifiées » (p. 78) dans le but d'en légitimer l'autorité.

3 Définition du leadership

Selon Chader et al. (2021), trouver une définition du leadership est très complexe. En effet, ce concept revêt plusieurs définitions selon les auteurs. Cette abondance de définitions provient vraisemblablement des multiples visions que les auteurs ont du leadership et des différents types qui en découlent. Par conséquent, comme l'ont fait Chader et al. (2021) nous prendrons la définition du leadership de Plane (2017) : « Le leadership peut être défini comme un processus

d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs. » (p.92).

4 Le rôle du leader

Nombreux sont les auteurs qui ont théorisé différents types de leaders et leurs caractéristiques. Sur cette base, nous définissons le rôle d'un leader autour de compétences clés suivantes :

- D'abord, le leader doit « être capable d'identifier, de fédérer, de rassembler et de mettre en cohérence l'ensemble des capacités des membres d'un groupe » (p. 30) en vue d'une bonne cohésion d'équipe pour remplir des objectifs communs (Follett, 1928, citée par Plane, 2017).
- Ensuite, un leader doit avoir une capacité de vision qui lui permettra de se projeter dans le futur (Bennis, 2009) tout en prenant en compte les exigences et les occasions du présent (Bennis, 1989). Cette vision globale évolutive doit ainsi être traduite en actions concrètes et être commune au leader et aux travailleurs (Bennis, 1991, cité par Plane 2019). La « capacité de vision » du leader permettra également que le groupe se projette dans un avenir enviable, sans tensions et avec une bonne coopération (Follett, 1928, citée par Groutel et al., 2010).
- En plus, le leader doit être capable de favoriser ses relations personnelles avec les travailleurs afin de les mobiliser. Grâce à la qualité de ses relations personnelles avec les travailleurs, le leader trouvera des partenaires à ses côtés pour renforcer et consolider ses initiatives. Cela lui permettra également de rencontrer des points de vue différents et ainsi d'enrichir ses propres idées (Heifetz et al., 2009).
- Puis, le leader doit instaurer un climat de confiance qui suscitera chez les autres membres du groupe un sentiment de sécurité et rapprochera les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Cette confiance peut être amenée par plusieurs actions : faire partie intégrante de l'équipe et l'unifier (Follett, 1928, citée par Groutel et al., 2010), reconnaître ses erreurs et accepter celles des autres afin de créer une atmosphère au sein de laquelle la prise de risque est acceptée (Bennis, 1991, cité par Plane 2019) ou encore être capable d'avoir une bonne connaissance de soi-même (Bennis, 2009).
- Enfin, c'est la qualité des communications du leader qui lui permettra de transformer sa perception des choses afin de partager avec son équipe les valeurs de l'organisation et les objectifs à atteindre, autrement dit, la vision (Bennis, 1989).

5 Différence entre leader et manager

Le leadership est souvent confondu avec le management. De la même manière, nous avons du mal à distinguer le leader du manager.

Certains auteurs opposent les deux concepts. Ainsi, le leadership est souvent représenté par la passion, l'inspiration, la vision, la création (Zaleznik, 1977 ; 2004) et l'influence ou la façon de guider les autres (Bennis, 2009) tandis que le management représente plutôt la stabilité, les processus, le contrôle, la rationalisation (Zaleznik, 1977 ; 2004), l'accomplissement et la responsabilité envers les autres (Bennis, 2009).

Par ailleurs, les managers ont tendance à visualiser les objectifs comme une nécessité et à adopter des attitudes impersonnelles pour y faire face alors que les leaders répondent aux objectifs de manière personnelle et active en utilisant l'influence qu'ils exercent (Zaleznik, 1977 ; 2004).

Pour d'autres auteurs au contraire, il n'y a pas de distinction exclusive à faire entre ces deux concepts puisque les managers exécutent les tâches des leaders et inversement. De plus, si ces deux concepts étaient séparés, cela pourrait s'avérer risqué : un leadership sans management formerait un style déconnecté alors qu'un management sans leadership empêcherait l'inspiration (Northouse, 2006, cité par Busse, 2014).

Dans ce mémoire, nous traiterons ces deux concepts selon la théorie de Heifetz et al. (2009). Selon ces auteurs, le management représente l'autorité formelle qu'exerce un manager tandis que le leadership représente l'autorité informelle que possède un leader. Autrement dit, l'autorité formelle est basée sur la position hiérarchique, le titre, les responsabilités officielles ou le statut. Elle est conférée par l'organisation dans laquelle l'individu opère. Par conséquent, les managers ont souvent un pouvoir de décision et une autorité hiérarchique sur les membres de leur équipe.

Quant à l'autorité informelle, elle repose sur la confiance, les compétences relationnelles et la capacité à influencer les autres. Elle peut se développer au sein d'une organisation lorsque des individus émergent comme des leaders naturels, capables de mobiliser les autres autour de visions ou d'objectifs communs. Elle émane généralement des leaders informels, qui ne possèdent pas nécessairement de titre ou de position officielle, mais qui sont reconnus comme des personnes influentes par leurs pairs. Cependant, le leadership peut également être exercé par des individus ayant une autorité formelle. Il est important de noter que, selon les auteurs, le leadership et le management ne sont pas mutuellement exclusifs. Les bons leaders peuvent également être de bons managers, et vice versa.

6 Typologie des différents types de leadership

Nous avons regroupé les différents types de leadership existants dans la littérature scientifique en quatre catégories distinctes :

- 1) le leadership directif
- 2) le leadership visionnaire d'un leader charismatique
- 3) le leadership en équipe
- 4) le leadership humain

Pour chacune de ces catégories, nous dégagerons les caractéristiques de chaque type de leadership qui peut être mis en œuvre ainsi que ses effets positifs et négatifs. La liste des leaderships que nous allons analyser n'est pas exhaustive : mais nous nous sommes limitée aux types les plus dominants au sein de la littérature scientifique. Pour ce faire, nous avons d'abord consulté le manuel de Plane (2019). Ce manuel nous a permis de nous rediriger par la suite vers des études et analyses des types de leadership reprises dans les théorisations des auteurs et d'approfondir notre étude.

6.1 Le leadership directif

Dans cette catégorie, nous analysons les différents types de leadership basés sur l'autorité classique d'un manager. Nous distinguons deux sous-catégories.

Premièrement, les formes de leadership dit : « autoritaire » (Lewin & Lippitt, 1938), « directif » (Goleman, 2000) et « classique » (Fourboul, 2016), dépendants tous les trois d'un leader qui donne des ordres et qui contrôle les travailleurs de manière permanente. Pour faciliter la compréhension, nous nommerons ce type de leadership « leadership classique ». Deuxièmement, les formes de leadership dit : « chef de file » (Goleman, 2000) et « transactionnel » (Bass, 1990, cité par Dorfman, 2012), dépendants tous les deux d'un leader qui motive les travailleurs pour atteindre les hauts niveaux de performance qu'il a lui-même fixés. Nous nommerons ce type de leadership « leadership transactionnel ».

(a) Caractéristiques

Le **leadership classique** se présente sous une forme unilatérale et peut être résumé en une phrase : « Faites ce que je dis ». Autrement dit, le leader impose des tâches aux travailleurs et contrôle leur réalisation, tout cela sous une certaine pression (Goleman, 2000). C'est donc seul que le leader commande et décide à propos de l'organisation en donnant constamment des ordres à ses subordonnés. De plus, en contrôlant les travailleurs au sein de l'organisation, le leader profite parfois de leur sentiment de peur afin de mieux les encadrer et les réprimer. Ainsi,

les travailleurs qui sont souvent peu qualifiés ne sont consultés pour aucune décision (Fourboul, 2016).

Selon Goleman (2000), le leadership classique entraîne donc un manque cruel d'autonomie et de prises d'initiatives pour les travailleurs puisque la pratique organisationnelle découle uniquement de la volonté du leader. Par conséquent, la quête de sens et la confiance des travailleurs sont loin d'être prioritaires et l'organisation peut être affaiblie face au changement ou au besoin de créativité.

Le **leadership transactionnel** rejoint le leadership classique car il se fonde sur l'importance du leader de référence. Ce dernier est uniquement préoccupé par l'obtention rapide des résultats qu'il a fixés aux travailleurs et vise un très haut niveau de performance. Cela provoque la même pression que celle subie par les travailleurs soumis au leadership classique. En outre, les tâches imposées aux employés sont routinières et suscitent un certain ennui.

Cependant, il se distingue du leadership classique à deux niveaux en particulier. Premièrement, le leader transactionnel n'énonce pas clairement aux travailleurs le but qu'il souhaite atteindre (Goleman, 2000). Deuxièmement, il essaye de motiver les travailleurs pour atteindre les résultats voulus (Barbuto & Wheeler, 2006).

(b) Effets positifs

Selon Goleman (2000), la pratique du leadership classique permet d'augmenter rapidement l'efficacité du groupe. Il est aussi particulièrement efficace dans les situations d'urgence comme par exemple lorsque l'organisation a besoin d'être redressée ou lorsque les travailleurs éprouvent un certain nombre de problèmes et que toutes les autres méthodes ont échoué. En résumé, si le leader recherche des effets bénéfiques, ce type de leadership est à utiliser sur un court terme.

Contrairement au leadership classique, le leadership transactionnel est particulièrement efficace lorsque les employés sont motivés et déjà très compétents.

(c) Effets négatifs

Sur le long terme, Goleman (2000) a relevé quelques effets négatifs que peut engendrer le leadership classique. Premièrement, le leadership classique affecte négativement la motivation des travailleurs. Ceux-ci se sentent découragés face aux décisions unilatérales du leader et n'osent pas proposer leurs idées, de peur qu'elles soient rejetées. De plus, ils ne profitent pas

de la motivation, de la satisfaction et de la fierté procurées par un travail individuel bien fait puisque leurs tâches et leur réalisation ont été ordonnées du début à la fin par leur leader.

Deuxièmement, le leadership classique a des effets néfastes sur la responsabilité des travailleurs et leur autonomie. Ces derniers ne prennent plus aucune initiative, ne trouvent plus de sens dans ce qu'ils font et se sentent, par-dessus tout, peu responsables du travail fourni ou de leurs performances. Cela peut vite dégénérer et amener les travailleurs à ne plus souhaiter « aider » leur leader.

Enfin, le leadership classique ne permet pas de partager une mission ou une vision collective ce qui nuit à la clarté des objectifs organisationnels, enlève du sens au travail réalisé et limite la motivation et l'engagement des travailleurs.

Ces effets négatifs entraînent généralement des conséquences néfastes sur la confiance, l'ambiance et le climat social au sein du groupe (Plane, 2019).

Le leadership transactionnel rejoint le leadership classique quant aux effets néfastes qu'il induit sur l'autonomie, sur le développement personnel et collectif des travailleurs ainsi que sur le climat organisationnel. De plus, la motivation des travailleurs est affectée négativement puisque certains d'entre eux peuvent se sentir dépassés par le haut niveau de performance demandé par le leader. Ce haut niveau de performance et le contrôle du leader entament aussi la confiance, la responsabilité et l'engagement des travailleurs : ils ne sont pas assez à l'aise pour prendre des initiatives et ils n'ont pas conscience que leurs efforts personnels participent à atteindre le but du leader (Goleman, 2000).

6.2 Le leadership visionnaire d'un leader charismatique

Qu'on les appelle visionnaire (Goleman, 2000), charismatique (Dorfman, 2012 ; House, 2002) ou transformationnel (Barbuto & Wheeler, 2006), ces types de leadership sont très semblables. Ils se basent sur le même principe : le leadership dépend de la vision d'un leader charismatique. Pour faciliter la compréhension, nous avons donc décidé de les rassembler sous le terme de **leadership visionnaire**. Les quelques nuances qui pourraient les différencier seront signalées grâce au nom des auteurs référencés.

(a) Caractéristiques

Selon les auteurs (Barbuto & Wheeler, 2006 ; Dorfman, 2012 ; Goleman, 2000), ce concept dépend des intuitions et des valeurs du leader et représentera, finalement, la culture de l'organisation. La vision du leader doit présenter des perspectives inspirantes, ambitieuses et réalisables ainsi qu'être mobilisatrice pour les travailleurs. Elle doit avoir du sens et le leader

doit agir en cohérence avec elle. Par conséquent, les tâches individuelles des travailleurs et les normes organisationnelles s'inscrivent autour de cette vision. Généralement, les travailleurs font confiance au leader quant à sa vision de l'organisation et soutiennent ses valeurs.

Selon Goleman (2000), le style du leader charismatique est basé sur les caractéristiques personnelles d'un leader visionnaire : la passion et l'enthousiasme.

Barbuto et Wheeler (2006) définissent, quant à eux, le charisme comme « la capacité du leader à générer un grand pouvoir symbolique auquel s'identifier. [...] Le charisme est souvent défini par rapport à la façon dont les suiveurs perçoivent le leader et agissent à son égard. [Notre traduction] » (p.302)

Le leader donne du sens et une vision globale de l'organisation, il apporte l'inspiration et les valeurs. Dans ce type de leadership, le leader se demande pourquoi et les travailleurs répondent comment (Barbuto & Wheeler, 2006 ; Dorfman, 2012 ; Goleman, 2000). Autrement dit, le leader formule l'objectif et les travailleurs y répondent en ayant la liberté de choisir la manière de l'atteindre avec la possibilité de faire jouer l'innovation et l'expérimentation. Dans ce cadre, le leader joue un rôle de mentor pour les travailleurs en les encourageant à penser par eux-mêmes et à relever des défis, toujours dans l'optique de répondre à la vision du leader (Barbuto & Wheeler, 2006). Les travailleurs doivent aussi agir en équipe pour porter la vision inspirante et pleine de sens du leader. Pour que ce type de leadership s'exerce au mieux, il est important que la vision ne soit pas trop abstraite ou théorique (Barbuto & Wheeler, 2006 ; Dorfman, 2012 ; Goleman, 2000).

Le leader visionnaire inspire et motive (Dorfman, 2012), soutient et conseille individuellement chaque travailleur et participe à son besoin de développement personnel (Fourboul, 2016). En outre, il détermine des objectifs ambitieux, ce qui demande d'activer une certaine performance en équipe (Dorfman, 2012 ; Fourboul, 2016).

Selon Bass (1990, cité par Dorfman, 2012) les dimensions primaires du leadership visionnaire représentent les caractéristiques d'un leader qui doit être :

1. Visionnaire
2. Source d'inspiration
3. Intègre
4. Déterminé
5. Orienté vers la performance.

Enfin, Barbuto & Wheeler (2006) et Dorfman (2012) s'accordent pour dire que le leader charismatique privilégie l'efficacité et la performance de l'organisation plutôt que le bien-être

des travailleurs. En effet, il incite les travailleurs à transcender leur(s) intérêt(s) personnel(s) et les conduit à une métamorphose de leur vision de l'entreprise, de leur travail et du monde (Plane, 2019).

(b) Effets positifs

Selon Goleman (2000), le leadership visionnaire est particulièrement pertinent lorsqu'une organisation est en difficulté car le leader permet d'ouvrir une nouvelle voie vers l'efficacité de l'organisation. De plus, la vision du leader, si elle est cohérente, a pour bénéfice d'unir les travailleurs de l'organisation afin d'atteindre, ensemble, le but de cette vision. Si cette dernière est clairement énoncée par le leader, elle permet de motiver les travailleurs, de donner du sens à leur travail et de renforcer leur engagement car ils comprennent pourquoi ce qu'ils font est important.

En plus de la maximisation de l'engagement des travailleurs, la capacité du leader charismatique à inspirer les travailleurs permet le développement de compétences innovantes, la confiance et la satisfaction des travailleurs. De même, les leaders charismatiques ont la capacité de motiver les travailleurs en leur faisant réaliser l'importance des résultats individuels pour la tâche confiée, en les persuadant de dépasser leurs intérêts personnels pour le bien de l'organisation et en les convaincant du besoin de haute performance (Barbuto & Wheeler, 2006).

(c) Effets négatifs

Selon Goleman (2000), lorsque le leader charismatique travaille avec des subordonnés plus expérimentés que lui, le leadership visionnaire est moins efficace : les travailleurs pourraient percevoir le leader comme déconnecté de la réalité.

De plus, l'efficacité de ce type de leadership dépend également de la manière dont les travailleurs et le leader pourront homogénéiser leurs façons de penser (Goleman, 2000). L'application des valeurs et de la mission, émanant directement du leader, dépendra aussi du souhait des travailleurs de se conformer aux initiatives du leader (Barbuto & Wheeler, 2006).

En outre, la volonté du leader d'atteindre de hautes performances (Dorfman, 2012) grâce à la vision qu'il impose aux travailleurs risque de les faire basculer dans une relation de dépendance, s'appuyant sur une obéissance incontestée (Barbuto & Wheeler, 2012).

6.3 Le leadership en équipe

Dans cette catégorie, nous regrouperons les styles de leadership qui accordent une importance principale et particulière à l'équipe et à ses bienfaits. Ces types de leadership portent des noms différents selon les auteurs : participatif (House, 2002) et partagé (Luc, 2016).

(a) Caractéristiques

Luc (2016) a effectué des recherches sur la question du **leadership partagé**. L'autrice considère que cette approche propose un équilibre entre deux types de leadership :

- Le vertical, leadership classique qui représente l'autorité hiérarchique et qui revient ici au responsable officiel du projet.
- Le distribué qui fait référence au leadership individuel exercé par tous les membres de l'organisation pour répondre au but commun.

Le leadership partagé « rend compte de la dimension collective et collaborative dans l'exercice de l'influence au sein d'un groupe mobilisé autour d'un but commun » (Luc, 2016, p. 11) et c'est ce but commun qui devient finalement lui-même le leader.

Ainsi, ce type de leadership suggère que le leader ne décide plus seul mais que le pouvoir soit bien redistribué au sein de l'organisation. Le leadership partagé est l'occasion pour chacun de ne plus être uniquement observateur de son environnement mais d'en être aussi acteur (Luc, 2016). Ainsi, le leader délègue et chacun s'implique en partageant ses expériences et ses connaissances (Plane, 2019). Ce partage permettra à tous de profiter de l'intelligence collective qui permettra d'atteindre le but commun, mettant la collaboration au centre du concept de leadership partagé (Luc, 2016).

En plus de l'équilibre requis entre leadership vertical et distribué, sept principes sont primordiaux pour pouvoir être acteur du leadership partagé (Luc, 2016) :

1. Être capable d'apporter et d'apprendre à autrui en discutant des informations, des enjeux, de son savoir, des besoins, ...
2. Être capable de faire preuve de confiance envers les autres
3. Être capable de croire en l'efficacité collective
4. Être capable de se soutenir mutuellement et reconnaître l'interdépendance entre les membres
5. Utiliser l'apprentissage en T¹.

¹ L'apprentissage en T s'imprègne de deux attitudes fondamentales : comprendre en profondeur les tâches dont on est responsable et faire preuve d'expertise et de maîtrise (la partie verticale du T) et

6. Être capable, de manière collaborative, de gérer les conflits
7. Être capable de développer son propre style de leadership

Le leadership **participatif** se concentre également sur la mise en place d'une équipe efficace et sur la recherche et l'aboutissement d'un but commun. Cependant, il requiert des conditions quelque peu différentes pour y arriver (House, 2002) :

1. Collaborer
2. S'intégrer et intégrer les autres au sein de l'équipe
3. Faire preuve de diplomatie
4. Être bienveillant envers soi-même et les membres de son équipe

(b) Effets positifs

Selon Luc (2016), le leadership partagé est positivement lié à la satisfaction, à la motivation, à l'engagement, à la cohésion et à l'intégration des membres et nouveaux membres au sein de l'organisation. Il apparaît aussi que le dialogue, une des bases du leadership en équipe, suscite l'amélioration de la confiance des membres de l'organisation, personnellement et collectivement, ce qui permettra de stimuler l'implication et l'innovation de chaque collaborateur au sein de l'entreprise.

Le leadership en équipe implique aussi un leadership personnel assumé qui permettra la répartition et la mise en commun des compétences de toutes les personnes au sein de l'organisation. Cette qualité communicationnelle en équipe permet également de diminuer le stress des managers puisqu'ils se sentent soutenus par les autres membres de l'équipe (Luc, 2016).

Enfin, le leadership partagé a des effets positifs sur le climat social au sein de l'organisation (Plane, 2019) ainsi que sur la performance financière de l'organisation et la capacité d'innovation des membres de l'équipe (Luc, 2016).

(c) Effets négatifs

Selon Luc (2016), la mise en place du leadership partagé peut devoir faire face à certains défis liés aux caractéristiques de l'équipe. D'abord, il est possible que certains membres de l'équipe

comprendre les autres aspects reliés directement ou indirectement (exemple : environnement de travail) aux tâches dont on est responsable (la partie horizontale du T) (Luc, 2004).

aient des dynamiques négatives qui nuisent au climat de confiance nécessaire en retenant, par exemple, des informations pertinentes pour tous ou en essayant d'étendre un certain pouvoir personnel.

Ensuite, il se peut que la mission commune n'ait pas été validée par tous les membres de l'équipe avec pour conséquence que certains ressentent un manque de confiance et de cohérence. Par ailleurs, l'unanimité recherchée à la suite de discussions et par une attitude ouverte ne pourra être obtenue qu'à moyen terme car elle demande un certain niveau d'apprentissage et d'assimilation (Plane, 2019).

Enfin, si la mise en place du leadership partagé ne s'est pas faite par étape et que la direction n'y a pas pris part, les membres de l'équipe risquent d'être confrontés au manque d'un véritable parrainage (Luc, 2016).

6.4 Le leadership humain

Qu'on l'appelle humble (Owens et al., 2013), spirituel (Barrett, 1998, cité par Fourboul, 2016) ou serviteur (Barbuto & Wheeler, 2006), ce type de leadership fait passer le bien-être humain avant l'efficacité de l'organisation.

Comme l'humilité est une composante du leadership spirituel et du leadership serviteur (Fry, 2005, Plane, 2019), nous présenterons d'abord ces deux types de leadership pour ensuite définir l'humilité dans un contexte organisationnel et comprendre ce qu'est le leadership humble.

(a) Caractéristiques

Selon Eva et al. (2019) le leader serviteur est au service de ses collaborateurs. Il les accompagne et s'implique dans leur développement afin d'encourager l'autonomie de chacun et de développer un capital humain au sein de son organisation. Autrement dit, l'efficacité de l'organisation passe après le bien-être psychologique, le développement émotionnel et la sagesse éthique des travailleurs.

Le leader serviteur accorde aussi une importance particulière à être authentique dans son interaction avec les autres. Les interactions individuelles entre les travailleurs et le leader occupent une place importante. Celles-ci permettent au leader serviteur de soutenir les travailleurs et de s'impliquer dans leur progression. Par ailleurs, le leader serviteur a la faculté d'avoir une profonde conscience de lui-même et une certaine autorégulation. Cela pourrait provenir d'une motivation spirituelle et/ou altruiste de servir les autres (Eva et al., 2019). Autres

caractéristiques du leader serviteur : l'altruisme, l'éthique, l'empathie, la bienveillance, l'humilité, l'écoute de ses collaborateurs et de leurs propositions (Plane, 2019).

Barbuto & Wheeler (2006) conceptualisent le **leadership serviteur** à partir de cinq dimensions :

1. La vocation altruiste : le leader serviteur met ses compétences au service des collaborateurs afin de les faire progresser et de renforcer leurs capacités
2. La guérison émotionnelle : il aide les collaborateurs à gérer leurs émotions, les soutient lors d'un projet complexe, les aide à passer outre leurs difficultés ou échecs
3. La sagesse : il prend des décisions altruistes et pertinentes en fonction des situations passées, présentes et futures
4. La cartographie de la persuasion : il convainc les collaborateurs en leur offrant des possibilités de développement. La cartographie permet aux collaborateurs d'intégrer les éventuelles évolutions et donc de renforcer leur implication
5. L'intendance organisationnelle : il est responsable du bien-être des collaborateurs

Le **leadership spirituel** présente des caractéristiques communes avec le leadership serviteur. En effet, il permet avant tout d'élever le niveau de bien-être psychologique de ses adhérents grâce à la cohérence entre la vision et les valeurs de l'organisation qui sont adaptées aux individus. De plus, le leader spirituel présente des caractéristiques similaires à celles du leader serviteur : il est humble, capable de s'effacer, d'éclairer le chemin de ses collaborateurs plutôt que d'imposer des solutions et peut également s'introspecter et avoir une pleine conscience de lui-même (Fry, 2006). En plus, il est bienveillant, éthique, créatif, plein de sagesse et capable de pardon (Plane, 2019).

