

La figure de l'entrepreneur charismatique peut-elle sauver le management ?

Lucie Gabriel

Pôle de recherche interdisciplinaire en sciences du management

Université Panthéon-Sorbonne : EA4101

Depuis mars 2020, les organisations sont confrontées à un problème dont l'ampleur était jusqu'ici inédite : la crise déclenchée par l'épidémie mondiale de Covid-19 a bouleversé non seulement nos systèmes sociaux et économiques, mais également notre vision du travail et du leadership. Elle fait peser sur le management et les ressources humaines de nouveaux enjeux qui nécessitent une révision des concepts traditionnels.

Le leadership est le processus qui consiste à faciliter les efforts individuels et collectifs pour atteindre un objectif commun (Yukl, 2002). La définition d'une vision commune est donc l'une des premières tâches du leader, qui doit la formuler et la transmettre de façon à susciter l'adhésion et l'engagement des collaborateurs pour les objectifs définis. Les chercheurs ont longtemps cherché à définir les traits (Stogdill, 1948), les styles (Blake & Mouton, 1964) ou les comportements (Conger & Kanungo, 1987) les plus efficaces pour influencer et diriger des individus vers un but commun. Depuis les années 1980, le leader charismatique et transformationnel s'est imposé sous l'appellation du « *Nouveau Leadership* » (Conger, 1999) comme l'archétype de cet individu inspirant et visionnaire, capable d'incarner et de porter le changement dans les organisations.

Reconnu depuis les travaux de Max Weber pour son influence extraordinaire sur les suivants en termes de motivation, d'engagement et de performance, le leader charismatique est décrit comme une figure exceptionnelle dans les organisations, capable de produire une émulsion collective et une identification forte autour du projet qu'il porte (Conger & Kanungo, 1998; House, 1976; Shamir et al., 1993). Dans un contexte de crise au travail et de remise en cause des modèles de management traditionnel, le leadership charismatique apparaît plus que pertinent pour répondre aux problématiques d'engagement et de motivation des équipes (Conger & Kanungo, 1998). C'est néanmoins un concept critiqué pour sa faiblesse conceptuelle. Après plus de quarante ans de recherche, il semble que le charisme reste un objet entouré d'une aura mystique, dont on reconnaît les effets mais dont on ignore les sources.

Dans cette communication l'objectif est d'observer des comportements charismatiques dans un contexte précis : celui de l'entrepreneuriat. Le fondateur dirigeant de startup ou de PME partage avec le leader charismatique la nécessité de communiquer et de construire une vision qui engage tous les membres de son équipe. Dans un contexte d'incertitude où le modèle économique de l'organisation n'a pas encore fait ses preuves, l'entrepreneur doit démontrer force de conviction et de persuasion pour engager ses collaborateurs autour de sa vision. Nous postulons donc que l'étude des fondateurs dirigeants de startup pourrait apporter de nouveaux éléments de recherche pour engager les collaborateurs autour d'une vision partagée, notamment en période d'incertitude et de crise telle que celle que nous traversons actuellement.

L'étude croisée de l'entrepreneuriat et du leadership charismatique n'est pas une posture nouvelle et plusieurs chercheurs ont pointé les nombreux points communs entre les deux approches (Cogliser & Brigham, 2004; Gupta et al., 2004; Leitch & Volery, 2017). Mais l'entrepreneuriat étant considéré comme un champ de recherche plus jeune (Harrison et al., 2015), les auteurs ont généralement utilisés les apports théoriques du leadership pour éclairer

les enjeux de l'entrepreneuriat (Antonakis & Aitio, 2014; Vecchio, 2003). Nous choisissons la posture inverse. Associé à une flexibilité de structure et à une organisation hiérarchique plus souple qui lui permet de mieux répondre aux situations de crise, le modèle entrepreneurial apparaît comme plus adapté au contexte économique actuel (Gartner et al., 1992). Nous considérons que les apports du leadership entrepreneurial permettraient d'éclairer une nouvelle approche du leadership dans les organisations, en particulier en ce qui concerne le leadership charismatique.

Sur la base d'entretiens semi-directifs menés avec dix dirigeants de petites entreprises en plein développement, nous analysons la façon dont les fondateurs de startups parviennent à transmettre une vision individuelle à un collectif, à lui donner du sens et à susciter un engagement collectif autour d'un projet. Les implications de cette étude sont à la fois théoriques et managériales : d'un point de vue théorique, elle apporte de nouveaux éléments de compréhension au leadership charismatique pour donner un nouvel élan à un champ de recherche critiqué. D'un point de vue managérial, cette étude propose de s'inspirer des entrepreneurs charismatiques pour augmenter leur influence auprès de leurs collaborateurs.

1. Revue de littérature

1.1. *Le leadership charismatique*

Le leadership charismatique est un sujet d'intérêt ancien, étudié depuis l'Antiquité. Au début du XX^{ème} siècle, le sociologue Max Weber est considéré comme le premier à utiliser le terme « charisme » comme source d'autorité et à décrire le leader charismatique comme celui qui utilise son influence extraordinaire pour créer un changement social « *dans des temps de détresse psychique, physique, économique, éthique, religieuse ou politique* » (Weber, 1995). Dans cette définition, le charisme est :

« *La qualité extraordinaire [...] d'un personnage, qui est, pour ainsi dire, doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains ou tout au moins en dehors de la vie quotidienne, inaccessible au commun des mortels ; ou encore qui est considéré comme envoyé par Dieu ou comme un exemple, et en conséquence considéré comme « chef »* ». (Weber, 1995, I, p.320).

Dans sa définition, Max Weber définit le charisme comme une qualité individuelle largement inné du leader (« *doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains* »), mais également comme le fruit d'un processus social dans lequel le charisme attribué au leader dépend de ses succès.

