

LEADERSHIP ET ORGANISATIONS

Revue de littérature suivie d'une Synthèse par la Chaire Transformation
des organisations et du travail de Sciences Po

LES REPRESENTATIONS DU LEADERSHIP DANS LES ORGANISATIONS CONTEMPORAINES : IMPLICATIONS ET PERSPECTIVES

Jean-Louis Denis, PhD, FCAHS, MRSC, FAcSS (UK)

Professeur, Institute of Health Policy, Management and Evaluation, University of
Toronto

Ontario Research Chair in Health Policy and System Design

jeanlouis.denis@utoronto.ca

SYNTHÈSE : LE POINT DE VUE DE LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

Henri Bergeron

Directeur de recherche CSO-CNRS, Titulaire de la Chaire Transformation des
organisations et du travail, Sciences Po Paris

Juin 2025

Table des matières

LES REPRÉSENTATIONS DU LEADERSHIP DANS LES ORGANISATIONS CONTEMPORAINES : IMPLICATIONS ET PERSPECTIVES

Résumé :	4
Biographie :	6
Introduction :	6
SECTION 1 : Mise en scène de l'acteur et évolution du leadership	9
SECTION 2 : Dynamique relationnelle et construction du leadership	11
SECTION 3 : Formes organisationnelles en mutation et manifestations du leadership	13
Métaorganisations et réseaux	13
Le leadership comme pratique distanciée	17
SECTION 4 : L'apport des études critiques sur le leadership	19
Le leadership comme manifestation du pouvoir	22
SECTION 5 : Le leadership comme manifestation culturelle	24
SECTION 6 : Conclusion : une perspective générative sur le leadership	26

SYNTHÈSE : LE POINT DE VUE DE LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

LES REPRESENTATIONS DU LEADERSHIP DANS LES ORGANISATIONS CONTEMPORAINES : IMPLICATIONS ET PERSPECTIVES

Résumé :

La recherche sur le leadership dans les organisations a connu un essor important depuis une soixantaine d'années. Différentes conceptions du leadership sont mises de l'avant dans ces travaux allant d'un intérêt porté aux caractéristiques, compétences et ressources de personnes assumant des rôles de leader à des représentations plus collectives fondées sur les relations entre individus assumant en complémentarité des rôles de leadership. Les travaux récents sur le sujet militent en faveur d'une réconciliation des perspectives individuelles et plurielles du leadership dans les organisations. Cette double perspective permet de mieux comprendre les enjeux et conditions entourant la collaboration et la coopération dans les organisations.

Le premier objectif de cet essai est de définir la portée et la nature des perspectives individuelles et collectives sur le leadership dans les organisations contemporaines. La deuxième porte sur la pratique du leadership dans une diversité de formes organisationnelles dites atypiques ou hybrides qui prolifèrent autant dans le monde des entreprises que dans celui des organisations publiques. On pense ici à l'exercice du leadership en réseau et dans des organisations incomplètes que sont les organisations temporaires et les métaorganisations. La question du leadership dans des organisations dématérialisées ou virtuelles est aussi abordée. Enfin, le troisième objectif porte sur la définition et la compréhension d'un leadership informé par des approches dites critiques et ses implications pour les stratégies de développement des leaders dans les organisations. La question du rôle de contextes distaux, référant à la notion de culture et de société, est aussi abordée en

complément des contextes dits proximaux associés aux différentes formes organisationnelles. Tout au long de cet essai, il s'agit de comprendre le leadership à la fois comme une pratique et une prédisposition pour accroître la coopération et la collaboration d'acteurs et d'organisations en vue de l'atteinte d'objectifs qui les dépassent. Ainsi, en conclusion, une perspective générative sur le leadership est proposée.

Cet essai s'appuie entre autres sur des synthèses récentes et sur les débats et controverses qui prennent forme dans le domaine du leadership. Il s'agit de présenter brièvement et d'une manière accessible les leçons et les apprentissages retenus de l'analyse du leadership dans les organisations contemporaines et de formuler des pistes pour l'avancement et la pratique du leadership.

Biographie :

Jean-Louis Denis est professeur titulaire à l'Institute of Health Policy, Management and Evaluation de l'Université de Toronto et titulaire de la Chaire de recherche de l'Ontario sur les politiques de santé et le design des systèmes. L'expertise du professeur Denis dans le domaine de la gestion, de l'organisation et de la gouvernance des systèmes de santé a été reconnue par sa nomination à titre de Membre de la Société Royale du Canada (2002), de Fellow de l'Académie canadienne des sciences de la santé (2009) et en 2019 à titre de Fellow du UK-Academy of Social Sciences pour sa contribution exceptionnelle au domaine des politiques et de la gestion de la santé. Ses travaux de recherche portent actuellement sur l'émergence des systèmes de santé apprenants dans le contexte des centres académiques de santé au Canada, sur la capacité transformative des systèmes de santé, sur le rôle de la profession médicale dans les réformes en santé et sur rôle du leadership normatif de l'OMS dans le développement des politiques nationales de santé. Les résultats de ses recherches sont publiés autant dans des revues scientifiques traitant des systèmes et organisations de santé que dans des revues en théorie des organisations et management, en administration publique et en analyse des politiques. À titre d'exemple, il a récemment publié des articles dans le *Journal of Health Politics, Policy and Law*, *Organization Science*, *Academy of Management Annals*, *Milbank Quarterly*, *Administration and Society*, *Public Administration*, *Implementation Science*, *Journal of Public Administration Research and Theory* et *Policy and Society*. Depuis 2016, il est coéditeur de la série de monographies *The Palgrave Organizational Behaviour in Healthcare*.

Introduction :

Il y a un appel encore plus déterminé au leadership lorsque les systèmes et organisations sont sous forte pression pour s'adapter à de nouvelles circonstances et contingences et à la présence continue d'incertitude (Spyridonidis & coll., 2022). Ce que plusieurs ont nommé la *nouvelle normalité* pendant la récente période pandémique. L'objectif de cet essai est d'explorer et de penser les implications pour l'exercice du leadership de cette *nouvelle normalité* et, plus largement, de s'intéresser aux liens entre le leadership et les mutations organisationnelles contemporaines.

Le leadership a classiquement été abordé comme un rôle bien circonscrit exercé par des individus en mesure de décoder les rouages d'un système ou d'une organisation et d'infléchir des changements dans les comportements individuels en vue d'atteindre des objectifs clairs ou prédéterminés (Denis, Côté, Côté-Boileau, 2023; Hoffman & coll., 2011). L'image héroïque du leader a souvent été mobilisée pour rendre compte et, dans un certain sens, dramatiser le profil des personnes en situation de leadership. Une telle approche place les leaders dans une classe à part, dotés de qualités dont le charisme, qui les amène à être reconnus par les autres comme devant mener le jeu. La représentation heroïque du leadership reste bien présente dans les mythes actuels entourant les leaders de grandes organisations ou les leaders politiques (Allison & al., 2019; Spector, 2023). Les courants politiques identifiés au

populisme ont tendance à mettre de l'avant et à glorifier cette image héroïque du leader (Spyridonidis & al., 2022). Le rejet de cette représentation simpliste du leadership ne doit pas nous mener, comme nous le verrons, à rejeter l'importance de l'individu et ce qui le distingue dans l'étude et la compréhension des phénomènes de leadership. Dans cet essai, il est proposé de conjuguer une approche dite individuelle (entitative) et collective (plurielle) du leadership sans toutefois donner lieu à une approche héroïque de ce phénomène.

Une part importante des travaux récents sur le leadership ont cherché à se détacher de cette représentation à la fois individuelle et héroïque du leadership et à aborder ce phénomène comme une construction sociale (Crevani & Lamni, 2023; Fairhurst & coll., 2020; Ospina & coll., 2020). Social se définit ici comme un phénomène dont il est possible de suivre l'émergence à partir de configurations relationnelles particulières. Je discuterai dans cet essai en profondeur cette représentation du leadership dite plurielle où les leaders prennent forme dans le cadre d'interactions avec d'autres acteurs qui sont en mesure eux-mêmes de revendiquer un tel rôle. Selon cette conception du leadership, il ne peut être assimilé uniquement à un rôle d'influence adossé à une position formelle d'autorité, quoiqu'il importe de ne pas minimiser ce substrat structurel (position formelle hiérarchique ou d'autorité dans une organisation ou un réseau). L'exercice du leadership ne se limite pas aux personnes en situation d'autorité formelle et inversement une telle position ne garantit en rien la capacité d'un individu à exercer un tel rôle.

Soulignons d'entrée de jeu la nature essentiellement contextuelle du leadership. L'influence du contexte dans l'évolution et l'expression du leadership en milieu organisé est reconnue depuis plusieurs décennies dans ce domaine de recherche (Blanchard & coll., 1993; Oc, 2018; De Brún & McAuliffe, 2020; Levy & Lowe, 2023; Osborn, Hunt & Jauch, 2002). La question du rôle du contexte reste d'actualité puisqu'une partie importante des travaux récents sur le leadership cherchent à comprendre en quoi des transformations dans l'environnement organisationnel ou la société en général influencent l'expression du leadership (Schaedler, Graf-Vachly & Konig, 2022; Uhl-Bien, 2021; Wu & coll., 2021). Le contexte est fait tout autant d'événements inédits ou crises, que de transformations technologiques, de changements dans les normes et les valeurs, dont celles se rapportant aux questions identitaires, qui influencent les attentes à l'égard des leaders dans les organisations (Zhao & coll., 2023).

La portée du leadership pose aussi question. Les grands défis sociétaux semblent appelés à de nouvelles formes de leadership qui transcendent les frontières organisationnelles et politiques habituelles (Senge, Hamilton, Kania, 2015).

Cet essai s'appuie sur un point de vue que j'ai développé au gré de travaux de recherche et d'intervention dans les organisations de santé ou sur les dynamiques entourant la formulation et la mise-en-œuvre des politiques dans ce secteur. Il s'agit d'un point de vue informé par la littérature scientifique sur le domaine et la conduite d'études empiriques originales sur plusieurs décennies. J'invite le lecteur à prendre connaissance de cet essai comme le résultat d'une réflexion sur mes expériences de recherche et en matière de leadership. L'ambition de cet essai est de faire place à une approche dite sociologisée du phénomène plutôt qu'une approche dite psychologique du leadership. Je tiens aussi à souligner qu'en accordant une importance majeure aux interactions dans la composition des phénomènes de leadership qu'il y a un risque de diluer sa spécificité. J'ai pris garde dans cet essai de montrer que le

leadership est une manière d'exprimer et d'analyser les capacités d'action des individus et des collectifs, plus sommairement leur agencéité, tout en montrant que la recherche sur ce phénomène permet une compréhension étoffée de la manière dont s'exerce l'influence dans les organisations contemporaines.

Dans cet essai, je traiterai de la question du leadership selon 6 sections définies de la manière suivante. La section 1 discute des approches plus classiques ou individuelles du leadership et des représentations spécifiques de l'acteur qu'elles véhiculent. Ces représentations nous sensibilisent à l'importance dans toutes réflexions sur le leadership de bien clarifier le statut de l'acteur et la manière dont il est en mesure d'exercer une influence et de faire preuve d'agencéité. Comme nous le verrons, les travaux académiques sur le leadership militent actuellement en faveur d'une réconciliation des approches dites individuelles et plus collectives de ce phénomène.

La section 2 aborde une perspective plurielle (sociale) du leadership (Denis, Langley & Sergi, 2012; Denis, Côté & Côté-Boileau, 2023) ainsi qu'une perspective centrée sur la pratique (Raelin, 2021). Ces perspectives portent une attention particulière aux substrats relationnels dans l'évolution et l'expression du leadership qu'il soit à l'échelle d'une organisation ou d'un système. Ces perspectives représentent un premier pas pour aborder la question du rôle du contexte dans l'expression d'un leadership organisationnel ou systémique.

La section 3 s'intéresse à l'influence des contextes proximaux ou formes organisationnelles sur l'expression du leadership. La section 4 propose un détour par l'analyse critique des organisations de manière à déconstruire et repenser la notion de leadership. Elle conteste ainsi les représentations prédominantes du leadership et fait un retour critique sur le rôle d'acteur individuel dans le changement et sur les formes de pouvoir qui y sont associées. La section 5 aborde la question du substrat culturel dans l'expression du leadership. Il s'agit ici une fois de plus de souligner, à l'aide des analyses culturelles comparées du leadership, le caractère relatif et contextuel de ce phénomène.

La section 6 tient lieu de conclusion et propose une perspective générative du leadership dans les organisations et sociétés. L'objectif ici est d'intégrer et de dépasser à la fois les analyses ou considérations présentées dans les sections précédentes. La perspective générative se veut porteuse d'une compréhension et d'une pratique du leadership qui tient compte des évolutions d'ordre contextuel et de celles sur le plan des connaissances dans le domaine du leadership. Elle invite à s'intéresser et à repenser le leadership tout en admettant la nature complexe, évolutive et ambiguë de ce phénomène. La perspective générative proposée donne lieu à des considérations théoriques, méthodologiques et pratiques pour l'évolution du leadership dans les organisations et systèmes.