Outre ces caractéristiques communes avec le leadership serviteur, la mise en place du leadership spirituel permet d'obtenir une organisation intrinsèquement motivée et d'intégrer l'altruisme, l'espoir et une forme de bien-être spirituel (Fry, 2006). De surcroît, le leader spirituel souhaite véritablement changer le monde en s'inscrivant dans une logique de management durable et responsable (Plane, 2019).

Le **leadership humble**, tout comme le leadership serviteur et le leadership spirituel, a pour objectif de présenter « un environnement sain pour les organisations, les équipes et les suiveurs individuels [Notre traduction] » (Keleman et al., 2022, p.14). Pour ce faire, le leader humble souhaite que l'organisation soit fondée sur des valeurs morales (Owens et al., 2013). De plus, le leader humble est ouvert au feedback, ne reste pas centré sur lui-même et poursuit l'auto-transcendance (Keleman et al., 2022).

Comme l'humilité est une des composantes fondamentales de ces trois types de leadership, il nous semble important de revenir sur sa définition. Owens et al. (2013) définissent l'humilité dans un contexte organisationnel à partir de trois composantes, étroitement liées entre elles.

La composante (a) de l'humilité relate le besoin de se percevoir avec exactitude par le biais d'interactions avec les autres. Cette perception permet d'évaluer ses forces et ses limites personnelles et de les divulguer de manière transparente, de reconnaître ses erreurs et d'être à la recherche d'un réel retour sur soi. Bien que les personnes humbles acceptent leurs imperfections, cela ne signifie pas qu'ils se rabaissent. Ils ont, au contraire, une parfaite conscience de leurs atouts. Enfin, par le biais d'interactions avec d'autres personnes au sein de l'organisation, les travailleurs peuvent apprendre cette composante et obtenir par la suite « une conscience plus précise de leurs propres ressources intrapersonnelles [Notre traduction] » (p.1519). Ainsi, ils seront moins sujets à un excès de confiance qui, selon les auteurs, est à l'origine de mauvaises décisions organisationnelles et d'une certaine autosatisfaction.

La composante (b) de l'humilité traduit le besoin d'avoir des attitudes qui valorisent les autres en reconnaissant leurs forces et leurs contributions, sans se sentir menacé, sans ressentir le besoin de se valoriser soi-même. Cette appréciation des forces et des valeurs des autres est fondée sur la compréhension de soi et de ses capacités sans aucun besoin de domination sur les autres. (Ou et al., 2014) Généralement, dans un contexte organisationnel, les personnes ayant du pouvoir ont parfois tendance à dévaloriser leurs subalternes et les contributions de ceux-ci. Cependant, lorsque cette composante de l'humilité est appliquée, les personnes ayant du pouvoir, ainsi que leurs subalternes, parviennent, au contraire, à apprécier à leur juste valeur les efforts, les forces et les capacités des autres (Owens et al., 2013). Ainsi, l'apprentissage est favorisé sans pour autant ignorer les faiblesses des uns et des autres dans d'autres domaines.

La composante (c) traduit le besoin d'être fort ouvert à l'apprentissage et au développement par le biais des interactions interpersonnelles. Pour cela, la personne humble doit être réceptive aux idées, aux commentaires et aux conseils des autres et doit pouvoir demander de l'aide. Un leader qui admet qu'il ne sait pas et qui permet aux autres de compléter son savoir laisse tomber ses faux-semblants, son autorité d'expert et gagne la confiance des autres. La capacité à apprendre des autres est majeure dans un contexte de leadership humble car l'envie d'apprendre révèle des leaders particulièrement efficaces. (Owens et al., 2013)

Ou et al. (2014) précisent que le leader humble privilégiera une vision collective de l'organisation plutôt qu'une vision de gloire personnelle.

Selon les auteurs, l'essence des leaders humbles est très certainement « le processus par lequel leurs comportements créent une compréhension partagée des valeurs, des normes et des attentes

au sein de leur organisation. [Notre traduction] » (p.39). Cette vision partagée représente une base commune d'intégration qui servira à définir l'état futur de l'équipe et de ses tâches et à créer un certain destin commun.

(b) Effets positifs

Selon Keleman et al. (2022) l'humilité, lorsqu'elle est pratiquée dans un contexte organisationnel, est liée à la serviabilité, au pardon, à de meilleures relations sociales, à plus d'émotions positives et à des résultats bénéfiques en général.

Le leader humble permet aux travailleurs de réaliser pleinement leur potentiel unique et de se responsabiliser. Cette responsabilisation influencerait positivement, à un niveau comportemental, l'initiative personnelle des suiveurs (travailleurs) et augmenterait également leur recherche de feedback ainsi que leurs comportements proactif et de citoyenneté organisationnelle.

Au-delà du niveau comportemental, le leadership humble a, sur les suiveurs, un impact de dynamisation, d'engagement, d'entre-aide et de confiance. De plus, il crée également du sens pour les travailleurs car il permet de donner à tous la possibilité de participer et d'avoir une voix qui compte. Il augmenterait ainsi leur bien-être.

La vision partagée au sein de l'organisation permettra de motiver les membres de l'équipe à collaborer et à échanger l'information ainsi qu'à réduire les conflits relationnels liés à des perspectives divergentes au sein de l'organisation. Cette vision commune rendra alors possible les prises de décisions communes (Ou et al., 2014). Elle favorisera également la performance et l'innovation des équipes de travail et apportera aussi des effets bénéfiques à l'organisation tels qu'une plus grande intégration de la direction ou encore une plus grande performance organisationnelle (Yang et al., 2019).

Le leadership serviteur favorise également l'évolution positive des comportements de citoyenneté organisationnelle et d'initiative personnelle, Sans compter qu'à un niveau organisationnel, le leadership serviteur permet une meilleure exécution des tâches, une meilleure satisfaction client et un meilleur retour sur investissement (Eva et al., 2019). Il encourage aussi la performance en équipe et la créativité (Yang et al., 2019).

Quant au leadership spirituel, selon Fry (2006), la cohérence entre la vision et les valeurs permet de satisfaire les besoins spirituels des travailleurs. La satisfaction de ces besoins donne lieu, tout comme pour le leadership humble et le leadership serviteur, à plus de motivation, d'inspiration, d'engagement et de productivité chez les travailleurs ainsi qu'une meilleure

satisfaction de la clientèle. Le leadership spirituel favorise également une forte adhésion à l'organisation. Par conséquent, les travailleurs sont très loyaux et attachés à leur organisation et, s'ils ont foi en la vision, ils feront en sorte d'être de plus en plus productifs et de continuellement se perfectionner. Cette motivation et ce perfectionnement conduisent, généralement, à une augmentation de l'efficacité de l'organisation.

(c) Effets négatifs

Selon Yang et al. (2019) le type de travail émotionnel demandé par le leadership humble exige des leaders des efforts et de l'énergie se traduisant la plupart du temps par un épuisement émotionnel. Cet épuisement émotionnel est défini comme « un état de perte de ressources [Notre traduction] » (p.2). Cela touche encore plus particulièrement les leaders présentant un faible degré d'honnêteté-humilité car ils doivent montrer des émotions qu'ils ne ressentent pas réellement.

Par ailleurs, la forte volonté du leader serviteur de répondre à tous les besoins des travailleurs pourrait nuire au fonctionnement de l'organisation et à sa bonne direction (Eva et al., 2019). En outre, le leader serviteur pourrait également se perdre entre les intérêts divergents des collaborateurs et les objectifs organisationnels ou encore avoir peur de heurter ses collaborateurs en cas de prise de décision compliquée (Plane, 2019).

Enfin, les leaders humbles et serviteurs peuvent être engagés dans un conflit travail-famille : l'individu aura tendance à transporter les frustrations de la perte de ressources au travail (mentionnée ci-dessus) jusqu'au domaine familial (Yang et al., 2019). Et il manquera donc de ressources pour accomplir les tâches ou l'enrichissement familial (Eva et al., 2019). De même, en cas de perte de ressources, le leader pourrait également être engagé dans une intention de roulement (c'est-à-dire changer de travail). Pour éviter une nouvelle perte de ressources, le leader aura tendance à produire des comportements d'évitement et de retrait qui le pousseront à quitter son emploi (Yang et al., 2019).

Chapitre 2 : Différences d'âge au travail et perspective d'avenir professionnel

Ce deuxième chapitre a pour objectif de préciser, à l'aide de la littérature, notre troisième question de recherche. Nous découvrirons pourquoi il n'est pas adapté d'étudier les rapports entre le leadership et l'âge à partir d'un concept de différences générationnelles. Nous nous tournerons, par conséquent, vers la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle et sa perspective temporelle et nous nous attarderons sur les perspectives d'avenir professionnel.

1 Les différences d'âge au sein des organisations de travail

Selon Rudolph et al. (2018), nombreuses sont les études qui traitent du leadership et des différences générationnelles et qui affirment que la motivation et les attitudes au travail sont différentes selon les générations auxquelles appartiennent les travailleurs et que, par conséquent, les leaders devraient les traiter différemment. Quant à eux, les auteurs développent un point de vue opposé : il n'est pas possible de prouver et saisir les effets des différences générationnelles avec les méthodes existantes. Catégoriser les individus sur base de leur âge chronologique (année de naissance) s'avère être une méthode plutôt artificielle, inadéquate et imprécise statistiquement.

De plus, selon les études sur ce sujet, différentes définitions du concept de « génération » sont données. Par exemple, certains auteurs définissent les générations comme des périodes qui se répètent plus ou moins tous les dix-huit ans et qui déterminent tous les individus qui en font partie. D'autres auteurs décrivent les générations comme des expériences de vie similaire partagées par des groupes d'individus nés aux mêmes périodes (Rudolph et al., 2018).

Mais dans ce cas, comment étudier le leadership lié à l'âge ? Comment, dans le cadre de notre mémoire, déterminer si les différents types de leadership procurent des effets positifs et négatifs différents ? Comment savoir si, selon leur âge, les leaders ont tendance à utiliser des formes de leadership différentes ?

Plusieurs auteurs, comme Ng & Feldman (2010), Rudolph et al. (2018) et Sterns & Miklos (1995) préconisent plutôt une approche appelée « développement tout au long de la vie » ou encore une approche basée « sur la durée de vie ». Selon Sterns & Miklos (1995), cette approche met en évidence les possibilités d'un changement de comportement à tout moment du cycle de la vie. Ces changements de comportement peuvent être liés à trois ensembles de facteurs. D'abord, les déterminants biologiques et/ou environnementaux, très liés à l'âge

chronologique. Ensuite, les influences normatives, affectant les membres d'une cohorte de manière équivalente. Enfin, les changements individuels (de carrière, de vie, de santé, ...). Selon cette approche, chaque individu est unique et son statut est défini par ces trois ensembles de facteurs. Les différences individuelles augmentent donc au fur et à mesure que les individus vieillissent.

Les chercheurs conseillent fortement cette approche pour les futures études. En particulier, Rudolph et al. (2018) la jugent plus adaptée pour étudier les rapports entre l'âge et le leadership car elle se concentre sur les trajectoires individuelles de développement continu. Comme l'approche basée sur la durée de vie se propose d'analyser le fonctionnement des individus en fonction de leur développement, leur apprentissage et l'évolution de leurs besoins tout au long de leur vie, cette perspective semble plus adéquate pour analyser comment le leadership permet de répondre à ces besoins aux différents âges de la vie, selon certaines caractéristiques spécifiques.

En adoptant une approche continue basée sur la durée de vie, on peut également mieux comprendre les influences de l'âge sur le développement des compétences en leadership ainsi que les relations entre l'âge et les expériences et comportements importants des leaders et des suiveurs.

Cette approche serait particulièrement intéressante à utiliser en période de changement démographique et de vieillissement de la main-d'œuvre (Rudolph et al., 2018). Or, c'est actuellement le cas (Wöhrmann et al., 2017). Cela s'explique par de nouvelles tendances démographiques : une augmentation de la longévité et une diminution du taux de natalité.

Nous verrons, dans la section suivante, que cette approche est fortement liée à la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle, conseillée pour étudier l'âge et le leadership (Keleman et al., 2022) et qui nous servira de base théorique.

Nous avons, sur la base du Service Public Fédéral de Belgique (2013) et de son plan d'emploi pour les travailleurs âgés, défini les travailleurs âgés comme les personnes âgées de 45 ans et plus.

2 La théorie de la sélectivité socio-émotionnelle

2.1 La théorie de la sélectivité socio-émotionnelle et la perspective temporelle future

La théorie de la sélectivité socio-émotionnelle, une théorie de la motivation sociale, s'inscrit dans l'approche de l'âge basée sur la durée de vie et a été théorisée par Carstensen et ses collègues, en 1999.

Si l'âge chronologique est un indice de l'écoulement du temps depuis la naissance, la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle, quant à elle, se base sur le temps qu'il reste à vivre aux individus (Carstensen et al., 1999). Autrement dit, elle se base sur la perspective temporelle future (FTP) (Zacher & Frese, 2009).

La théorie de la sélectivité socio-émotionnelle considère que les humains sont intrinsèquement actifs, que leurs comportements sont guidés par l'anticipation de la réalisation d'objectifs et qu'ils ont plusieurs objectifs simultanés et parfois contraires. Dans ce cas, « la sélection des objectifs est un précurseur de l'action [Notre traduction] » (p.166) et la perception du temps par l'individu influence le processus d'évaluation de ces objectifs (Carstensen et al., 1999). Ainsi, la théorie est utile pour représenter les différences dues à l'âge et les expériences émotionnelles car « en vieillissant, les individus changent stratégiquement la façon dont ils investissent leur temps et leur énergie dans la variété des activités pour lesquelles ils sont engagés. [Notre traduction] » (Ng & Feldman, 2010, p.690).

Selon Carstensen et al. (1999), l'évaluation du temps qu'il reste à vivre par l'individu est généralement produite inconsciemment, même si l'avancement du temps peut être rappelé lors d'événements marquants comme devenir grands-parents par exemple. La perception du temps comme étant limité ou illimité a également des répercussions importantes sur les émotions, la cognition et la motivation des individus.

Lorsque le temps est perçu comme illimité, ce qui est généralement le cas des jeunes individus, la priorité est donnée aux objectifs sociaux liés à la connaissance. Ceux-ci sont orientés vers l'apprentissage du monde social et physique. Ils s'acquièrent majoritairement par l'observation ou le contact avec d'autres personnes. Ainsi, le langage, les valeurs, les représentations mentales, les représentations culturelles s'apprennent par le biais de la transmission intergénérationnelle opérant dans la vie sociale. Précisons que l'avenir peut être perçu comme limité par une jeune personne si elle est atteinte d'une maladie grave, par exemple.

A contrario, lorsque le temps est perçu comme limité, nous évitons les activités qui nous paraissent pénibles ou encore dénuées de sens et nous préférons nous concentrer sur le présent. Par conséquent, ce sont les objectifs sociaux liés aux émotions qui sont priorités par l'individu. Ceux-ci se développent aussi grâce aux contacts avec les autres qui nous apprennent à réguler nos émotions et visent également la recherche d'une intimité émotionnelle, d'un sens à la vie ou encore d'une intégration sociale. Les objectifs sociaux sont liés aux états d'âme et poursuivent une satisfaction émotionnelle. Lors des grandes étapes de la vie comme la retraite ou la remise d'un diplôme, la priorisation est également faite aux objectifs émotionnels. En plus de prioriser les objectifs sociaux liés aux émotions, les personnes plus âgées ont la capacité de « traiter les informations émotionnelles plus profondément [Notre traduction] » (Carstensen et al., 1999, p.170) et de mieux s'en souvenir.

Par ailleurs, les personnes plus âgées vivent des changements qualitatifs dans l'expérience émotionnelle pour trois raisons :

- D'abord, grâce au choix de plus en plus sélectif des partenaires sociaux, les personnes âgées mettent de côté leurs objectifs de connaissance et sélectionnent des personnes qu'elles connaissent bien (par exemple leurs enfants et petits-enfants) pour rendre leurs interactions prévisibles, susciter des émotions positives et prioriser un climat social dans lequel elles se sentent à leur place et aimées.
- Ensuite, une étude menée sur des couples jeunes et âgés (Carstensen et al.,1999) montre que les personnes âgées sont celles qui déclarent le moins d'émotions négatives et qui, même si ces émotions apparaissent avec la même intensité, en ont le meilleur contrôle.
- Enfin, elles vivent également une plus grande « acceptation de soi [Notre traduction] » (Carstensen et al., 1999, p.176) et, pour elles, les conflits entre le moi « réel » et le moi « idéal » sont réduits.

2.2 La théorie de la sélectivité socio-émotionnelle et la perspective d'avenir professionnel

La théorie de la sélectivité socio-émotionnelle et sa perspective temporelle a été transposée au domaine du travail par Zacher & Frese (2009) même si c'est Seijts (1998, cité par Henry et al., 2017) qui fut le premier à proposer d'étudier la perspective temporelle future dans le contexte du travail.

La « perspective temporelle future » (FTP) s'adapte donc en « perspective d'avenir professionnel » (OFTP) et concerne ainsi les perceptions qu'ont les travailleurs du temps et des opportunités qu'il leur reste dans leur carrière professionnelle. Contrairement aux jeunes travailleurs, les travailleurs âgés en fin de carrière voient leurs objectifs, leurs plans et leurs possibilités futures se réduire et c'est peu dire que la fin de carrière, balisée par l'âge de la retraite, marque un point final important dans la vie d'un individu (Zacher & Frese, 2009).

Ainsi, les caractéristiques organisationnelles (climat, GRH, ...) et les caractéristiques du travail (complexité, contrôle, autonomie, ...) influencent l'OFTP (Henry et al., 2017).

Lorsque la perspective d'avenir professionnel est perçue comme illimitée, les travailleurs se soucient plus d'élargir leur réseau professionnel, d'acquérir de nouvelles connaissances professionnelles ou encore de s'adapter de manière proactive (Henry et al., 2017). Dans le but d'accumuler des compétences professionnelles et de développer leur carrière, les jeunes travailleurs plus satisfaits et engagés dans un travail stimulant qui leur permet une grande variété de tâches à accomplir (Henry et al., 2017 ; Truxillo et al., 2012).

A contrario, lorsque la perspective d'avenir professionnel est limitée, les travailleurs privilégient un emploi complexe dans lequel ils peuvent prendre des décisions importantes. La complexité de l'emploi leur permet de percevoir plus d'opportunités futures et ce, avec plus d'optimisme. Cela peut s'expliquer par la possibilité d'adapter leurs tâches à leurs capacités et par la possibilité d'activer leur besoin de générativité (Zacher & Frese, 2009). Lorsque les travailleurs âgés ressentent que les tâches qu'ils effectuent ont de l'importance, leur satisfaction et leur engagement dans leur travail augmentent (Truxillo et al., 2012).

S'ils perçoivent leur avenir professionnel comme limité, ils ont également une préférence pour les emplois que leur permettent de transférer leurs connaissances, compétences et expériences aux travailleurs plus jeunes par l'enseignement ou par la formation. Plus leurs compétences sont variées, plus ils pourront procéder à la générativité et plus ils seront satisfaits. Ce besoin de générativité a donc pour avantage d'augmenter les expériences gratifiantes des travailleurs âgés dans le présent, de favoriser la qualité des contacts intergénérationnels chez les travailleurs âgés et de permettre aux jeunes travailleurs de profiter des opportunités de développement donc nous avons parlé ci-dessus (Henry et al., 2015 ; 2017). Par exemple, recevoir un feedback sur un travail effectué permet aux jeunes travailleurs d'emmagasiner des compétences et connaissances. Parallèlement, fournir une rétroaction aux jeunes travailleurs permet aux travailleurs âgés de transmettre leurs compétences et connaissances et ainsi d'assouvir leur besoin de générativité (Truxillo et al., 2012).

Contrairement aux travailleurs qui perçoivent leur avenir professionnel comme illimité, les travailleurs qui ont une OFTP limitée se soucient plus d'avoir un réseau professionnel proche et communautaire, de s'adapter de manière passive (Henry et al., 2017), d'être appréciés et reconnus en tant que personnes (montrer de l'intérêt pour leurs opinions) et en tant que travailleurs (être traités de manière équitable), d'être soutenus, d'avoir des interactions avec les autres de manière ouverte et honnête (Wöhrmann et al., 2017), ou encore de se concentrer sur le sens de leur travail (Truxillo et al., 2012 ; Wöhrmann et al., 2017). Ainsi, les travailleurs âgés accordent plus d'importance au soutien social en entreprise ou au maintien des relations professionnelles existantes car ils privilégient les objectifs liés aux émotions. Par conséquent, un fort sentiment d'appartenance au groupe est bénéfique pour les travailleurs âgés (Truxillo et al., 2012) et « les relations interpersonnelles positives au travail sont significatives pour permettre aux travailleurs âgés de maximiser leurs gains émotionnels et sociaux tout en limitant les risques émotionnels et sociaux au travail. [Notre traduction] » (Wöhrmann et al., 2017, p.2). Notons finalement que l'interface travail-famille peut interférer avec la perception du temps restant au travail. S'il y a conflit entre le travail et la famille, les individus âgés préféreront prendre leur retraite plus tôt, d'autant plus qu'ils privilégient les rapports émotionnels proches. Si, au contraire, les travailleurs âgés peuvent enrichir leur famille par le travail, ils auront une perspective d'avenir professionnel moins limitée (Henry et al., 2017).

Chapitre 3 : Problématisation

La littérature nous a permis de faire les liens nécessaires pour formuler et expliciter nos questions de recherche générales. Pour rappel, notre questionnement porte sur trois niveaux qui orienteront nos recherches et analyses :

- Le type de leadership dans l'entreprise libérée
- Les effets positifs et négatifs dans ce type de leadership
- L'influence de l'âge du manager

1 Développement de notre première question de recherche

Dans un premier temps, nous avons relevé les contours de l'entreprise libérée. Celle-ci propose généralement une structure plate, une autonomie de décision pour les travailleurs et privilégie l'ajustement mutuel face à la formalisation (El Khoury et al., 2022 ; Gilbert et al., 2017). Opposée aux entreprises dites « traditionnelles » (McGregor, 1960, cité par Chabanet et al., 2017), l'entreprise libérée est une organisation dans laquelle la majorité des travailleurs sont libres d'effectuer ce qu'ils jugent bons pour répondre à la vision de l'entreprise (El Khoury et al., 2022). Par conséquent, les managers peuvent y mettre en place le(s) type(s) de leadership qu'ils jugent adapté(s). Dans ce contexte, on peut se demander quel(s) type(s) de leadership est/sont le(s) plus mis en œuvre et le(s) plus adapté(s) à un tel environnement.

La littérature explore en profondeur les différents types de leadership. Chacun d'eux a ses propres caractéristiques, avantages et inconvénients. Certains présentent des caractéristiques éthiques et morales qui semblent plus appropriés au contexte d'entreprise libérée.

C'est le cas du leadership en équipe qui valorise, par exemple, la redistribution du pouvoir, la collaboration ou encore les talents de chaque travailleur (Luc, 2016). C'est également le cas du leadership humain qui prône, par exemple, le bien-être des travailleurs, l'écoute ou encore une vision collective (Barbuto & Wheeler, 2006 ; Fourboul, 2016 ; Owens et al., 2013).

Au contraire, d'autres types de leadership semblent, à première vue, correspondre moins au concept d'entreprise libérée. C'est le cas du leadership visionnaire d'un leader charismatique qui impose sa vision aux travailleurs même s'il permet à ces derniers de prendre des initiatives (Barbuto & Wheeler, 2006 ; Dorfman, 2012 ; Goleman, 2000). C'est aussi et surtout le cas des types de leadership classique et transactionnel, souvent associés au contrôle et aux tâches routinières (Fourboul, 2016 ; Goleman, 2000) et qui semblent, en théorie, moins adaptés à un contexte dans lequel l'autonomie des travailleurs est valorisée.

Cependant, la réalité est souvent plus complexe et nuancée que la théorie. Par exemple, grâce au contexte de l'entreprise libérée, les managers ont la possibilité d'être autonome quant à la mise en place du type de leadership qui leur convient (El Khoury et al., 2022). En outre, sur le terrain, les managers peuvent soit adopter un seul type de leadership ou alors une combinaison de styles. De plus, une entreprise libérée, malgré ses valeurs éthiques, ses principes d'autonomie et de confiance, pourrait toujours avoir besoin d'une certaine forme de directivité.

Les apports théoriques, combinés à la complexité inhérente à la nature humaine et à la dynamique organisationnelle, rendent pertinente la question du leadership dans une entreprise libérée.

Cela nous amène à notre premier questionnement :

Question de recherche 1 : Quel(s) type(s) de leadership retrouve-t-on dans une entreprise libérée ? Y a-t-il un type de leadership prédominant ? Les catégories de leadership prédéfinies dans la théorie correspondent-elles à la réalité du terrain ?