Cette double approche se retrouve dans le paradigme du « *Nouveau Leadership* » (Bryman, 1992) qui s'intéresse au leadership transformationnel, néo-charismatique et visionnaire au début des années 1980. En management, le charisme est redécouvert comme une source d'influence et est reconnu pour l'« *effet profond et extraordinaire [qu'il produit] sur les suivants* » (House, 1976, p 189) et qui permet aux collaborateurs d'atteindre des performances « *aux delà des attentes* » (Bass, 2009). A la différence des théories plus rationnelles du leadership, le leader charismatique crée avec ses suivants une interaction émotionnelle qui permet d'agir en profondeur sur les valeurs, les objectifs et les besoins des suivants. L'efficacité du leadership charismatique se mesure à la capacité à faire passer l'intérêt personnel des salariés à agir pour eux même à un intérêt collectif à agir pour le groupe (Shamir et al., 1993). De cette

interaction résulte chez les collaborateurs une augmentation de l'engagement, de la motivation, de la collaboration et des performances individuelles et collectives.

Cette nouvelle approche a suscité un engouement des praticiens et des chercheurs qui ne se dément pas aujourd'hui (Antonakis et al., 2016). Mais si les effets charismatiques sont reconnus en ressources humaines, les sources de cette autorité restent confuses. Défini en termes de comportements (Conger & Kanungo, 1998; House, 1976), d'attribution (Shamir, 1991), de style de communication (Awamleh & Gardner, 1999; Den Hartog & Verburg, 1997) ou de traits de personnalité (Arvey et al., 2005), le charisme fait l'objet d'interprétations variées en fonction des domaines de recherche et peine à se départir de son aura mystique.

Dans cette communication nous nous intéressons à une perspective récente du leadership charismatique, principalement théorisée par Antonakis (2016) et Grabo (2017) : un individu peut être considéré comme charismatique lorsqu'il signale à un groupe sa capacité à coordonner l'action des individus vers un projet collectif. Pour les auteurs le leadership charismatique peut donc être défini comme « *des signaux émis par le leader, basés sur des valeurs, des symboles et avec une portée émotionnelle* » (Antonakis et al., 2016, p. 304) dans laquelle un signal est « *quelque chose que quelqu'un fait, qui est visible et qui sert à communiquer* » (Spence, 1973, p. 434). Les signaux sont donc des comportements verbaux (rhétorique, discours) et non verbaux (gestes, attitudes et apparence) qui sont utilisés par le leader dans l'objectif d'influencer un collectif vers un objectifs commun. En cela, cette approche reprend des éléments des théories comportementales du leadership (Conger & Kanungo, 1998) pour l'enrichir avec une dimension de communication. A la différence du leader transformationnel (Bass, 1989), le leader charismatique est d'abord représenté comme un bon communicant, un orateur qui utilise ses talents rhétoriques pour convaincre ses followers de le suivre dans la réalisation de son projet (Conger, 1999).

Le leader charismatique se distingue donc par un comportement verbal et non verbal ayant pour objectif d'« *attirer l'attention des suiveurs, susciter et faire converger leurs émotions, offrir une vision, renforcer les valeurs et les normes culturelles, et fournir un sentiment d'identité partagé pour un groupe* » (Grabo et al., 2017, p. 480). C'est cette dernière définition qui sera utilisée dans la suite de notre communication.

1.2. L'entrepreneur, le leader et les startups

Le leader charismatique et l'entrepreneur de startup partagent le même intérêt à convaincre un groupe de suivre la vision qu'ils inscrivent pour leur organisation. Le leader doit tout autant proposer un futur idéalisé pour l'organisation que convaincre les équipes de partager cette vision. Pour cela, il doit posséder davantage que des capacités cognitives et stratégiques, il doit posséder du charisme (Antonakis & Autio, 2014). Plusieurs études ont montré qu'un mode de management charismatique était vecteur de performance et de réussite, en particulier dans lors du processus de création d'entreprise (Felix et al., 2019; Kirkpatrick & Locke, 1996; Zaech & Baldegger, 2017).

Une startup est définie comme une jeune entreprise de petite taille, s'appuyant sur des ressources humaines et financières limitées (Zaech & Baldegger, 2017) avec une structure souple et flexible capable de s'adapter à un environnement instable et dynamique (Gartner et al., 1992 ; Harrison et al., 2015). Elles évoluent dans un contexte de nouveauté, d'incertitude et ressources limitées (Gartner et al., 1992; Zaech & Baldegger, 2017). Cette incertitude est à la fois interne, car l'organisation est encore en phase d'apprentissage et les processus ne sont pas

encore définis et ancrés. Elle est également externe, car les startups opèrent dans un environnement volatile et compétitif, et leur modèle économique repose souvent sur la découverte et l'exploitation d'un nouveau marché. La combinaison de trois variables, la nouveauté, les ressources limitées, et le climat d'incertitude résulte souvent d'une structure hiérarchique plate, dans lequel existe un seul niveau de management, celui exercé par le leader fondateur de la startup (Gartner et al., 1992). Cette configuration particulière est propice à un style de leadership charismatique.

1.3. La vision entrepreneuriale et la vision partagée

L'étude des startups a été largement négligée par les chercheurs, et le leadership dans les petites entreprises a été considérée comme un champ à part du leadership (Vecchio, 2003). Pourtant, le dirigeant comme l'entrepreneur ont le même rôle de leadership dans l'organisation, celui de développer une vision et influencer les autres pour atteindre collectivement cet objectif (Yukl, 2012). Sur ces points fondamentaux du management, les leaders de petites entreprises ont des enseignements à apporter.

La vision est un concept majeur de l'entrepreneuriat et du leadership. Elle est fortement corrélée à des indicateurs de performance, de satisfaction au travail et de motivation (Baum et al., 1998; Kantabutra & Avery, 2010). S'il existe une multitude de définitions dans la littérature organisationnelle, l'étude des petites entreprises nous apportent quelques éclairages : d'abord, une vision représente un idéal futur d'une organisation. Elle propose une image attractive de ce à quoi pourrait ressembler le futur avec l'intention de persuader les autres de contribuer à sa réalisation (Stam et al., 2010, p. 243). Ensuite, une vision donne une direction stratégique à l'organisation et ne doit pas être confondue en cela avec des objectifs stratégiques. La vision communique sur l'orientation future de l'organisation (le quoi), et sur la mission générale qui soutient cet objectif (le pourquoi) mais rarement sur la façon d'y arriver (le comment) (Berson et al., 2015).