SECTION I : Mise en scène de l'acteur et évolution du leadership

Le leadership comme phénomène organisationnel a été largement étudié par les sciences de la gestion et du management comme en témoigne la publication de récents Handbook sur le sujet (Demirtas, 2020; Marques, 2021; Renz, 2024; Schedlitzki & coll., 2023; Storey, Hartley, Denis & coll., 2017; Tolstikov-Mast, Bieri, & Walker, 2021) et de nombreux journaux spécialisés dans le domaine. Il a aussi reçu une attention considérable dans la littérature populaire en management où des figures héroïques de leadership sont mises de l'avant pour leurs réalisations en matière de transformation des organisations. La notion même de gestion suppose que des acteurs spécifiques assument des responsabilités de mobilisation et d'orientation en vue de l'atteinte d'objectifs organisationnels. Les écrits classiques en gestion ont souligné l'importance de ces figures dominant la scène organisationnelle par les responsabilités qu'ils assument ou par le sens moral qui caractérise leur engagement (Barnard, 1968; Bathurst & Monin, 2010; Selznick, 2011). Il y a dans l'essence même des représentations qu'on se fait du leadership, cette idée simple que des individus particuliers ont des capacités démontrées ou attribuées leur permettant de relever les défis de l'organisation. Les études sur le leadership qui se centrent sur les caractéristiques ou attributs des personnes en situation de leadership appartiennent au courant entitatif (Denis, Côté, Côté-Boileau, 2023).

Ainsi, les travaux sur le leadership depuis plusieurs décennies ont cherché à circonscrire ce qui pourrait permettre de caractériser ces individus qui portent ou incarnent le devenir d'une organisation (Zaccaro, 2007; Zaccaro & coll., 2018). À partir d'études de personnes reconnues pour leur leadership, il s'agit ici de tracer le portrait de ce qui pourrait les distinguer des autres membres de l'organisation souvent désignés comme des *followers* (DeRue & Asforth, 2010; Oc & coll., 2023; Siangchokyoo, Klinger, & Campion, 2020). Les travaux sur le leadership transformatif (Bass & Avolio, 1993; Burns, 1978) conservent jusqu'à un certain point ce biais en faveur de l'identification de caractéristiques propres à des personnes exceptionnelles dans les organisations (Lawrason & coll., 2023; Banks & coll., 2016; Chima & Gutman, 2020). Si les études sur les traits des leaders ont mené à une prolifération de caractéristiques dites souhaitables ou non désirables chez les leaders, elles ont aussi culminé dans des résultats contradictoires, difficilement réconciliables ou encore contestés quant à leur validité ou valeur prédictive. Ainsi, il est apparu difficile de circonscrire des traits des leaders porteurs de dynamiques ou de résultats similaires dans toutes les organisations. Le contexte et la nature des interactions entre leaders et membres de l'organisation semblent influencer tout autant l'expression et l'évolution du leadership dans les organisations. Un tel constat a bousculé ce champ des études. En effet, reconnaître l'interdépendance contexte-leader a de nombreuses conséquences sur la compréhension de ce phénomène. Une personne n'est pas par ses attributs une figure qui sera nécessairement reconnue leader et n'occupera pas nécessairement un tel rôle dans une organisation. Si certains traits peuvent sembler raisonnables pour l'exercice du leadership, la valeur de ces derniers ne s'apprécie que dans un contexte précis ou spécifique. De plus, la manière dont le contexte est défini ou compris a

aussi une incidence sur l'approche adoptée pour étudier le leadership. Autrement dit, en creusant cette idée d'interdépendance contexte-leadership (ou d'une interpénétration de ces deux phénomènes), le rôle et la position de leader dans l'organisation sont relatifs – le leadership est le résultat d'un accomplissement (une performance) réalisé par une ou des personnes en contexte (Denis, Langley & Pineault, 2000). Cette notion d'accomplissement signifie que l'attention est portée aux efforts déployés par les acteurs pour construire en contexte leur rôle de leader et les situations qui permettent de l'exprimer. Par exemple, j'ai étudié avec des collègues les stratégies utilisées par une personne qui vient d'être nommée à la direction d'un grand centre hospitalier universitaire pour construire son leadership. Ces stratégies comportaient des efforts délibérés à la fois collaboratifs et affirmatifs pour construire son leadership et apprendre de façon cumulative de la nouvelle organisation. Cette étude suggère que rien n'est acquis en matière de leadership et que l'autorité formelle ne garantit en rien le rôle de leader dans une organisation (Denis, Langley & Pineault, 2000).

Une attention importante dans les études identifiées à l'approche entitative a porté sur les styles de leadership. Les revues récentes concluent à une prolifération des styles de leadership et au manque de clarté conceptuelle et de robustesse méthodologique dans l'étude empirique des variations dans les styles de leadership (Alimo-Metcalfe, 2013; Deng, & coll., 2023; Eva & coll., 2019; Lawrason & coll., 2023; Oc & coll., 2023). Une contribution de ces études a été de s'éloigner d'une définition autoritaire des figures de leadership dans les organisations et de définir des styles variés de leadership qui peuvent contribuer ou être plus en phase avec le développement des personnes et des organisations. Ce ne sont pas tous les différents styles de leadership qui seront passés en revue (voir Denis & coll., 2024 pour une discussion plus élaborée sur les styles de leadership), mais seulement ceux qui sont définis comme étant authentiques (Gardner & coll., 2011; Iszatt-White, 2023) tels que : le leadership valorisant (*empowering leadership*) (Cheong & coll., 2019), l'humilité (Kelemen & coll., 2023), l'auto-leadership (Goldsby & coll., 2021), incluant aussi les dimensions se rapportant à l'intelligence émotionnelle (McCleskey, 2014; Prezerakos, 2018; Troth, Jordan & Ashkanasy, 2023) et orientées vers les besoins des membres de l'organisation (*servant leadership*) (Eva & coll., 2019). Ces styles se distancent tous de l'image héroïque et omnipuissante du leader véhiculée dans plusieurs travaux classiques sur le sujet incluant ceux portant sur le leadership transformatif. Ces styles seraient aussi plus en phase avec une approche inclusive du leadership dans les organisations (Bradley, 2020; Bourke, Titus & Espedido, 2020; Guo, Zhu & Zhang, 2022; Thompson & Matkin, 2020; Shore, Cleveland & Sanchez, 2018; Zhao, Amhed & Faraz, 2020). Ils soulignent aussi, chacun à leur manière, l'importance des interactions et de la dimension relationnelle dans le développement du leadership (Holt & Lee, 2023).

L'importance accordée au contexte et aux interactions dans l'étude des phénomènes de leadership ouvre la voie à une compréhension plus politique et institutionnelle de ce phénomène. Ainsi, on peut faire l'hypothèse que la position et les rôles de leadership résultent, tout au moins en partie, d'effets d'autorisation-légitimation permise par un contexte institutionnel donné (Voronov & Weber, 2016). L'attention actuelle portée aux questions d'équité et de diversité en matière de leadership (Gagnon, Cukier & Elmi, 2023; Gagnon, Augustin & Kanhai, 2024) montre bien que les leaders sont une construction sociale incluant sur le plan des caractéristiques qui sont valorisées chez ces derniers. Il montre aussi combien les règles et habitudes institutionnelles en place peuvent limiter ou faciliter l'expression du

leadership des personnes. Il y a donc, même en se centrant sur des approches individuelles d'analyse du leadership, une problématisation de l'acteur à faire en contexte. Le leader est ici le produit d'un ensemble de déterminations et de circonstances. Nous reviendrons sur ce point et sur la problématisation de l'acteur leader en abordant dans une section subséquente la contribution des études critiques à une compréhension renouvelée du leadership dans les organisations. Il importe toutefois de souligner l'importance de styles ou qualités individuelles pour être reconnu ou légitimé en tant que leader dans une organisation. Le pari de cet essai est de faire co-exister et capitaliser à la fois sur les approches plus individuelles et plus collectives à l'étude de leardership. Nous reviendrons d'ailleurs sur ce point en discutant du rôle d'orchestrateur des leaders pour mettre en place des formes plurielles de leadership.

SECTION 2 : Dynamique relationnelle et construction du leadership

Les limites constatées des approches entitatives du leadership à la section I militent en faveur d'une approche décentrée du leadership. Par décentrée, il est entendu une approche qui s'éloigne d'une position de dominance et où le leadership est un phénomène plus fluide et mouvant plutôt que l'expression stable d'une source d'influence ou d'autorité. Une conception décentrée du leadership s'appuie sur la reconnaissance du rôle des interactions dans la construction des positions, rôles et situations de leadership dans les organisations. Si classiquement l'analyse du leadership a porté entre autres sur les relations *leaders-followers*, il s'agit plutôt ici de laisser place aux dynamiques interactionnelles entre une multitude d'acteurs composant la réalité organisationnelle et donnant lieu à l'expression du leadership. Ainsi, lorsqu'il s'agit d'étudier ou comprendre le leadership dans une organisation, il importe de s'intéresser aussi à la diversité des rôles et des personnes qui structure une configuration de leadership. Concrètement, cela implique de porter attention aux individus, qui ont des positions formelles ou non d'autorité, mais qui assument des rôles de leaders et sont reconnus comme tel par les membres de l'organisation et l'environnement. Les organisations expertes ou professionnelles comme les cabinets conseils ou firmes d'ingénieurs ou d'avocats sont des lieux privilégiés pour observer ce mixte de personne qui influencent le devenir de l'organisation et se partagent son leadership.

Le substrat relationnel du leadership se compose d'interactions non structurées et d'interactions modulées par des positions formelles d'autorité. Selon une approche relationnelle, par opposition à une approche entitative du leadership, il y a, comme le soulignent les approches inspirées des théories de la complexité (Uhl-Bien, Marion & Mckelvey, 2007), une forte imprévisibilité des conséquences des interactions sur les rôles et le devenir des leaders dans l'organisation. Il s'agit-là d'un point important pour la compréhension des phénomènes de leadership puisque l'acteur ne maîtrise que partiellement les conséquences de son action et que le statut accordé par une position d'autorité formelle permet seulement de canaliser partiellement les dynamiques organisationnelles. Ces dynamiques donnent au leadership un caractère émergent s'éloignant ainsi des

représentations classiques fondées sur le contrôle et le déploiement efficaces d'une capacité d'influence.

Plusieurs concepts et approches ont été mobilisés pour rendre compte du substrat relationnel du leadership dans les organisations dont le leadership partagé, collectif ou distribué. Ces approches permettent de souligner l'importance de relations non-hiérarchiques et de l'horizontalité dans la structuration d'organisations contemporaines. Le leadership est ainsi conçu comme une ressource qui favorise l'éclosion de modèles d'organisation et de gouvernance qui ne se limitent pas à l'instauration ou même supplantent le contrôle hiérarchique et son importance dans l'orientation des conduites. Dans deux revues sur les approches contemporaines du leadership, Denis et coll. ont regroupé ces travaux ou perspectives sous le terme inclusif de formes plurielles de leadership (Denis, Langley, Sergi, 2012; Denis, Côté & Côté-Boileau, 2023). Dans le cadre de cet essai, il ne s'agit pas ici de passer en revue l'ensemble de ces travaux puisqu'une telle synthèse a été faite à différentes reprises dans la dernière décennie. Il importe cependant de retenir des travaux sur les formes plurielles de leadership les éléments suivants, c'est-à-dire la reconnaissance d'un substrat relationnel au leadership peut mener à identifier différentes formes plurielles de leadership qui sont plus ou moins émergentes.

Tout d'abord, le leadership pluriel peut s'appuyer sur une forte formalisation dans la structure des organisations. Par exemple, l'institutionnalisation du comanagement clinico-administratif en santé (Gibeau & coll., 2020) ou plus largement du jumelage dans des configurations de leadership d'experts de domaine avec ceux du management (comme la gestion des organisations artistiques ou des organisations professionnelles dans différents domaines (Empson, 2017)) représente une consécration structurelle du leadership pluriel. Cette reconnaissance structurelle du leadership pluriel dans des organisations dites complexes témoigne dans ce cas du besoin pour l'autorité managériale de s'appuyer sur une légitimité empruntée, c'est-à-dire portée aussi par les experts. En référant à nouveau au domaine de la santé, le design d'une organisation par programmes cliniques s'est accompagné fréquemment d'un double leadership où un médecin et un administratif se partagent la responsabilité de manager le programme. D'une manière différente, la prolifération de rôles hybrides (p. ex. : rôles professionnels et de gestion) chez des individus appelés à jouer des rôles de leadership dans les organisations est une manière d'internaliser cette vision pluraliste du leadership (Hendriks & Van Gestel, 2017).