2 Développement de notre deuxième question de recherche

Dans un deuxième temps, nous avons relevé dans la littérature les avantages et les inconvénients des types de leadership. Les effets, positifs et négatifs, y sont présentés de manière fort théorique.

Par exemple, l'efficacité, la performance, l'innovation, l'engagement, la satisfaction, la motivation, ... sont des effets positifs que l'on retrouve dans la majorité des catégories de leadership (Barbuto & Wheeler, 2006 ; Dorfman, 2012 ; Eva et al., 2019 ; Fry, 2006 ; Goleman, 2000 ; Keleman et al., 2022 ; Luc, 2016 ; Yang et al., 2019).

De même, le manque de confiance, la difficulté d'homogénéiser les façons de penser ou encore la difficulté à gérer l'autonomie sont des effets négatifs que l'on retrouve dans la majorité des catégories de leadership, même s'ils sont formulés différemment (Eva et al., 2019 ; Goleman, 2000 ; Luc, 2016 ; Plane, 2019).

Cependant, si l'on veut comprendre les dynamiques organisationnelles et les défis auxquels peuvent être confrontés l'organisation, les managers et leurs équipes, il nous semble primordial de saisir les conséquences, positives et négatives, des types de leadership mis en place au sein d'une entreprise libérée. Notre deuxième questionnement vise donc à relever et analyser les différences entre la théorie et le terrain quant à ces conséquences réelles et à éclairer les opportunités et les défis associés.

Question de recherche 2 : Quels sont, sur les managers, leur équipe et l'organisation les effets, positifs et négatifs, du/des leadership(s) mis en œuvre en entreprise libérée ?

3 Développement de notre troisième question de recherche

Dans un troisième temps, la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle (FTP) (Carstensen et al., 1999) et son application au monde professionnel (OFTP) (Zacher & Frese, 2009), nous a appris que les travailleurs peuvent avoir des perspectives d'avenir professionnel différentes : limitée et illimitée. Leur perception engendre des différences au niveau de leurs objectifs et de leurs motivations.

Par exemple, les travailleurs âgés priorisent des objectifs émotionnels tels que le soutien social en entreprise ou le maintien de leurs relations professionnelles déjà existantes (Truxillo et al., 2012), et sont motivés par la complexité des emplois (Zacher & Frese, 2009), le sens de leur travail (Wöhrmann et al., 2017) ou encore leur besoin de générativité qui consiste à contribuer à la société, à aider les autres et à transmettre leurs connaissances aux travailleurs plus jeunes (Henry et al., 2015 ; 2017).

Quant aux jeunes travailleurs, ils priorisent des objectifs de développement tels que l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances professionnelles, et sont particulièrement motivés par le développement de leur carrière, l'élargissement de leur réseau professionnel ou encore la variété des tâches qu'ils ont à accomplir (Henry et al., 2017 ; Truxillo et al., 2012).

Ces différences liées à la perspective d'avenir professionnel des travailleurs nous semble justifier notre troisième questionnement :

Le(s) type(s) de leadership mis en œuvre en entreprise libérée est/sont-il(s) différent(s) selon l'âge du manager ? Les motivations, les objectifs ainsi que les effets ressentis par les managers sont-ils différents selon leur âge ?

Chapitre 4 : Méthodologie

Ce chapitre a pour objectif de présenter les dispositifs qui nous serviront de base pour la récolte, l'observation et l'analyse des données. Nous présenterons également notre échantillon et sa construction ainsi que l'entreprise libérée qui nous servira de contexte dans le cadre de ce mémoire. Nous détaillerons aussi la préparation en amont de la récolte de données.

1 Présentation des dispositifs

Nous nous baserons sur des approches qualitatives existantes et, en particulier, sur une méthode *d'entretien collectif* approfondie par des *entretiens individuels*. Ce choix d'assembler entretien collectif et entretiens individuels a été posé à la suite d'une discussion avec les membres de notre commission mémoire.

1.1 L'entretien collectif

(a) Définition

L'*entretien collectif* est une technique qualitative qui permet de recueillir des données scientifiques qui permettront, à leur tour, de répondre à nos questions de recherche.

Ce dispositif de recherche fait partie de la catégorie générale des entretiens collectifs². Celle-ci regroupe plusieurs appellations telles que : *focus group*, groupe de discussion, interview de groupe, entretien de groupe, ... représentant des variétés d'usages et de recherches (Touré, 2010 ; Baribeau et al., 2011). Néanmoins, les auteurs s'accordent à dire que tous les entretiens collectifs supposent « un groupe, un animateur et une discussion entre ces personnes » (Baribeau, 2009, p. 134) et sont centrés « sur des interviewés dont le chercheur veut explorer les points de vue à propos d'un sujet donné » (Touré, 2010, p.7).

(b) Ses intérêts

Nous avons souhaité privilégier cette méthode car elle nous permet d'accéder au sens commun du groupe autour de la thématique qui nous intéresse et de l'analyser. En effet, lors d'un *entretien collectif*, les participants peuvent entamer un véritable échange sur une thématique donnée. Cela leur permet de décrire les phénomènes tels qu'ils les vivent et les partagent au quotidien, de faire émerger ou converger leurs propos, d'établir des liens ou au contraire des différences autour, par exemple, d'expériences communes (Haegel, 2005).

² Afin de faciliter la compréhension du lecteur, nous avons choisi de nommer notre méthode « entretien collectif ». Cette nomination est celle de la catégorie générale qui reprend d'autres appellations.

En résumé, ce type de méthode est capable de relever « toute la complexité des interactions sociales » (Touré, 2010, p.6), d'obtenir de nombreuses définitions d'un même vécu ainsi que des réponses diversifiées ou l'expression d'un désaccord (Davila & Dominguez, 2010).

Par ailleurs, l'entretien collectif va nous permettre de faire émerger de nouvelles pistes, autres que celles inscrites dans la partie théorique de notre étude.

(c) Ses biais

D'abord, selon Haegel (2005), lorsqu'il y a une trop grande forme de familiarité entre les personnes participantes, le contenu de discussion a tendance à être implicite. Par exemple, les participants risquent de partager les mêmes codes de communication, avoir les mêmes opinions, ...

De plus, selon l'autrice, la familiarité entre les participants risque de limiter leur liberté de parole, voire de les pousser à s'auto-censurer car ils seront certainement amenés à se revoir après la discussion. Par ailleurs, une certaine homogénéité sociale est requise afin d'éviter une inégalité dans les rapports entre les membres du groupe et, par conséquent, des effets de domination au sein du groupe. Cette homogénéité permettra de faciliter la prise de parole par chacun.

Ensuite, lors d'une réunion, certaines personnes ont tendance à monopoliser la parole tandis que d'autres ont plutôt tendance à s'effacer. Il est important de prendre note des réactions et des attitudes de ceux qui ne prennent pas la parole et d'essayer de les faire participer un maximum (Haegel, 2005).

Touré (2010) précise que le groupe « détermine les comportements et attitudes des individus qui s'y rattachent » (p.9) et que pour toutes ces raisons, l'interaction au sein d'un groupe ne sera pas la même au sein d'un autre. Par conséquent, les données et les résultats issus d'un entretien collectif sont difficilement généralisables.

Enfin, le temps d'un *entretien collectif* est généralement compris entre deux et quatre heures. Lorsque le temps est trop court, le débat est limité car l'animateur se doit de respecter son guide d'entretien dans lequel un temps plus ou moins imparti est alloué à chacune des questions qu'il souhaite poser (Haegel, 2005).

1.2 Les entretiens individuels

(a) Définition

L'entretien collectif est souvent associé aux entretiens individuels (Touré, 2010). Pour mener à bien ces entretiens individuels, nous avons décidé de nous orienter vers des entretiens semi-directifs. Ces derniers nous permettront d'interviewer les participants grâce à un guide d'entretien préétabli mais ce, de manière relativement ouverte. L'interviewé pourra dès lors parler de manière relativement libre, même s'il reste indispensable qu'il réponde aux questions que nous lui poserons (Van Campenhoudt et al., 2017).

(b) Ses intérêts

Dans le cadre de ce mémoire, les entretiens semi-directifs individuels auront pour principale action de contrer les biais liés aux entretiens collectifs comme par exemple la liberté de parole limitée, l'auto-censure, l'utilisation de mêmes codes de communication, ...

Ils permettront également d'approfondir et/ou d'éclairer certains aspects révélés lors des entretiens collectifs (Touré 2010) grâce à la « finesse des éléments d'analyse recueillis » (Van Campenhoudt et al., 2017, p.244).

2 Aspects pratiques

2.1 Construction de l'échantillon

La construction de l'échantillon pour un entretien collectif a une double conséquence : « En recrutant, on construit non seulement un échantillon, selon des critères qui pèseront sur l'analyse, mais on construit aussi un groupe dont les interactions seront décisives pour la qualité du matériau » (Duchesne & Haegel, 2008, p.45).

Dans notre cas, notre échantillon, qui comporte 6 personnes, respecte les critères méthodologiques et pragmatiques conseillés par Haegel (2005) : « les groupes oscillent généralement entre 5 et 10 personnes. » (p.25).

Notre population exerce une fonction de manager au sein de Clinitex, une entreprise libérée spécialisée dans la propreté des locaux à usage professionnel et que nous présentons dans le point suivant. Par « manager », nous entendons que notre population travaille dans des fonctions à responsabilités et que chacun de ses membres peut potentiellement prendre la place d'un leader : nous avons interrogé 4 managers d'agents de propreté, 1 chef d'agence (manager des travailleurs de l'agence) et le PDG de l'entreprise (manager des travailleurs de l'entreprise). Nous avons choisi cette entreprise libérée et ces postes de manager car l'un de nos objectifs est de savoir quel(s) type(s) de leadership est/sont mis en place dans une entreprise libérée et quels en sont ses/leurs effets positifs et négatifs.

En outre, notre population sera composée d'individus d'âges différents car l'autre objectif de notre recherche est de savoir si le choix de la mise en place d'un ou de certains type(s) de leadership et ses effets ressentis seront différents selon l'âge du potentiel leader. Pour rappel, nous avons, sur la base du Service Public Fédéral de Belgique (2013) et de son plan d'emploi pour les travailleurs âgés, défini les travailleurs âgés comme les personnes âgées de 45 ans et plus.

Notre décision a, en plus, été établie sur les critères de Duchesne et Haegel (2008) : le degré d'interconnaissance, l'homogénéité sociale du groupe, la représentativité vs la diversification et la taille de l'échantillon, tous explicités ci-dessous.

(a) Le degré d'interconnaissance.

Dans notre étude, nous avons privilégié le caractère naturel de la discussion. En regroupant des personnes qui se connaissent dans un lieu qui leur est familier (une des salles de réunion de l'entreprise Clinitex), nous avons pensé que « la discussion revêt, de ce fait, un caractère plus proche de la réalité de la vie quotidienne » (p.49). Néanmoins, comme nous l'avons vu ci-dessus, une trop grande familiarité entre les participants pourrait être un biais pour la récolte de nos données, notamment au niveau de l'auto-censure ou des discussions implicites. C'est pour cela que la majorité des participants, bien qu'ils travaillent pour la même entreprise et se connaissent un minimum, ne travaillent pas dans la même agence.

(b) L'homogénéité sociale du groupe

Elle représente une règle d'or. Cette dimension favorisera au mieux la prise de parole de chacun. L'homogénéité permettra en effet « d'éviter des situations où l'aisance et la maîtrise des uns inhibent les autres et les empêchent de prendre la parole » (p.51), même si, rappelons-le, la dimension d'homogénéité sociale ne permettra peut-être pas d'éliminer l'effet de domination qui est l'un des biais de l'entretien collectif. Comme nous l'avons déjà précisé, l'homogénéité sociale du groupe repose sur la participation de managers de l'entreprise Clinitex et même s'ils exercent des postes de manager à différents degrés de hiérarchie au sein de l'entreprise, ils gèrent tous des personnes et des process.

(c) La représentativité vs diversification

Dans notre cas, c'est le principe de diversification qui nous intéresse. En effet, « l'objectif n'est pas de tenter de reproduire, en miniature, la structure de la population mère » (p.52) mais plutôt

de « construire des groupes permettant de saisir des situations diverses et contrastées au regard du thème de la discussion » (p.52).

C'est pour cela que notre groupe se compose de deux femmes et quatre hommes d'âges différents (entre 39 ans et 55 ans). Lors de la prise de contact (explicitée dans le point suivant), nous avons précisé que les managers participants à l'entretien collectif devraient avoir des âges différents. Nous avons pensé que cela nous donnerait accès à des managers ayant des perspectives temporelles d'avenir professionnel différentes.

(d) La taille de l'échantillon.

Selon Duchesne & Haegel (2008), les chercheurs doivent organiser plusieurs entretiens collectifs avec différents groupes sociologiques afin de légitimer leur enquête et répondre au mieux à l'homogénéité et à la diversification maximale. Dans notre cas, notre recherche est exploratoire et nous avons pu réaliser un entretien collectif.

Sur base des conseils scientifiques de Duchesne & Haegel (2008), de Haegel (2005) et de Kitzinger et al. (2004), un groupe d'entretien collectif doit être constitué de 5 à 10 personnes. Au-delà de ce nombre maximal, les interactions entre les individus du groupe deviennent compliquées à suivre. Inversement, si le groupe est trop petit, les discussions risquent d'avoir du mal à se lancer et pourraient être moins animées et donc moins riches en contenu.

De plus, Duchesne & Haegel (2008) précisent que si l'on souhaite affiner nos recherches quant aux processus d'interactions individuelles, il est préférable de privilégier les petits groupes.

Au départ, 8 personnes avaient été sélectionnées pour participer à l'entretien collectif. Le jour J, 6 personnes étaient présentes.

2.2 Procédure de prise de contact

La prise de contact s'est organisée en plusieurs étapes.

C'est grâce à Laurent Ledoux, l'accompagnateur de terrain de ce mémoire, que nous avons été mise en relation avec Edouard Pick, PDG de l'entreprise libérée Clinitex. Nous avons rédigé un courriel comprenant nos thématiques de recherche et nos besoins concernant l'échantillon (managers, personnes ayant des postes à responsabilités, panel d'âges différents).

Après plusieurs échanges de mails, concernant particulièrement l'organisation de l'entretien collectif³, un rendez-vous a été fixé au 20 avril 2023 pour mener celui-ci avec 8 participants, au sein des bureaux de Clinitex.

³ Voir annexe 2 : Transcription de l'entretien collectif

Une semaine avant la date fixée, nous avons repris contact avec Edouard Pick pour nous assurer du maintien de notre entretien collectif et pour discuter des formalités d'organisation (notre heure d'arrivée, la présence d'une observatrice). Edouard Pick nous a informée que finalement, 6 participants seraient présents.

En ce qui concerne les entretiens individuels⁴, le jour de l'entretien collectif, les participants m'ont donné leur accord, pour que l'on se revoie. Il a été prévu que nous enverrons un mail à Edouard afin qu'il me transmette les contacts de chaque participant de manière à fixer les rendez-vous individuels. C'est donc grâce aux numéros et adresses mail transmis par Edouard que nous avons pu prendre contact avec chaque participant et fixer les entretiens individuels semi-directifs. Ces derniers se sont déroulés entre le 26 juin 2023 et le 29 juin 2023, au sein des locaux de Clinitex, présentée ci-dessous.

2.3 Présentation de l'entreprise Clinitex

Fondée par Pierre Pick en 1980, l'entreprise familiale a été rachetée en 2019 par Edouard Pick, fils du fondateur. Clinitex est une entreprise spécialisée dans le nettoyage de locaux à usage professionnel (par exemple, dans le domaine de la santé, des services publics, de l'agroalimentaire, ...) et gère aujourd'hui environ 5230 sites. Clinitex compte 21 agences réparties en île de France, dans le Nord, l'Ouest et le Sud de la France. Ces agences regroupent au total 4000 travailleurs dont, entre autres, les agents de propreté, les managers propreté, les commerciaux, ... Clinitex revendique un « management libéré » mettant au centre de ses préoccupations le bien-être des collaborateurs et la satisfaction des clients. Elle a pour philosophie la phrase « un salarié heureux rendra un client satisfait ». Ainsi, l'entreprise est fière de mettre en avant sur son site web ([Clinitex – Une approche humaine du nettoyage](#)) ses « 98% de salariés heureux » et ses « 92% de clients satisfaits », selon des évaluations obtenues par des enquêtes internes. De plus, l'entreprise est certifiée par le label B-Corp, qui distingue des entreprises respectant des normes sociales et environnementales élevées.

2.4 Le profil des participants⁵

Notre échantillon se compose d'individus ayant des points communs : tous exercent une fonction de manager au sein de la même entreprise libérée. Par « fonction de manager », nous entendons que les participants exercent tous une certaine forme de responsabilisation hiérarchique sur d'autres individus.

⁴ Voir les annexes 4, 5, 6, 7, 8 et 9 pour la transcription des entretiens individuels

⁵ Pour garantir l'anonymat des participants, certains prénoms ont été modifiés.

Jade a 39 ans et exerce une fonction de manager au sein d'une des agences de l'entreprise Clinitex depuis environ 5 ans. Elle est à la tête d'une équipe d'agents de propreté. Avant d'intégrer l'entreprise, Jade travaillait déjà en tant que manager dans une entreprise dite « traditionnelle ».

Lina a 45 ans. Elle exerce une fonction de manager au sein d'une des agences de l'entreprise Clinitex depuis une dizaine d'années. Elle est à la tête d'une équipe d'agents de propreté. Avant d'intégrer Clinitex, elle travaillait dans une entreprise dite « traditionnelle ».

Tomy a 39 ans. Il exerce une fonction de manager au sein d'une des agences de l'entreprise Clinitex depuis 15 ans. Il est à la tête d'une équipe d'agents de propreté. Il n'a connu que cette entreprise : une fois diplômé, Tomy a directement intégré Clinitex.

Pierre a 55 ans. Il exerce une fonction de manager au sein d'une des agences de l'entreprise Clinitex depuis deux ans et demi. Il est à la tête d'une équipe d'agents de propreté. Avant cela, il exerçait la même fonction dans une entreprise dite « traditionnelle ».

Gabriel a 46 ans. Il travaille chez Clinitex depuis 13 ans. Il est directeur de l'une des agences de l'entreprise après y avoir exercé une fonction de commercial. Avant d'intégrer Clinitex, Gabriel travaillait dans une entreprise dite « traditionnelle ».

Edouard a 41 ans. Il est le PDG de Clinitex. Il y a 3 ans, il a racheté l'entreprise à son père, qui l'avait fondée 43 ans plus tôt. Avant d'être PDG, Edouard a exercé la fonction de manager pendant 10 ans au sein de Clinitex. Il n'a pas d'expérience dans une entreprise dite « traditionnelle ».

2.5 Avantages et biais de notre échantillon

(a) Avantages

Notre échantillon répond, d'une part, à l'exigence d'un panel de personnes diversifié au niveau des âges et du sexe ainsi qu'au critère d'homogénéité sociale (tous les participants managent des travailleurs) et, d'autre part, il répond aux intérêts supposés par les thématiques de notre recherche.

En outre, l'entretien collectif exige une atmosphère de confiance et de respect afin que les participants se sentent à l'aise pour prendre la parole et pour confronter leurs points de vue. Or, la théorie sur les entreprises libérées nous indique que celles-ci sont basées sur un rapport de confiance et une certaine liberté. Cela a, sans doute, permis aux participants d'oser répondre directement aux questions et d'être à l'aise dans leurs échanges. Les silences ont été quasiment inexistantes et de courte durée.

Les prises de paroles se sont organisées de manière respectueuse, chaque participant laissant l'autre s'exprimer. De plus, les échanges étaient conviviaux, certainement grâce à un certain degré de familiarité entre les participants.

(b) Biais

Même si chaque participant laissait l'autre s'exprimer et même si nous portions une attention particulière à ce que la parole soit correctement distribuée, il y a eu inévitablement des personnes plus taiseuses.

Le degré de familiarité entre les participants a parfois donné lieu à un contenu de discussion à tendance implicite. Les participants partageaient, par exemple, les mêmes codes de communication. Nous avons essayé d'éclaircir ces codes sur le moment pour une meilleure compréhension de leurs propos.

Les participants ont eu parfois des avis divergents mais, de manière générale, ils ont clairement eu des positions similaires.

Il se peut que la présence d'Edouard (PDG de l'entreprise) lors de l'entretien collectif ait empêché certaines prises de paroles ou l'expression de certains désaccords même si, lorsque le PDG exprimait une opinion différente, il le faisait de manière respectueuse.

3 Préparation de l'entretien collectif

3.1 L'équipe

Notre entretien collectif s'est déroulé en présence de Michèle Honoré, qui a joué le rôle de l'observatrice (recommandé par Haegel (2005), Kitzinger et al. (2004)). Installée en retrait du groupe et silencieuse, ses principaux objectifs étaient de noter l'essentiel des interactions entre les participants, de notifier le temps à l'animatrice en référence au guide d'entretien préparé préalablement et de débriefer avec l'animatrice sur l'entretien collectif à la suite de celui-ci.

Hormis les participants et l'observatrice, un animateur devait obligatoirement être présent. C'est le rôle que nous avons joué. Nos objectifs premiers étaient de traiter du sujet concerné (Haegel, 2005), d'animer le groupe en veillant à ce que chacun puisse participer, de faciliter la discussion (Kitzinger et al., 2004) et de désamorcer les tensions, si nécessaire (Haegel, 2005). En outre, nous devons nous montrer compréhensive envers les participants et nous abstenir de tout jugement (Haegel, 2005).

L'enregistrement vidéo n'étant pas obligatoire (Duchesne & Haegel, 2008), nous avons préféré ne pas avoir recours à une caméra afin de privilégier la confiance au sein du groupe et ne pas entraver la spontanéité des participants.

Afin de pouvoir le retranscrire⁶ et en analyser les résultats, à l'instar des méthodes qualitatives habituelles (Kitzinger et al., 2004), l'entretien collectif a néanmoins été enregistré au moyen d'un dictaphone disposé au milieu de la table autour de laquelle étaient installés les participants.

Comme pour toutes recherches scientifiques, les aspects déontologiques de l'enquête ont été respectés : les participants ont été informés des modalités de recherche et ont donné leur accord, au début de l'entretien collectif, pour être enregistrés.

3.2 Le guide d'entretien

Pour animer l'entretien collectif dans les meilleures conditions et pour que les données récoltées puissent répondre à nos questions de recherche, préalablement à l'entretien collectif, nous avons mis en place un guide d'entretien⁷. Celui-ci comprend des questions et des exercices tels que des fiches composées de différents items ou de différentes situations à choisir en expliquant les raisons du choix. Selon Kitzinger et al. (2004), cette méthode permet d'attirer l'attention des participants les uns sur les autres plutôt que sur l'animateur.

Les participants ont donc répondu aux questions et exercices de manière orale ou écrite mais dans chacun des cas, ils en ont discuté de manière collégiale. L'animatrice avait pour rôle de synthétiser leurs réponses sur un paperboard. Le guide d'entretien a également aidé l'animatrice à animer le groupe, à le recentrer et à faire progresser la discussion.

Ce guide d'entretien était constitué de manière telle que les questions les plus générales soient posées en premier pour ensuite aboutir, petit à petit, à des questions plus précises. Il n'avait cependant pas pour fonction de lister une série de questions auxquelles on s'attendait le jour de l'entretien collectif.

Le guide d'entretien reprenait également un minutage pour chaque question/exercice proposé. Ce minutage a été organisé autour d'une durée totale d'environ 3 heures d'entretien collectif car selon Haegel (2005), une discussion suffisamment longue (c'est-à-dire au moins trois à quatre heures) permet un contenu plus riche et un recueil des données plus qualitatif.

Ce minutage nous a également permis d'organiser l'entretien collectif en deux parties afin que les participants puissent profiter d'une petite pause au milieu de ces 3 heures prévues.

⁶ Voir annexe 2 : Transcription de l'entretien collectif

⁷ Voir annexe 1 : guide d'entretien collectif

Durant la première partie de l'entretien collectif, 4 questions/exercices ont été posés aux participants :

- « Pouvez-vous vous présenter brièvement ? »
- « Comment définiriez-vous votre organisation ? »
- « Comment décririez-vous votre métier ? »
- « Donnez trois caractéristiques/adjectifs personnel.le.s qui, selon vous, sont indispensables pour faire votre métier. ».

Ces questions étaient volontairement ouvertes et ont permis de mettre à l'aise les participants.

Durant la deuxième partie de l'entretien collectif, à la suite de la pause, 4 autres questions/exercices plus précis ont été posés :

- « Parmi ces situations, laquelle vous correspond le mieux ? Expliquez pourquoi. ».