La capacité à articuler une vision inspirante est la qualité d'un leader efficace et est centrale dans les théories du leadership charismatique (Baum, Locke, & Kirkpatrick, 1998; Bass, 1985 ; Conger & Kanungo, 1998). C'est également dans le contexte entrepreneurial que la capacité à communiquer la vision du dirigeant est fondamentale pour la survie de l'organisation. Le fondateur d'une entreprise doit convaincre beaucoup plus que lui-même de la faisabilité de son projet : il doit convaincre ses investisseurs, ses collaborateurs, ses fournisseurs de s'investir dans un projet qui devient collectif (Antonakis & Autio, 2014;).

En effet, pour être efficace la vision ne doit pas simplement être énoncée par le leader et le dirigeant-fondateur, elle doit être partagée. Une vision est partagée lorsque les membres d'un collectif s'accordent sur un but commun et qu'ils travaillent ensemble pour l'accomplissement de ce but (Berson, Waldman, Pearce, 2015). La capacité à passer d'une vision individuelle (porté par le leader) à une vision collective, appropriée par les membres de l'équipe est l'un des grands enjeux du leadership (Berson, et al., 2015 ; Shamir et al., 1993). Dans la littérature, le charisme du dirigeant et sa capacité à articuler une vision partagée sont étroitement liée (Baum et al., 1998; Kirkpatrick & Locke, 1996). Le dirigeant de startup qui réussit est un communicant charismatique (Awamleh & Gardner, 1999) : soit dans l'exercice du pitch, soit dans la communication à ses équipes, il utilise des techniques rhétoriques qui visent à convaincre et à persuader. En mettant l'accent sur les normes et valeurs communes au groupe, le leader charismatique renforce le sentiment d'appartenance à un collectif. Il développe un sens commun autour de la mission qui a plus de chance d'être appropriée et partagée par l'équipe (Conger, 1999). Il utilise pour cela des techniques de communication verbales et non-verbales qui permettent d'exprimer des émotions, de partager un langage symbolique, et de

convaincre de la pertinence de sa vision. La construction d'une vision partagée est donc à la fois la prérogative du leader qui l'énonce mais aussi du collectif auquel elle est adressée : la vision est partagée que si elle s'adresse à un groupe, propose une image idéalisée de ce groupe, et se fait le reflet de ses normes et valeurs (Berson et al., 2015). Elle encourage l'identification des membres d'un groupe à un collectif.

Dans la littérature, le charisme du leader est majoritairement étudié sur un temps court, dans le temps d'un discours ou d'une communication officielle. Or la vision inscrit la direction donnée à une organisation sur un temps long. Pour connaître les raisons et les effets d'une vision partagée sur l'organisation, il faut étudier davantage les comportements du dirigeant-fondateur que sa communication lors d'un discours. Notre recherche se concentre donc sur les comportements charismatiques du leader-fondateur, pour comprendre quelles sont les variables qu'il utilise pour convaincre un groupe de le suivre dans l'accomplissement d'un projet. Nous cherchons à répondre à la question suivante : quels sont les comportements adoptés par le dirigeant-fondateur de startup pour convaincre les membres de son équipe de le suivre dans l'accomplissement de la vision ?

2. La méthodologie utilisée

2.1. Les données collectées

Cette étude a d'abord une visée exploratoire et qualitative, elle se base sur onze entretiens semi-directifs auprès de fondateurs de startups en phase de croissance exponentielle, qui ont eu lieu de mi-janvier à début avril 2020.

N°	Genre	Création de l'entreprise	Nombre de collaborateurs	Temps d'entretien
1	F	2017	11	45 minutes
2	M	2016	41	45 minutes 40
3	M	2015	50	55 minutes
4	M	2013	28	1h05
5	F	2014	48	42 minutes
6	F	2013	11	32 minutes
7	M	2013	45	1h03
8	M	2010	30	35 minutes 39
9	M	2016	35	50 minutes
10	M	2015	39	40 minutes
11	M	2016	35	55 minutes

Dans une entreprise dont tout reste à prouver, le modèle économique, la viabilité et le potentiel de croissance, le dirigeant se pose comme le meilleur représentant commercial de son projet. Il crée une entreprise à partir d'une idée, et le succès de cette entreprise dépend de sa

capacité à fédérer un groupe d'employés, de clients et de partenaires autour de cette idée. Dans le cadre de cette étude, nous avons contacté une trentaine de fondateurs répondant à des critères de succès, c'est-à-dire : être identifiés et reconnus comme tel par leurs pairs (Les Echos Entrepreneurs, Forbes, Welcome to the Jungle, Salons des Entrepreneurs), avoir levé des fonds récemment ou être en phase de croissance (calculé par l'augmentation du CA) et être en période de recrutement dans les six derniers mois. Notre étude se concentre sur les fondateurs-CEO de startup, qui dirigent une équipe de 10 à 50 personnes. En dessous de 10 personnes, nous considérons que les effectifs sont trop restreints pour que la communication de la vision se fasse de manière explicite et dans une logique managériale. Au-dessus de 50 personnes, nous considérons que les effectifs sont au contraire trop importants pour que le fondateur ait un contact direct et significatif avec les membres de son équipe. Au-delà 50 de personnes, le fondateur est déjà auréolé de son succès et éloigné géographiquement ou hiérarchiquement de ses équipes (création d'une ou deux strates hiérarchiques supplémentaires), ce qui a tendance à fausser les représentations des acteurs.

2.2. *L'analyse*

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons privilégié une analyse exploratoire et inductive. Le leadership charismatique et la vision sont en effet des concepts qui font l'objet d'interprétations diverses et antagonistes dans la littérature. Nous avons donc concentré l'entretien sur le fondateur comme porteur de son projet, et comment ce projet pouvait être communiqué et transmis à un groupe.