Les formes plurielles de leadership peuvent aussi se développer sans programmation structurelle délibérée. C'est ce qui est entendu ici par des formes plurielles caractérisées par une forte dynamique d'émergence. Comme souligné précédemment, les travaux à l'interface de l'analyse du leadership et de la complexité (Uhl-Bien & Arena, 2018) accordent au leadership un rôle prépondérant pour faire fructifier des espaces d'innovation dans les organisations. Ces espaces représentent un terrain fertile pour qu'une grande diversité d'acteurs soient en situation de leadership ou reconnus comme tel. À l'extrême, une représentation émergente du leadership se confond avec les interactions courantes entre individus dans une organisation – interactions qui façonnent *de facto* la réalité organisationnelle. De plus, la perspective émergente souligne l'importance de bien comprendre comment se constituent des capacités ou manifestations de leadership dans des environnements fortement distribués. En guise d'exemple, la structuration du leadership dans

des périodes de crise comme la pandémie de COVID-19 peut donner lieu à l'émergence de configurations de leadership complexes peu ou pas programmées, mais tributaires d'un ensemble d'interactions entre une grande diversité d'acteurs ou organisations menant à des réponses plus ou moins adaptatives et informées à la pandémie (Spyridonidis & coll., 2022). Les modèles de gestion et de gouvernance en réseau s'appuient aussi plus ou moins explicitement sur l'émergence de configurations de leadership dans un contexte où les actifs de tout ordre sont fortement distribués (Currie, Grubnic & Hodges, 2011).

La reconnaissance du substrat relationnel du leadership et la lecture offerte de cette approche par les travaux sur les formes plurielles de leadership soulignent combien ce phénomène est à la fois l'expression et la constitution d'un pouvoir tout en étant objet de contestation (Foldy & Ospina, 2023). Les phénomènes d'émergence témoignent de l'instabilité des configurations de leadership et, comme toutes interactions sociales, de leur imprévisibilité. Cela pose donc le problème d'aborder plus à fond la question de la dualité pouvoir-changement et ses implications pour la compréhension des phénomènes de leadership dans les organisations contemporaines. Pour ce faire, nous proposons d'aborder la coévolution des phénomènes de leadership avec les formes organisationnelles nouvelles ou en mutation, dont la question de la dématérialisation des organisations en réponse à des changements technologiques importants. Les formes organisationnelles représentent un contexte proximal à l'intérieur duquel se met en place le leadership.

SECTION 3 : Formes organisationnelles en mutation et manifestations du leadership

Métaorganisations et réseaux

Nous avons insisté précédemment sur les liens entre contexte et expression du leadership dans les organisations. La diversité des formes organisationnelles a depuis longtemps intéressé les analystes des organisations. Dès les travaux de Cohen, March & Olsen (1972) sur les anarchies organisées et de Mintzberg (1993) sur les bureaucraties professionnelles et les organisations missionnaires, une attention a été portée sur la manière dont l'influence peut s'exercer en situation de gestion lorsque des contraintes fortes sont imposées à l'exercice de l'autorité formelle. La prolifération de formes organisationnelles dites atypiques caractérisées par une distribution des ressources et de l'influence et par une fluidité plus ou moins grande des frontières organisationnelles invite à repenser le leadership. Un intérêt a été porté très tôt au leadership charismatique (Conger, 2011) s'éloignant ainsi d'une certaine équivalence entre influence et autorité formelle dans les organisations. Toutefois, le leadership, malgré un ensemble de travaux sur les dimensions informelles des organisations (Gulati & Puratnam, 2009), restait étroitement associé à un exercice rehaussé de la gestion ou du management. L'intérêt accru pour les formes organisationnelles plus ouvertes et distribuées souligne l'importance d'aborder le leadership en dehors de rôles ou de positions formelles de gestion.

Le leadership devient ainsi, en continuité avec la discussion précédente sur les formes plurielles et émergentes en matière de leadership, le reflet d'un comportement d'acteur construisant en interaction et sous contraintes une capacité d'action et d'influence. Cette capacité est intimement associée au contexte d'action que constitue une forme organisationnelle donnée. C'était là toute l'utilité de l'approche configurationnelle de Mintzberg (1993) qui montrait comment, entre autres, dans une bureaucratie professionnelle ou une adhocratie, les grandes orientations stratégiques sont façonnées par les intentions et projets d'acteurs, souvent éloignés de la gestion, mais exerçant un leadership d'expertise et étant dotés d'une forte légitimité (Mintzberg & McHugh, 1985). En continuité avec l'idée d'un leadership pluriel dans les organisations professionnelles, plusieurs travaux ont porté sur l'importance de la collégialité comme mode prédominant de gouvernance dans ce type d'organisation (Denis & al., 2019; Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2023). La collégialité est un mode de gouvernance spécifique des organisations fondé sur l'expertise. Les experts se prévalent dans ce type d'organisations d'un ensemble de mécanismes formels ou structurels et de stratégies informelles pour que l'expertise soit valorisée dans les décisions stratégiques de l'organisation et dans l'organisation au quotidien du travail. Selon un mode de gouvernance les experts vont faire partie de la configuration de leadership qui préside aux destinées de l'organisation. Il importe toutefois de souligner que la gouvernance collégiale va devoir composer avec l'émergence ou la valorisation de modes alternatifs de gouvernance comme en témoigne entre autres l'abondante littérature sur la corporatisation des universités (Musselin, 2009).

Pour les fins de cet essai, voici quelques cas de figure dans la littérature sur les formes organisationnelles qui semblent illustratifs de cette coévolution entre l'expression (*enactment*) d'un leadership et le contexte dans lequel il prend forme. Plusieurs travaux ont porté sur les *métaorganisations* en tant que forme organisationnelle distribuée (Ahne & Brunsson, 2005; Berkowitz & Bor, 2018). Les métaorganisations sont des entités plus ou moins structurées dont l'effectif est constitué d'organisations plutôt que d'individus. À cet égard, les métaorganisations représentent un cas extrême d'environnement distribué et pluraliste tel qu'évoqué dans la section précédente. Les relations entre les composantes d'une méta-organisation sont donc non hiérarchiques et se distinguent ainsi de la bureaucratie traditionnelle et du rôle attribué classiquement à l'autorité formelle. Les métaorganisations représentent donc une fenêtre d'observation privilégiée pour comprendre les processus et défis associés à l'expression du leadership organisationnel. En fait, les métaorganisations, dont les institutions internationales et les associations professionnelles, comme celles responsables de promulguer des standards dans différents domaines, présentent un paradoxe important : elles doivent dans bien des cas assumer des responsabilités importantes tout en ayant possiblement très peu de moyens d'exercer de l'influence ou d'imposer des conduites. Elles doivent donc s'appuyer sur un leadership dont les assises se retrouvent peu dans une source formelle d'autorité. Le leadership de ce type d'organisation s'apparente plus à un exercice permanent de persuasion et de cadrage et à un jeu d'équilibriste où il s'agit constamment de recomposer des compromis et de réactualiser sa légitimité au gré des valeurs, intérêts et alliances des membres qui la composent (Berkowitz & Bor, 2024).

Ce qui est à retenir ici c'est que l'expression d'un leadership en contexte distribué commande en continu de « refabriquer » une capacité d'action qui est extrêmement volatile, car dépendante de l'assentiment d'autrui rappelant ainsi les analyses institutionnelles contemporaines sur les contextes comme source d'autorisation ou de légitimation (Voronov & Weber, 2016). Fabriquer son leadership en interaction est donc le résultat d'une vigilance face à l'environnement et d'une stratégie de traduction du contexte en stratégie de développement et d'affirmation de sa capacité d'action.

Une des ressources pour maintenir dans un tel contexte une capacité de leadership repose sur la mobilisation d'idées susceptibles de susciter l'attention et l'adhésion. Nous avons récemment complété une étude historique sur la manière dont l'OMS a cherché à se positionner en leader d'une santé globale, et ce, malgré la compétition et la contestation qui marquent ce champ. C'est en mobilisant, entre autres, des discours susceptibles de canaliser le pluralisme inhérent à son mode de gouvernance (Denis & coll., 2024) que l'OMS tente de maintenir sa légitimité. Plus précisément, l'OMS en tant que métaorganisation a ajusté tout au long de son histoire la représentation qu'elle souhaitait mettre de l'avant de la santé et d'elle-même. Initialement l'OMS s'est appuyée sur une représentation de la santé fondée sur la mise en place d'une santé publique internationale. Dans un second temps (1970-1980), elle a promulgué l'idée d'un ordre international en santé fondé sur la solidarité bénéficiant ainsi des idéologies progressistes du moment et de l'appui donné par plusieurs nations souveraines au multilatéralisme. Enfin, l'OMS est devenue une organisation promotrice de l'idée d'une santé globale (1980 à nos jours) donnant lieu ainsi à des alliances stratégiques avec des partenaires puissants et autonomes telles les grandes fondations privées internationales voulant jouer un rôle clef dans ce secteur. Il importe de souligner ici que le leadership de l'OMS s'est appuyé fortement sur une recomposition par ses leaders de la vision de l'organisation pour rester légitime malgré un environnement changeant et bien souvent qui portait atteinte à la légitimité de l'organisation. Reconnaître le rôle des idées dans l'exercice d'un leadership ne minimise en rien l'importance des négociations entre une pluralité d'acteurs aux intérêts et valeurs potentiellement divergents. Le travail conceptuel réalisé par les leaders de l'OMS dans cette étude permet de recadrer les négociations et les jeux entre acteurs dans un nouvel espace discursif jugé prometteur pour le devenir de l'organisation.

En s'appuyant sur l'étude récente de l'OMS comme métaorganisation (Denis & coll., 2024) certaines leçons peuvent être retenues en matière de leadership dans des environnements fortement distribués et pluralistes : a) l'importance de la formulation ou la reformulation d'idées de façon cumulative et incrémentale qui s'inscrivent à la fois en continuité et en rupture avec les visions passées de l'organisation, b) le rôle clef des personnes en situation de leadership formel à accomplir ce travail idéationnel, c) la formulation d'idées qui suscitent l'engagement et contribue à orchestrer un ensemble hétérogène d'intérêts, de valeurs et de priorités, d) la formulation d'idées par les leaders leur permet d'ajuster les aspects opérationnels et structurels de l'organisation de manière à mieux s'adapter aux changements dans l'environnement, et finalement, e) les idées qui circulent dans un champ donné sont en compétition et c'est le rôle des leaders de susciter de la convergence et de l'adhésion autour d'un projet qui permet d'envisager le futur. Il importe aussi de noter, malgré les réserves émises précédemment sur les approches entitatives et centrées sur les individus dans l'analyse du leadership, qu'un des enjeux pour les aspirants leaders est la construction d'une

capacité d'action (Meyer, 2010) qui ne doit jamais être tenue pour acquise. L'étude de l'OMS comme métaorganisation illustre bien un tel phénomène.

Le courant qui date déjà de plusieurs décennies de travaux sur la gouvernance en réseau (Bevir & Rhodes, 2007; Rhodes, 2015) comporte aussi une théorisation du leadership dans des environnements distribués et où l'autorité formelle est *a priori* insuffisante ou peu opératoire. Ces travaux ont porté initialement sur la reconnaissance d'une autorité limitée des gouvernements sur les nombreux champs de responsabilités dont ils ont la tutelle et le besoin de partager ces responsabilités et le pouvoir avec des acteurs jusqu'alors inédits des politiques. Ainsi, le modèle bureaucratique de gouvernance fondé sur l'imposition de la règle en situation d'autorité s'avère peu fonctionnel devant le pluralisme et la complexité croissante des différents secteurs des politiques. Le leadership dans le domaine des politiques devient ainsi *de facto* un leadership partagé.

L'intuition est qu'un leadership pluriel va permettre de mieux répondre aux défis actuels et futurs qu'un leadership concentré chez seulement quelques dirigeants. Si ces idées ou constats peuvent paraître convenus – une telle approche du leadership est difficile à élaborer et à implanter et cette question resurgit périodiquement dans différents travaux sur les institutions et les politiques. En effet, les travaux plus contemporains sur la gouvernance collaborative ou la coproduction et cocréation des politiques et solutions sont en fait un appel à canaliser le pluralisme par des stratégies délibérées de formation d'un leadership plus collectif (Ansell & Gash, 2008; Ansell & Torfing, 2021; Torfing & Ansell, 2020; Torfing & coll., 2020). La notion de leadership est peu utilisée dans cette littérature, mais la revue de ces travaux montre qu'il s'agit bien d'assembler des univers hétérogènes pour faire converger une diversité d'actifs, de capacité d'influence ou de légitimité vers un but commun. Il s'agit là d'un défi et d'une problématique au centre des travaux sur le leadership pluriel. Ce qui paraît nouveau ici, ou tout au moins plus explicite, c'est l'ouverture vers une problématisation d'un leadership qui dépasse les frontières d'une organisation et qui porte sur la mobilisation et l'orientation des conduites à l'échelle d'un système - système à l'intérieur duquel prennent forme les processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques (Senge, Hamilton & Kania, 2015). Le leadership de système prend ainsi la forme d'un véritable leadership diplomatique qui œuvre à maintenir les interactions et nourrir les interactions dans un contexte où elles sont continuellement à risque de se dissiper.