Les participants devaient donc choisir entre 5 situations⁸ de leadership créées sur la base de la théorie et expliquer celle(s) qui leur correspondai(en)t le mieux (le nom des différents leaderships pour chaque situation n'était pas connu par les participants). Nous tenons à préciser que dans la théorie, quatre catégories sont mises en évidence. Cependant, le choix des participants s'est porté sur cinq situations. Nous avons en effet pris la liberté de créer deux situations différentes pour la catégorie nommée « leadership directif », déjà subdivisée en deux sous-catégories : « leadership classique » et « leadership transactionnel ». Bien que ces sous-catégories présentent des traits similaires, elles présentent tout de même deux grandes différences : la motivation apportée aux travailleurs par le leader transactionnel versus le sentiment de peur entretenu par le leader classique (Barbuto & Wheeler, 2006 ; Goleman, 2000) et les ordres précis énoncés par le leader classique (Fourboul, 2016) versus le manque de clarté du leader transactionnel par rapport au but à atteindre (Goleman, 2000). C'est donc pour cette raison que les participants à l'entretien collectif ont dû choisir entre cinq situations dont les mots ont été choisis pour meubler leur imaginaire, faire ressortir ce qu'ils pensaient réellement, les aider à se rattacher à leurs expériences et ainsi faire émerger une discussion.

- « Selon vous, quels sont les effets (positifs ou négatifs) du leadership que vous mettez en place ? »
- « A titre personnel, quel est, pour vous, le plus important : transmettre vos connaissances ou développer des compétences ? Expliquez pourquoi. »

⁸ Voir annexe 1 : guide d'entretien collectif ou voir les encadrés 1 (p.48), 2 (p.53), 3 (p.56), 4 (p.58) et 5 (p.59).

- « Choisissez, parmi cette liste, les trois aspects les plus importants selon vous, pour les travailleurs ». Pour cette question, les participants devaient donc choisir parmi une liste d'items concernant les préférences des travailleurs selon leur âge (les préférences selon l'âge correspondant aux items n'étaient pas connues par les participants).

A la fin de *l'entretien collectif*, nous avons éteint le dictaphone et avons partagé l'apéritif que nous avons préparé. Ce genre de moment informel permet de revenir sur l'entretien collectif et donne l'occasion à l'animateur de découvrir des non-dits et d'approfondir, en apprenant d'autres choses, les résultats de l'entretien collectif (Baribeau, 2009).

4 Préparation de l'entretien individuel

4.1 Le guide d'entretien

Pour faire suite au mieux à l'entretien collectif et préalablement à la préparation des entretiens individuels, nous avons d'abord analysé les données récoltées lors de l'entretien collectif. A l'analyse de notre corpus, nous nous sommes rendu compte que les données relatives à la perspective d'avenir professionnelle (Henry et al., 2017) des participants étaient manquantes. C'est donc sur base de ce constat que nous avons élaboré notre guide d'entretien⁹, grâce à la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle (Carstensen et al., 1999 ; Zacher & Frese, 2009) et son adaptation au monde professionnel (Henry et al., 2015 ; 2017 ; Truxillo et al., 2012 ; Zacher & Frese, 2009). Certaines de nos questions sont inspirées des items des échelles de Zacher & Frese (2009), notamment celles sur les opportunités restantes ou les objectifs.

La durée des entretiens individuels a oscillé entre 21 minutes et 1 heure. Ils se sont déroulés dans les locaux de l'entreprise Clinitex. Nous avons rencontré Pierre et Jade dans l'agence de Clinitex située au Sud de Lille et les autres participants dans l'agence de Clinitex située au Nord de Lille.

Notre guide d'entretien est divisé en six parties. La première partie reprend des questions générales qui permettront aux participants de se mettre à l'aise pour débiter l'entretien individuel :

1. Comment allez-vous ?
2. Qu'auriez-vous envie de rajouter par rapport au focus group ?
 - a. Sur votre rôle en tant que manager ?

⁹ Voir annexe 3 : Guide d'entretiens individuels

b. Sur le type de leadership que vous mettez en œuvre ?

La deuxième partie de notre guide d'entretien s'intéresse à l'idée que se font les participants de leur rapport au temps et de leur avenir professionnel. Nous avons d'abord introduit ces questions par un rappel du sujet de ce mémoire en précisant que, lors de l'entretien collectif, nous nous étions moins penchés sur les effets que pourrait avoir leur âge sur le choix et les effets du leadership qu'ils mettent en place. Nous leur avons ensuite expliqué que, par conséquent, nous allons nous intéresser à une dimension souvent fort importante pour nous : notre rapport au temps.

1. Lorsque j'évoque cela, que vous vient-il à l'esprit ?
2. Comment envisagez-vous votre temps futur, votre avenir professionnel chez Clinitex ? Expliquez pourquoi.
 - a. Plutôt limité ou étendu ?

La troisième partie de notre guide d'entretien s'intéresse aux opportunités et aux objectifs professionnels des participants et pose des questions plus précises :

1. Comment percevez-vous les opportunités/possibilités de votre avenir professionnel ? Expliquez pourquoi.
2. Vous fixez-vous des objectifs ?
 - a. Ceux-ci sont-ils plutôt fixés sur le court ou le long terme ? Expliquez pourquoi ?

La quatrième partie de notre guide d'entretien permet de préciser si les participants perçoivent leur avenir professionnel comme étendu ou limité :

1. Imaginez que votre vie professionnelle est une ligne du temps. Si vous deviez décrire la « quantité de temps au travail » qui est devant vous, que diriez-vous ?

La cinquième partie de notre guide d'entretien lie la perspective d'avenir professionnel et le type de leadership mis en place par les participants :

1. Pensez-vous que votre avenir professionnel au sein de Clinitex, donc ce dont nous venons de parler, a une influence sur la façon dont vous gérez votre équipe ?
 - a. Pourquoi ?
 - b. A quel niveau ?
2. Depuis que vous avez commencé à travailler en tant que manager chez Clinitex, avez-vous perçu des changements dans votre façon de manager vos équipes ?

- a. Pensez-vous que ces changements soient liés au fait que vous êtes maintenant plus âgé.e ?

La dernière et sixième partie de notre guide d'entretien pose une question générale et volontairement ouverte afin de laisser les participants conclure l'entretien semi-directif comme ils le souhaitent :

1. Avez-vous quelque chose à rajouter avant que nous concluions cette interview ?

Chapitre 5 : Analyse des données

Ce chapitre sera introduit par une explication des supports utilisés pour former notre corpus de données. Il s'en suivra une explication détaillée de notre méthode d'analyse. Enfin, et surtout, nous analyserons notre corpus de données pour répondre à nos trois questions de recherche. Nos analyses seront divisées en trois parties (chaque partie constituant les réponses analytiques à une de nos questions de recherche) et se termineront par une synthèse et une discussion à propos des résultats. Les données y seront exposées aux questions de recherche, permettant de commenter les résultats observés.

1 Les supports

Une multitude de matériaux est utilisable pour analyser les entretiens collectifs (Duschesne et Haegel, 2008). Dans notre cas, nous nous référons aux notes de l'animatrice prises sur le paperboard lors de l'entretien collectif, aux notes de l'observatrice ainsi qu'au débriefing mais, surtout, à la transcription de l'entretien collectif.

Nous avons souhaité que notre transcription relate le plus finement possible ce qui s'était joué lors de l'entretien collectif. Pour ce faire, notre transcription reprend chacune des prises de parole des participants. Nous avons choisi d'y intégrer également les silences, les apartés, les hésitations, ...

Les retranscriptions des entretiens individuels ont été faite de la même manière : chaque prise de parole, les silences, les hésitations ont été retranscrits.

2 La méthode d'analyse

Pour réaliser notre analyse de données, nous nous basons sur l'analyse thématique de Paillé & Muchielli (2008). Cette forme d'analyse consiste à « procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus » (Paillé & Muchielli, 2008, p. 124).

L'analyse thématique s'organise autour de deux étapes principales : le repérage et la documentation. Dans notre cas, le repérage consiste à relever tous les « thèmes pertinents » (Paillé & Muchielli, 2008, p.24) en lien avec nos questions de recherche et ce, dans la retranscription de notre entretien collectif et des entretiens individuels.

La documentation permet, quant à elle, de « relever des récurrences et des regroupements » (Paillé & Muchielli, 2008, p.124) qui se répètent parmi l'entretien collectif et les entretiens individuels.

Mais chacune de ces étapes se réalise au travers de diverses opérations (Paillé & Muchielli, 2008). Nous avons, avant toute chose, retranscrit les différents entretiens¹⁰ pour en former un corpus. Nous avons ensuite décidé de privilégier le logiciel au support papier. En effet, notre corpus étant volumineux, il nous a semblé plus adéquat d'utiliser le logiciel Excel. L'inscription des thèmes a donc été réalisée dans un tableau Excel, dans lequel se trouvent également les extraits qui s'y rapportent, leurs précisions, ainsi que leur numéro de page. Cette façon de faire nous a permis, en outre, de garder les textes de notre corpus intact.

Pour la démarche de thématization, nous avons privilégié la « thématization en continu » face à la thématization séquencée ». Autrement dit, nous construisons, au fur et à mesure de la lecture de la transcription, notre « arbre¹¹ thématique » (p.127). Ce dernier est une sorte de condensé du corpus, reprenant les thèmes identifiés, qui ont, pour certains, été regroupés et fusionnés afin d'assurer la clarté de l'analyse. Ces thèmes sont alors hiérarchisés en thèmes principaux, qui sont eux-mêmes expliqués par des thèmes subsidiaires. Les thèmes centraux sont souvent ceux qui sont récurrents. Cette démarche nous a permis d'organiser « une analyse vraiment fine et riche du corpus » (Paillé & Muchielli, 2008, p.128).

Pour dégager les thèmes pertinents du corpus, Paillé et Muchielli (2008) conseillent tout d'abord de procéder à plusieurs lectures du corpus et d'y surligner les éléments les plus saillants. C'est ainsi que nous avons procédé.

Ensuite, nous avons subdivisé notre corpus dans le but de rapporter les extraits de celui-ci à nos différentes questions de recherche. Cette subdivision s'est tout de même organisée en thématisant notre corpus page par page.

Un thème doit permettre « d'avoir accès au propos tenu sur un sujet donné » (Paillé & Muchielli, 2008, p.134). Les auteurs conseillent d'accumuler divers thèmes précis durant l'analyse et d'en créer un regroupement au moment approprié. Un thème doit donc avoir un certain niveau de généralité pour être correctement représenté. Il doit également représenter une faible ou moyenne inférence. C'est-à-dire qu'un rapport « étroit et direct » (Paillé & Muchielli, 2008, p.136) doit être présent entre les indices de l'extrait concerné et le thème.

L'analyse thématique consiste essentiellement à relever des thèmes et non à interpréter. Cependant, nous prenons la liberté, sur les conseils d'Olivier Jégou, lecteur académique de ce mémoire, d'intégrer certaines interprétations vécues lors de l'entretien collectif.

¹⁰ Voir annexes 2, 4, 5, 6, 7, 8 et 9

¹¹ Nos arbres thématiques sont à retrouver aux annexes 10 et 11

3 Analyse des entretiens collectifs et individuels

3.1 Observation préalable sur les attitudes des participants durant les entretiens

Durant l'entretien collectif et les entretiens individuels, nous avons pu observer des attitudes différentes chez les participants. Bien qu'Edouard, PDG de Clinitex, soit présent lors de l'entretien collectif, nous avons remarqué que la parole des participants restait libre. Ces derniers n'avaient aucune crainte d'exposer des avis contraires et Edouard a laissé s'exprimer des avis diversifiés. Tous ont montré leur capacité à prendre leur place (même si c'était à différents degrés), révélant déjà un certain leadership.

Jade intervenait régulièrement lors de l'entretien collectif et, à nos yeux, ne craignait pas d'être en désaccord avec l'opinion présentée. Son entretien individuel a cependant été l'un de ceux qui a duré le moins longtemps.

Lina s'est faite plus discrète pendant l'entretien collectif mais elle est tout de même intervenue. Lorsqu'elle est arrivée sur le lieu de l'entretien collectif, elle est tout de suite venue nous saluer, nous mettant tous très à l'aise. Son entretien individuel a été l'un de ceux qui a duré le plus longtemps.

Tomy, durant l'entretien collectif, était de nature plutôt calme mais cela ne l'a pas empêché de prendre la parole et de donner son avis. Son entretien individuel a été l'un de ceux qui a duré le plus longtemps.

Pierre, durant l'entretien collectif, a été celui qui a le plus pris la parole, donnant des exemples pour illustrer ses avis et ses expériences. Cependant, il n'a jamais imposé son point de vue de manière radicale et était à l'écoute des autres participants. Son entretien individuel a été l'un de ceux qui a duré le moins longtemps.

Gabriel nous a accueillies de manière chaleureuse lors de notre arrivée pour l'entretien collectif et nous avons pensé, au premier abord, qu'il était le PDG de Clinitex. Pendant l'entretien collectif, Gabriel ne s'est pas montré discret mais n'était pas non plus la personne qui intervenait le plus souvent. Son entretien individuel a été l'un de ceux qui a duré le plus longtemps.

Edouard était le dernier à arriver sur place. Il s'est directement présenté auprès de nous. Durant l'entretien collectif, Edouard est l'un de ceux qui a le plus participé et nous avons relevé, à certains moments, des marqueurs de son rôle de PDG. Son entretien individuel a été l'un de ceux qui a duré le moins longtemps.

3.2 Vérification du contexte d'entreprise libérée

Avant de rentrer dans l'analyse profonde de notre corpus de données, nous souhaitons effectuer un dernier contrôle afin de savoir si l'entreprise Clinitex se situe bien dans notre contexte de base qu'est l'entreprise libérée.

Nous vérifions cela sur base des 3 critères de El Khoury et al. (2022) et Gilbert et al. (2017) formant les contours d'une entreprise libérée : une structure hiérarchique plate, une autonomie de décision pour les travailleurs (empowerment) et la contribution des travailleurs directement à la tâche, sans supervision hiérarchique (ajustement mutuel).

Concernant la structure hiérarchique, nous observons que différents échelons de postes ont été maintenus au sein de l'organigramme de Clinitex : agents de propreté, manager, manager « grand compte », directeur d'agence, PDG. Cependant, Edouard affirme que chez Clinitex, la structure hiérarchique est réduite en comparaison à d'autres entreprises « classiques » :

Edouard : « Parce qu'il y a quand même des différences dans la hiérarchie aussi, c'est assez plat chez nous. »

Ensuite, l'empowerment est clairement privilégié au sein de Clinitex. En voici un exemple avec le cahier des charges que les agents sont supposés appliquer :

Tomy : « On est dans la proposition d'un cahier des charges pour une prestation. Si on leur colle le cahier des charges comme ça, c'est sûr qu'on va droit au mur. Donc c'est eux qui adaptent ça (...) ils font donc ils sauront nous expliquer après l'organisation. ».

Edouard : « Entre nous, un cahier des charges euh... Ça sert à rassurer le client sur un ensemble de tâches qu'on s'engage à faire. Mais dans ce cas-là, il y a un papier par terre dans la salle de réunion, c'est mercredi, on est mardi, je le ramasse pas. Bah non. Moi (...) je me dis on fait confiance à l'intelligence et au discernement. Et si la cuisine ou la salle de réunion n'a pas été utilisée, mais qu'il y a marqué "Il faut le faire le mercredi." On ne le fait pas. »

Enfin, l'ajustement mutuel est une des pratiques au centre de l'entreprise Clinitex. En voici un exemple explicité par Pierre et Lina :

Lina : « C'est celui qui fait, qui sait. »

Pierre : « Si on sait faire, on peut le faire. On n'a pas besoin de... (...) De faire une réunion, mettre ça en place. Si on a une bonne idée, on peut la mettre en place. (...) Et après, on a droit à l'erreur si ça ne fonctionne pas. »

3.3 Les types de leadership¹² en entreprise libérée

Durant notre entretien collectif, nous avons demandé aux participants de choisir, parmi cinq situations¹³, laquelle leur correspondait le mieux et d'expliquer leur choix. Chacune de ces situations représentait une catégorie de leadership vue dans la partie théorique. Pour rappel, quatre catégories sont mises en évidence dans la théorie (leadership directif, leadership visionnaire d'un leader charismatique, leadership en équipe, leadership humain). Cependant, nous avons pris la liberté de créer deux situations différentes pour la catégorie nommée « leadership directif », déjà subdivisée en deux sous-catégories : « leadership classique » et « leadership transactionnel ».

Après avoir lu les mises en situation, Jade, Gabriel, Pierre et Lina ne savaient laquelle choisir entre la 1 (leadership en équipe) et la 5 (leadership humain). Ces participants ont alors décidé de choisir les deux situations. Tomy a choisi la situation 1 (leadership en équipe) et Edouard la situation 5 (leadership humain). Aucune des autres situations (c'est-à-dire la 2 (leadership classique), la 3 (leadership visionnaire d'un leader charismatique) et la 4 (leadership transactionnel)) n'a été choisie par aucun participant comme représentative de leur type de leadership.

Pour faciliter la lecture, chaque situation sera exposée dans un encadré au cours de l'analyse. De plus, un tableau synthétique des types de leadership se trouve en annexe 12.

Concernant le choix du type de leadership utilisé en entreprise libérée, en plus des réponses données lors des exercices sur les mises en situation, les participants se sont aussi exprimés à d'autres moments de l'entretien collectif. C'est pourquoi, même si les participants ont choisi une situation en particulier au début de l'exercice (par exemple, la situation 1), s'ils donnent des caractéristiques s'appliquant à une ou à plusieurs autre(s) catégorie(s) (par exemple, la situation 3) durant l'entretien collectif, ces caractéristiques seront placées dans la catégorie adéquate (ici dans la situation 3 si nous suivons l'exemple).

¹² Voir annexe 12 : Tableau synthétique des différents types de leadership

¹³ Voir annexe 1 : guide d'entretien collectif ou voir les encadrés 1 (p.48), 2 (p.53), 3 (p.56), 4 (p.58) et 5 (p.59).

3.3.1 Leadership en équipe

Encadré 1 — Situation 1 : le leadership en équipe

Je suis responsable hiérarchique mais je souhaite que chaque membre de mon équipe puisse avoir son mot à dire. Tous doivent pouvoir partager leurs expériences et connaissances pour être acteurs à part entière de notre environnement organisationnel et atteindre notre but commun. Pour cela, j’inclus les talents de chaque individu et fais appel à l’intelligence collective pour former une équipe cohérente. De plus, je leur fais part de mon savoir tout en leur faisant preuve de confiance et de soutien.

Jade : « Moi par rapport à mon poste, je suis responsable hiérarchique par rapport aux agents qui sont sur les sites »

Pierre : « Par contre, on est quand même des responsables hiérarchiques. Il y a quand même... On n'est pas des dictateurs, mais on est là aussi pour faire avancer le schmilblick. (...) C'est notre rôle. Il y a un moment où il faut prendre des décisions ».

Tomy : « Mais oui, on est responsable mais on souhaite que... »

Les managers sont également confrontés à une certaine « autorité hiérarchique ». Cependant, ils ont la liberté d’appliquer leurs propres choix individuels sans autorisation hiérarchique, à condition de respecter la vision et les valeurs communes. Cette liberté individuelle fait référence au leadership distribué présenté par Luc (2016).

Gabriel : « Dans le sens où chacun peut transmettre une idée. Le but est de faire avancer les choses et il n'y a pas de jeu de pouvoir, il n'y a pas de “J’ai tel rôle”, “ma mission s’arrête là”. Voilà »

Lina : « C'est celui qui fait, qui sait »

Pierre : « Mais si on sait faire, on peut le faire. On n'a pas besoin de... On a une hiérarchie, on a un responsable, mais on parle des choses qu'on doit mettre en place, mais si on pense que c'est bon, on le met en place. (...) Et après, on a droit à l'erreur si ça ne fonctionne pas. On peut avoir une idée, mais qui ne fonctionne pas, on l'arrête, etc. Il n'y a pas de reproche parce qu'on a essayé quelque chose qui n'a pas marché. (...) On n'est pas dans le style d'entreprise où tout est planifié, où il y a des procédures pour tout. On a un travail à faire et on peut employer plein de méthodes pour le faire. »

Tomy (et Lina) : « Le sens des responsabilités. L'autonomie, ça donne des responsabilités. (...) pas de format... Je pense que chacun d’entre nous dans notre agence, on a une façon complètement différente de travailler »

Quant à Gabriel, il marque une aversion pour le mot hiérarchique :

Gabriel : « Le mot hiérarchique, je ne l'ai jamais aimé depuis l'enfance. Donc tout ce qui est champ lexical, conformiste, pyramidal, tout ce qu'on veut, autorité, sans autorité, sans respect, tout ça, ça me... c'est le mot hiérarchique. »

Cependant, Edouard tient à préciser que l'absence de procédures n'est pas synonyme d'absence de cadre. En effet, lorsque Jade répond à une de nos questions en disant :

Jade : « Disons que chacun fait comme il pense en tant que manager. Puisqu'on n'a pas de fiches explicatives à transmettre aux agents. Donc c'est vrai que ça... Ce n'est pas que ça peut manquer, mais il n'y a vraiment pas de cadre, donc on doit s'adapter et faire en fonction de chacun. »

Edouard lui a gentiment rétorqué :

Edouard : « Alors, je complète, il y a un cadre hein. Et sur lequel je suis ultra, ultra rigoureux, c'est la vision et les valeurs. Parce que toutes les entreprises libérées qui se sont plantées, ce sont des entreprises qui justement n'avaient pas de cadre. »

Néanmoins, la **consultation des travailleurs** sous forme d'écoute (des expériences et des connaissances de chacun par exemple (Plane, 2019)) et leur **inclusion dans la conception des tâches**, notamment en ayant la possibilité d'organiser eux-mêmes leur « cahier des charges », tiennent également des places importantes pour les participants.

Jade : « Mais je veux que tout le monde puisse avoir son mot à dire (...) les expériences de chacun et leur vision des choses est importante pour moi. (...) On les laisse libres et on les laisse venir nous demander ce qu'il faut »

Tomy : « Enfin nos agents, de toutes façons, ont leur mot à dire bien sûr. Et... moi voilà on est dans la proposition d'un cahier des charges pour une prestation. Si on leur colle le cahier des charges comme ça, c'est sûr qu'on va droit au mur. Donc c'est eux qui adaptent ça et c'est eux qui auront la... Enfin voilà, ils font donc ils sauront nous expliquer après l'organisation. Donc oui, on est beaucoup à l'écoute et dans le partage, donc partager leurs expériences, connaissances, forcément puisqu'ils nous apportent, comme Pierre dit, parfois des petites astuces qu'on peut retransmettre du coup à d'autres personnes, pour être facilitateur »

Edouard : « Entre nous, un cahier des charges euh... Ça sert à rassurer le client sur un ensemble de tâches qu'on s'engage à faire. Mais dans ce cas-là, il y a un papier par terre dans la salle de réunion, c'est mercredi, on est mardi, je le ramasse pas. Bah non. (...) »

On fait confiance à l'intelligence et au discernement. Et si la cuisine ou la salle de réunion n'a pas été utilisée, mais qu'il y a marqué "Il faut le faire le mercredi." On ne le fait pas. (...) J'ai un projet un jour, ça fait bien cinq/six ans que j'y pense. Ce n'est pas pour tout de suite, mais c'est de faire des contrats commerciaux sans cahier des charges. Et de prendre un engagement, de dire : "ce sera propre" »

L'intelligence collective (Luc, 2016), par l'efficacité collective ou l'intégration des talents de chacun, est aussi un des éléments particulièrement important pour Lina et Edouard :

Lina : « Mais aussi : c'est l'intelligence collective. (...) Et de trouver ces solutions, ou ce terme que j'apprécie, l'intelligence collective. (...) Moi, ce que j'ai appris, c'est que le poste de chacun... Il faut que ça corresponde à son talent pour qu'il soit heureux »

Tomy : « Voilà, donc chaque personne a des talents avant tout ».

Edouard : « On respecte les singularités de chacun. (...) Et en fait l'idée, c'est plutôt de savoir que ça existe autour de soi et de savoir qui aime le faire. Donc, je sollicite le savoir qui est existant, je n'ai pas besoin de l'acquérir et je l'utilise pour me faire avancer moi »

Gabriel : « Un des points positifs, c'est de voir réussir les équipes avec justement des personnalités différentes et des talents différents ».

Pierre : « Alors que j'aurais pu lui dire "Écoute, je ne vais pas te garder. Dans les écoles, ça ne va pas. Tu me fais trois classes alors qu'il m'en faut quatre." Mais je lui ai trouvé la bonne place »

De plus, Gabriel, appuyé par Jade, souligne un point qui nous paraît important : le **but commun**, élément essentiel du leadership en équipe (House, 2002. Luc, 2016).