L'analyse thématique des données exploratoires s'est déroulée en trois étapes chronologiques (Wanlin, 2007) : la préanalyse (par lecture flottante, repérage d'indices, et découpage en unités signifiantes) a été menée sur la moitié des entretiens (soit cinq entretiens) pour ensuite permettre la deuxième étape de l'exploitation (catégorisation, comptage) et enfin de l'interprétation.

La préanalyse des entretiens a servi de construire une première grille d'analyse dont la pertinence a été vérifiée avec la deuxième partie des entretiens. Cette première étape a permis de mettre en lumière plusieurs thèmes et sous thèmes qui sont ensuite discutés dans les résultats.

3. Résultats

3.1. *Le dirigeant, la vision et les valeurs*

3.1.1. *Le dirigeant, premier porteur de la vision*

La vision est un terme qui reste confus dans la littérature organisationnelle. De fait, il existe presque autant de définitions de la vision que d'auteurs sur le sujet, et ces définitions ne recourent pas les mêmes objectifs selon le domaine dans lequel elle est étudiée. Dans nos entretiens, nous avons choisi de n'adopter aucun vocabulaire précis concernant la vision, et se conformer au vocabulaire adopté par le répondant, qu'il fasse référence à la mission, la philosophie d'entreprise, la raison d'être ou le projet. A la suite de nos entretiens, nous avons donc décidé de recouper les verbatim des répondants pour redéfinir le concept de vision et surtout de la différencier du projet. Le projet émane du fondateur de l'organisation, il est personnel et porteur de valeurs propre au leader, alors que la communication visionnaire est la direction que le fondateur communique à son équipe pour accomplir ce projet. En résumé, le leader de startup est porteur d'un projet qui l'anime et lui donne du sens personnellement, et ce projet devient vision quand il est communiqué à une équipe. La communication visionnaire

donne une direction à l'action collective, elle permet de faire adhérer les collaborateurs à un projet commun.

Encadré numéro 1 : Exemple de visions

« La bonne c'est de dire, pourquoi on est encore là sept ans après ? C'est parce notre vocation c'est de donner le sourire et transmettre de la bonne humeur. Comment on fait ça ? en étant l'idée réflexe pour un cadeau. Et avec quoi ? avec une marque de mode qui a fait de l'humour son dénominateur commun. » Entretien fondateur n°4

« La première épine du pied pour partir, c'est son logement. La raison n°1 de non-mobilité, c'est qu'est-ce que je fais de mon appartement. Nous on répond à cette question. » Entretien fondateur n°3

« Nous ce qu'on veut à long terme c'est être la référence du biscuit personnalisé dans le monde. Déjà en France puis en Europe. » Entretien fondateur n°6

Si pour certains fondateurs la vision n'est définie qu'après quelques mois, voire quelques années, tous s'accordent sur l'importance de communiquer de manière claire et explicite la direction donnée à l'action collective. Dans les entretiens, les fondateurs sont tous capables de parler de l'objectif poursuivi par leur organisation de manière brève (en une ou deux phrases), explicite et claire (voir encadré n°1). Cette concision est le résultat d'une communication maîtrisée et répétée, à la fois devant les équipes, mais également les investisseurs et les clients.

La communication de la vision a comme principal objectif de donner une direction à l'action individuelle des collaborateurs. Plus large et pensée à long-terme, elle sert de guide aux prises de décision dans l'organisation, et est portée uniquement par le fondateur. Si chacun peut apporter des idées à la réalisation de la vision, c'est au fondateur d'endosser le rôle de « *pilote de l'avion* » (entretien fondateur n°6) « *capitaine de navire* » (entretien fondateur n°9), de leader.

Parce qu'elle donne une direction générale et ne détaille pas les objectifs stratégiques pour y arriver, elle est stable dans le temps. Si la stratégie de l'entreprise est souvent définie collectivement dans une logique bottom-up, la direction générale et les valeurs qui sous-tendent cette direction sont très peu revues ou remises en cause. « *La vision très macro elle ne change pas mais la vision qu'on décline en stratégies d'entreprises nécessairement elle évolue.* » (Entretien fondateur n°2)

Pour faire adhérer son équipe à un projet commun, les répondants s'accordent sur une communication ouverte, répétée, et constante de la vision : « *Il faut avoir une communication ouverte, il faut répéter les choses, s'assurer qu'à tous les niveaux de la hiérarchie c'est clair. Ça passe par se répéter, se répéter, se répéter.* » (Entretien fondateur n°1). L'effet charismatique du leader s'illustre dans sa capacité à transmettre une vision personnelle pour en faire une vision partagée par un groupe, c'est-à-dire lier émotionnellement le groupe au projet, et qu'il soit créateur de sens pour le groupe qui travaille à sa réalisation.

3.1.2. La vision et le groupe

Le dirigeant est le premier porteur de la vision, mais il n'en est pas le seul. Si dans un premier temps ses capacités à convaincre et à persuader sont essentiels, au quotidien ce sont les

membres de l'équipe qui travaillent à la mise en œuvre des objectifs portés par la vision. Pour cette raison, les fondateurs dirigeants de notre étude (10 sur les 11) insistent sur l'importance de partager la vision avec les membres de leur équipe. Partager la vision suppose d'abord de partager les idées, les responsabilités et les compétences pour fédérer l'équipe autour d'un projet qui leur appartient également.