Denis, Lamothe & Langley (2001) dans l'univers plus circonscrit des organisations professionnelles ont traité des processus de constitution d'un leadership dit collectif et des défis pour faire vivre le leadership pluriel. Trois sources de fragilité du leadership pluriel ressortent de ces travaux : la difficulté d'installer une coopération plus qu'une rivalité entre des individus qui aspirent à des rôles de leaders, le besoin d'orchestrer ces rôles de leadership de manière à assurer une contribution spécifique et distincte des acteurs au leadership de l'organisation, et l'importance de mobiliser les actifs distribués nécessaires au sein de la configuration de leadership pour contribuer à la résolution d'enjeux ou problèmes prioritaires. L'analyse des formes plurielles de leadership fait donc émerger un dilemme important, soit celui de réconcilier les dynamiques d'émergence et le besoin d'un rôle d'orchestrateur pour canaliser le pluralisme lorsqu'il s'agit d'atteindre une efficacité de décision et d'action. Ces leçons apprises de l'analyse du leadership pluriel suggèrent pour le champ de la formulation, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques, que la stabilisation de configuration de

leadership pluriel qui conjugue des acteurs traditionnels et non traditionnels des politiques représente un défi important. Les travaux actuels sur la coproduction et la cocréation des politiques pourraient contribuer à mieux comprendre les conditions de formation d'un leadership pluriel et les stratégies pour le favoriser dans cet environnement aussi fortement distribué et sujet à de fortes controverses.

La représentation du leader comme orchestrateur est cruciale pour le pilotage d'organisations fortement distribuées. Le rôle de leader chef d'orchestre m'apparaît toutefois central dans toutes formes d'organisation puisque l'on ne peut présumer à l'unanimité des points de vue portés par les membres de l'organisation. Adaptés de travaux récents sur les réseaux d'innovation et sur le travail de managers publics, et en les adaptant à la question des configurations de leadership dans les organisations, il est suggéré que le rôle d'orchestrateur se structure autour de multiples éléments dont la création et promotion d'une vision commune de ce qui est à réaliser ou atteindre, l'identification des personnes clefs appelées à assumer des rôles de leaders, l'intégration des connaissances et de l'expertise autour d'un projet collectif, la structuration des interactions entre les membres clefs de la configuration de leadership entre autres par l'organisation de réunions et l'établissement d'agenda, l'arbitrage entre des visions ou objectifs concurrents, la création de liens avec des personnes ou organisations propices à faire avancer l'initiative ou le dossier, la détermination de cibles de performance et le rôle de médiateur à l'intérieur de l'organisation et entre l'organisation et le réseau (Bartelings & al., 2017; Hurmelinna-Laukkanen & Nätti, 2018; Pikkarrainen & al., 2017; Wagner & al., 2023). Reypens & al. (2021) ont proposé que ce rôle d'orchestrateur peut s'exercer de façon dominante ou hiérarchique et prescriptif ou selon un mode de recherche de consensus. Dans l'ensemble, il importe de souligner à nouveau qu'en contexte d'organisations dites pluralistes et dont l'influence, l'expertise et la légitimité sont de facto fortement distribuées, une personne ou un groupe d'individus en situation de leadership vont devoir réaliser un travail d'assemblage ou d'orchestration de manière à faire émerger une configuration de rôles de leaders productive pour l'organisation.

Le leadership comme pratique distanciée

L'impact de la technologie sur le développement des organisations et des personnes en contexte de travail est un objet d'étude de longue date en théories des organisations (Guest, 2022). Il importe de reconnaître qu'il n'y a pas en soi de déterminismes technologiques absolus et qu'une même technologie peut être associée à des effets contrastés ou distincts dans une organisation. Ces remarques étant faites, il importe de porter attention aux effets récents des technologies, plus spécifiquement les transformations numériques, sur le développement ou l'expression d'un leadership organisationnel. La dématérialisation des échanges et des communications dans les organisations contemporaines représente en soi un dilemme pour les analystes des organisations puisqu'elle accélère le caractère distribué des environnements de travail tout en offrant des possibilités accrues de programmation et de contrôle du travail (Banks & coll., 2022; Erhan, Uzunbacak & Aydin, 2022; Hensellek, 2020; McCarthy, Sammon & Alhassan, 2022; Ngereja, Bassam & Carsten, 2024; Tigre, Curado & Henriques, 2023). L'enjeu va donc consister, une fois de plus, non seulement à canaliser un pluralisme inhérent à toutes formes d'organisation, mais aussi à s'assurer que les formes collectives de leadership répondent aux enjeux prioritaires de l'organisation et aux besoins de

développement des personnes en situation de travail (Denis, Langley & Sergi, 2012). Il y a le risque, avec la dématérialisation des organisations et du travail, d'une régression des formes organisationnelles vers des modèles hiérarchiques laissant peu de place au leadership pluriel et à une canalisation des forces en émergence.

En contexte de transformations numériques, l'exercice de rôles de leaders et l'émergence de configurations de leadership vont se faire de plus en plus par l'intermédiaire de technologies. Cette dématérialisation du travail et, par conséquent du leadership, est significative pour les fins de cet essai. Elle pose la question de la possibilité ou des difficultés à favoriser le développement de manifestations souhaitables du leadership lorsque les contacts personne-à-personne sont limités et lorsque l'exécution des tâches n'est plus colocalisée. À l'évidence, et peut-être encore plus visible depuis l'avènement de la pandémie, une intégration et une coordination du travail à l'intérieur et entre les organisations ont été réalisables en contexte distancié (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021). Nombreuses sont les organisations qui ont déployé des ressources d'adaptation propices à une gestion en contexte de dématérialisation des échanges. On peut supposer qu'un mouvement d'une telle intensité, même s'il est tout vraisemblablement variable d'une catégorie occupationnelle à l'autre, d'une organisation ou d'un secteur à l'autre, s'est accompagné d'un leadership qui a su lui aussi s'adapter.

La revue par Tigre & coll. (2023) sur le leadership digital souligne l'importance de la confiance entre les acteurs qui serait plus difficile à générer en situation virtuelle ou à distance. Il y aurait aussi, dans un environnement dématérialisé, une propension plus grande des personnes en situation de leadership ou d'autorité à recourir plus aisément à des formes de contrôles pour encadrer les membres de l'organisation qu'à des pratiques d'échange et de soutien fondées sur la confiance. Un rôle clef du leadership en situation virtuelle serait de porter une attention constante au bien-être des membres de l'organisation qui sont, entre autres, en situation de disponibilité constante et peuvent faire face à des problèmes technologiques demandant aussi un soutien accru. Nous retrouvons ici des similitudes avec différents styles de leadership présentés à la section 1 quant au rôle des leaders dans la progression et le bien-être des membres de l'organisation.

Plusieurs revues récentes sur le leadership digital, dont celles de Tagscherer & Carbon (2023) et McCarthy & coll. (2022) s'intéressent aux attributs qui caractérisent l'exercice d'un leadership dit efficace en contexte de numérisation ou encore aux pratiques de leadership qui permettent de tirer le meilleur parti de la numérisation. Il importe ici de souligner que ces travaux semblent être associés en grande partie à une approche entitative et centrée sur l'individu du leadership en prolongement des travaux décrits à la section 1. Ces travaux semblent à la fois rendre de façon systématique les travaux publiés sur le leadership en situation virtuelle tout en ne s'inscrivant pas dans une réflexion poussée sur le renouveau des approches et des études sur le leadership dans les organisations contemporaines. Ils identifient toutefois l'importance du leadership dans des contextes de dématérialisation des échanges et le risque d'exacerber les contrôles auprès des individus tout en limitant l'épanouissement de la confiance pourtant jugé nécessaire à l'exercice du leadership en contexte distancié.

La présente section a abordé l'expression du leadership dans le contexte de formes organisationnelles qui sont de plus en plus répandues et qui sont en réalité fortement distribuées. Ces formes organisationnelles offrent une fenêtre privilégiée pour s'interroger sur les stratégies pouvant être mises en place pour favoriser l'expression d'un leadership pluriel qui serait aussi productif de résultats (adaptation, performance...) pour l'organisation. Le rôle des idées pour favoriser l'engagement des personnes dans ce type d'organisations et l'importance de stratégies délibérées de coproduction ou de cocréation ont été discutés pour favoriser l'émergence de formes plurielles de leadership en synchronie avec les grands objectifs qui sont poursuivis par l'organisation tout en s'intéressant aussi aux acteurs de cette pluralité. Afin de mieux saisir cet équilibre à maintenir entre le fait de susciter un engagement autour d'orientations organisationnelles et l'accomplissement des membres de l'organisation, la prochaine section va discuter de façon sommaire l'apport des études critiques à la compréhension des phénomènes de leadership dans les organisations et, par extension, dans les systèmes.

SECTION 4 : L'apport des études critiques sur le leadership

La notion de leadership est au centre de plusieurs discours sur le devenir des organisations et des sociétés (Bromley & Meyer, 2021; O'Reilly & Reed, 2010). Comme souligné en introduction, au moment de faire face à des moments difficiles ou d'envisager un futur meilleur, les organisations font appel à un leadership rehaussé ou renouvelé pour repenser et pour rejouer leur destinée. L'hypothèse à l'arrière d'une telle représentation est que des individus exceptionnels vont être en position de transcender les contingences du moment, d'agir avec détermination et de se démarquer significativement des autres membres de l'organisation. L'image du leader-héros est à l'opposé de la représentation collective et partagée du leadership discutée en section 2. Elle paraît aussi archaïque ou anachronique dans un monde organisationnel caractérisé par des connaissances et des technologies en constante évolution, une forte spécialisation et une expertise distribuée. Si les organisations d'aujourd'hui et de demain sont engagées dans une course effrénée aux talents, et sont de fait en compétition pour les attirer et les retenir, il importe de s'ouvrir à une représentation plus étendue du leadership (Kravariti & Johnston, 2020; Meyers, 2020). Cette représentation élargie du leadership est tributaire de la présence de leaders que nous avons qualifiés précédemment d'orchestrateur – c'est-à-dire d'acteurs qui, par leur position et agencéité, assument une responsabilité d'assemblage, de coordination et d'intégration de tels talents. Le devenir de l'organisation est un futur partagé conditionnel à un effort collectif fondé sur de fortes capacités d'agencement.

Les limites de la représentation héroïque du leadership – représentation qui a dominé en partie le terrain des études entreprises sur le leadership selon une approche dite entitative sont à nouveau soulignées. Les approches identifiées au courant critique du leadership questionnent en soit la validité de la notion de leadership pour rendre compte et pour comprendre le devenir des organisations (Alvesson & Spicer, 2014). Le leadership et l'appel

à de telles figures organisationnelles seraient pour certains une manière de masquer la nature même du fonctionnement des organisations. Le leadership serait ainsi l'expression d'un pouvoir dont on cherche à légitimer son expression en recourant à la notion de leader. Il y aurait ainsi une forme de naturalisation du statut et de l'influence dont bénéficient certains individus ou groupes par l'évocation de la notion de leadership. Le fonctionnement des organisations serait ainsi fondé sur la concentration de l'autorité et du contrôle et une forte démarcation entre les personnes dirigeantes et les autres membres de l'organisation. Les discours sur le leadership permettraient de faire reposer sur des individus et leur engagement, les limites structurelles des organisations et des systèmes en place (O'Reilly & Reed, 2010). L'appel au leadership masquerait en fait des phénomènes structuraux de discrimination et d'iniquité qui caractériseraient plusieurs organisations. Le leadership, un peu comme le management participatif, serait à la fois une source de rénovation et de conservatisme pour les organisations et permettrait de reproduire la concentration du pouvoir dans les organisations.