Gabriel : « C'est ce que j'aime bien dans la une qui manque dans la cinq, c'est atteindre notre but commun. Parce que le but commun, ça sous-entend le bien-être client qui est même l'objectif. »

Il pousse la comparaison avec la situation 5 du leadership humain :

Gabriel : « C'est que le bien-être collaborateur et soi-même, on ne sait pas où il se situe par rapport au bien-être du client ou de l'agence ou de l'entreprise. Alors qu'atteindre notre but commun... Voilà, on sent que le bien-être est contenu dans la sphère de bien-être clients, agences, etc. Il n'est pas à part. »

Dans le même ordre d'idée, Edouard nous explique plus tard :

Edouard : « Dans ma posture d'être au service de (...). C'est-à-dire que si je me mets dans une posture pas humble, je vais avoir des collaborateurs qui vont être à mon service. Et qu'en fait, je ne cherche pas des collaborateurs au service du chef, je cherche des collaborateurs au service de la mission et des valeurs de l'entreprise. (...) Tant qu'on est dans les valeurs en tant qu'attitude et qu'on va vers la vision, on fait comme on veut, au rythme qu'on veut, avec les moyens qu'on veut, les outils qu'on veut quoi. »

Cela rejoint un des propos de Luc (2016) sur le leadership en équipe : le but commun devient finalement lui-même le leader.

Cependant, ce n'est pas pour autant que le **bien-être** de leurs collaborateurs ne leur importe pas :

Edouard : « Mais si tous ces agents de propreté sont malheureux. Est-ce que ça nous convient ? Chez nous, non. Parce qu'on mesure ça aussi. (...) Donc il y a trois indicateurs chez Clinitex, dont découlent plein de sous- indicateurs, mais les trois qu'on suit, c'est : bien-être des collaborateurs, satisfaction des clients, et ce qu'on appelle le seuil de prospérité, donc c'est de combien on a besoin d'argent pour manger à notre faim. (...) Si l'un des trois n'est pas atteint, il n'y a pas de prime. (...) Donc ça oblige un équilibre entre bien-être des collaborateurs et évidemment la satisfaction des clients parce que c'est eux qui nous payent. (...) On ne peut pas faire de la performance économique et du bonheur des équipes au détriment du client. Une performance financière ou un objectif financier, on est dans la prédation, la voracité, donc on n'est pas sur un seuil à atteindre, on est sur autre chose. On veut vivre, on veut gagner de l'argent mais on ne veut pas être les meilleurs, faire du profit. (...) Et donc en fait, il y a une finalité derrière. Consciente ou inconsciente. C'est de se dire "On va tout faire pour que ce collaborateur soit heureux et dans de bonnes dispositions", parce qu'à la fin, il fera mieux son travail. Et donc tout le monde est gagnant en fait, c'est un cercle vertueux »

Gabriel : « C'est vrai que chez Clinitex, on n'a pas un business plan, on a un Human plan, mais c'est même factuel. On a une prime annuelle qui est sur des piliers qui sont certes l'aspect financier, qui reste important. On reste une entreprise. Mais à côté de ça, la satisfaction client et le bien-être collaborateur, si ces piliers-là ne sont pas au vert, bah pas de prime quoi. (...) Et on n'est pas que dans les chiffres et la comparaison »

Ces explications d'Edouard et Gabriel à propos de l'équilibre recherché nous poussent à nous poser des questions sur la place du thème bien-être dans la catégorie du leadership en équipe

ou dans celle du leadership humain. Dans la première catégorie, il est clairement explicité que l'efficacité et la performance de l'organisation passent avant le bien-être des travailleurs (Barbuto & Wheeler, 2006 ; Dorfman, 2012). Au contraire, dans la deuxième catégorie, le bien-être des travailleurs est sans aucun doute plus important que l'efficacité de l'organisation (Eva et al., 2019). Nous prenons donc la décision que le thème bien-être appartient au leadership humain et au leadership en équipe.

3.3.2 Leadership humain

Encadré 2 — Situation 5 : le leadership humain

J'ai une parfaite vision de moi-même, de mes qualités, de mes défauts. J'ai conscience que je peux apprendre de mes collaborateurs et j'aime les accompagner dans leur développement personnel en reconnaissant leurs forces et contributions. Je suis à l'écoute de leurs nouvelles idées, les soutiens et suis ouvert au feedback. Je privilégie le bien-être de mes collaborateurs ainsi que des valeurs éthiques partagées par tous les membres. Ces valeurs partagées permettront de définir notre avenir commun ainsi qu'une base commune de confiance et d'intégration.

Dans la situation 5 du leadership humain, tous les participants, à part Pierre, rejetaient la première phrase : « J'ai une parfaite vision de moi-même, de mes qualités, de mes défauts. » inspirée de la définition de l'humilité par Ou et al. (2014) et Owens et al. (2013).

Pierre : « Voilà j'ai une parfaite vision de moi-même, on en a tous, plus ou moins ».

Tomy : « Parfaite vision de moi-même, de mes qualités, de mes défauts... Bah peut-être qu'on a son avis sur soi mais après les autres ont aussi leur avis sur moi et... Voilà, il faut s'adapter... Par rapport à d'autres personnes, peut-être que ce que je crois être mes qualités sont des défauts »

Edouard : « Parce que j'aimais bien la cinq, mais la première phrase a heurté un peu la caractéristique dont je parlais tout à l'heure de l'humilité. (...) J'ai juste trouvé cette première phrase de la cinq un peu en contradiction avec le reste, du on est très ouvert, très altruiste, très collaboratif, mais ça part de soi quoi... (...) ça personnifie un peu le pouvoir et ce n'est pas l'idée »

Bien que la majorité des participants se montrent en désaccord avec cette première phrase, nous observerons plus tard, lors de l'entretien collectif, que Gabriel et Edouard accordent une importance particulière à faire émerger son « vrai soi ».

Gabriel : « (...) n'applique pas bêtement et méchamment les techniques commerciales.
Sois toi, parce que ça transmet de la sincérité »

Edouard : « Parce que, comme tu le disais Gabriel : “on n'est le meilleur de soi que quand on est soi”. Si on doit faire comme on nous dit de faire ou faire comme quelqu'un d'autre, on n'est pas soi (...) »

Malgré le rejet de la première phrase, les participants (particulièrement Edouard) ont adhéré à la situation 5 (leadership humain), à l'exception de Tomy, qui était moins convaincu par celle-ci et qui a affirmé sa préférence pour la situation 1 (leadership en équipe).

Tomy : « Moi j'ai choisi la 1 même si oui effectivement sur la 5 il y a aussi des choses. (...) Enfin moi je ne barrais pas des choses par rapport à la 5 (...) Donc voilà... Non je préférerais la 1. »

Ils ont tous mis particulièrement en avant le **soutien** par la reconnaissance des forces des travailleurs (Ou et al., 2014 ; Owens et al., 2013) ou leur accompagnement (Eva et al., 2019) et leur **inclusion dans la conception des tâches**, notamment par la transmission (Barbuto & Wheeler, 2006) et l'écoute de nouvelles idées (Plane, 2019). Rappelons que l'une des principales caractéristiques du leadership humain est d'éclairer le chemin des collaborateurs plutôt que d'imposer des solutions (Fry, 2005).

Jade : « Par rapport à nos agents, oui, c'est ce qu'on essaye, nous aussi, de faire sur le terrain. D'être à leur service pour pouvoir les accompagner et qu'ils puissent réaliser au mieux leurs prestations »

Edouard : « Oui, le management prend une tournure un peu de coaching, en fait. Plutôt que de directive. »

Tomy : « On essaie toujours d'être abordables, à proximité et à leur service »

Lina : « Le savoir-faire, je suis là, je forme, j'accompagne, je suis là. (...) Il y a l'écoute, être à la place de. (...) Et parfois d'autres sont contents qu'on vienne voir leur travail pour... “Bah, venez voir mon travail pour voir si je travaille bien.” (...) Ça les rassure afin de se dire : “c'est bon, c'est fait, parfait.” »

Pierre : « Dès que je recrute une personne, je la vouvoie les premiers jours et au bout de deux ou trois entretiens, je lui explique vraiment qu'on est des collègues de travail, que j'ai besoin d'eux, qu'ils ont besoin de moi et je leur demande si ça ne les dérange pas de me tutoyer et qu'on s'appelle par le prénom. (...). Écouter les agents, c'est important.

(...) Et quand une agente me montre une technique, je suis très reconnaissant. Alors je lui dis que c'est génial, et après dès que je vais voir les autres, je m'empresse de donner l'information aux autres pour leur soulager le travail, pour faciliter le travail »

Edouard : « Donc les gens importants, ce n'est pas nous, ce sont les agents de propreté »

Tomy : « Bah bravo. Voilà, franchement quel travail ! Merci à vous ! »

La dimension de **soutien** prend en compte également un axe **personnel** sous forme d'écoute ou d'aide pour la vie privée. Ce soutien apporté au sein de la vie privée des travailleurs n'est pas un élément présent dans la théorie du leadership humain. Nous le considérons donc comme un nouvel apport et nous prenons la liberté de le classer dans la catégorie du leadership humain car c'est dans cette catégorie qu'il s'intègre le mieux. Ce soutien personnel/privé y côtoierait, par exemple, la guérison émotionnelle et l'intendance organisationnelle (Barbuto & Wheeler, 2006) ainsi que l'importance du bien-être psychologique (Fry, 2005).

Pierre : « Et dès qu'il y a des petites choses, que ça soit des problèmes familiaux, leur enfant est malade, donc ça implique des changements d'horaire, etc... Eh bien il y a une communication avec ça. On est toujours obligé d'être à l'écoute : "Pourquoi ça ne va pas ?" ... Je ne vais pas dire qu'ils me racontent leur vie, mes agents, mais je sais beaucoup de choses quand même. Ils ont besoin de... »

Tomy : « Des aides supplémentaires pour la vie privée (...) On a pu le faire avec un monsieur dernièrement parce que ça impacte... sa vie privée impacte sur le travail. Donc on essaye de l'aider au travail pour que ça aille mieux dans sa vie privée, parce que sinon, on aurait pu le couler directement et ça n'aurait pas permis, dans sa vie privée, d'aller mieux. Et puis, de toute façon, par la nouvelle plateforme aussi qui s'est ouverte, là dernièrement, sur l'accès à... une aide psychologique. »

Gabriel : « Ça peut être trouver des aides au logement, ça peut être l'aider à trouver un logement, de suggérer certaines choses, mais sans être intrusif. (...) C'est important, pour se comprendre, d'avoir le ressenti de l'autre »

Edouard : « Mais du coup, c'est vrai que ça fait qu'on inclut de plus en plus cette dimension personnelle, parce qu'elle est forcément liée à la dimension professionnelle.

Même si on a nos limites de temps en temps »

Hormis ces éléments, nous retrouvons également l'**apprentissage par les autres** qui est la composante (c) de la définition de l'humilité (Owens et al., 2013), un des marqueurs du leadership humain :

Pierre : « Écouter les agents, c'est important. Moi je ne suis pas issu du monde du ménage, ça fait deux ans et demi que je suis dans le nettoyage. Avant je faisais carrément autre chose. Je ne connais pas tout, forcément. J'en suis loin. Et quand une agente me montre une technique, je suis très reconnaissant ».

Gabriel : « C'est vrai qu'on se positionne de sorte qu'un nouveau collaborateur peut nous apprendre. C'est vrai qu'on ne part pas du principe : “Voilà la science que tu dois répéter, intégrer, etc.”. (...) On laisse la porte ouverte à apprendre de quelqu'un qui vient d'arriver. (...) quels que soient les postes, on est ouvert là-dessus ».

Edouard : « On ne vient pas changer ce qui se passe, vous le savez mieux que nous. Vous connaissez le site, ça fait cinq ans que vous êtes là, nous, on est là depuis ce matin. Donc c'est vous qui allez nous apprendre comment ça fonctionne. Et après, on va apporter des réglages, donc on va être quand même un petit peu dans la transmission, de dire : “pour gagner un peu de temps, vous pourriez faire ci ou ça.”. »

Nous retrouvons aussi un élément important du leadership humain : la **vision partagée** (Ou et al., 2014). Cette dimension aurait pu être confondue avec celle du leadership visionnaire d'un leader charismatique ou du leadership en équipe, qui prônent également une vision commune. Mais dans le cas du leadership humain, les valeurs ont été choisies et décidées ensemble et non pas par le dirigeant seul.

Gabriel : « Non non, on a eu la chance de faire vision, en fait. C'est-à-dire que tous les dix ans chez Clinitek, ils donnaient l'opportunité aux collaborateurs de savoir à quoi ils veulent ressembler, à quoi l'entreprise doit ressembler dans dix ans. (...) Et en fait on a eu l'opportunité de le passer récemment, le Vision. Donc tout ce qui est dicté là en tant que valeurs, ce sont des choses qui ont été choisies, ressenties par les 200 et quelques collaborateurs »

Edouard : « Les cinq étaient déjà dans les sept. Donc il y a un socle très solide. C'est qu'on les ressent, qu'on les incarne, qu'on les conseille (...). Dans notre écosystème entre nous, on comprend cette philosophie »

3.3.3 Leadership visionnaire d'un leader charismatique

Encadré 3 — Situation 3 : le leadership visionnaire d'un leader charismatique

Mes intuitions et mes valeurs représentent la vision globale pour l'équipe. Celle-ci permet à chacun de faire des choix cohérents. Je formule donc l'objectif à atteindre et chacun y répond comme il le souhaite à condition de respecter ma vision, en laquelle ils ont confiance. Je conseille et soutiens personnellement chaque travailleur car à mes yeux, leur développement personnel est important. J'accorde une certaine importance à les motiver car j'attends d'eux des hautes performances. Je privilégie l'efficacité et la performance de l'organisation face à leur bien-être.

Une seule dimension de ce type de leadership a plu à Edouard : l'**intuition** (Barbuto & Wheeler, 2006 ; Dorfman, 2012 ; Goleman, 2000).

Edouard : « (...) et qu'il manquait la formulation sur l'intuition aussi, qui est quelque chose que j'aime bien utiliser »

Pendant le reste de l'entretien collectif, nous avons relevé une caractéristique du leadership visionnaire d'un leader charismatique chez Jade, Edouard, Gabriel et Tomy : la **performance** (Dorfman, 2021), tout en ayant la liberté des moyens utilisés pour l'atteindre.

Jade : « Les agents, on leur fait confiance et on les laisse aussi... On les laisse libres et on les laisse venir nous demander ce qu'il faut. Mais il ne faut pas qu'ils pensent qu'ils font... qu'ils peuvent faire ce qu'ils veulent. Donc il y a quand même de notre côté ces contrôles qui sont mis en place pour aller vérifier la qualité des prestations qu'ils peuvent faire. (...) Mais dans le sens de cette liberté, les agents doivent être conscients qu'il y a quand même... Il y a quand même du suivi derrière »

Edouard : « On n'est le meilleur de soi que quand on est soi. Si on doit faire comme on nous dit de faire ou faire comme quelqu'un d'autre, on n'est pas soi et donc on n'est pas pleinement performant »

Gabriel : « Alors que là, chacun, on prend un chemin qui nous ressemble et pour obtenir un résultat déjà pour moi forcément plus rapide, plus efficient, plus... ».

Tomy : « On va s'engager avec les personnes qui ont la même valeur d'engagement, qu'on va sentir motivé »

La liberté d'action qu'ont les travailleurs chez Clinitex aurait pu être reliée au leadership visionnaire d'un leader charismatique. En effet, dans ce type de leadership, les travailleurs répondent aux objectifs en ayant la liberté de choisir la manière de les atteindre. Cependant, ces objectifs découlent de l'unique vision du leader (Barbuto & Wheeler, 2006), ce qui ne correspond pas à l'entreprise Clinitex.

3.3.4 Point commun du leadership visionnaire, du leadership en équipe et du leadership humain

Un des thèmes est commun aux trois types de leadership (en équipe, humain et visionnaire d'un leader charismatique) que nous venons d'analyser. C'est l'**esprit d'équipe** (Barbuto & Wheeler, 2006 ; Luc, 2016 ; Ou et al., 2014) dont parlent Pierre et Jade.

Cependant, nous ressentons un manque d'échange dans leur quotidien professionnel. Pour cette raison, selon nous, ce thème n'est pas propre au leadership en équipe qui considère que la

discussion des informations est un des sept principes primordiaux de ce type de leadership (Luc, 2016).

Pierre : « On a eu une collègue (de Pierre et Jade) la semaine dernière qui était dans le rouge. (...) Elle nous a même dit “Je ne vais même pas manger ce midi.” Et avec Jade, on lui a dit “Écoute, qu'est-ce que tu as à faire aujourd'hui ?” : “J'ai ça, ça, ça.”. Moi, j'ai pris une partie de son travail, Jade le restant et le midi, on a mangé ensemble tous les trois. (...) On aurait pu dire “Tiens, on va se prendre du temps.” mais on a donné le temps aux copains »

Jade : « On a décalé un peu notre agenda à nous pour l'aider parce qu'elle avait vraiment la tête sous l'eau et voilà... »

Pierre : « Et comme on n'a pas beaucoup le temps d'échanger... Les rares fois où on échange, on se pose sur une table et puis on discute d'un sujet. Chacun donne son avis (...) Et on s'aperçoit qu'en regroupant les trois façons de faire, on pourrait en mettre en place qui va nous faciliter la vie... (...) On est un groupe hein, on est solidaire »

3.3.4 Et qu'en est-il des leaderships classique ou transactionnel ?

Encadré 4 — Situation 2 : le leadership classique

Je suis le mieux placé dans mon équipe pour atteindre les objectifs qui me sont donnés. J'ai une bonne vision stratégique de mon poste et, ainsi, je ne consulte que rarement mes subordonnés. Je leur demande de réaliser des tâches précises et si je ne contrôlais pas régulièrement leur travail, ils n'avanceraient pas. Selon moi, les travailleurs doivent laisser leurs problèmes personnels à la porte quand ils entrent au travail et cela ne doit pas interférer avec leur productivité.

Encadré 5 — Situation 4 : le leadership transactionnel

Je suis le mieux placé dans mon équipe pour atteindre les objectifs qui me sont donnés. J'ai une bonne vision stratégique de mon poste et, ainsi, je ne consulte que rarement mes subordonnés. Je leur demande de réaliser des tâches précises et souvent répétitives et si je ne contrôlais pas régulièrement leur travail, ils n'avanceraient pas. Je vise un très haut niveau de performance et pour y arriver, j'essaie de motiver mes subordonnés.

Ces types de leadership étaient représentés au travers des mises en situation 2 (leadership classique) et 4 (leadership transactionnel). Aucun des participants ne les a choisis.

Lorsque nous leur avons demandé pour quelles raisons, ils ont cité les phrases des mises en situation dans lesquelles ils ne retrouvaient pas leur manière de faire. Parmi ces phrases, nous

retrouvons notamment : « Mieux placé », « Je ne consulte que rarement », « j'ai une bonne vision », « J'attends de vous de hautes performances. », « Si je ne contrôlais pas régulièrement leur travail. ».

Gabriel et Pierre, ayant un point de comparaison avec l'entreprise « classique » dans laquelle ils travaillaient avant, déclarent même :

Gabriel : « Si j'avais été dans ma boîte de l'époque, j'aurais sélectionné le deux, le trois ou le quatre. »

Pierre : « Ça reste dans l'autorité quoi. »

Cependant, les managers évoquent un certain **contrôle** vis-à-vis des agents de propreté.

Nous ne pensons pas qu'il faille pour autant les qualifier de leader classique ou transactionnel. La notion de contrôle n'est pas présente au sein de la théorie du leadership visionnaire d'un leader charismatique, du leadership en équipe ou du leadership humain. Les participants perçoivent le contrôle sous plusieurs angles : accompagnement, reconnaissance, sécurité client, suivi, rassurement, sanction.

Tomy : « Mais moi justement, je ne dis pas “attention je vais passer” mais “travaillez comme vous le faites d'habitude, je viens et ça doit être”... Ce n'est pas parce qu'on passe que ça... que le client doit voir la différence. Ça doit toujours être régulier. Ils n'ont pas besoin de nous et si ça va pas, on va aller accompagner. (...) Enfin si l'agent travaille super bien, lui dire “bah écoutez...”, justement il faut en profiter à cette occasion-là et lui dire “bah bravo. Voilà, franchement quel travail ! Merci à vous !” (...) Il y en a pour lesquels ça rassure aussi hein. C'est aussi un gain de temps. Et parfois d'autres sont contents qu'on vienne voir leur travail pour... “Bah venez voir mon travail pour voir si je travaille bien.” (...) après faut voir derrière comment le contrôle est perçu. Si c'est pour un max de motivation ou d'amélioration pour l'agent ça va, mais si c'est une punition et bien... »

Jade : « Les agents, on leur fait confiance et on les laisse aussi... On les laisse libres et on les laisse venir nous demander ce qu'il faut. Mais il ne faut pas qu'ils pensent qu'ils font... qu'ils peuvent faire ce qu'ils veulent. Donc il y a quand même de notre côté ces contrôles qui sont mis en place pour aller vérifier la qualité des prestations qu'ils peuvent faire. (...) on va pouvoir constater, ça va pouvoir être bénéfique pour la suite quand même. (...) Mais dans le sens de cette liberté, les agents doivent être conscients qu'il y a quand même... Il y a quand même du suivi derrière »

Lina : « C'est une sécurité client après... Ça c'est important. (...) Pour rassurer aussi ... (...) Pour ma part, c'est... Avec les équipes, c'est plus : “Ah, Lina elle est là, au moins elle va nous donner ce qu'on oublie, ce à quoi on ne pense pas.”. ».

Gabriel : « C'est le champ lexical aussi. C'est vrai que ce sont des termes qui nous filent des boutons un petit peu mais... »

Pierre : « Ça ne m'empêche pas d'envoyer des courriers, de recevoir des gens qui font mal leur travail et de les sanctionner. Il y a toujours le respect, mais moi, ça fonctionne comme ça. »

En outre, le contrôle peut prendre plusieurs formes selon le manager. Pierre et Edouard demandent aux agents d'effectuer le contrôle eux-mêmes, Tomy est dans l'échange avec les agents et Gabriel utilise sa propre exemplarité.

Pierre : « Moi je leur dis : “prends ma place et contrôle” et ils trouvent ce qui ne va pas hein »

Edouard : « C'est ce que je faisais quand j'étais manager. (...) Mais ce n'est pas évident. (...) C'est-à-dire que je faisais des contrôles contradictoires et je disais “allez, qu'est-ce que vous voyez de bien et qu'est-ce que vous voyez de moins bien ?” (...) Ben c'est dur parce qu'il faut un peu d'humilité. J'avais un agent qui disait “Ah oui, effectivement, les dessus de l'armoire... je ne suis pas terrible.”. Mais le fait qu'elle en prenne conscience par elle-même... fait que naturellement la prestation suivante, elle va y penser. (...) Moi aussi le but, comme l'intention n'était pas forcément, quand je faisais contrôle, d'appuyer là où ça fait mal. Parce qu'on le sait dans notre métier, il y a toujours des oublis. (...) Et donc c'était plutôt, je dis “Bon, je passe mon doigt là ou on regarde la prochaine fois ?” : “On regarde la prochaine fois.” Voilà, c'était une manière de dire : on sait que vous avez le droit à l'erreur aussi là-dessus, maintenant il faut le faire de temps en temps »

Tomy : « Prendre un moment et s'arrêter aussi quoi... Une discussion, de l'échange et parfois même on est dans la pièce, j'ai fait le contrôle, et dire “Regardez, si on est tête dans le guidon, bah, même moi, je ne l'avais pas vue cette chose-là. Donc prenez le temps aussi, vous vous arrêtez. Et voilà, on respire deux minutes et puis vous regardez l'environnement dans lequel vous êtes et... Il y aura certainement des choses à revoir.”. »

Gabriel : « C'est aussi cet esprit d'équipe vis à vis d'eux. Moi ça m'est arrivé d'avoir toujours un petit truc dans ma poche pour essayer : “Ah une petite toile d'araignée ! Hop au revoir.” Je ne vais pas laisser la toile d'araignée là. (...). Et de voir faire aussi, de voir les managers ne pas hésiter à se mettre à quatre pattes parce qu'il y a un truc qui

est sale là, ils prennent conscience que ce n'est pas contre eux, c'est bien pour un client, et qu'on a besoin les uns les autres pour que ça fonctionne quoi. Donc l'exemplarité aussi elle est... Elle est forte dans nos métiers. »

3.4 Profilage

Les résultats de l'analyse nous permettent de profiler les participants de manière plus précise en attribuant à chacun un type de leadership.