« Surtout c'est une vraie réalisation de voir les autres porter la vision de l'entrepreneur. Moi je vais peut-être recadrer sur la vision quand je vois qu'on en sort, mais je suis plus en pilote, qu'en espèce d'agiteur permanent. Je suis plus en retrait parce que je considère que maintenant mes managers et toute l'équipe se l'ai approprié. » (Entretien fondateur n°9)

« Nous on a choisi la co-construction parce que c'était aussi un moyen d'intégrer les équipes au projet. C'était un moyen de les fédérer, en se disant que moins je vais imposer un moyen à quelqu'un, plus je vais le rendre responsable, owner de son sujet. » (Entretien fondateur n°10)

« Nous ce qu'on a trouvé comme solution c'est d'avoir des objectifs fixés de manière horizontale, par tous les salariés de la boîte, pas uniquement par eux, pas uniquement par nous. » (Entretien fondateur n°3)

Partager les idées et les compétences suppose une organisation peu structurée, collégiale, dans laquelle les informations circulent facilement. Cela nécessite un environnement ouvert, ainsi qu'une communication fluide entre les membres de l'organisation. Dans cette configuration, chaque employé a accès à toutes les informations nécessaires, au même titre que le dirigeant.

« Du fait qu'on travaille en open space, c'est clair. Ce n'est pas comme si les employés me voyaient de temps en temps. Je suis téléphone ils m'entendent, quand je parle à mon directeur marketing ils m'entendent. » (Entretien fondateur n°4)

« Ce que je t'ai décrit c'est une organisation assez collégiale, presque démocratique, parce qu'on définit ensemble les objectifs et on se répartit les tâches. Ça veut dire que si tu n'as pas de bonne communication dans la boîte, ça ne fonctionne pas. Comment tu fais pour qu'un mec en com' puisse fixer des objectifs à quelqu'un qui est en commercial ? pour que ça fonctionne il faut que la personne en com' ait accès à toutes les données ». (Entretien fondateur n°11)

3.1.3. Les valeurs et la culture d'entreprise

La vision est soutenue par un ensemble de normes et de valeurs qui donne du sens au projet, d'abord pour le fondateur et ensuite pour ses collaborateurs. Ces normes et valeurs ont parfois, mais pas forcément, de portée morale, sociétale ou environnementale mais elles définissent le socle de la culture d'entreprise sur lequel se reconnaissent et s'appuient tous les membres de l'organisation. « La culture d'entreprise c'est le mix de ses valeurs, c'est le fait que chacun adhère à ses valeurs. Et les valeurs sont plus importantes que les individus. C'est collectif [...] On a viré parfois les meilleurs de notre boîte parce qu'ils écrasaient le collectif. L'individu doit s'effacer au profit du collectif. » (Entretien fondateur n°3)

Le leader comme créateur d'entreprise est le premier porteur de ces valeurs, qui sont basées sur ses propres références normatives et morales. « Et c'est dingue de voir à quelle point la culture d'entreprise ressemble aux fondateurs et aux cofondateurs. Et ça il faut le porter,

c'est notre principale mission. » (Entretien fondateur n°7). A l'unanimité (11 cas sur 11), le dirigeant est celui qui définit l'identité de l'entreprise.

Cependant, les entretiens révèlent que l'alignement entre les valeurs de l'entrepreneur et des membres de son équipe est un modérateur de cette relation. C'est-à-dire que les suiveurs ne reconnaissent le leader comme représentant symbolique de leur groupe que si au préalable, ils reconnaissent les valeurs portées par l'organisation comme représentatives de leurs propres valeurs. Cet alignement entre les valeurs organisationnelles et les valeurs personnelles des collaborateurs est vérifié dès le processus de recrutement. En ce sens, la phase de recrutement est primordiale dans la vie d'une startup, en ce qu'elle permet autant de valider les compétences d'un candidat (hard skills) que son adhésion à la culture d'entreprise (soft skills) portée par le fondateur. « *Dans nos entretiens il y a toujours un dernier entretien « team fit » où la personne rencontre les gens de l'équipe qui s'assurent de la cohérence des valeurs* » (entretien fondateur n°8).

Les valeurs de l'entreprise doivent être partagées par l'ensemble de l'équipe pour que naisse un sentiment d'appartenance à une même entité. Les fondateurs interrogés (6 cas sur 11) soulignent l'importance de faire vivre ces valeurs dans le quotidien de l'organisation : « *Par exemple, le fun fait partie de nos valeurs, et ça on n'a pas vraiment besoin de le pousser mais l'équipe ne se fait pas prier, et organise des trucs off ensemble... on passe quand même du bon temps tous ensemble, mais sans que ce soit forcé. Donc il n'y a pas vraiment un truc qui est forcé figé mais chacun se doit de les faire vivre.* » (Entretien fondateur n°5).

3.2. L'évolution des comportements de leadership

Notre étude s'intéressait aux comportements de leadership charismatique qui permettaient aux dirigeants d'entreprises de type startup de convaincre leurs collaborateurs d'adhérer à leur vision. Or, au fur et à mesure des entretiens, il apparaît de plus en plus que l'objectif recherché est trop restrictif par rapport à la réalité du terrain. Le leadership est par nature un phénomène complexe et multi-sources, et le leader ne doit pas uniquement convaincre à court terme, il doit exercer son influence à long terme. Le leader charismatique est investi du rôle de capitaine de navire lorsqu'il expose sa vision, et d'ambassadeur de l'organisation lorsqu'il communique sur les valeurs. Mais comment faire pour que ces rôles perdurent et ne s'essouffent pas face aux difficultés quotidiennes et à l'inévitable routinisation du travail ?

« *En interne j'arrive à transmettre la passion lors de l'embauche, pendant les entretiens, au début. Mais garder et animer cette passion au jour le jour, c'est un peu plus compliqué. Au début tu as été excité par le projet, tu es dedans, et après tu rentres un peu plus dans la routine boulot.* » (Entretien fondateur n°10).

Les organisations de type startups passent par plusieurs phases en un temps assez court (Antonakis et Autio, 2007). A chacune de ces phases correspond des comportements de leadership distinct en adéquation avec les attentes des salariés et des tâches à accomplir par l'entrepreneur.