Pour d'autres auteurs, dont entre autres les nombreux travaux d'Alvesson et collègues, le projet critique consiste à décoder et à déconstruire à la fois l'image incantatoire du leadership et ses effets de masquage des réalités organisationnelles tout en cherchant à comprendre sous quelles conditions les rôles de leadership et les aspirations qui les portent sont porteurs de progrès pour l'organisation et la société. Autrement dit, en s'appuyant sur un scepticisme fort, ces auteurs cherchent à comprendre l'attrait de la notion de leadership dans les savoirs contemporains sur les organisations et la manière dont ce domaine d'étude contribue à façonner les réalités organisationnelles. Ce scepticisme fort, mais nuancé face à la notion de leadership, s'appuie sur une remise en cause de la contribution et de la maturité intellectuelle de ce champ de recherche (Alvesson & Karreman, 2016; Alvesson & Spicer, 2012; Learmonth & Morrell, 2017; Gardner, Karam & coll., 2021; Alvesson & Einola, 2019; Haslam, Alvesson & Reicher, 2024). Pour ces auteurs critiques il s'agit tout d'abord de réagir à la positivité excessive des études sur le leadership. La représentation prédominante du leadership est qualifiée de romantique, et ce, non seulement dans une littérature populaire en gestion, mais aussi dans les travaux dits académiques. C'est cette vision romantique qui justement contribue à masquer les asymétries de pouvoir qui marquent la manière dont s'exerce le leadership organisationnel et qui en fonde en partie sa légitimité et sa neutralité apparentes. La vision romantique porte en elle une vision consensuelle de l'organisation empêchant ainsi de s'engager dans une négociation explicite et un partage des rôles de leadership et dans des débats sur la manière d'exercer de tels rôles. Ce confinement de la notion de leadership dans des groupes restreints au sommet de l'organisation ne permettrait pas de bénéficier de l'apport d'une diversité de membres de l'organisation (Learmonth & Morrell, 2017; Haslam, Alvesson & Reicher, 2024). Les études classiques sur le leadership (section 1) ont d'ailleurs implicitement cherché à pallier les phénomènes de domination entourant son expression dans les organisations en définissant des styles alternatifs de leadership. La prolifération des styles de leadership dans les études de leadership vers des styles bienveillants, humbles et authentiques reconnaît en partie et de façon diffuse que l'exercice du leadership organisationnel est à risque de se faire aux dépens de l'épanouissement des autres membres de l'organisation.

Les auteurs critiques invitent à débouter les mythes managériaux au centre du *scholarship* sur le leadership pour en venir à fonder ces rôles et pratiques avec une rigueur intellectuelle et méthodologique améliorée. Ils reconnaissent dans le pouvoir une capacité d'action qui peut être contributive au devenir des organisations et des individus tout en soulignant que cela se produit sous certaines conditions seulement. En guise d'exemples, des auteurs tels Alvesson & Spencer (2012) et Fairhurst & Collinson (2023) appellent à maintenir active l'étude du leadership, mais à fonder ces dernières sur un dialogue réflexif et exigeant entre chercheurs, personnes reconnues ou en situation de leadership et les autres membres d'une organisation. Ce dialogue réflexif est un exercice qui n'est pas facile pour les acteurs du leadership organisationnel puisqu'il suppose 1) de s'interroger ouvertement sur la manière dont des personnes en situation de leadership s'engagent dans des processus de mobilisation et d'influence des autres et en quoi cela culmine ou non dans des capacités accrues d'apporter des solutions à des enjeux organisationnels et sociaux prioritaires, 2) d'aborder avec les personnes en situation de leadership et les autres membres de l'organisation les représentations diverses qu'ils se font du leadership et en quoi ces représentations limitent ou favorisent l'exploration de solutions et expériences organisationnelles novatrices, et 3) explorer en quoi les configurations actuelles et possibles de leadership peuvent permettre de recréer la réalité organisationnelle en fonction des aspirations des membres d'une organisation, des contingences externes et à penser et à partager un futur désirable. De tels dialogues sont réalisés dans le but de promouvoir de nouvelles formes de leadership dans les organisations. Ils pourraient permettre à terme de présenter une vision plus réaliste et exploitable du leadership dans les organisations en s'intéressant explicitement aux dimensions relationnelles, processuelles et de pouvoirs inhérents à l'élaboration de configuration de leadership (Alvesson & Einola, 2019).

Il importe de noter que si ces dialogues s'apparentent fondamentalement à un exercice collectif, ils interpellent aussi fortement les personnes ou individus en situation de leadership en questionnant directement leurs positions et leurs pratiques. De plus, cette entreprise de déboulonnage des mythes managériaux (Haslam & coll., 2024) au centre de plusieurs discours sur le leadership s'inscrit en porte à faux avec une représentation consensuelle de l'organisation. Il y a ici une confrontation ouverte, qui peut ne pas être conflictuelle, de différentes représentations du leadership et de ses effets sur la vie et le devenir organisationnel. En fait, s'engager sur l'amorce d'un dialogue réflexif comme stratégie d'exploration et d'amélioration du leadership prépare le terrain à une plus grande légitimité des phénomènes de résistance dans les organisations (voir Courpasson, Dany, & Clegg, 2012; Courpasson, Younes & Reed, 2021) sur la résistance productive dans les organisations).

Pour les critiques, la réalité empirique des programmes d'amélioration du leadership dans les organisations s'éloigne grandement (tout au moins pour la plupart) d'une stratégie dialogique, réflexive et réaliste de progrès. Par exemple, une récente analyse menée par Wallace et collègues (2022) sur l'industrie du développement du leadership dans le secteur public au Royaume-Uni conclue que ces programmes sont alignés sur une vision limitée du devenir du secteur public et sur les présuppositions d'élites organisationnelles en place. Concrètement, dans le cadre de ces programmes, une logique marchande est promue afin de résoudre les problèmes du domaine public et donner lieu à un renouveau du leadership dans ce secteur. Ces programmes d'amélioration du leadership portent peu ou pas sur l'exploration

d'alternatives propices à un réel renouveau du domaine public et au renforcement de sa légitimité. Les chercheurs notent aussi que ces programmes d'amélioration du leadership se centrent principalement sur des individus et sont donnés hors contexte organisationnel concret limitant fortement la mise en place d'approches dialogique et réflexive tel que décrit précédemment. En fait, selon ces auteurs, une telle approche cherche à renforcer ou à préserver une vision consensuelle de la réalité des organisations tout en préservant la position des leaders en place. Ces programmes valoriseraient une expression particulière du leadership dont les limites ont été évoquées dans les premières sections de cet essai.

Le leadership comme manifestation du pouvoir

Comme souligné précédemment, l'approche des phénomènes de leadership est passée d'une attention portée à l'individu et ses caractéristiques à une représentation à la fois contextuelle et collective de ce phénomène. Ce mouvement vers des représentations décentrées de l'individu en matière de leadership a permis entre autres de s'éloigner d'une caractérisation héroïque ou omnipuissante des leaders dans les organisations, les institutions ou la société dans son ensemble. De tels résultats dans les études sur le leadership ont cherché récemment à reconnaître à la fois les dimensions et la portée individuelles et collectives du leadership. En d'autres mots, un décentrage individuel des représentations sur le leadership ne doit pas faire oublier l'importance des individus en tant qu'acteurs du leadership dans des ensembles organisés. Ainsi, le rôle d'orchestrateur que peut jouer un individu dans des configurations de leadership a été souligné. De plus, la propension des individus à participer à la mise en place des formes plurielles de leadership serait dépendante de certains attributs comportementaux dans les organisations. La brève revue effectuée à la section 1 des approches entitatives du leadership avait pour objectif d'identifier certaines caractéristiques propices à l'exercice d'un leadership dans les organisations ou sociétés actuelles. Ces caractéristiques se retrouvent à la fois dans la capacité d'une personne à orienter l'action tout en contribuant à l'épanouissement des membres de l'organisation.

Lemoine & coll. (2019), dans une revue importante sur les fondements moraux du leadership, ont distingué différentes approches pour mieux comprendre comment les normes et valeurs structurent les manifestations du leadership dans les organisations contemporaines. Sans passer en détail les travaux menés par ces auteurs, il importe de souligner que le leader génératif s'intéresse à la fois aux conséquences de ses décisions et actions, à la conformité de ces dernières avec des standards moraux élevés et à une réflexion constante sur sa position de leadership en contexte. Les caractéristiques des leaders dits moraux s'éloignent substantiellement de celles des leaders narcissiques présentés dans les lignes qui suivent. En somme, les formes plurielles de leadership commandent la participation d'individus qui sont en mesure d'harmoniser leurs perspectives et comportements avec d'autres dans les organisations. Elles demandent aussi que des individus se distinguent par leur capacité à soutenir la mise en place de configurations de leaders fonctionnelles et prometteuses pour les individus et les organisations.

Un ensemble de travaux ont cherché justement à mieux comprendre les pathologies des personnes en situation de leadership dans les organisations. Ces pathologies sont associées fréquemment à une maîtrise problématique des comportements en situation d'influence ou de pouvoir. O'Reilly & Chatman (2020) ont analysé récemment le profil de leaders narcissiques et en quoi cela limite l'exercice d'un leadership génératif dans l'organisation. De tels profils

conduisent à des comportements de domination dans les organisations et à une difficulté d'exploiter le talent et les opinions des autres membres de l'organisation. Ce type de leader favorise la mise en place d'un consensus apparent quant aux orientations d'une organisation et contraint la capacité d'épanouissement des personnes et conséquemment freine l'émergence de formes plurielles de leadership.

Schyns & coll. (2023) ont documenté comment les leaders qu'ils qualifient de narcissiques vulnérables exacerbent les réactions négatives des membres de l'organisation en temps de crise dont la pandémie de COVID-19. Forester & McKibbin (2020) soulignent l'importance devant la pandémie d'éviter de blâmer des personnes et de cultiver collectivement la compassion. Pour ces auteurs, le leadership en temps de crise est affaire de solidarité et d'humilité où les décideurs publics doivent admettre qu'ils connaissent peu ou contrôlent peu de chose sur un nouveau phénomène. De tels comportements en situation de leadership s'opposent au profil des leaders narcissiques.

En prolongement de ces travaux, Uhl-Bien (2021) souligne que les situations de crise ou de changements importants posent aux organisations un défi inédit d'adaptabilité. Les pressions aux changements bouleversent les relations entre les membres d'une organisation et commandent que les personnes en situation de leadership investissent un espace de décision et d'action entre la stabilité recherchée par toute organisation et la nécessité de se transformer significativement pour faire face à un contexte nouveau. Le contexte d'une crise pandémique a obligé à créer de nouveaux partenariats et à concilier des points de vue divergents de manière à établir des lignes de conduite partagées. Pour Uhl-Bien (2021), il s'agit non seulement ici de favoriser l'émergence de personnes en situation de leadership qui ne présentent pas les excès ou dysfonctions des leaders narcissiques, mais aussi de préparer les membres de l'organisation à s'engager dans l'action au-delà de leurs préférences et leurs contextes usuels. Uhl-Bien (2021) souligne ainsi l'importance de s'intéresser non seulement aux dysfonctions potentielles des leaders, mais aussi à celles des membres de l'organisation qui peuvent contraindre fortement les capacités d'adaptation sur le plan collectif.

D'autres travaux ont porté sur l'importance de la confiance et l'apprentissage en situation de crise pandémique. Ces auteurs soulignent le rôle central joué par les personnes en situation de leadership pour favoriser l'émergence de relations de confiance entre les membres d'une organisation ou de réseaux (Chima & Gutman, 2020; Legood & coll., 2021). Les questions d'authenticité, d'humilité et de prévisibilité sur le plan comportemental et émotionnel des personnes en situation de leadership semblent génératrices de confiance et ultimement d'une volonté des membres de l'organisation à s'engager dans un effort et des initiatives inhabituelles. En continuité avec l'attention portée par Uhl-Bien (2021) aux défis d'adaptabilité dans les organisations en contexte de crise, les auteurs soulignent qu'un rôle premier des leaders est de mettre en place un contexte favorisant l'apprentissage continu. Un tel contexte est ouvert à l'expression de différents points de vue, aux ajustements à faire dans les décisions et programmes d'action au gré des nouvelles informations et données sur la crise.

Ces différents travaux sur les manifestations souhaitables et toxiques du leadership dans les organisations ont tous un point commun : ils s'intéressent à la manière dont les individus gèrent leur position et leurs interactions en situation de pouvoir. Le pouvoir étant ici une capacité d'action et d'influence sur les autres et les organisations qui dépasse, mais peut s'appuyer sur, l'autorité formelle. De Vries (1991), dans ses travaux inspirés d'une perspective

psychanalytique d'analyse des organisations, avait identifié voilà trois décennies la propension des leaders à adopter des conduites toxiques pour autrui dues au risque d'une dépendance au pouvoir. Les caractéristiques des leaders susceptibles de favoriser l'émergence de formes plurielles et partagées de leadership et de soutenir l'épanouissement des membres de l'organisation impliquent une gestion mesurée et attentive de l'influence et du pouvoir. L'analyse critique du leadership montre aussi qu'il s'agit d'un phénomène organisationnel largement contesté, témoignant ainsi de son caractère relatif et ambigu.

SECTION 5 : Le leadership comme manifestation culturelle

Les sections précédentes ont permis d'identifier des jalons ou éléments clefs dans la littérature académique sur le leadership. L'évolution des travaux académiques en matière de leadership et l'intérêt jamais démenti que portent les organisations pour cette thématique soulignent l'importance de repenser le leadership dans un monde en transformation. La question posée est sous quelles conditions ou selon quelles approches l'amélioration et l'exercice du leadership vont être à la fois génératifs d'effets positifs pour les organisations et pour les individus qui y œuvrent. Par génératif, il est entendu un leadership qui répond à la fois aux grands défis d'innovation, d'adaptation et de performance que rencontrent en continu les organisations contemporaines et qui permet aussi d'assurer la satisfaction des personnes dans un monde organisé et marqué par l'essor technologique.