Edouard présente des caractéristiques de nombreux types de leadership. Nous pouvons le qualifier de leader humain car il met en avant la connaissance de soi, le soutien apporté aux travailleurs par du coaching et leur inclusion dans la conception des tâches. Par ailleurs, il favorise l'apprentissage par les autres, l'importance d'une vision partagée et décidée collectivement et le bien-être. Il peut également être considéré comme un leader visionnaire par l'importance qu'il accorde à l'intuition, à la performance des travailleurs et à leur engagement ainsi qu'à la cohérence, au sens de la vision et aux valeurs. Il représente bien aussi le leadership en équipe avec des caractéristiques telles que la consultation des travailleurs, l'accent mis sur les valeurs qui forment le cadre et le but commun qui devient le leader. Il encourage également l'intelligence collective par l'intégration des particularités de chacun.

Jade présente deux types de leadership prédominants : le leadership en équipe et le leadership transactionnel. En ce qui concerne le leadership en équipe, Jade met en avant l'esprit d'équipe, le regret d'un certain manque de communication, sa responsabilité hiérarchique et la consultation et l'inclusion des travailleurs dans la conception des tâches par l'intégration des expériences de chacun. En ce qui concerne le leadership transactionnel, elle met en avant l'importance de la performance et du contrôle des travailleurs sous forme de suivi.

Pierre présente les caractéristiques du leadership en équipe et du leadership humain. Concernant le leadership en équipe, il met en avant sa responsabilité hiérarchique sans oublier l'importance de la liberté individuelle qu'il faut accorder aux travailleurs. Il encourage aussi l'esprit d'équipe et l'intelligence collective. Concernant le leadership humain, Pierre accorde de l'importance au bien-être des travailleurs. Il encourage à bien se connaître, à apprendre des autres, à reconnaître les forces et les contributions de chacun ainsi qu'à être reconnaissant. Par ailleurs, il est important pour lui d'apporter aux travailleurs un soutien privé et de les inclure dans la conception des tâches en étant à leur écoute.

Gabriel présente plus particulièrement des caractéristiques du leader humain et du leader en équipe. Concernant le leadership humain, il accorde de l'importance à la reconnaissance des

forces et des contributions des autres, à la connaissance de soi, au bien-être et à l'exemplarité. La confiance, l'apprentissage par les autres et le fait de pouvoir se mettre à leur place sont également à ses yeux des éléments primordiaux. Il tient à apporter un soutien privé aux travailleurs et à porter une attention particulière à leur ressenti. Par ailleurs, la vision doit, pour lui, être décidée collectivement et partagée par tous. Concernant le leadership en équipe, il accorde de l'importance à la liberté individuelle de chaque travailleur et à l'intelligence collective par l'intégration des talents de chacun. En outre, il ajoute que le but commun à tous les travailleurs devient finalement le leader.

Tomy présente avant tout des caractéristiques du leadership en équipe. Il met en avant l'équilibre entre sa responsabilité hiérarchique et la liberté individuelle des travailleurs. Il accorde de l'importance à la consultation et l'inclusion des travailleurs dans la conception des tâches ainsi qu'à l'intelligence collective. L'échange, le partage et la discussion font également partie de ses priorités. Il présente encore quelques caractéristiques du leadership humain telles que la reconnaissance, le soutien, la confiance et l'accompagnement en se mettant au service des travailleurs.

Lina présente des caractéristiques du leadership humain et du leadership en équipe. Concernant le leadership humain, elle accorde de l'importance au soutien par l'accompagnement, à la faculté de se mettre à la place des travailleurs ainsi qu'à l'inclusion des travailleurs dans la conception des tâches par l'écoute de leurs propositions. Le bien-être des travailleurs est primordial pour elle et elle accorde beaucoup d'importance à les rassurer. Concernant le leadership en équipe, elle met en avant l'intelligence collective par l'intégration des talents de chacun et la liberté individuelle des travailleurs.

3.5 Discussion et conclusion sur les types de leadership mis en place en entreprise libérée

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes demandé quel(s) type(s) de leadership sont mis en place en entreprise libérée ? Allions-nous y trouver un type de leadership prédominant ? Les catégories de leadership prédéfinies dans la théorie correspondraient-elles à la réalité du terrain ? Lors de l'analyse de notre corpus, nous avons relevé que les résultats tendent à mettre en avant deux types de leadership prédominants en entreprise libérée : le leadership en équipe et le leadership humain.

En ce qui concerne le leadership en équipe, notre analyse met particulièrement en avant l'équilibre entre la responsabilité hiérarchique, faisant référence au leadership vertical, et la

liberté individuelle, faisant référence au leadership distribué (Luc, 2016). Nous avons par ailleurs observé que dans la pratique du leadership en équipe, c'est le but commun, représenté dans ce cas par la vision et les valeurs, qui devient finalement lui-même le leader (Luc, 2016).

Les managers consultent les travailleurs et les incluent dans la conception des tâches comme le cahier des charges, par exemple, ce qui fait également écho à l'intelligence collective encouragée par l'intégration, au sein de l'entreprise, des talents de chacun (Luc, 2016).

Le bien-être des collaborateurs est un élément central en entreprise libérée et fait le lien entre le leadership en équipe et le leadership humain puisque dans chacun des deux types de leadership, le bien-être tient une place importante. Cependant, pour le leadership en équipe, l'efficacité de l'organisation passe avant le bien-être des collaborateurs (Barbuto & Wheeler, 2006 ; Dorfman, 2012) tandis que pour le leadership humain, le bien-être des collaborateurs est la priorité (Eva et al., 2019). Dans le cas de Clinitek, le bien-être des collaborateurs et l'efficacité de l'organisation sont tous deux des piliers.

En ce qui concerne le leadership humain, nous retrouvons aussi l'inclusion des travailleurs dans la conception des tâches mais ici, cette inclusion passe par l'écoute et la transmission des nouvelles idées, valeurs centrales de ce type de leadership (Barbuto & Wheeler, 2006 ; Plane, 2019).

La vision partagée (Ou et al., 2014), définie par des valeurs décidées collectivement, l'importance de faire émerger son « vrai soi » et l'apprentissage par les autres (Owens et al., 2013) sont également des dimensions perçues sur le terrain et qui sont cohérentes avec la littérature analysée.

Le soutien apporté aux travailleurs par la reconnaissance de leurs forces (Ou et al., 2014 ; Owens et al., 2013) et l'accompagnement qui leur est proposé (Eva et al., 2019) tiennent aussi des places importantes. Sur le terrain, nous avons découvert une nouvelle dimension du soutien : le soutien personnel/vie privée, que nous n'avons pas retrouvé dans la littérature sur le leadership humain.

Par ailleurs, nous avons relevé, au sein de notre corpus de données, des éléments se rapportant au leadership visionnaire d'un leader charismatique ainsi qu'aux types de leadership classique et transactionnel.

En ce qui concerne le leadership visionnaire d'un leader charismatique, un des éléments lui est commun avec le leadership en équipe et le leadership humain, c'est l'esprit d'équipe. En outre,

nous avons relevé des éléments propres au leadership visionnaire d'un leader charismatique : l'intuition (Barbuto & Wheeler, 2006 ; Dorfman, 2012 ; Goleman, 2000) et la performance (Dorfman, 2012).

Pour les types de leadership classique et transactionnel, nous avons relevé la dimension du contrôle. Il peut s'effectuer et être perçu par les managers sous plusieurs angles : accompagnement, reconnaissance, sécurité client, suivi, rassurement, sanction. Il peut aussi prendre plusieurs formes : certains managers demandent aux travailleurs d'effectuer eux-mêmes le contrôle de leur travail, d'autres discutent et échangent à propos du travail effectué et d'autres encore utilisent l'exemplarité, c'est-à-dire qu'ils procèdent eux-mêmes au travail lorsqu'il n'est pas bon.

Nous pouvons ainsi conclure que, au sein de l'entreprise libérée Clinitex, plusieurs types de leadership se combinent. Nous avons remarqué une prédominance du leadership en équipe et du leadership humain mais aussi la présence de certaines caractéristiques du leadership visionnaire d'un leader charismatique et des types de leadership classique et transactionnel. Dans l'ensemble, les caractéristiques des types de leadership relevées dans la partie théorique semblent correspondre à la réalité du terrain. Nous avons néanmoins découvert une nouvelle dimension du soutien : le soutien personnel/vie privée. Par ailleurs, le contrôle ne correspond pas forcément à la manière dont il est décrit dans la théorie du leadership classique et transactionnel. Il ne se manifeste pas par des ordres (Goleman, 2000) mais est plutôt décrit par les participants comme de l'accompagnement, de la reconnaissance, du suivi, ... De plus, il ne s'effectue pas dans une atmosphère liée à la crainte (Fourboul, 2016 ; Goleman, 2000) mais plutôt dans une optique d'apprentissage. Par ailleurs, nous avons pu profiler chaque participant en leur attribuant des types de leadership qui leur correspondent.

3.6 Les effets positifs et négatifs des types de leadership

Lors de notre entretien collectif, nous avons demandé aux participants de noter, sur des post-it, les effets positifs et les effets négatifs du/des type(s) de leadership qu'ils utilisent. Cela a été effectué au niveau de leur équipe, à un niveau organisationnel et à un niveau personnel.

Après avoir noté ces effets individuellement, les participants ont discuté ensemble de leurs différents ressentis. Cette discussion s'est effectuée de manière générale et les effets positifs et négatifs n'ont pas été discutés comme se rapportant à un type de leadership précis ou à une des situations proposées aux participants auparavant. Nous avons également relevé d'autres effets positifs et négatifs durant le reste de l'entretien collectif.

3.6.1 Les effets positifs

(a) Au niveau organisationnel

Au point de vue organisationnel, Edouard est le seul à avoir relevé des points positifs. Effectivement, en tant que PDG, il était certainement le mieux placé. Il a relevé **l'engagement** que le type de leadership mis en place dans leur entreprise génère ainsi que le **sens** et la **cohérence**. Sur ses post-it étaient inscrits « *Engagement +++* » et « *Cohérence (alignement)* ». Ce niveau organisationnel concerne principalement Edouard.

Edouard : « En positif, moi j'ai mis que ça générait de l'engagement. Que ça générait de la cohérence, du sens dans les actions qu'on mène. »

L'engagement est un concept que nous avons relevé dans la théorie. Il se trouve dans les effets positifs du leadership visionnaire d'un leader charismatique (Barbuto & Wheeler, 2006 ; Goleman, 2000) ainsi que dans ceux du leadership en équipe (Luc, 2016) ou du leadership humain (Keleman et al., 2022), tout comme la cohérence (Barbuto & Wheeler, 2006 ; Fry, 2005 ; 2006 ; Luc, 2016).

Le sens, quant à lui, est également un effet positif du leadership visionnaire d'un leader charismatique (Barbuto & Wheeler, 2006 ; Dorfman, 2012 ; Goleman, 2000.) et du leadership humain (Keleman et al., 2022).

Ces trois caractéristiques, engagement, cohérence et sens, sont très liées. En effet, Goleman (2000) nous a montré que c'est la vision et les valeurs (décidées en commun dans ce cas) qui, si elles sont cohérentes, créent du sens et de l'engagement au sein de l'organisation. Tomy a d'ailleurs bien illustré cela :

Tomy : « Tout est aligné à ce qui est dit et c'est exactement ça qui nous fait bien vivre. » Par ailleurs, plus tôt dans l'entretien collectif, nous remarquons que Edouard, Gabriel et Pierre mettent en avant la **transparence** organisationnelle. Cet effet positif n'est relié à aucune catégorie de leadership analysée dans la théorie. Nous le considérons alors comme un nouvel apport.

Edouard : « Cindy ne vous a pas raconté ? (...) Elle hallucinait dans l'autre boîte. La transparence, l'opacité sur les chiffres, tout... Elle souffrait vachement de ça. ».

Gabriel : « Ça se transcrit même dans les outils. Si demain, l'équipe veut voir par exemple mes notes de frais, ils ont accès à mes notes de frais. Donc c'est un puits d'éclairage, il n'y a plus de rumeurs, rien du tout. Ça explose. Même sur l'équité homme femme, etc. Donc sur plein de paramètres comme ça, donc ça transpire même dans les outils. »

Pierre : « On a une vision du compte d'exploitation de l'agence hein : la rentabilité de l'agence, l'argent qu'on rentre, etc. Il y a beaucoup de sociétés où ça c'est top secret hein... Chiffre d'affaires, même si on a un poste de manager, on n'est pas au courant du chiffre d'affaires, on sait pas si on gagne de l'argent, la marge... »

(b) Au niveau des équipes

Au niveau des équipes, Pierre et Tomy insistent sur la **reconnaissance**.

Dans leur cas, la reconnaissance provient du soutien personnel apporté aux agents ou à leur possible évolution chez Clinitex. Ces opportunités de développement, faisant référence à la cartographie de la persuasion (Barbuto & Wheeler, 2006), est un élément présent dans la théorie du leadership humain.

Pierre : « Bien sûr. Moi, c'était une très bonne agente, elle est reconnaissante. Je peux lui demander des services, etc. Elle me dit : "Tiens, il n'y a pas de souci, t'inquiète, tu me demandes... Dès que t'as besoin, tu m'appelles." Elle est très reconnaissante. ».

Tomy : « Parce que finalement, il y a pas mal de nos agents même, qui évoluent... Qui évoluent en chef d'équipe, qui évoluent en manager. Et ça, c'est vraiment montrer aussi la confiance qu'on a envers les équipes et l'écoute et pas... Enfin voilà, d'aimer les voir grandir. »

Ensuite, Pierre et Gabriel mettent en avant le **bien-être/satisfaction** des membres de leur équipe. Pierre a noté « *Bien-être de chacun* » et Gabriel « *Les sourires* » ainsi que « *Les agents qui expriment spontanément leur satisfaction d'être chez Clinitex* ». Le bien-être ressenti au sein d'une organisation correspond au leadership humain, faisant référence à l'intendance organisationnelle (Barbuto & Wheeler, 2006).

Quant à la satisfaction, elle est plutôt citée dans le vocabulaire du leadership visionnaire d'un leader charismatique (Barbuto & Wheeler, 2006) et du leadership en équipe (Luc, 2016).

Nous relevons également l'importance et l'écoute données aux **forces et aux contributions des autres**, composante (b) de la définition de l'humilité dans le leadership humain (Ou et al., 2014 ; Owens et al., 2013). Gabriel note : « *Voir une équipe composée de personnalités fortes et différentes réussir* » et explique :

Gabriel : « Un des points positifs, c'est de voir réussir les équipes avec justement des personnalités différentes et des talents différents. (...) On voit que ça fonctionne, que c'est possible et que le conformisme, c'est réglé, tout est prévu... On n'en a pas besoin. Il faut s'adapter, en fait. Savoir où chercher la ressource... »

Dans le même sens, Pierre note « *Chacun a son mot à dire* » et « *L'écoute des autres* ».

Jade note « *Communication* ».

(c) Au niveau personnel

Nous retrouvons le **bien-être/satisfaction**. Lina avait noté « *bien-être* » et « *satisfaction* » et Edouard « *Sérénité car pas d'objectifs ni de pression* » et « *Plaisir au travail* ».

Edouard : « Que ça générerait de la cohérence, du sens dans les actions qu'on mène. (...) Que ça générerait une forme de sérénité, le fait de ne pas avoir d'objectif, de ne pas avoir de pression »

Quant à Gabriel, il a fait une comparaison avec l'entreprise « classique » dans laquelle il travaillait auparavant. Clinitex lui permet de s'épanouir personnellement alors que ce n'était pas le cas dans son ancien travail.

Gabriel : « Enfin moi c'est le truc, c'est que j'ai été formaté, j'étais en costard cravate (...) Mais très formaté, c'est-à-dire tel rendez-vous avec telle personne, etc. Donc pour l'épanouissement personnel, même être bridé sur ces missions... C'est-à-dire que dès qu'on avait une autre idée, etc, c'était : "Euh attends, tu es gentil, tu es commercial, tu te tais, ce n'est pas ton affaire." Voilà, donc très hiérarchisé, des comptes rendus à faire toutes les semaines, ce qui ne menait à rien parce qu'on savait que c'était faux ce qui était noté dedans (...) Donc moi je ne mentais pas, mais à chaque fois je me faisais tacler. »

Lina et Jade ont également relevé les aspects qui leur conviennent mieux dans un type d'entreprise libérée, en comparaison avec l'entreprise classique dans laquelle elles travaillaient auparavant.

Lina : « Et moi c'est plus dans ce côté humain. Moi personnellement je ne pense pas qu'on peut trouver la même politique que la nôtre à l'extérieur (...) ».

Jade : « Moi la différence la plus flagrante, ça a été juste par rapport aux horaires où j'avais des horaires fixes avant et où là je peux l'organiser comme je veux. »

Ce dernier point que Jade expose fait partie de notre thème **liberté**.

D'autres participants ont également noté des effets positifs s'y rapportant. Lina et Jade y ont chacune inscrit « *Liberté* » et « *Autonomie* », Tomy y a noté « *Organisation personnalisée* ».

Ensuite, dans les effets positifs, Gabriel, Edouard et Tomy relèvent la **polyvalence**. Nous n'avons pas relevé cette dimension dans la théorie sur les différents types de leadership. Par conséquent, nous considérons la polyvalence comme un nouvel effet positif.

Tomy a indiqué « *Métier complet multitâche* » et Gabriel et Edouard expliquent :

Gabriel : « C'est attractif. C'est l'aventure du métier. Moi, j'adore me dire quand je me lève le matin, j'ai huit, neuf trucs en tête. Je me dis, si j'ai fait ça, j'ai affaire à... Et je sais que si j'en ai fait la moitié le soir, je serais content. Mais c'est aussi cette magie-là, c'est qu'on n'a pas des journées qui se ressemblent. Je pense que c'est quelque chose qui est partagé, quels que soient les métiers chez Clinitex, on s'éclate justement à être dans cette situation d'urgence. »

Edouard : « C'est très grisant, très gratifiant. Le seul truc, c'est qu'il faut quand même réussir, dans la mesure du possible, à avoir géré un peu plus de soucis qu'il n'en est entré. ».

Gabriel, Tomy et Edouard soulignent, dans les effets positifs, la **confiance** qu'on leur accorde pour faire leur métier de la manière qu'ils souhaitent.

Tomy a noté « *Confiance* » et Gabriel a inscrit « *La confiance donnée à 100% dès le départ libère les énergies* ».

Ces trois participants expliquent par la suite :

Gabriel : « Alors que là, chacun, on prend un chemin qui nous ressemble et pour obtenir un résultat déjà pour moi forcément plus rapide, plus efficient, plus... Voilà, et ça c'est hyper agréable parce que là c'est une image de la confiance quoi. ».

Tomy : « Parce que nous on donne la confiance à des personnes qui travaillent dès le lendemain toutes seules. Donc la confiance elle est déjà donnée dès le début. ».

Edouard (et Jade) : « Il y a un grand climat de confiance. C'est réciproque entre tous ».

La confiance est également un des points positifs retrouvé dans la théorie du leadership en équipe : faire preuve de confiance envers les autres stimule l'implication des travailleurs (Luc, 2016). Elle se retrouve aussi dans les effets du leadership humain (Keleman et al., 2022).

Sur les derniers post-it des effets positifs, Lina a noté « *Sécurité* », Jade « *Curiosité* » et Edouard « *Unité (équipe)* ».

3.6.2 Les effets négatifs

(a) Au niveau organisationnel

Edouard relate des **difficultés liées au fonctionnement** de l'organisation. Il a noté « *Difficultés de recrutement* », « *Difficulté d'intégration* » et « *« captivité » des collaborateurs car c'est mieux qu'ailleurs* ».

Il explique deux de ces points plus précisément.

D'une part, la « captivité des collaborateurs », rebondissant sur un des précédents propos de Gabriel :

Edouard : « En termes de recrutement, ce n'est pas toujours facile de détecter les gens qui ont envie de ça. »

Gabriel : « Nous tous, et je pense qu'on serait tous d'accord, demain on doit repartir pour X raisons dans une société très calibrée, avec donc costard cravate, on est foutu. Moi je serai incapable de m'adapter, c'est foutu, mais tant mieux, c'est bien. On est condamné à rester chez Clinitex » (Rire). »

Edouard : « Ça génère... beh on a eu une discussion tout à l'heure... Un côté un peu captif hein, c'est-à-dire que ça nous coince un peu. Et est-ce que c'est si positif que ça ? Finalement on est tellement libre que ça nous enferme (Rire). Si on n'est plus heureux dans l'entreprise, mais qu'on a tous ces avantages d'autonomie et de liberté... Est-ce que ça nous pousse à partir ou pas ? Donc voilà, c'est un peu ça... Il y a une ambivalence là-dessus. Et puis la période d'intégration peut être compliquée aussi. Tu l'as dit hein (en parlant de Pierre), tu aurais pu basculer dans "Je ne m'y retrouve pas, je pars." (...) Et on a tous eu cette ligne de crête à un moment donné. Et on le voit bien avec les nouveaux. Là, vous parliez d'Emmanuelle tout à l'heure. (...) Si vous n'aviez pas été là à ce moment-là, elle peut se dire "C'est trop pour moi, j'arrête.". Et on a souvent des départs comme ça quoi. »

D'autre part, la « difficulté d'intégration » en prenant pour exemple les vécus de Pierre et d'une collègue, vécus qui, liés à un début difficile, appartiennent également à ce thème des difficultés liées au fonctionnement :

Pierre : « (...) depuis quelques semaines, elle a du mal et on est encore plus près d'elle. Donc on sent qu'elle est à la limite de dire... Et je l'ai connu aussi quand je suis arrivé. Il y a un moment on se dit "C'est génial, mais physiquement est-ce que je vais tenir ?" alors que c'est le début qui est difficile. (...) Il y a un cap à passer. (...) Je l'ai mal vécu au début parce que j'ai été dirigé pendant 30 ans et quand du jour au lendemain on vous dit "Vas-y, débrouille-toi, fais comme tu veux"... »

Ces difficultés liées au fonctionnement pourraient aussi être reliées à l'effet négatif inscrit par Jade : « Pas de cadre ».

Jade : « Disons que chacun fait comme il pense en tant que manager. Puisqu'on n'a pas de fiches explicatives à transmettre aux agents. Donc c'est vrai que ça... Ce n'est pas que ça peut manquer, mais il n'y a vraiment pas de cadre, donc on doit s'adapter et faire en fonction de chacun. »

Ne pas avoir de cadre et le vivre de manière négative pourrait s'apparenter au manque de parrainage (Luc, 2016) dans la théorie du leadership en équipe.

Les « *Difficultés de recrutement* » et la « *captivité* » des collaborateurs car *c'est mieux qu'ailleurs* » sont des effets négatifs non relevés dans notre partie théorique.

Quant à la « *Difficulté d'intégration* », elle s'oppose à la théorie. En effet, le leadership en équipe présente dans ses effets positifs une meilleure intégration des membres et nouveaux membres au sein de l'organisation (Luc, 2016). De même, la vision partagée du leadership humain permettrait une base commune d'intégration (Ou et al., 2014). Nous considérons alors ces trois éléments comme un nouvel apport.

Ensuite, Pierre inscrit « *Trop de tâches différentes* » et « *Manque de temps pour se poser sur un sujet* ». Lina le rejoint sur ce dernier point en inscrivant « *Avoir plus de temps* » ainsi que Gabriel qui a noté « *Gestion du temps* ». Pierre et Lina expliquent :

Pierre : « La réactivité... On est sollicité tous les jours pour des missions différentes. Il faut être réactif. C'est un client qui nous appelle parce qu'il se passe quelque chose, c'est un agent qui a un problème sur son site, il n'arrive pas à nettoyer quelque chose, il lui manque des produits, il faut être réactif. »

Lina : « Savoir organiser, c'est savoir vivre. (...) Pourquoi la gestion de priorités est primordiale ? Si on sait s'organiser par rapport à la gestion de priorités, on va y arriver. Pas à 100 %, mais on va y arriver »

Nous supposons que le manque de temps est certainement lié **au sur-engagement** demandé par les nombreuses tâches à accomplir.

Selon nous, ce thème pourrait correspondre au concept de haute performance (Barbuto & Wheeler, 2006) expliqué dans la théorie sur le leadership visionnaire d'un leader charismatique. Il pourrait également correspondre à la loyauté et à l'attachement qu'ont les travailleurs envers leur organisation, dimension dont nous parlons dans la théorie sur le leadership humain. En effet, s'ils ont foi en la vision, les travailleurs feront en sorte d'être de plus en plus productifs et de continuellement se perfectionner (Fry, 2006). Cependant, de manière générale,

l'engagement fait partie des effets positifs et la théorie ne parle pas de sur-engagement néfaste pour les travailleurs.

Pierre : « Il faut un fort engagement. Les personnes qui ne sont pas engagées, elles ne restent pas longtemps. (...) L'engagement, c'est on ne rechigne pas à travailler. S'il y a des choses à faire, il faut le faire. ».