3.2.1. La phase de création de l'entreprise

Les comportements de leadership de type charismatiques sont répertoriés majoritairement en phase initiale de la création d'entreprise. Dans les premières phases de création du projet, celui-ci repose davantage sur le pouvoir de conviction du leader que sur les résultats tangibles de l'organisation. De ce fait, le dirigeant d'entreprise doit communiquer

autour de la vision de manière inspirante pour convaincre et persuader ses investisseurs, ses clients et son équipe de la pertinence et de l'importance du projet : « *Il faut vraiment comprendre que c'est ça le rôle de l'entrepreneur, c'est être là pour emmener les gens, les ériger, les fédérer, leur donner envie* » (entretien fondateur n°5)

Cette importance est symbolisée par l'exercice du pitch, pendant lequel le fondateur dispose d'un temps limité pour défendre son idée d'entreprise. Le pitch fait généralement l'objet de concours récompensés par un prix et peut servir de tremplin pour la startup. C'est donc un exercice auquel les fondateurs arrivent minutieusement préparés et qui permet de précisément définir la direction et la mission de leur organisation. En d'autres termes, la communication permet de définir la vision de l'entreprise. Dans cette phase initiale de création d'entreprise, le leadership est clairement endossé par le dirigeant-fondateur qui transmet à ses équipes une vision et les valeurs de l'entreprise.

3.2.2. La consolidation

Lors de la phase initiale, le leader est le premier porteur de son projet, et il doit convaincre et persuader une équipe autour de ce projet en construction. Mais dans deuxième phase, la vision et les valeurs sont définis et le leader a tendance à prendre de la distance, à s'éloigner de l'opérationnalisation pour déléguer un nombre plus important de tâches à son équipe. Dans cette phase, le leader reste le premier porteur de la vision, mais la définition et la mise en place des objectifs stratégiques sont de plus en plus décentralisés.

« *Moi je vais peut-être recadrer sur la vision quand je vois qu'on en sort, mais je suis plus en pilote, qu'en espèce d'agiteur permanent. Je suis plus en retrait parce que je considère que maintenant mes managers et toute l'équipe se l'ai approprié.* » (Entretien fondateur n°6)

Dans cette organisation, le leader intervient uniquement pour s'assurer que les décisions prises restent dans la lignée de la vision, et les équipes sont responsabilisées et jouissent d'une grande autonomie.

« *En revanche nous on a mis en place un système basé sur deux principes qui vont de pairs, je dirais la responsabilité et la liberté. Plus tu donnes de liberté à quelqu'un, plus tu exiges la responsabilité. [...] Et j'ai quand même l'impression que ce qui marche le mieux c'est de créer un climat de confiance et créer une culture de la responsabilité et que les gens se gèrent eux même dans un climat de confiance* ». (Entretien fondateur n°10)

« *Et il y a un moment on commence à structurer l'équipe, ce qui est vraiment important c'est d'être capable de déléguer pour responsabiliser un maximum.* » (Entretien fondateur n°7)

Certains dirigeant-fondateurs imaginent un processus de leadership distribué, dans lequel les personnes les plus compétentes sur un sujet prennent le leadership pour mener à bien l'objectif. Ils soulignent l'importance d'engager et de responsabiliser des gens plus compétents qu'eux dans leur domaine.

« *Et du coup, moi ce que je vois c'est qu'au début on fait tout parce qu'on est tout seul ou à trois, et après une fois qu'on a compris qu'est-ce que c'est cette fonction, on trouve toujours quelqu'un qui le fait mieux que soi. Il y a des gens experts qui le font mieux dans tous les domaines. Et je suis super content de trouver quelqu'un qui fait mieux que moi, de qui je peux apprendre en plus. Donc je ramène des gens super compétents et je suis super content d'apprendre d'eux et puis je fais autre chose, un truc qui fait avancer le projet.* » (Entretien fondateur n°8)

3.2.3. La période de crise

A ces deux premières phases nous rajoutons une troisième : la période de crise. La vie des organisations de type startups évoluent dans un contexte d'incertitude et de concurrence forte pour l'acquisition de ressources. Ce sont des organisations qui ont généralement fait face à plusieurs moments de crise. Depuis le mois de mars, la situation exceptionnelle dans laquelle a été plongée une partie du monde à la suite à la propagation du virus Covid 19 a notamment été l'occasion de revenir sur les comportements des dirigeants de startup en tant de crise. Il apparaît que dans ce contexte, le rôle du dirigeant comme leader charismatique est exacerbé et il revient au cœur du processus de décision : « *J'ai ressenti le besoin de repasser au premier plan et de remonter sur le bateau avec eux.* » (Entretien fondateur n°7)

On répertorie principalement dans les entretiens la nécessité de gérer ses propres émotions et celles des collaborateurs (12 références) au moyen d'une communication transparente mais optimiste, positive et tournée vers l'avenir (15 références).

« *Il faut être très réaliste, dire les choses telles qu'elles sont, mais toujours montrer que tu gères la barque, que tu es aux manettes et que tu es confiant. Garder le sourire, rassurer les équipes et leur montrer que tu es confiant pour l'avenir. [...] L'une des grandes missions quand on est dirigeant, c'est de devoir porter seul le poids de l'angoisse, et c'est très très dur, mais surtout ne jamais véhiculer de l'angoisse à ses équipes, mais de la confiance, toujours de la confiance* » (entretien fondateur n°10).

La plupart des dirigeants font référence à la nécessité de rappeler la vision et les valeurs pour redonner un sens à l'action du groupe et remobiliser autour de la mission (6 références). « *Donc réaffirmer la vision, la mission, les valeurs. Si oui, l'objectif c'est ensuite de reprendre la parole auprès des équipes.* » (Entretien fondateur n°5).

Une période de crises créé un besoin de direction et implique des comportements de type directifs (6 références) : « *Après en période de crise, il ne faut pas se poser de questions, c'est moi qui prends les décisions et il faut les prendre le plus tôt possible et il faut donner de l'alignement* ». (Entretien fondateur n°3).

En résumé, il est attendu du fondateur des qualités d'un leader mobilisateur et charismatique, c'est-à-dire : instiller une direction à ses collaborateurs, redonner sens à la mission défendue par l'organisation, et redynamiser ses équipes autour du projet. Dans une période caractérisée par l'incertitude, le processus de leadership apparaît moins partagé et le leader reprend le premier rôle dans la gestion de l'organisation et de ses membres.