Dans les sections précédentes ont aussi exploré le leadership comme un phénomène générique s'appuyant sur une connaissance dont la transférabilité entre sociétés et cultures est considérée comme valide. Pour Bromley & Meyer (2021), la notion de leadership est portée par une idéologie propre à la démocratie libérale et s'appuie sur une représentation individuelle de l'acteur et dotée d'une forte agencéité (Meyer, 2010). Une telle observation limiterait donc son application à des contextes différents de ceux dans lesquels la majorité des études dans ce domaine ont été réalisées. Gutterman (2019) a fait une synthèse des travaux sur l'analyse comparée du leadership entre cultures. La question posée ici est quelque peu différente de l'approche institutionnaliste élaborée par Bromley & Meyer (2021) puisqu'il s'agit de vérifier si empiriquement des attributs associés au leadership se manifestent avec constance ou varient entre cultures. Ces travaux comportent le risque de verser dans une approche entitative du leadership puisqu'ils portent sur l'identification de caractéristiques communes aux personnes reconnues comme des leaders dans leur milieu. L'analyse menée par Gutterman (2019) est cependant plus nuancée. Elle cherche par des méthodes empiriques sophistiquées à caractériser les manifestations du leadership dans des contextes culturels différents et à apprécier ce qui semble associé au fait d'être reconnu comme une personne en situation de leadership sans présumer qu'il s'agit de traits fondamentaux ou des invariants retrouvés chez les leaders. Plus précisément, dans ces travaux sur l'analyse culturelle comparée du leadership deux grandes hypothèses sont posées : une première fait l'argument de la convergence (*congruence*) culturelle voulant que les valeurs culturelles ambiantes déterminent quels attributs d'un leader seront jugés comme étant appropriés,

souhaitables ou efficaces dans un environnement donné. L'hypothèse de la différence culturelle avance de son côté l'idée que c'est en adoptant des conduites ou des caractéristiques qui se distancent des valeurs culturelles prédominantes que se constitue une capacité de leadership permettant d'innover ou de performer. Cette seconde hypothèse associe au leadership une certaine déviance par rapport aux normes prédominantes dans un environnement donné. Elle est en phase avec les travaux contemporains sur le changement dans des environnements fortement institutionnalisés (Micelotta, Lounsbury & Greenwood, 2017).

Les travaux réalisés à partir de ces deux hypothèses conduisent à des résultats empiriques qui peuvent être considérés comme complémentaires. D'un côté, les deux hypothèses ont une certaine plausibilité empirique permettant entre autres d'identifier dans ce domaine de recherche des attributs fréquemment retrouvés chez les personnes en situation de leadership (dont la propension au risque) peuvent selon les contextes culturels se manifester avec une intensité et une légitimité variables. L'origine de ces variations dépendrait, entre autres, des perceptions et attentes différentes des *followers* par qui elles seraient fortement marquées culturellement. En fait, les membres d'une organisation percevraient la légitimité et la pertinence des comportements des leaders en fonction des théories implicites, mais culturellement déterminées, que portent ces acteurs sur le leadership (Herd & Lowe, 2020). Den & coll. (2024) considèrent à la lumière d'études empiriques dans 38 pays (*the GLOBE project*) que le leadership dit transformatif pourrait contribuer à transcender les valeurs culturelles dominantes en particulier dans un contexte où la culture ne valorise pas la prise de risque et privilégie l'évitement et l'incertitude (Rockstuhl & coll., 2020; Bass & Avolio, 1993). Selon ces travaux, le leadership n'est donc pas associé à des caractéristiques inhérentes aux leaders, mais bien à l'interaction entre les comportements et valeurs des personnes en situation de leadership et les attentes culturellement déterminées des membres de l'organisation. Le leadership est donc avant tout une affaire d'une reconnaissance par autrui. Selon les normes ambiantes en vigueur, il serait autorisé aux personnes en situation de leadership de se distancer de ces derniers, tout en respectant une certaine limite imposée par les préférences des membres de l'organisation.

L'intérêt pour l'analyse comparative entre cultures du leadership a porté aussi sur des thématiques d'actualité, dont l'accès aux positions ou rôles de leadership pour les femmes dans des sociétés plus ou moins égalitaires en matière de genre (Ford & Morgan, 2023; Shen & Joseph, 2021). Dans ce type de travaux, la question de la distance du pouvoir et de l'attachement à la hiérarchie semble déterminante des formes autorisées d'expression du leadership dans les organisations et la société. De plus, la mobilisation d'incitations par les leaders pour orienter les comportements organisationnels semble peu acceptée dans des sociétés, par exemple plusieurs pays dits en voie de développement, privilégiant l'harmonie plutôt que la compétition et la différence entre individus (Guterman, 2019).

De façon globale, l'évitement de l'incertitude et la distance de pouvoir semblent déterminants pour l'expression du leadership dans les organisations et la société. Les personnes qui aspirent à des rôles de leaders peuvent miser sur une certaine déviance de manière à transcender les limites normatives qu'impose le contexte culturel. Il s'agit ici de miser sur le leadership pour atténuer le caractère hiérarchique (*distance de pouvoir*) des échanges sociaux (Takeuchi & coll., 2020). Enfin, Gagnon, Cukier & Elmi (2022) & Gagnon, Augustin &

Kahnaï (2024) suggèrent de porter plus d'attention dans les études sur le leadership aux aspects identitaires, de diversité, d'inclusion et d'intersectionnalité en vue d'accroître, à terme, l'acceptabilité de différents profils et comportements en matière de leadership.

SECTION 6 : Conclusion : une perspective générative sur le leadership.

Les travaux évoqués ci-dessus sur le rôle du contexte dans l'expression du leadership organisationnel, sur le leadership pluriel et ceux s'appuyant sur une approche critique de ce phénomène remettent en cause la validité des approches entitatives du leadership et plus spécifiquement les représentations du leadership orientées vers une glorification des individus-leaders. Le leadership s'apparente ainsi à une construction sociale dont la légitimité et la portée doivent sans cesse être réaffirmées ou refondées tout en s'assurant que son exercice n'est pas toxique pour l'organisation et ses membres. Cet essai se conclut sur une perspective générative du leadership. L'approche préconisée n'est pas prescriptive ou normative, mais compréhensive au sens qu'elle vise à étudier une perspective fondée sur une approche dynamique, réflexive et en contexte du leadership.

Les différentes composantes de la perspective générative élaborée en conclusion s'additionnent l'une à l'autre pour donner lieu à une représentation du leadership qui positionne ce phénomène comme un actif collectif. Ainsi, l'expression du leadership dans les organisations se veut, selon cette perspective, être le résultat d'une stratégie délibérée visant à lui donner forme et à l'orienter. Cette stratégie est informée constamment par la recherche et la réflexion.

Dans un premier temps, l'approche générative s'éloigne de toute incantation en faveur d'une survalorisation de l'individu aux dépens du corps social formé par l'ensemble des membres d'une organisation. L'auteur propose, même s'il n'adhère pas à une approche individuelle ou entitative pour l'étude du leadership, que l'intérêt porté à une diversité de styles de leadership ait permis de s'éloigner progressivement d'une représentation héroïque des leaders et fonde en partie la perspective générative. L'attention portée aux styles de leadership comporte cependant des limites importantes lorsqu'il s'agit de renouveler significativement la pensée sur le leadership puisque ces études restent centrées sur l'individu et sur une vision étroite du substrat relationnel du leadership.

Dans un deuxième temps, l'approche générative repose sur une reconnaissance du rôle significatif de contextes distaux et proximaux dans le façonnement des phénomènes de leadership dans les organisations. Ce contexte est multiforme puisqu'il renvoie tout autant aux caractéristiques d'un secteur d'activités ou d'une industrie qu'aux caractéristiques culturelles ou d'une société balisant les comportements des leaders. Le contexte renvoie aussi à l'importance de phénomènes conjoncturels, dont les cycles économiques et les crises de tout ordre, qui remettent au premier plan le rôle souhaité des leaders pour aider à traverser des périodes difficiles ou inhabituelles. La portée d'une prise en compte du contexte est significative puisqu'elle conduit à relativiser à la fois l'importance et la représentation qu'on se

fait des leaders. En situation de crise, telles les crises sanitaires, l'appel à des figures fortes de leadership montre aussi l'importance du contexte et en quoi les attentes d'autrui jouent un rôle déterminant dans l'expression de ce phénomène.

Dans un troisième temps, l'approche générative proposée se fonde sur l'attention portée aux interactions comme élément engendrant le leadership dans les organisations. Ce point s'appuie sur les nombreux travaux sur les formes plurielles de leadership. En abordant le leadership comme une construction sociale, il devient possible d'identifier en quoi ces interactions et sous quelles conditions elles structurent et donnent lieu à l'expression d'un leadership. Les différentes formes de leadership pluriel évoquées précédemment montrent qu'elles résultent d'un ensemble de facteurs d'ordre contextuel, organisationnel et individuel. L'importance accordée au rôle d'acteur-orchestrateur pour capitaliser sur et contribuer à la mise en place de formes plurielles de leadership dans les organisations est un exemple. C'est aussi en évoquant le rôle central de l'acteur-orchestrateur qu'un point de réconciliation est tenté entre des approches dites entitatives et relationnelles du leadership. Assumer au concret un rôle d'acteur-orchestrateur comporte des exigences sur le plan de la lecture de l'environnement, de la maîtrise des situations d'influence ou de pouvoir et de la capacité à suivre les transformations tout en incitant au changement. Ce rôle suppose aussi une capacité réflexive forte sur les situations et pratiques de leadership. Les analyses critiques du leadership permettent d'ouvrir la voie à un jeu perpétuel de remise en cause du leadership tout en le fondant sur des bases solides et partagées. L'émergence représente ainsi une dynamique inhérente à la constitution du leadership dans les organisations.

La perspective générative sur le leadership se préoccupe évidemment de la constitution des acteurs et de leur agencéité tout en reconnaissant l'influence significative de contextes proximaux comme celles des formes organisationnelles contemporaines. Les formes organisationnelles structurent un espace à l'intérieur duquel les acteurs vont penser et fonder leur leadership. Les formes plurielles de leadership sont, dans le cas de plusieurs formes organisationnelles, un potentiel latent qui demande à être étudié. C'est pourquoi l'importance de mettre en place des stratégies délibérées pour donner une forme plus visible et plus explicite au leadership pluriel est proposée.

Dans un quatrième temps, la perspective générative s'intéresse à la matérialité et la façon dont le contexte technologique influence l'avancée du leadership tout en offrant de nouveaux canaux pour l'exercer. Les effets de la délocalisation et de la dématérialisation sur l'exercice du leadership sont dans les travaux récemment publiés à la fois documentés et peu élaborés. Ces travaux soulignent, d'une manière plus ou moins explicite, l'importance de considérer le leadership comme un ensemble de pratiques visant à mettre en place des relations sociales équilibrées et harmonisées dans les organisations. Le leadership y est présenté comme un système d'échange social entre membres d'une organisation en vue de créer une confiance et une fluidité des échanges pour ultimement accroître l'adaptabilité des organisations et contribuer au bien-être des individus. Les travaux précédents sur les pathologies du pouvoir et le leadership narcissique montrent combien certaines pratiques ou manifestations du leadership pourraient limiter grandement la possibilité de générer des échanges productifs en contexte de numérisation.

Enfin, la perspective générative sur le leadership est sensible aux influences contextuelles prises à l'échelle d'une société ou d'une culture. Les approches critiques soulignent bien comment les approches dites académiques sur le leadership comportent des biais sociaux importants en privilégiant un modèle spécifique de l'acteur-leader et en évitant d'interroger le fonctionnement actuel des organisations et la distribution du pouvoir qui y prévaut. La perspective générative impose aussi un devoir de réflexivité à l'égard des déterminants culturels ou sociaux qui façonnent l'expression du leadership.

Dans l'ensemble, la perspective générative proposée devrait aussi permettre, à terme, de mieux constituer des capacités d'actions individuelles et collectives pour faire face à des défis importants de société. C'est avec un tel objectif que tout au long de cet essai les principaux jalons d'une approche du leadership qui s'éloigne d'une posture individualiste et qui ne donne pas préséance à l'autorité formelle ont été posés.

SYNTHÈSE : LE POINT DE VUE DE LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

Juin 2025

La revue de littérature, relevant de nombreuses disciplines (gestion, management, sociologie, anthropologie, etc.) élaborée par Jean-Louis Denis se fonde sur d'autres revues d'envergure qu'il a déjà réalisées (2000, 2001, 2012, 2023, 2024) et sur l'analyse des plus récents ouvrages et articles académiques sur le sujet. C'est dire si elle compose une somme érudite et robuste. Cette revue n'est toutefois pas un simple relevé, une photographie aussi descriptive que possible de l'état de l'art. Elle a été écrite pour défendre une (des) thèse(s) et s'apparente volontiers, de ce point de vue, à un essai. Le texte qu'on va lire est scandé par six parties, dont nous voudrions synthétiser le contenu en sociologues des organisations que nous sommes.