(b) Au niveau des équipes

Du point de vue des participants à l'entretien collectif, ce manque de temps pose aussi un problème au niveau des équipes : le **manque de communication**. Ce sont Pierre et Jade qui l'exposent. Or, comme nous l'avons vu précédemment, selon Luc (2016) la qualité communicationnelle en équipe permet de diminuer le stress des managers puisqu'ils se sentent soutenus par les autres membres de l'équipe. Notons également qu'un des principes fondamentaux du leadership en équipe est de pouvoir apporter et apprendre à autrui en discutant des informations, des enjeux, de son savoir, des besoins, ... De plus, la vision partagée du leadership humain devrait permettre de motiver les membres de l'équipe à collaborer et à partager l'information (Ou et al., 2014).

Pierre : « On n'a pas beaucoup le temps d'échanger. Les rares fois où on échange, on se pose sur une table et puis on discute d'un sujet. Chacun donne son avis en disant "Moi je fais ça, moi je fais ça et moi je fais ça.". Et on s'aperçoit qu'en regroupant les trois façons de faire, on pourrait en mettre en place qui va nous faciliter la vie... (...). Mais il n'y a pas de jour, on n'a pas le temps, on ne se voit pas. »

Jade : « C'est ça qui est... Qui est dommage. C'est qu'on n'ait pas assez de temps pour échanger avec les autres managers. Dans notre planning... ben voilà en fait, on a nos tâches à faire, on a les urgences qui viennent s'ajouter et on n'a pas de temps pour pouvoir échanger. »

(c) Au niveau personnel

Le **sur-engagement** dont nous parlions ci-dessus pose aussi question à un niveau personnel. Jade a noté « *Investissement ++* », Tomy « *Période stressante* » comme Gabriel « *Gestion du stress* » et Edouard « *Fatigue car « sur-engagement »* ».

Edouard : « En négatif. J'ai mis que ça pouvait créer de la fatigue. Parce que ça génère un tel engagement que parfois, on se laisse dépasser par notre engagement. Donc c'est fatigant, ce sur-engagement. (...) Il y a toujours quelque chose à faire dans le service.

Donc non, on pare au plus urgent et on se couche le soir en ayant fait le maximum, le mieux qu'on peut, mais on ne se couche jamais le soir en ayant tout fait. »

Pierre et Lina ont également évoqué, à un autre moment de l'entretien collectif, ce sur-engagement personnel.

Pierre : « On a du mal... J'essaie de planifier mes tâches. Ce que je planifie pour la semaine d'après dans mon ordinateur, ça évolue. Ça bouge régulièrement. (...) Souvent, on rallonge un petit peu ou on déplace. »

Lina : « On a un agenda qui est fait et on a souvent des imprévus. (...) par exemple, si on prévoit 1 000 choses à faire dans la semaine, dans l'agenda et à la fin de la semaine, moi, je trouve personnellement, je n'ai fait que trois ou quatre choses sur ce qui était prévu dans mon agenda. »

A un niveau personnel, ce thème du sur-engagement reprend donc différentes dimensions telles que la fatigue, le stress, la gérance des imprévus et de la planification irrégulière. Nous ne pouvons lier ces effets négatifs à la théorie, puisqu'ils n'y sont pas présents.

Pierre, Lina, Edouard et Tomy (qui a noté « *Intrusion vie privée* ») ont fait référence au **conflit travail/famille** théorisé dans les effets négatifs comme une limite du leadership humain (Eva et al., 2019 ; Yang et al., 2019).

D'après ce qu'ils disent, les participants ont l'air de trouver un certain équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Cependant, ils sont bien conscients que, pour éviter des pertes de ressources professionnelles et se protéger des frustrations professionnelles ramenées dans le domaine de la vie privée (Yang et al., 2019), il est important de maintenir cet équilibre sur le long terme.

Lina : « (...) Ça veut dire qu'il faut juste se dire comme le dit Édouard, "A la fin de la journée quand on rentre, comme au moins la priorité, elle est gérée, la chose qui est importante, elle est gérée, le reste, ça peut attendre demain. Ce que je peux faire aujourd'hui, je le ferai, le reste attendra demain." »

Edouard (avec l'accord des autres participants) : « Il faut une forme de lâcher-prise parce que (...) si on n'accepte pas qu'on ne pourra pas tout faire, qu'on ne fera pas tout parfait (...) On est malheureux. Mais je préfère le mot harmonie que conflit. C'est-à-dire que ça se décide de l'équilibre pro/perso. (...) Il faut accepter de se dire "Ça, je ne le

ferai pas aujourd'hui parce que j'ai ma vie privée, parce que j'ai besoin de couper, j'ai besoin de passer du temps avec mon épouse.”. »

Tomy : « Moi, l'oxygène, c'est la vie familiale qui est importante également pour moi. Je ne veux pas rater ces bons moments-là. Je ne veux pas rater la vie chez Clinitex aussi et mes engagements, mais il faut vraiment avoir cet équilibre-là. (...) Si la baignoire, elle se remplit et qu'elle déborde, là, il faut rapidement retrouver cet équilibre-là, parce que sinon, les gens ne tiennent pas longtemps. »

Gabriel soulève quant à lui un autre effet négatif relevé dans la théorie sur le leadership humain : craindre de heurter ses collaborateurs en cas de **prise de décision compliquée** (Plane, 2019). Il illustre cela en notant « *Être amené à prendre des décisions contre-nature* » et « *Prise de recul* » et explique :

Gabriel : « On a affaire à une certaine catégorie sociale, parfois de personnes. Et des fois, on est obligé de prendre des décisions (...) Où humainement parlant, on sait qu'on peut mettre une personne dans une situation difficile et on est obligé de le faire parce que ben... Respect des valeurs ou autre. (...) Ce n'est pas parce qu'on met quelqu'un dans la merde, qu'on lui veut du mal. Et donc c'est vrai qu'intimement, on ne peut pas s'empêcher d'avoir dans un coin de la tête que la personne elle est seule et qu'elle a six enfants à nourrir quoi. Et donc ça, ça trotte quand même. »

Enfin, Tomy relève un certain **souci de familiarité** avec certains agents :

Tomy : « Je sais que parfois, ça peut un peu déraiper, qu'il n'y a plus cette logique de se dire : “On est quand même dans le cadre du travail, qu'on deviendrait plus copains.”. Parfois, avec des jeunes recrues où ça bascule vite dans le familial et moins le cadre du travail. »

Cet effet négatif n'est clairement explicité dans aucune des catégories de leadership. Cependant, nous pensons que celui-ci pourrait correspondre au leadership humain. En effet, c'est dans cette catégorie de leadership que la proximité est la plus développée entre leader et travailleurs : le leader est censé faire preuve de « guérison émotionnelle » et « d'intendance organisationnelle » (Barbuto & Wheeler, 2006), d'empathie (Plane, 2019), ...

3.7 Discussion et conclusion sur les effets positifs et négatifs

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes demandé quels sont, sur les managers, leur équipe et l'organisation les effets, positifs et négatifs, du/des leadership(s) mis en œuvre en entreprise libérée.

Les effets positifs et négatifs relevés de notre corpus de données ont été classés en 3 catégories : organisationnels, en équipe et personnels.

Dans les effets positifs organisationnels, nous retrouvons l'engagement, le sens et la cohérence générés par les types de leadership utilisés en entreprise libérée. Ces 3 effets positifs sont présents dans la littérature sur le leadership visionnaire d'un leader charismatique (Barbuto & Wheeler, 2006 ; Goleman, 2000), sur le leadership en équipe (Luc, 2016) et sur le leadership humain (Keleman et al., 2022).

Notre corpus de données nous a également permis de relever un effet positif organisationnel supplémentaire : la transparence sur la rentabilité de l'entreprise, les notes de frais, les salaires, ... transparence qui est considérée comme une ressource éclairante limitant la circulation de rumeurs.

Pour les effets positifs au niveau des équipes, nous relevons la reconnaissance provenant du soutien personnel apporté aux travailleurs et aux opportunités de développement qui leur sont offertes au sein de l'entreprise. Cet effet positif appartient au leadership humain (Barbuto & Wheeler, 2006).

Il faut ajouter ensuite le bien-être/satisfaction des membres de l'équipe. Ce bien-être s'apparente aux effets positifs du leadership humain (Barbuto & Wheeler, 2006) alors que la satisfaction est plutôt citée dans les effets positifs du leadership visionnaire d'un leader charismatique (Barbuto & Wheeler, 2006) et du leadership en équipe (Luc, 2016).

Quant aux effets positifs personnels, nous retrouvons également le bien-être/satisfaction. En effet, les types de leadership mis en place en entreprise libérée favorisent le bien-être et l'épanouissement personnel.

La confiance accordée aux travailleurs pour effectuer leur métier comme ils le souhaitent a également été relevée et procure un autre bienfait : l'implication plus importante des travailleurs (Luc, 2016). La confiance est un effet positif présent dans la littérature sur le leadership en équipe (Luc, 2016) et sur le leadership humain (Keleman et al., 2022).

Nous avons en outre relevé la polyvalence. La multiplicité des tâches casse la monotonie et apporte un côté gratifiant. C'est sur le terrain et non dans la littérature que nous avons découvert cet aspect positif.

En ce qui concerne les effets négatifs organisationnels, notre corpus de données nous a permis d'identifier 3 difficultés liées au fonctionnement de l'organisation : le recrutement, la captivité

des collaborateurs et l'intégration. Les deux premières difficultés ne sont pas présentes dans la littérature. Nous les considérons donc comme des nouveaux apports. Quant à la difficulté d'intégration, elle s'oppose à la littérature sur le leadership en équipe (Luc, 2016) et le leadership humain (Ou et al., 2014). Normalement, ces types de leadership sont censés faciliter l'intégration des nouveaux membres.

Ensuite, contrairement à l'engagement présenté dans les effets positifs organisationnels, nous avons relevé un sur-engagement lié à un manque de temps et à de nombreuses tâches à accomplir. La littérature ne parle pas de sur-engagement néfaste pour les travailleurs.

Concernant les effets négatifs au niveau des équipes, le manque de temps pose aussi un problème : le manque de communication. Or, la communication est un des éléments fondamentaux du leadership en équipe (Luc, 2016) et une des conséquences positives du leadership humain (Ou et al., 2014).

Pour ce qui est des effets négatifs personnels, nous retrouvons le sur-engagement qui provoque fatigue, stress, planification irrégulière, ... Comme la littérature ne parle pas de sur-engagement néfaste, nous considérons cet effet négatif comme un nouvel apport ainsi qu'un excès de familiarité qui peut être perçu par certains travailleurs comme problématique.

D'autres effets négatifs personnels sont cohérents avec la littérature analysée. Ainsi, le conflit travail/famille (Eva et al., 2019 ; Yang et al., 2019) est considéré comme une limite à la pratique du leadership humain. La crainte de heurter ses collaborateurs en cas de prise de décision compliquée (Plane, 2019), est également un effet négatif relevé dans la littérature sur le leadership humain.

Nous pouvons donc conclure que, contrairement aux caractéristiques des différents types de leadership, les effets positifs et négatifs relevés au sein de notre partie théorique présentent quelques différences avec la réalité du terrain. Par exemple, comme expliqué ci-dessus, la difficulté d'intégration au sein de l'entreprise Clinitex s'oppose à la littérature qui relate une facilité d'intégration. C'est également le cas pour le manque de communication ressenti par les participants. Par ailleurs, nous avons relevé au sein de notre corpus de données des effets absents de la littérature. C'est le cas, dans les effets négatifs, d'un sur-engagement néfaste, d'un excès de familiarité, de difficultés liées au recrutement et à la captivité des collaborateurs et, dans les effets positifs, d'une certaine transparence et de la polyvalence.

3.8 Les différences d'âge au travail

3.8.1 Perception du temps restant au travail par les participants

Pierre est le seul qui exprime clairement sa perception du temps restant au travail et son avenir professionnel comme limités dans le temps précisant que le temps restant au travail est balisé par l'âge de la retraite, ce qui rappelle la littérature analysée (Zacher & Frese, 2009) :

Pierre : « Moi je le vois limité dans le temps. (...) Ah bah... Courte. Oui, courte. (...) Ah bah là sur du court terme maintenant. À mon âge, oui. (...) J'ai 55 ans. Donc ma carrière commence à être un petit peu plus près de la fin que du début. (...) Je me vois encore deux ou trois ans faire ce travail. (...) Mais cinq ans, je me disais oui, allez, on va faire un effort, on va tenir cinq ans. Mais là maintenant, sept ans, non. Pour moi, ce n'est pas possible. »

Il ajoute que ses capacités physiques ont diminué et qu'il ne se voit pas exercer le métier de manager jusqu'à la fin de sa carrière. Un de ses objectifs à court terme serait plutôt de terminer sa carrière en tant que commercial.

Pierre : « J'ai plus de difficultés maintenant à faire toutes mes tâches que quand j'étais jeune. Il y a un moment, il y a l'âge, la fatigue, ça joue quand même sur le travail (...) Donc je ne me vois pas manager jusqu'à la fin de ma carrière. (...) C'est un métier hyper complet, hyper difficile, hyper prenant et j'envisage de finir ma carrière chez Clinitex, mais comme commercial. Le commercial, c'est d'autres objectifs, d'autres contraintes, la pression du chiffre d'affaires, l'objectif, etc. Par contre, physiquement, il y a beaucoup moins de contraintes »

Par ailleurs, Pierre nous explique qu'il arrive maintenant à prendre du recul sur les situations plus compliquées. Cela nous fait penser à la capacité qu'ont les travailleurs âgés de s'adapter de manière passive (Henry et al, 2017) et de gérer les émotions négatives avec un meilleur contrôle (Carstensen et al., 1999).

Pierre : « Je ne vais plus à la confrontation maintenant. Donc j'arrive tout de suite maintenant à poser les choses, à dégonfler une situation qui sera un petit peu, pour certains, compliquée. Et avec l'expérience, on relativise les choses. Et que pour un problème, il y a souvent une solution et que ça ne sert à rien d'en faire une montagne. Ça, c'est l'expérience. La sagesse. »

Jade présente clairement sa perception du temps restant au travail comme étendue. Elle dit se sentir jeune et, lorsqu'elle envisage le temps qui lui reste au travail sur une ligne du temps, elle le décrit comme étendu. Ses objectifs sont également prévus sur du long terme. L'un d'entre eux est notamment de se reconvertir dans un poste de communication au sein de Clinitex.

Jade : « Il y a toujours des nouvelles choses qui arrivent, des nouvelles choses qui se développent, donc plutôt étendu oui. (...) je suis jeune, donc de courir à droite à gauche, pour l'instant, ça me convient (...) Non, sur le long terme, pour que ça soit fait tout le temps (...) La quantité de travail qui est devant moi ? Bah... Je pense qu'elle ne fait que monter. Il y a toujours... Il y a toujours plein de choses qui évoluent en fait. Du coup, il y a toujours plus de choses à faire. (...) ... Je pense que la ligne, elle monte, mais moi, je monte en même temps en fait. »

Par ailleurs, contrairement aux travailleurs âgés qui acquièrent avec le temps la faculté de prendre du recul (Carstensen et al., 2017), Jade avoue devenir plus sévère et méfiante.

Jade : « Je laisse moins passer les choses. On a beaucoup d'agents qui nous ont fait croire des choses et que finalement, ça ne s'est jamais passé comme ça devait se passer. Donc je surveille un peu plus et je suis un peu plus méfiante peut-être maintenant. (...) Je suis un peu plus sévère aussi, ouais. »

Tomy n'exprime pas aussi clairement sa perception du temps restant au travail mais nous pensons pouvoir la qualifier d'étendue grâce aux mots clés qu'il utilise : « pas de limite de temps », « grandir », « dans très longtemps ». De plus, il affirme qu'il réfléchit à ses objectifs sur du long terme. L'un d'entre eux est notamment d'apprendre son nouveau poste de responsable d'exploitation.

Tomy : « Je n'ai pas mis de limite dans le temps pour travailler chez Clinitex. Tant que ça me plaît et que Clinitex est content de moi, je trouve que c'est un beau partenariat. (...) je me vois responsable d'exploitation et grandir sur ce poste. (...) Il y a plein de choses qui peuvent se passer et peut-être que ça va se passer dans très longtemps. (...) Bah façon c'est du long terme hein (...) Obligatoire. Step by step (...) J'ai fait quinze ans de Clinitex, il m'en reste encore 30 quoi... Vu que ça s'allonge. (...) demain j'espère évoluer encore. »

Néanmoins, Tomy présente une caractéristique plus souvent attribuée aux travailleurs âgés : la prise de recul et un meilleur contrôle de ses émotions négatives (Carstensen et al., 1999).

Tomy : « J'ai appris à prendre du recul sur les choses, à ne pas répondre tout de suite à chaud. (...) il y a des réactions où je me serais énervé avant pour provoquer en fait. Mais maintenant j'évite le conflit tu vois, je vais à l'essentiel. J'évite de me rajouter des problèmes. Bon voilà, je ne perds pas de temps avec un souci quoi. »

Lina ne veut pas choisir comment elle perçoit son avenir professionnel : limité ou illimité. Elle nous confie avoir des objectifs sur le court et le long terme concernant l'agence qu'elle va prochainement ouvrir à Lyon. Cette ouverture d'agence nous fait penser au fait que les travailleurs âgés qui ont un emploi complexe dans lequel ils peuvent prendre des décisions importantes perçoivent plus d'opportunités futures et ce, avec plus d'optimisme (Zacher & Frese, 2009). Lorsqu'on lui demande de préciser la durée de son temps restant au travail sur une ligne du temps, elle nous répond qu'elle en est incapable.

Lina : « Ni l'un ni l'autre (...) Est-ce qu'il va être limité ? Peut-être oui comme peut-être non. Est-ce qu'il va être étendu ? Peut-être oui aussi. (...) Les deux. Le court terme, c'est euh... Voilà, d'y aller à cette aventure. L'objectif à long terme, oui. Il faut développer. (...) Combien de temps il reste ? Honnêtement, je ne sais pas. Pourquoi je dis ça ? Parce qu'aujourd'hui, je suis là, demain, je ne sais pas. On ne peut pas prévoir notre futur. Donc euh... Le temps qu'il faudra. »

Par ailleurs, Lina montre aussi une capacité à prendre du recul et à mieux contrôler ses émotions négatives, caractéristique des travailleurs âgés (Carstensen et al., 1999 ; Henry et al., 2017).

Lina : « Quand on est en colère, il ne faut rien faire, ne rien dire. Se dire "Voilà, pour le moment, je ne suis pas prête pour la communication, pour la conversation, pour X raisons. On reparlera plus tard." Donc, la prise de recul, c'est très primordial. »

Gabriel ne souhaite pas non plus choisir comment il perçoit son avenir professionnel. Il cite des objectifs à long terme et à court terme. Gabriel a conscience que les choses peuvent s'arrêter du jour au lendemain et lorsqu'on lui demande de situer sa quantité de temps restant au travail sur une ligne du temps, il nous répond avoir du mal à se projeter dans le futur. Cette volonté de se consacrer au temps présent sans se projeter dans le futur est une caractéristique privilégiée par les travailleurs âgés (Carstensen et al., 1999).

Gabriel : « Euh... alors, je vais faire une réponse de Normand. J'ai envie de dire "peut-être bien que oui, peut-être bien que non." (...) Donc ça, c'est ma petite ambition, mais je pense que ça va prendre quelques années. Il y a une vision à long terme. (...) Donc, le principal

objectif c'est le sourire de nos agents et bien sûr le sourire de nos clients. (...) Donc, c'est certes d'avoir un cap qui est bien défini. Après, le chemin, il y a tellement d'impondérable. C'est tout con mais je peux tomber malade demain. Il se passe quoi ? Tout s'effondre. (...) Je n'imagine pas. Je prends vraiment jour après jour. La ligne de temps, c'est une ligne plutôt de ressenti. Je vous disais, c'est... Tant que je m'éclate. En fait, ça vient distendre le temps (...) Je n'ai pas de... J'ai du mal à me projeter. Enfin, si, je me projette, mais pas avec cette notion de temps derrière. C'est plus dans l'action, dans les choses qui se passent »

Edouard a également parlé de son avenir professionnel sans vraiment nous donner de réponses précises. Il reste vague par rapport à ses objectifs sur le court ou le long terme et aussi par rapport à la quantité de temps restant au travail qu'on lui a demandé de préciser. Il préfère aussi se consacrer au présent sans forcément se projeter dans le futur.

Edouard : « (...) J'aborde l'avenir avec beaucoup de sérénité, d'enthousiasme, de plaisir. J'adore ce que je fais, donc c'est vrai que quand je regarde... Sachant que je ne regarde pas très... pas beaucoup l'avenir, c'est ça aussi, c'est que je suis beaucoup dans le présent. (...) Ni l'un ni l'autre en fait. (...) Bien sûr que j'ai des objectifs... Et en permanence, je fais en sorte que Clinitex reste une belle entreprise moderne, dans son temps... Voilà. Mais je ne parle pas de moi, je parle de l'entreprise. (...) Écoute, moi, je verrais une ligne euh... Qui monte, qui descend. S'il y a un horizon, ça passe au-dessus, ça passe en dessous »

3.8.2 Conséquences de la perception du temps restant au travail sur les orientations motivationnelles et les objectifs

Nous remarquons que, conformément à la littérature sur l'OFTP, la perspective d'avenir professionnel perçue comme limitée ou étendue a des conséquences sur les motivations et les objectifs des participants.

Premièrement, Pierre, qui a une perspective d'avenir professionnel limitée ainsi que Gabriel, Lina et Edouard, qui se trouvent dans une sorte d'entre-deux au niveau de leur perspective d'avenir professionnel, souhaitent transmettre leur savoir. La transmission de connaissances et de compétences répond au besoin de générativité des travailleurs âgés (Henry et al., 2015 ; 2017 ; Truxillo et al., 2012 ; Zacheer & Frese, 2009) ce que permettent les types de leadership mis en place dans l'entreprise libérée. De plus, Pierre met particulièrement en avant que la transmission favorise la qualité des contacts intergénérationnels (Henry et al., 2017).

Pierre : « (...) par rapport à mon âge, à mon expérience, etc, ce qui me fait maintenant plaisir, c'est qu'il y a des jeunes qui sont arrivés ici et je suis un petit peu leur... Je ne

vais pas dire leur mentor, mais ils se servent de mon expérience. On est en esprit d'équipe et malgré mon âge, on pourrait croire que je suis mis de côté, mais mon expérience sert puisque les jeunes managers qui sont là sont... On est toujours ensemble. On me sollicite pour mon expérience, je mets un petit peu l'ambiance, etc, Ils sont souvent proches de moi. »

Gabriel : « Oui, ça a du sens, ça a de la valeur [la transmission] (...) Il y a aussi l'exemplarité aussi qui est importante, c'est-à-dire que... Je crois beaucoup... Oui voilà, si on veut conseiller les gens d'être audacieux ou d'être dans le respect, etc, soi-même, on doit l'être. C'est le meilleur moyen de transmettre. »

Lina : « Le savoir-faire, je suis là, je forme, j'accompagne, je suis là. (...) », « Parce que ce que je suis en train de dire, je rêve aussi à le transmettre. (...) Je souhaite transmettre tout ce que j'ai appris aux personnes qui sont autour de moi. Leur apprendre, leur dire "Voici le terrain, je vais vous le transmettre." »

Edouard : « Transmission, coaching (...) Mon rôle a changé. C'est-à-dire qu'à un moment, on est plutôt dans l'apprentissage, on mène des expériences, on se fait les dents quelque part. Et puis, au bout d'un moment, moi, c'est vrai que dans mon rôle maintenant, je suis plutôt dans la transmission... De comment animer les valeurs au sein d'une équipe. »

Parallèlement, Tomy et Jade, ayant des perspectives d'avenir professionnel étendues, souhaitent davantage apprendre pour emmagasiner compétences et connaissances plutôt que de transmettre aux jeunes travailleurs (Truxillo et al., 2012). C'est aussi le cas de Lina et Gabriel, malgré leur besoin de transmettre. Nous pensons que cela peut s'expliquer par le fait qu'ils se trouvent dans une sorte d'entre-deux quant à leur perspective d'avenir professionnel.