Figure : Les différents comportements de leadership en fonction des phases d'évolution de la startup

Contexte	Tâches de l'entrepreneur	Comportements de leadership mobilisés
<u>Phase 1</u> : la création	Planning stratégique Motivation Mobilisation Création d'un esprit d'équipe	Leadership charismatique : - Communiquer autour de la vision : instiller une direction et un sens à l'action - Symboliques : définir et incarner les valeurs de l'organisation - Emotionnels : instiller passion et engagement dans la vision

<u>Phase 2 :</u> consolidation	Planning stratégique Coordination Délégation	Leadership participatif : - Consultation des collaborateurs avant prise de décision Leadership partagé : - Prise de décision horizontal - Distance du leader - Autonomie et responsabilité des salariés
<u>Phase 3 :</u> période de crise	Fédération de l'équipe Mobilisation Communication et transparence	Leadership charismatique : - Emotionnel : gestion de ses propres émotions et de celles de ses collaborateurs - Visionnaire : mobiliser autour de la vision et des valeurs - Symbolique : Recréer l'esprit d'équipe autour de valeurs partagés Leadership directif / décisionnaire : - Prise de décision unilatérale

4. Discussion:

4.1. Une tendance à l'héroïsation du leader

En accord avec la littérature, notre étude montre que le rôle du dirigeant-fondateur est fondamental dans la création, la communication et la transmission d'une vision stratégique pour l'organisation (Baum, Locke, & Kirkpatrick, 1998). Dans un contexte de création d'entreprise, où la stratégie, les procédures et les objectifs ne sont pas encore définis, le fondateur prend une position de leadership pour instiller une direction et convaincre son équipe de le suivre dans cette direction (Ensley, Hmieleski, Pearce, 2006). Il répond à la définition du leader charismatique et visionnaire proposée par Knippenberg & Sitkin (2013), dans laquelle le leader crée une projection d'un futur possible pour un collectif, avec l'intention de persuader le collectif de participer à la réalisation de ce futur.

La vision de l'organisation est soutenue par un ensemble de normes et de valeurs qui donne du sens au projet. De la même façon, ces normes et valeurs émanent en premier du dirigeant-fondateur qui les définit le plus souvent en rapport avec ses propres valeurs. Son rôle est d'incarner son organisation et les valeurs qu'elle porte. On retrouve ici la notion « *d'entrepreneur d'identité* » défendue par van Knippenberg & Hogg, (2003, p. 261), dans la mesure où dans notre étude, les fondateurs sont créateurs d'un projet, mais également d'une culture d'entreprise qui permet de fédérer les collaborateurs autour des valeurs défendues par le projet. Le leader charismatique s'inscrit alors comme « *un des plus puissants ancres symboliques de l'identité collective* » (Popper & Castelnovo, 2018, p. 10).

Pourtant, si les qualités d'un leader charismatique sont indéniablement un avantage lors de la première phase de création de l'entreprise, les résultats des entretiens avec les dirigeants invitent à se décentrer de la figure du leader pour accorder plus d'importance aux collaborateurs. L'influence n'est pas un processus uniquement vertical, du leader vers ses suiveurs, et dans les cas étudiés ici, elle est plus souvent issue d'une co-construction entre le dirigeant-fondateur et ses équipes. Il convient donc de réfléchir : étudier le dirigeant-fondateur de startup sous le prisme du leadership charismatique est-il encore pertinent ?

Il est peu de dire que la recherche s'est enthousiasmée pour la figure du leader charismatique. Décrit comme un individu exceptionnel, porteur de changement, visionnaire et inspirant, le leader charismatique influence de manière extraordinaire la motivation, l'engagement et les performances des collaborateurs (Bass, 1990 ; Conger & Kanungo, 1998 ; Shamir & Howell, 1999), que ces variables soient étudiées en contexte entrepreneurial (Baum et al, 1998) ou organisationnel (Awamleh & Gartner, 1999). Cependant, les recherches sur le charisme ont eu tendance à romancer la figure du leader, à laquelle on attribue les performances de l'organisation en occultant les autres facteurs qui pourraient y contribuer (Meindl, Ehrlich et Dukerich, 1985). A leur paroxysme, les leaders charismatiques sont considérés comme des sortes de héros culturels, dont la puissance est entourée de mythes, d'histoires et de légendes (Popper & Castelnovo, 2018). Dans les organisations, la fascination exercée par des grandes figures charismatiques comme Steve Jobs ou Jack Welch ont conduit à héroïser le leader et à redynamiser la recherche autour des traits de personnalité qui permettraient de distinguer et d'identifier les leaders exceptionnels (Antonakis & Day, 2012).

La recherche en entrepreneuriat a également suivi une voie parallèle, que Ensley, Hmieleski et Pearce (2006) considère comme « *une quête improductive pour identifier les caractéristiques optimales des entrepreneurs individuels et [qui] a mis un accent excessif sur le leadership vertical dans le contexte des nouvelles entreprises* » (p.221)

Nos résultats invitent à questionner l'hypothèse selon laquelle le dirigeant-fondateur de l'organisation est le seul porteur du projet et de la culture de son entreprise. Les organisations sont en effet des groupes sociaux dont les membres partagent une culture commune, qui fournit un socle de valeurs, de symboles, de rites et de croyances partagées (Hogg, 2001). Le leadership est avant tout un processus social qui naît dans un groupe : le leader est toujours membre du groupe, élu par lui (Hogg, 2001). Or, dans ce groupe, l'influence peut être autant vertical (portée par le leader) qu'horizontale (partagée par les membres du groupe).