La première partie présente rapidement les approches classiques du leadership, celles qui ont été élaborées les premières. Ces perspectives sont dites individualistes et/ou héroïques (ce que Jean-Louis Denis nomme les « approches entitatives ») en ce qu'elles se focalisent sur des individus en particulier, dont le leadership ne peut être déduit de la seule occupation d'une position hiérarchique formelle. Si ces individus sont des leaders, capables de relever de nombreux défis organisationnels, c'est plus volontiers qu'ils sont dotés de caractère, de compétences et de capacités extraordinaires les rendant aptes à susciter l'adhésion d'autrui et à influencer les membres de l'organisation. Ces approches n'enferment pas le leadership dans une forme unique et considèrent volontiers qu'il existe plusieurs styles de leadership. Si ces approches individualisantes ont été vivement critiquées, notamment en ce qu'elles ne permettent guère d'expliquer pourquoi certaines personnes sont capables de leadership dans certaines organisations et incapables dans d'autres, elles restent – et c'est là un des premiers enseignements d'importance de la revue – encore très influentes aujourd'hui, aussi bien dans l'espace public, dans la presse grand public, dans les revues de management que dans certains travaux académiques.

La seconde partie s'intéresse, cette fois, au leadership partagé, un leadership qui ne serait pas l'apanage d'individus uniques, et aux pratiques de ces multiples leaders. Que ce leadership pluriel soit la conséquence de décisions managériales qui formalisent sa distribution et son partage, ou qu'il émerge sans intentionnalité préalable, une attention particulière est accordée, dans cette littérature, à la façon dont ce leadership pluriel se déploie dans les relations qu'entretiennent ces personnes avec d'autres leaders mais également avec les autres parties prenantes de l'organisation (ou de sous-unités organisationnelles). Cette acception relationnelle du leadership, outre le fait qu'elle désindividualise le phénomène, a le mérite d'insister sur le fait que l'on ne peut comprendre la qualité, le rôle et les pratiques des leaders sans s'intéresser aux contextes dans lesquels se déploie leur action. Il n'est ainsi de leadership et de leaders qu'en contexte.

La troisième partie pousse plus loin l'analyse du couple leader/contexte d'action : elle présente les travaux qui analysent précisément la manière dont différents types de contextes immédiats, c'est-à-dire les contextes d'action organisationnels dans lesquels s'activent les leaders – ce que Jean-Louis Denis appelle des contextes proximaux – agissent sur l'expression du leadership. L'auteur de la revue s'intéresse en particulier au leadership qui s'exerce dans des formes organisationnelles de plus en plus fréquentes, dites « atypiques », comme les méta-organisations (« des entités plus ou moins structurées dont l'effectif est constitué d'organisations plutôt que d'individus », comme les organisations internationales ou les associations professionnelles par exemple) ou les réseaux d'organisations qui n'ont pas de liens hiérarchiques entre elles, et que l'on peut opposer, en première analyse, aux bureaucraties traditionnelles, présentant une hiérarchie pyramidale structurée et aux frontières organisationnelles clairement identifiées. Jean-Louis Denis insiste ainsi sur le fait que dans ce contexte d'organisations distribuées, les leaders doivent construire et reconstruire en permanence et en interaction leur leadership, lequel n'est pas défini de manière stable par une structure formelle. Il prend l'exemple de l'OMS qui a dû coordonner (« être le chef d'orchestre »), sans autorité hiérarchique, de nombreuses autres organisations en élaborant notamment une vision légitime et partagée censée susciter l'adhésion des autres acteurs organisationnels. Bien sûr, en pareille situation de leadership distribué, la question de la rivalité et de la compétition entre les différents leaders reste un problème essentiel. Le leadership doit également être pensé, continue-t-il, dans les contextes où la technologie maintient à distance les membres des organisations (l'on pense ici bien sûr à l'essor massif du télétravail). Le télétravail et la dématérialisation des échanges accélèrent en effet « le caractère distribué des environnements de travail tout en offrant des possibilités accrues de programmation et de contrôle du travail ». Le risque est grand de revenir à une forme plus hiérarchique et autoritaire de gouvernance pour faire face à ce que le management craint être une forme de perte de contrôle. La revue montre finalement que le leadership digital suppose un surplus de confiance entre les membres de l'organisation et des efforts accrues de la part des leaders pour soutenir et prendre soin du bien-être des équipes dont ils s'occupent.

La partie 4, dans une veine manifestement plus critique, présente une synthèse des travaux qui entendent déconstruire et repenser la notion de leadership, telle qu'elle a été fabriquée par une littérature spécialisée considérée, parfois, comme un peu trop positiviste. Jean-Louis Denis rend ainsi compte de travaux qui critiquent la notion de leadership telle qu'elle s'est épanouie dans une certaine littérature académique comme une manière de rendre positif et

de légitimer le pouvoir en l'occultant. Dans certaines approches individualistes, il y aurait ainsi une tentative de naturaliser le pouvoir de certains individus ou groupes d'individus parce qu'ils seraient exceptionnels. En un mot, le leadership serait une façon d'euphémiser la possible violence ou contrainte du pouvoir. Approfondissant la critique de l'imagerie d'acteur individuel charismatique, menant seul le changement dans les organisations ou dans les champs d'action publique, ces approches recommandent aux « leaders » d'endosser une approche plus volontiers réflexive et d'accepter que leur leadership soit débattu. Pareil débat, s'il est difficile à mener, peut toutefois permettre d'améliorer les conditions de son exercice. Ce travail de réflexivité permettrait en particulier l'avènement de « leaders génératifs », c'est-à-dire de leaders qui génèrent de la valeur, qui savent répondre aux grands défis contemporains et qui se préoccupent d'assurer la satisfaction des membres de l'organisation.

La cinquième partie restitue l'importance de la représentation culturelle du leadership : il n'est pas un leader, mais des leaders, dont les qualités, les compétences et les capacités varient selon les ères culturelles et les sociétés considérées. Le contexte organisationnel d'action des leaders n'est donc pas le seul type de contexte qui pèse sur les manifestations et les expressions du leadership : il faut également tenir compte de la façon dont le contexte culturel fabrique les attributs, les qualités et les compétences considérés comme désirables ou efficaces. Le leadership ne peut finalement être considéré comme un phénomène universel, dont les caractéristiques essentielles seraient transférables sans autre condition entre sociétés et cultures différentes. On n'est pas leader ; on est *reconnu* comme leader et cette reconnaissance est culturellement déterminée.

La sixième partie, qui entend conclure cette revue à thèse, propose d'assumer ce que Jean-Louis Denis nomme une « perspective générative du leadership dans les organisations et sociétés ». Cette perspective tient compte des apports comme des apories de la littérature spécialisée sur la question en insistant sur la nature complexe, changeante et parfois « ambiguë » du leadership. Elle milite pour que l'on porte l'attention au leader (individuel ou collectif) en action, au leader dans son contexte, à la fois organisationnel et culturel, un leader qui construit et reconstruit sans cesse son leadership dans l'interaction, un acteur réflexif, c'est-à-dire qui réfléchit et a conscience des sources de son leadership, et qui est un orchestrateur de coordination et de coopération entre des entités dispersées.

Cette revue est ainsi passionnante, même si l'on aurait aimé qu'elle définisse plus clairement la notion de pouvoir et qu'elle explicite plus précisément en quoi le pouvoir peut être une cause du leadership ainsi que nous le soutenons ailleurs (Bergeron et Castel, 2024). Elle pourrait aussi pousser plus en avant la réflexion sur la capacité des discours, des narratifs, des récits, etc. (ce que nous nommons des « entités discursives ») à produire de l'action collective et de l'engagement. En s'inscrivant dans la suite des acquis de l'école française de la sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1977; Friedberg, 1993), on est porté, d'une part, à douter que l'engagement et la coopération soient la conséquence nécessaire d'un discours aussi séduisant et visionnaire soit-il, porté par un leader aussi inspirant qu'il puisse l'être et, d'autre part, à envisager le changement dans les organisations ou entre elles comme un processus éminemment politique et négocié.

Références – Revue de littérature :

- Ahrne, Göran, & Brunsson, Nils. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian journal of Management*, 21(4), 429-449.
- Alimo-Metcalfe, B. (2013). A critical review of leadership theory. *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*, 13-47.
- Allison, S. T., Goethals, G. R., Marrinan, A. R., Parker, O. M., Spyrou, S. P., & Stein, M. (2019). The metamorphosis of the hero: Principles, processes, and purpose. *Frontiers in Psychology*, 10, 606.
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2016). Intellectual failure and ideological success in organization studies: The case of transformational leadership. *Journal of Management Inquiry*, 25(2), 139-152.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human relations*, 65(3), 367-390.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2014). Critical perspectives on leadership. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 40-56.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). Co-creation: The new kid on the block in public governance. *Policy & Politics*, 49(2), 211-230.
- Antonacopoulou, E. P., & Georgiadou, A. (2021). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work & Organization*, 28(2), 749-767.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership quarterly*, 27(4), 634-652.
- Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *The Leadership Quarterly*, 33(5), 101634.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.
- Bartelings, J. A., Goedee, J., Raab, J., & Bijl, R. (2017). The nature of orchestrational work. *Public management review*, 19(3), 342-360.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bathurst, R., & Monin, N. (2010). Shaping leadership for today: Mary Parker Follett's aesthetic. *Leadership*, 6(2), 115-131.
- Berkowitz, H., & Bor, S. (2018). Why meta-organizations matter: A response to Lawton et al. and Spillman. *Journal of Management Inquiry*, 27(2), 204-211.
- Berkowitz, H., & Bor, S. (2024). Meta-organizations for sustainability transformations: Navigating tensions between imperatives of transition and meta-organizationality. *Journal of Organizational Sociology*, 2(1), 29-58.

- Bevir, M., & Rhodes, R. A. (2007). Decentred theory, change and network governance. In *Theories of democratic network governance* (pp. 77-91). London: Palgrave Macmillan UK.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership® after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21-36.
- Bourke, J., Titus, A., & Espedido, A. (2020). The key to inclusive leadership. *Harvard Business Review*, 6.
- Bradley, E. H. (2020). Diversity, inclusive leadership, and health outcomes. *International Journal of Health Policy and Management*, 9(7), 266.
- Bromley, P., & Meyer, J. W. (2021). Hyper-management: Neoliberal expansions of purpose and leadership. *Organization Theory*, 2(3), 26317877211020327.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York, NY: Harper & Row.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58.
- Chima, Aneel, and Ron Gutman. "What it takes to lead through an era of exponential change." *Harvard Business Review* (2020): 1-7
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 1-25.
- Conger, J. A. (2011). Charismatic leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 86-102.
- Courpasson, D., Dany, F., & Clegg, S. (2012). Resisters at work: Generating productive resistance in the workplace. *Organization science*, 23(3), 801-819.
- Courpasson, D., Younes, D., & Reed, M. (2021). Durkheim in the neoliberal organization: Taking resistance and solidarity seriously. *Organization Theory*, 2(1), 2631787720982619.
- Crevani, L., Lamni, I. Leadership and practice: Re-constructing leadership as a phenomenon, *The SAGE Handbook of Leadership*: 16-27
- Currie, G., Grubnic, S., & Hodges, R. (2011). Leadership in public services networks: Antecedents, process and outcome. *Public administration*, 89(2), 242-264.
- De Brún, A., & McAuliffe, E. (2020). Identifying the context, mechanisms and outcomes underlying collective leadership in teams: building a realist programme theory. *BMC Health Services Research*, 20, 1-13.
- Demirtas, O. (Ed.). (2020). *A handbook of leadership styles*. Cambridge Scholars Publishing.
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641
- Denis, J. L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management journal*, 44(4), 809-837.
- Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.
- Denis, J. L., Côté, N., & Côté-Boileau, É. (2023). Pluralism in studies on plural leadership: analysis and perspectives. *The SAGE Handbook of Leadership*, 3-15
- Denis, J. L., Foucault, G., Larouche, P., Régis, C., Cohen, M., & Girard, M. A. (2024). The World Health Organization as an engine of ideational robustness. *Policy and Society*, puae008.