Tomy : « Alors moi c'est à titre personnel et dans la situation où je suis, c'est développer des compétences. »

Jade : « Pour pouvoir les transmettre, il faut qu'on... [apprenne] (...) j'aime bien découvrir plein de choses en fait (...) Moi la monotonie, la répétition, ce n'est pas du tout mon truc. »

Lina : « On apprend toujours. Même là, dans le métier manager, je ne peux pas te dire que Lina, elle est parfaite, elle maîtrise à 100 %. Non, j'apprends toujours et je suis fière d'ailleurs. Ça fait plaisir. »

Gabriel : « Là, c'est tellement en 360 le poste de directeur que j'ai tellement de choses à apprendre. L'ennui, c'est quoi ? C'est souvent parce qu'on n'apprend plus. Et là, très humblement, il y a tellement de choses à apprendre quand on fait directeur d'agence »

Deuxièmement, nous relevons que Pierre, Gabriel, Lina et Edouard accordent davantage d'importance à la dimension collective et aux objectifs émotionnels, tous deux privilégiés par les travailleurs âgés (Truxillo et al., 2012 ; Wöhrmann et al., 2017). Selon nous, ces dimensions font référence à l'appréciation du contact avec les autres, à un sentiment d'appartenance au groupe, au soutien social (Truxillo et al., 2012) ou encore au besoin d'être appréciés et reconnus par les autres travailleurs et au besoin de trouver du sens à ce qu'ils font (Wöhrmann et al., 2017).

Pierre : « Bien-être de chacun », « Chacun a son mot à dire », « L'écoute des autres » et « L'esprit d'équipe avec mes collègues de travail [me fait tenir]. Je suis très proche de mes agents, donc moi, je suis là pour leur faire plaisir. (...) D'être reconnu par mes collègues. Mon objectif, c'est ça. (...) Donc la proximité, oui, ça m'apporte aussi beaucoup de bonnes choses. »

Gabriel : « Les agents qui expriment spontanément leur satisfaction d'être chez Clinitek », « La confiance donnée à 100% libère les énergies », « Voir une équipe composée de personnalités fortes et différentes réussir », « Les sourires », « Puis ça contribue à un épanouissement aussi. (...) donner du temps aux autres, à chacun. Ça apporte aussi de la considération (...) En fait [les opportunités] je les perçois en fonction de mon ressenti. », « Le sens ? Euh... C'est un petit peu le côté de se sentir utile, apprécier ce qu'on fait et voir que ça a un résultat aussi. (...) Parce qu'on apporte du bien-être aussi à nos collaborateurs et nos clients. Voilà. On apporte aussi une paix sociale. De recevoir des mercis quand ça va bien. (...) on donne du boulot à des gens aussi. C'est tout con mais ça aussi ça a du sens. On fait vivre des familles. »

Lina : « Bien-être », « Satisfaction », « Sécurité » et la dimension humaine de l'entreprise : « (...) Et moi c'est plus dans ce côté humain. Moi personnellement je ne pense pas qu'on peut trouver la même politique que la nôtre à l'extérieur parce que... Il y a l'écoute, être à la place de. (...) Mes collègues, actuellement, je ne les vois pas que comme des collègues. (...) Donc ils sont une famille aussi. C'est pour ça que je dis, il faut toujours quand même, au niveau du milieu professionnel, prendre du plaisir. (...) Personnellement, ce qui me fait vibrer, c'est tout cela. C'est la satisfaction de mes clients »

de mes prestations, mes agents qui sont contents et qu'il ne leur manque rien, les collègues avec qui je m'entends très bien. Pour moi, c'est ça mon bonheur »

Edouard : « Sérénité car pas d'objectifs ni de pression », « Plaisir au travail » et « sens ».

Parallèlement, Jade et Tomy mettent davantage en avant, pour les travailleurs ayant une perspective d'avenir professionnel étendue, des objectifs et bienfaits plus stimulants tels que la flexibilité qui laisse la possibilité de s'adapter de manière proactive, la recherche de connaissances par la curiosité par exemple, la variété des tâches ou encore les opportunités de développement (Truxillo et al., 2012 ; Henry et al., 2017).

Jade : « Curiosité », « Je pense qu'il y a beaucoup de choses qui s'élargissent chez Clinitek, donc il y a quand même beaucoup de diversité possible. Et je trouve que c'est bien, ça laisse à tout le monde des opportunités. (...) Moi la monotonie, la répétition, ce n'est pas du tout mon truc. Là, c'est vraiment très variable. (...) On a cette liberté de gérer notre planning comme on veut et ça, c'est quand même un gros plus. (...) »

Tomy : « Métier complet multitâches », « Organisation personnalisée » et « Non je ne vois pas pourquoi ce ne serait pas bénéfique d'avoir des offres de contrats oui. »

3.9 Leadership et perspective d'avenir professionnel : discussion et conclusion

L'analyse sur les types de leadership et leurs effets et sur la perception du temps par les participants nous permet de répondre à notre troisième question de recherche : le(s) type(s) de leadership mis en œuvre en entreprise libérée est/sont-il(s) différent(s) selon l'âge du manager ? Les motivations, les objectifs ainsi que les effets ressentis par les managers sont-ils différents selon leur âge ?

Nous avons remarqué que Pierre, qui présente des caractéristiques du leadership humain et du leadership en équipe et qui affirme clairement sa perception du temps restant comme limitée, se concentre sur les relations sociales professionnelles émotionnellement significatives en privilégiant des relations de qualité avec ses agents, ses collègues et ses clients. La qualité de ses contacts intergénérationnels et la générativité qu'elle lui permet lui tiennent aussi particulièrement à cœur. Par ailleurs, il est attentif aux problèmes sociaux et accorde de l'importance au soutien privé aux travailleurs en difficultés. De plus, il met en évidence sa capacité à prendre du recul et à gérer ses émotions négatives, montrant qu'il a intégré la régulation socio-émotionnelle.

Jade, qui présente des caractéristiques du leadership en équipe et du leadership transactionnel et qui affirme clairement sa perception du temps restant au travail comme étendue, accorde beaucoup d'importance à son développement professionnel et à l'acquisition de connaissances et de compétences. Elle accorde plus d'importance à la possibilité de varier ses tâches et à sa flexibilité qu'à des objectifs émotionnels. Par ailleurs, s'avouant plus méfiante et sévère envers ses agents, elle montre un intérêt plus développé pour le contrôle contrairement aux autres participants ayant une perspective d'avenir plus limitée.

Tomy présente principalement des caractéristiques du leadership en équipe et, dans une moindre mesure, des caractéristiques du leadership humain. Il perçoit, selon nous, son temps restant au travail comme étendu et accorde davantage d'importance à se développer professionnellement et à acquérir des nouvelles compétences. Pouvoir varier ses tâches est, pour lui, plus important que les objectifs émotionnels.

Gabriel, Lina et Edouard présentent des caractéristiques du leadership en équipe et du leadership humain. Edouard présente en plus des caractéristiques du leadership visionnaire. Ils affirment tous les trois ne pas vouloir choisir leur perception du temps restant au travail et nous les classons donc dans un entre-deux. Nous remarquons que ces trois participants donnent la priorité à leur régulation socio-émotionnelle. Pour Lina, il s'agit de gérer ses émotions négatives et de prendre du recul. Pour Gabriel et Edouard, il s'agit plutôt de se concentrer sur le présent et les expériences significativement qualitatives. Tous les trois privilégient les relations sociales émotionnellement significatives par la transmission aux travailleurs plus jeunes ou par des objectifs collectifs et émotionnels tels que l'apport d'une certaine paix sociale ou encore la qualité des contacts avec leurs agents, collègues et clients. Outre cette volonté de régulation socio-professionnelle, ils continuent à vouloir apprendre mais cet apprentissage s'effectue au sein de postes professionnels plus importants (directeur d'agence pour Lina et Gabriel, PDG pour Edouard) leur permettant de gérer et d'adapter leurs tâches.

Pour conclure, lorsque leur perception du temps est étendue, les participants s'axent principalement sur leur développement professionnel, voire sur le contrôle, et présentent des caractéristiques liées au leadership en équipe, au leadership transactionnel, voire au leadership humain. A contrario, lorsque la perception du temps est limitée, les participants s'axent particulièrement sur la régulation socio-émotionnelle, les relations sociales professionnelles émotionnellement significatives et sur des motivations sociales. Ils présentent des caractéristiques liées au leadership humain, au leadership en équipe, voire au leadership visionnaire.

Chapitre 6 : Limites, recommandations, perspectives de recherche et conclusion générale

Au travers de ce chapitre qui clôture notre travail, nous aborderons les perspectives et recommandations pour les recherches futures ainsi que les limites de notre étude.

1 Perspectives

Notre travail ouvre des perspectives d'études. Tout d'abord, utiliser un échantillonnage plus large permettrait de conforter la réalité de nos constats et d'aboutir à des conclusions plus générales. Cela permettrait également de détecter d'éventuelles variations ou tendances que nous aurions pu manquer avec un échantillon plus restreint. En résumé, utiliser un échantillonnage plus large permettrait d'approfondir nos analyses et de fournir des résultats plus solides et plus pertinents.

L'échantillonnage pourrait par exemple être élargi de manière à interroger des managers travaillant dans plusieurs entreprises libérées différentes. Comme nous l'avons vu dans la théorie, les entreprises libérées sont uniques et ce sont les travailleurs qui décident du mode organisationnel qui leur convient (El Khoury et al., 2022). Elargir la récolte des données à d'autres entreprises libérées permettrait donc de constater s'il existe ou non un socle commun concernant les types de leadership utilisés et leurs effets positifs et négatifs.

Jade, Lina, Gabriel et Pierre ont travaillé dans des entreprises dites traditionnelles et ont déjà établi des comparaisons. Celles-ci pourraient être enrichies par un échantillonnage élargi qui permettrait une comparaison plus fouillée entre des entreprises libérées et des entreprises traditionnelles. Pousser la recherche sur un tel point de comparaison nous semble réellement pertinent. Cela permettrait aussi de comprendre si les effets positifs et négatifs identifiés dans les entreprises libérées leur sont spécifiques ou s'ils peuvent également s'appliquer à d'autres organisations.

Il serait également intéressant de vérifier si les propos des managers sur les types de leadership qu'ils mettent en place correspondent aux ressentis, aux expériences et aux points de vue de leurs équipes. Dans ce but, il serait pertinent de formuler d'autres types de questions à poser aux équipes des managers ou encore d'organiser un entretien collectif réunissant les managers et leurs équipes.

Il serait également utile de comparer l'efficacité des différents types de leadership en entreprise libérée en termes, par exemple, de performances organisationnelles, de satisfaction des

travailleurs, de créativité et d'innovation ou encore en termes de rétention des talents. Une comparaison rigoureuse de ces aspects pourrait permettre de mieux comprendre comment le leadership influence ces variables clés dans une entreprise libérée, et ainsi servir de base pour des décisions de gestion plus éclairées. Etudier l'efficacité des différents types de leadership en entreprise libérée pourrait aussi être une source d'inspiration pour les chefs d'entreprise en quête de meilleures pratiques et de modèles de leadership qui favorisent à la fois réussite organisationnelle, environnement de travail sain et bien-être des travailleurs.

Enfin, nous nous sommes intéressés, dans ce travail, aux différences d'âge des managers à la lumière de la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle (Carstensen et al., 1999). Les prochaines études pourraient, pour affiner l'interprétation des résultats, prendre également en compte d'autres facteurs, comme par exemple l'expérience professionnelle des managers qui pourrait avoir une influence sur la perception du temps restant au travail, la motivation et les objectifs des participants.

2 Recommandations

Suite à nos expériences et à nos analyses, voici quelques propositions qui pourraient être utiles aux recherches futures. Tout d'abord, vu le temps qui nous était imparti pour effectuer ce mémoire, nous avons récolté nos données à un moment bien précis et nous avons donc eu recours à une étude transversale. Pour mieux cerner la mise en place des types de leadership, les effets négatifs et positifs ressentis et leur potentielle évolution en lien avec l'évolution de la perspective du temps restant au travail des managers, peut-être serait-il pertinent d'étudier ces questions de recherche dans la durée et donc de recourir à des études longitudinales.

Ensuite, nous proposons, comme l'ont fait Henry et al. (2017) et Ng et Feldman (2010), de considérer davantage les différences individuelles des participants telles que leur personnalité, leurs valeurs, leur culture, leurs expériences professionnelles, leur ancienneté au sein de l'entreprise, ... Prendre en compte ces facteurs permettrait de donner une vision plus complète de ce qui serait susceptible d'influencer la perception et la réaction des managers quant aux types de leadership qu'ils mettent en place, leurs effets positifs et négatifs ainsi que leur perspective de temps restant au travail. Par exemple, l'ancienneté et l'expérience d'un manager au sein de l'entreprise pourraient influencer ses motivations ou objectifs liés à sa perception du temps restant au travail. La personnalité d'un manager pourrait également influencer le(s) type(s) de leadership qu'il privilégie : un manager plus empathique et sensible pourrait être plus

enclin à mettre en place un leadership humain tandis qu'un manager plus strict ou plus anxieux pourrait être plus enclin à mettre en place un type de leadership classique.

Par ailleurs, lors de notre entretien collectif, nous avons demandé aux participants de citer les effets positifs et négatifs qu'ils ressentent en exerçant leur métier de manager et leur(s) type(s) de leadership. Cet exercice s'est effectué de manière générale et les participants n'ont pas discuté du rapport entre ces effets et un type de leadership précis. Peut-être serait-il utile de mettre en relation les effets négatifs et positifs avec un type de leadership spécifique. Cette démarche permettrait de comprendre les réels avantages et inconvénients et d'obtenir une vision plus approfondie des effets que chaque style de leadership peut avoir sur les personnes et les organisations.

Enfin, peut-être serait-il pertinent que les futurs chercheurs explorent les facteurs externes et internes qui pourraient potentiellement favoriser ou entraver la mise en place de certains types de leadership en entreprise libérée comme, par exemple, la culture organisationnelle de l'entreprise avec ses valeurs, ses croyances et ses normes et aussi sa structure hiérarchique précise, ses potentielles formations proposées dans le domaine du leadership, ...

3 Limites

Nous avons été confrontés à certaines limites au cours de notre étude. Tout d'abord, comme nous l'avons précisé dans les perspectives pour les futures recherches, vu les contraintes de temps qui nous étaient imparties, notre échantillonnage est limité. Nous avons réalisé un entretien collectif et des entretiens individuels dans une seule entreprise libérée et auprès de six participants seulement. Comme les études qualitatives à petite échelle ne peuvent être généralisées, notre échantillon n'est pas assez représentatif pour tirer des constats applicables à grande échelle et, surtout, pour extrapoler nos résultats à d'autres entreprises libérées.

Par ailleurs, malgré les informations précieuses que les participants ont fournies sur leur perception du temps restant au travail et qui nous ont permis d'effectuer une comparaison entre les résultats, il aurait été pertinent d'avoir un panel de participants plus large afin de tirer des conclusions plus précises quant à leur perception du temps restant au travail et ses conséquences. En effet, parmi les six participants aux entretiens collectifs et individuels, seulement un participant, Pierre, présentait une perspective d'avenir professionnel limitée. Deux participants, Jade et Tomy, présentaient une perspective d'avenir professionnel étendue. Trois d'entre eux, Lina, Gabriel et Edouard, présentaient un entre-deux au niveau de leur perspective d'avenir professionnel.

Enfin, comme notre travail portait sur les entreprises libérées, les participants ont pu, inconsciemment, répondre à nos questions de manière à présenter ce concept organisationnel sous son meilleur jour ou de manière à en prouver la pertinence. Si c'est le cas, cela a pu entraîner un biais dans notre analyse et une vision quelque peu déformée du concept d'entreprise libérée, des types de leadership qui y sont mis en place et de leurs effets positifs et négatifs.

4 Conclusion générale

Notre travail nous a permis par l'analyse de leurs caractéristiques et de leurs effets positifs et négatifs de mieux cerner les types de leadership mis en place en entreprise libérée. Il nous a également permis de mettre en évidence les impacts des différences d'âge des managers sur leurs motivations, leurs objectifs et leur choix du/des type(s) de leadership. Pour ce faire, nous avons d'abord clarifié les concepts liés à notre sujet : entreprise libérée, management, leadership, ... Puis, nous avons classé les différents types de leadership par catégories. Nous nous sommes ensuite intéressée à la manière d'étudier les rapports entre les différences d'âge et le leadership et nous avons décidé, pour ce point précis, de prendre pour base la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle (Carstensen et al., 1999).

Au départ d'un entretien collectif auprès de six managers de l'entreprise libérée Clinitex, nous avons pu dégager deux types de leadership prédominants en entreprise libérée : le leadership humain et le leadership en équipe. Notre analyse nous a également permis de profiler chacun des participants, de dégager une nouvelle dimension, le soutien privé, et d'appréhender la notion de contrôle d'une manière inédite. Notre étude sur les effets positifs et négatifs des types de leadership a aussi révélé des contradictions et de nouveaux effets par rapport à la théorie.

Suite aux entretiens individuels avec les six participants pour préciser leur perception du temps restant au travail, nous avons pu montrer des idées et des attitudes différentes à propos de leur développement professionnel, de la gestion de leurs émotions, du contrôle, de leurs relations professionnelles, de leurs motivations sociales et du type de leadership à mettre en place.

Bien entendu, notre analyse a révélé ses limites dues surtout à un espace-temps restreint et à un échantillonnage d'étude réduit. Pour cette raison, nous avons proposé des recommandations et de nombreuses perspectives sur le sujet restent ouvertes.

Bibliographie

Ouvrages

Bennis, W. (2009). *On becoming a leader. The leadership classic. Revised and updated Edition.* New York : Perseus Books Group (basic books).

Cossette, P. (2004). *L'organisation : une perspective cognitiviste.* Québec : Les presses de l'Université Laval (Sciences de l'Administration).

Duchesne, S., & Haegel, F. (2008). *L'entretien collectif.* Paris : Armand Colin (128).

Fry, W.-L., & Matherly L.-L. (2006). *Spiritual Leadership and Organizational Performance : An Exploratory Study.* Texas : Tarleton State University.

Luc, E. (2004). *Le leadership partagé : modèle d'apprentissage et d'actualisation.* Québec : Les presses de l'Université de Montréal (paramètres).

Luc, E., & Le Saget, M. (2013). *La pratique du leadership partagé : une stratégie gagnante.* Québec : Les presses de l'Université de Montréal (paramètres).

Plane, J.-M. (2017). *Théorie des organisations.* Paris : Dunod (Les Topos).

Plane, J.-M. (2019). *Management des organisations.* Paris : Dunod, (Management Sup).

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales, 5^{ème} édition.* Paris : Dunod, (Psycho Sup).

Chapitre d'un ouvrage collectif

Paillé, P., & Mucchielli, R.-A. (2008). L'analyse thématique. Dans Paillé, P., Mucchielli, RA. L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (123-145). Paris : Armand Colin (Collection U).

Document édité par une institution

Service Public Fédéral de Belgique. (2013). *Plan pour l'emploi des travailleurs âgés.* Belgique : auteur.

Articles de périodiques consultés sur internet

Barbuto, J.-R., & Wheeler, D.-W. (2006). Scale development and construct, clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31. (3), 300-326.

- Baribeau, C. (2009). Analyse des données des entretiens de groupe. *Recherches Qualitatives*, 28. (1), 134-148.
- Baribeau, C., Luckerhoff, J., & Guillemette, F. (2010). Introduction : les entretiens de groupe. *Recherches Qualitatives : Entretiens de groupe : concepts, usages et ancrages I*, 29. (1), 4-7.
- Baribeau, C., Luckerhoff, J., & Guillemette, F. (2011). Popularité de l'entretien de groupe. *Recherches qualitatives*, 29. (3), 1-6.
- Bergeron, J.-L. (1979). Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent. *Relations industrielles*, 34. (1), 3-217.
- Busse, R. (2014). Comprehensive leadership review - Literature, theories and research. *Advances in management*, 7, 52-66.
- Carstensen, L.-L., Isaacowitz, D.-M., & Charles, S.-T. (1999). Taking time seriously : A theory of socioemotional selectivity. *American Psychological Association*, 54. (3), 165-181.
- Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement. *Question(s) de management*, 19, 55-65.
- Chader, A., Pijoan, N., & Plane, J.-M. (2021). Leadership et émotions : le pouvoir des compétences émotionnelles. *Question(s) de management*, 34, 19-33.
- Davila, A., & Dominguez, M. (2010). Formats des groupes et types de discussion dans la recherche sociale qualitative. *Recherches Qualitatives : Entretiens de groupe : concepts, usages et ancrages I*, 29. (1), 50-66.
- Deci, E.-L., & Ryan, R.-M. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55. (1), 68-78.
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE : A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of world business*, 47, 504-518.
- El Khoury, M., Jaouen, A., & Sammut, S. (2022). L'entreprise libérée : proposition de critères de caractérisation. *Revue de l'organisation responsable*, 17, 9-23.

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R.-C. (2019). Servant Leadership : A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30, 111-132.
- Fourboul, C.-V. (2016). Les valeurs du leadership spirituel.
- Gilbert, P., Raulet-Crozet, N., & Teglberg, A.-C. (2017). « L'entreprise libérée » : Analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23, 205-224.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 2, 1-75.
- Groutel, E., Carlier, F., & Le Vigoureux, F. (2010). Le leadership follettien : un modèle pour demain ? *Management & Avenir*, 6. (36), 284-29.
- Haegel, F. (2005). Réflexion sur les usages de l'entretien collectif. *Recherche en soins infirmiers*, 83, 23-27.
- Hamel, G. (2009). Moon Shots for Management. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The Practice of Adaptive Leadership. *Harvard Business Press*, 9-50.
- Henry, H., Zacher, H., & Desmette, D. (2015). Reducing age bias and turnover intentions by enhancing intergenerational contact quality in the workplace : the rôle of opportunities for generativity and development. *Oxford*, 00, 1-11.
- Henry, H., Zacher, H., & Desmette, D. (2017). Future time perspective in the work context : a systematic review of quantitative studies. *Frontiers in psychology*, 8, 1-22.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe : an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- John, E., & Barbutto, J.-R. (1997). Taking the Charisma Out of Transformational Leadership. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12. (3), 689-697.
- Keleman, T.-K., Matthews, S.-H., Matthews, M.-J., & Henry, S.-E. (2022). Humble leadership : A review and synthesis. *Journal of organizational behavior*, 44, 202-224.
- Kitzinger, J., Markova, I., & Kalampalikis, N. (2004). Qu'est-ce que les focus groups ? *Bulletin de psychologie*, 57, 237-243.

- Le Texier, T. (2011). Foucault, le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernamentalité managériale. *Revue de philosophie économique*, 12, 53-85.
- Ledoux, L. (2017). Les entreprises libérées ou Opale. La grande inversion : « les » valeurs comme objectif, « la » valeur comme conséquence ?. *Olaf de Hemmer Gudme éd., Valeur(s) & management : Des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management*, 82-107.
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy : a preliminary note. *American sociological association*, 1. (3), 292-300.
- Luc, E. (2016). Le leadership partagé : du mythe des grands leaders à l'intelligence collective. *Gestion*, 41. (3), 32-39.
- Ng, T.-WH., & Feldman, D.-C. (2010). The relationship of age with job attitudes : a meta-analysis. *Personnel psychology*, 63, 677-718.
- Northouse, P.-G. (1998). Leadership : Theory and Practice. *Leadership quarterly*, 9. (4), 530-533.
- Ou, A.-Y., Tsui, A.-S., Kinicki, A.-J., Waldman, D.-A., Xiao, Z., & Song, L.-J. (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top management Team Integration and Middle Managers' Responses. *Administrative Science Quarterly*, 59, 34-72.
- Owens, B., Johnson, M., & Mitchell, T. (2013). Expressed humility in organizations : implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24, 1517–1538.
- Rudolph, C., Rauvola, R., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work : A critical review. *The leadership quarterly*, 29, 44-57.
- Sterns, H., & Miklos, S. (1995). The aging worker in a changing environment : organizational and individual issues. *Journal of vocational behavior*, 47, 248-268.
- Theurelle-Stein, D., & Barth, I. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir*, 95, 129-151.
- Touré, El.-H. (2010). Réflexion épistémologique sur l'usage des *focus groups* : fondements scientifiques et problèmes de scientificité. *Recherches Qualitatives : Entretiens de groupe : concepts, usages et ancrages I*, 29. (1), 5-30.

Truxillo, D.-M., Cadiz, D.-M., Rineer, J.-R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design : Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2, 340-360.

Wöhrmann, A.-M., Fasbender, U., & Deller, J. (2017). Does more respect from leaders postpone the desire to retire ? Understanding the mechanisms of retirement decision-making. *Front.Psychol*, 8, 1-12.

Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C., & Luo, Z. (2019). The Dark Side of Expressed Humility for Non-humble Leaders : A Conservation of Resources Perspective. *Frontiers in psychology*, 10, 1-12.

Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining Time and Opportunities at Work : Relationships Between Age, Work Characteristics, and Occupational Future Time Perspective. Department of Psychology, University of Giessen, 1-27.

Zaleznik, A. (2004), Janvier. Managers and Leaders : Are They Different ? *Harvard Business Review*.