- Denis, J. L., Langley, A., & Pineault, M. (2000). Becoming a leader in a complex organization. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1063-1100.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of management review*, 35(4), 627-647.
- De Vries, M. F. K. (1991). Whatever happened to the philosopher-king? The leader's addiction to Power. *Journal of Management Studies*, 28(4), 339-351.
- Empson, L. (2017). *Leading professionals: Power, politics, and prima donnas*. Oxford University Press.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543.
- 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(1), 111-132.
- Fairhurst, G. T., Jackson, B., Foldy, E. G., & Ospina, S. M. (2020). Studying collective leadership: The road ahead. *Human Relations*, 73(4), 598-614.
- Fairhurst, G. T., & Collinson, D. L. (2023). Leadership dialectics. Epitropaki, Doris Schedlitzki, Magnus Larsson, Brigid Carroll, Michelle C. Bligh, O. *The SAGE Handbook of Leadership*. Available from: VitalSource Bookshelf, (2nd Edition). SAGE Publications, Ltd. (UK), 2023: 484-497.
- Foldy, E. G., & Ospina, S. M. (2023). 'Contestation, negotiation, and resolution': The relationship between power and collective leadership. *International Journal of Management Reviews*, 25(3), 546-563.
- Ford, J., & Morgan, J. (2023). Critiquing leadership and gender research through a feminist lens. *The SAGE Handbook of Leadership*, 247-261.
- Forester, John, and George McKibbin. "Beyond blame: leadership, collaboration and compassion in the time of COVID-19." *Socio-Ecological Practice Research* 2 (2020): 205-216
- Gagnon, S., Cukier, W., & Elmi, M. (2023). Leadership Representation: A Critical Path to Equity. Epitropaki, Doris Schedlitzki, Magnus Larsson, Brigid Carroll, Michelle C. Bligh, O. *The SAGE Handbook of Leadership*. Available from: VitalSource Bookshelf, (2nd Edition). SAGE Publications, Ltd. (UK), 2023: 534-547.
- Gagnon, S., Augustin, T., & Kanhai, L. (2024). Bringing intersectionality into critical leadership development and learning. In *The Routledge Critical Companion to Leadership Studies*, 241-253.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495.
- Guest, D. E. (2022). The sociotechnical approach to work organization. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
- Gibeau, É., Langley, A., Denis, J. L., & Van Schendel, N. (2020). Bridging competing demands through co-leadership? Potential and limitations. *Human Relations*, 73(4), 464-489.
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative sciences*, 11(1), 25.

Gulati, R., & Puranam, P. (2009). Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization science*, 20(2), 422-440.

Gutterman, A. S. (2019). *Cross-cultural leadership studies*. Business Expert Press.

Guo, Y., Zhu, Y., & Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 41(3), 1301-1310.

Haslam, S. A., Alvesson, M., & Reicher, S. D. (2024). Zombie leadership: Dead ideas that still walk among us. *The Leadership Quarterly*, 101770.

Hendrikx, W., & Van Gestel, N. (2017). The emergence of hybrid professional roles: GPs and secondary school teachers in a context of public sector reform. *Public Management Review*, 19(8), 1105-1123.

Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 55-69.

Herd, Ann, and Kevin Lowe. "Cross-Cultural Comparative Leadership Studies: A Critical Look to the Future." *The SAGE Handbook of Contemporary Cross-Cultural Management* (2020): 357.: <https://sk.sagepub.com/reference/the-sage-handbook-of-contemporary-cross-cultural-management/i3568.xml>

Hurmelinna-Laukkanen, P., & Nätti, S. (2018). Orchestrator types, roles and capabilities—A framework for innovation networks. *Industrial marketing management*, 74, 65-78.

Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(2), 347-381.

Holt, C. R., & Lee, A. (2023). The quality of relationships: An exploration of current leader–member exchange (LMX) research and future possibilities. *The SAGE handbook of leadership*, 40-51.

Iszatt-White, M. (2023). Authentic Leadership or Authenticity in Leadership? Finding a Better Home for Our Leadership Aspirations. Epitropaki, Doris Schedlitzki, Magnus Larsson, Brigid Carroll, Michelle C. Bligh, O. *The SAGE Handbook of Leadership*. Available from: VitalSource Bookshelf, (2nd Edition). SAGE Publications, Ltd. (UK), 2023: 142-153.

Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 202-224.

Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95.

Lawrason, S. V., Shaw, R. B., Turnnidge, J., & Côté, J. (2023). Characteristics of transformational leadership development programs: A scoping review. *Evaluation and Program Planning*, 102354.

Learmonth, M., & Morrell, K. (2017). Is critical leadership studies 'critical'? *Leadership*, 13(3), 257-271.

Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog (2021) "A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 30.1 (2021): 1-22

Lemoine, G. James, Chad A. Hartnell, and Hannes Leroy. "Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership." *Academy of Management Annals* 13.1 (2019): 148-187

- Levy, L., & Lowe, K. B. (2023). The Impact of Context on Healthcare Leadership. Epitropaki, Doris Schedlitzki, Magnus Larsson, Brigid Carroll, Michelle C. Bligh, O. *The SAGE Handbook of Leadership*. Available from: VitalSource Bookshelf, (2nd Edition). SAGE Publications, Ltd. (UK), 2023:432-444.
- Marques, J. (Ed.). (2021). *The Routledge companion to inclusive leadership*. Routledge.
- McCarthy, Patrick, David Sammon, and Ibrahim Alhassan. "Digital transformation leadership characteristics: A literature analysis." *Journal of Decision Systems* 32.1 (2022): 79-109
- McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 76-93.
- Meyer, J. W. (2010). World society, institutional theories, and the actor. *Annual review of sociology*, 36(1), 1-20.
- Meyers, M. C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100703.
- Micelotta, E., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2017). Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. *Journal of management*, 43(6), 1885-1910.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative science quarterly*, 160-197.
- Musselin, C. (2009). Les réformes des universités en Europe: des orientations comparables, mais des déclinaisons nationales. *Revue du MAUSS*, (01), 69-91.
- Ngereja, Bertha Joseph, Bassam Hussein, and Carsten Wolff. "A comparison of soft factors in the implementation and adoption of digitalization projects: a systematic literature review." *International Journal of Information Systems and Project Management* 12.2 (2024): 70-86
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218-235.
- Oc, B., Chintakananda, K., Bashshur, M. R., & Day, D. V. (2023). The study of followers in leadership research: A systematic and critical review. *The Leadership Quarterly*, 101674.
- O'Reilly, D., & Reed, M. (2010). 'Leaderism': An evolution of managerialism in UK public service reform. *Public administration*, 88(4), 960-978.
- O'Reilly, Charles A., and Jennifer A. Chatman. "Transformational leader or narcissist? How grandiose narcissists can create and destroy organizations and institutions." *California Management Review* 62.3 (2020): 5-27
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The leadership quarterly*, 13(6), 797-837.
- Ospina, S. M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, 73(4), 441-463.
- Pikkarainen, M., Ervasti, M., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Nätti, S. (2017). Orchestration roles to facilitate networked innovation in a healthcare ecosystem.
- Prezerakos, P. E. (2018). Nurse managers' emotional intelligence and effective leadership: A review of the current evidence. *The open nursing journal*, 12, 86.
- Raelin, J. (2021). Leadership-as-practice: Antecedent to leaderful purpose. *Journal of Change Management*, 21(4), 385-390.

- Renz, D. O. (2024). *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. John Wiley & Sons.
- Reyens, C., Lievens, A., & Blazevic, V. (2021). Hybrid orchestration in multi-stakeholder innovation networks: Practices of mobilizing multiple, diverse stakeholders across organizational boundaries. *Organization Studies*, 42(1), 61-83.
- Rhodes, R. A. W. (2015). Recovering the 'craft'... of public administration in network governance. *Public Administration Today*, (41), 42-45.
- Rockstuhl, Thomas, Wu D., Dulebonhn JH, Liao C & Hoch JE. "Cultural congruence or compensation? A meta-analytic test of transformational and transactional leadership effects across cultures." *Journal of International Business Studies* 54.3 (2023): 476-504.
- Sahlin, K., & Eriksson-Zetterquist, U. (2023). Introduction: University collegiality and the erosion of faculty authority. In *University Collegiality and the Erosion of Faculty Authority* (pp. 1-27). Emerald Publishing Limited.
- Schaedler, L., Graf-Vlachy, L., & König, A. (2022). Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda. *Long Range Planning*, 55(2), 102-156.
- Schedlitzki, D., Bligh, M. C., Carroll, B., & Larsson, M. (2023). *The SAGE Handbook of Leadership*
- Schyns, Birgit, Gauglitz, I. K., Gilmore, S., & Nieberle, K (2023) "Vulnerable narcissistic leadership meets Covid-19: the relationship between vulnerable narcissistic leader behaviour and subsequent follower irritation." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 32.6 (2023): 816-826
- Selznick, P. (2011). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Quid Pro Books.
- Senge, P., Hamilton, H., & Kania, J. (2015). The dawn of system leadership. *Strandford Social Innovation Review*
- Shen, W., & Joseph, D. L. (2021). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100765.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.
- Spector, B. (2023). Volodymyr Zelenskyy, heroic leadership, and the historical gaze. *Leadership*, 19(1), 27-42.
- Spyridonidis, D., Côté, N., Currie, G., & Denis, J. L. (2022). Leadership configuration in crises: Lessons from the English response to COVID-19. *Leadership*, 18(5), 680-694.
- Storey, J., Hartley, J., Denis, J. L., & Ulrich, D. (Eds.). (2017). *The Routledge companion to leadership*. New York: Routledge.
- Tagscherer, F., & Carbon, C. C. (2023). Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2(2), 100039.
- Takeuchi, Riki, An Chih Wang, and Jiing-Lih Farh. "Asian conceptualizations of leadership: Progresses and challenges." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 7.1 (2020): 233-256.
- Thompson, H., & Matkin, G. (2020). The Evolution of Inclusive Leadership Studies: A literature review. *Journal of Leadership Education*, 19(3).

- Tigre, Fernanda Bethlem, Carla Curado, and Paulo Lopes Henriques. "Digital leadership: A bibliometric analysis." *Journal of leadership & organizational studies* 30.1 (2023): 40-70
- Tolstikov-Mast, Y., Bieri, F., & Walker, J. L. (2021). *Handbook of International and Cross-Cultural Leadership Research Processes*. Routledge.
- Torring, J., & Ansell, C. (2020). Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. In *Political Innovations* (pp. 37-54). Routledge.
- Torring, J., Cristofoli, D., Gloor, P. A., Meijer, A. J., & Trivellato, B. (2020). Taming the snake in paradise: combining institutional design and leadership to enhance collaborative innovation. *Policy and Society*, 39(4), 592-616.
- Troth, A. C., Jordan, P. J., & Ashkanasy, N. M. (2023). Leadership, Emotion Regulation and Sense-making. Epitropaki, Doris Schedlitzki, Magnus Larsson, Brigid Carroll, Michelle C. Bligh, O. *The SAGE Handbook of Leadership*. Available from: VitalSource Bookshelf, (2nd Edition). SAGE Publications, Ltd. (UK), 2023: 129-141.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly*, 29(1), 89-104.
- Uhl-Bien, Mary. "Complexity and COVID-19: Leadership and followership in a complex world." *Journal of Management Studies* 58.5 (2021): 1400
- Voronov, M., & Weber, K. (2016). The heart of institutions: Emotional competence and institutional actorhood. *Academy of management review*, 41(3), 456-478.
- Wegner, D., Hölsgens, R., & Bitencourt, C. C. (2023). Orchestrating collaborative networks for social innovation: Orchestrators' roles in socially innovative initiatives. *Technological Forecasting and Social Change*, 195, 122786.
- Wallace, Mike, and others, *Developing Public Service Leaders: Elite orchestration, change agency, leaderism, and neoliberalization* (Oxford, 2022; online edn, Oxford Academic, 17 Nov. 2022), <https://doi.org/10.1093/oso/9780199552108.001.0001>, accessed 6 Mar. 2024.
- Wu, Y. L., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101518.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American psychologist*, 62(1), 6.
- Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 2-43.
- Zhao, F., Ahmed, F., & Faraz, N. A. (2020). Caring for the caregiver during COVID-19 outbreak: Does inclusive leadership improve psychological safety and curb psychological distress? A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 110, 103725.
- Zhao, L., Yang, M. M., Wang, Z., & Michelson, G. (2023). Trends in the dynamic evolution of corporate social responsibility and leadership: A literature review and bibliometric analysis. *Journal of Business Ethics*, 182(1), 135-157.

Références - Synthèse :

Bergeron H., Castel P., (2024), *L'organocène. Du changement dans les sociétés surorganisées*, Paris, Les Presses de Sciences Po.

Denis, J. L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management journal*, 44(4), 809-837.

Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.

Denis, J. L., Côté, N., & Côté-Boileau, É. (2023). Pluralism in studies on plural leadership: analysis and perspectives. *The SAGE Handbook of Leadership*, 3-15

Denis, J. L., Foucault, G., Larouche, P., Régis, C., Cohen, M., & Girard, M. A. (2024). The World Health Organization as an engine of ideational robustness. *Policy and Society*, puae008.

Denis, J. L., Langley, A., & Pineault, M. (2000). Becoming a leader in a complex organization. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1063-1100.