Depuis le début des années 2000, plusieurs auteurs, dont Mintzberg (2004), ont appelé à repenser le leadership comme un processus plus horizontal. En 2003, en s'appuyant sur les travaux de Lewin (1959), Pearce et Conger (2003) définissent le concept de leadership partagé comme : « *un processus d'influence dynamique et interactif entre les individus d'un groupe dont l'objectif est de se diriger les uns les autres vers la réalisation des objectifs du groupe ou de l'organisation, ou des deux. Ce processus d'influence implique souvent une influence par les pairs, ou latérale, et parfois une influence hiérarchique ascendante ou descendante* » (p 1.). Dans cette configuration, le projet, ou l'objectif commun prend le pas sur l'individu, et chacun contribue en fonction de ces compétences à sa mise en place. De fait, c'est souvent l'individu ou l'équipe la plus qualifiée à un moment donné qui prend le rôle de leadership pour définir, structurer et réaliser les objectifs. Cette définition correspondrait davantage à ce qui a été observé lors de nos entretiens.

4.2. Le rôle du contexte

Plusieurs chercheurs ont suggéré que le mode idéal de leadership dans les organisations était susceptible de dépendre du stade du cycle de vie de l'organisation (Antonakis & Autio, 2007 ; Ensley, Hmieleski, Pearce, 2006). D'autres distinguent dans la vie des startups des situations décrites comme « fortes », caractérisées par un faible niveau de risques et des normes solidement établies, et des situations dites « faibles », caractérisées par l'incertitude et le manque de procédures établies pour répondre à la situation (Jacquart & Antonakis, 2014). Notre recherche a montré que le leadership est un processus complexe et de long-terme, qui ne peut

être détaché du contexte dans lequel il s'exerce. Les comportements de leadership « traditionnels » ou vertical et les comportements partagés ou horizontal ne peuvent être étudiés en dehors du contexte. Alors qu'en situations « faibles » les comportements majoritaires sont les comportements directifs et charismatiques, en situations « fortes » les comportements étudiés relèvent davantage du leadership partagé. Dans cette communication, la crise du Covid-19 nous a permis d'étudier plus précisément les comportements de leadership en période de crise et d'incertitude.

Si dans le quotidien de l'organisation, les comportements de leadership charismatiques ne sont pas majoritaires, en revanche ils sont beaucoup plus nombreux en période de crise. Cela reste cohérent avec la littérature. La crise, définie par Pearson et Clair (1998) comme "*un événement à faible probabilité et à fort impact qui menace la viabilité de l'organisation et qui est caractérisé par une ambiguïté de cause, d'effet et de moyens de résolution, ainsi que par la conviction que les décisions doivent être prises rapidement*" (p. 59), est fortement relié à l'émergence d'un style charismatique depuis Weber (1921). Pour le sociologue allemand, la domination charismatique est le fruit d'une situation exceptionnelle qui crée un abandon à la foi, à un héroïsme. En un sens, la crise est un élément nécessaire de la domination charismatique : elle crée le besoin de héros et la croyance en la supériorité de sa mission. Le charisme dans sa forme pure est une force révolutionnaire qui émerge hors du quotidien, en dehors de la tradition, pour renverser l'ordre établi et en créer un nouveau (Weber, 1995).

Cela s'explique par des besoins psychologiques : dans une période caractérisée par l'incertitude, le stress, et l'anxiété, où les dispositions passées ne fonctionnent plus, et où le futur paraît incertain et terrifiant, les individus éprouvent le besoin de se référer à la figure d'un individu « doté de qualités extraordinaires » pour leur apporter la direction et l'espoir dont ils ont besoin. La combinaison d'une détresse psychologique et la promesse de salut portée par un leader charismatique induit à mieux accepter l'influence de ce dernier (Shamir & Howell, 1999a). Ce comportement est expliqué par le psychanalyste Kets de Vries (1988) par un besoin de direction hérité de l'enfance : dans une période de crise, les individus ont tendance à régresser à ce stade de l'enfance où l'ont transférait à l'autorité parentale le soin de gérer ses émotions et ses psychoses. Ce comportement conduit à la fois à une préférence pour les leaders présentant des caractéristiques charismatiques, et une valorisation supérieure de ses qualités (Bligh et al., 2014).

5. Limites et ouvertures

Les résultats présentés dans cette communication sont issus de l'analyse d'entretiens avec des fondateurs de startups. Par conséquent, ils doivent être considérés avec précaution en ce qui concerne les effets du leadership sur les suiveurs. Le leadership et le charisme sont des également des phénomènes attribués, et le leader charismatique doit être perçu comme tel par ses suiveurs pour être efficace. Pour compléter les premières données discutées dans cette recherche, nous menons de manière parallèle une deuxième vague d'entretiens avec les collaborateurs des entreprises interrogées. Ces entretiens seront comparés avec les résultats obtenus auprès des dirigeants-fondateurs et apporteront de nouveaux éléments d'analyse. Il est également prévu de distribuer aux suiveurs un questionnaire permettant de mesurer leur degré d'engagement émotionnel à l'organisation, et le sentiment d'identification à un collectif des équipes. Au moment de la rédaction de cette communication, cinq entretiens suiveurs ont été menés, et sont en phase de préanalyse.

La deuxième limite de cette étude concerne le contexte dans lequel elle a été produite. Le contexte entrepreneurial a été choisi en raison de sa cohérence avec la recherche poursuivie

dans cette communication. Le développement d'une organisation de type startup est en partie dû au leadership charismatique de son fondateur, à sa capacité à faire adhérer des individus à son projet. Cependant, étant donné le contexte et le fonctionnement dans lequel évolue ce type d'organisation, le choix de cet environnement pourrait poser des problèmes de validité externe. En effet, les entrepreneurs interrogés sont à la fois porteurs et créateurs du projet, ce qui est souvent à l'origine de la passion qu'il déploie dans leur travail. Cette condition est rarement observée dans un contexte managérial hors entrepreneuriat. Pour pallier cette limite et assurer la validité externe, nous pensons reproduire les résultats de cette étude dans le cadre d'une expérimentation.

Enfin, les recherches futures pourraient faire progresser nos connaissances sur le leadership vertical et partagé grâce à une étude longitudinale à différents stades de développement des entreprises. Ce type d'étude supposerait que le chercheur utilise une méthode de type observation pour étudier les comportements des différents acteurs de l'entreprise de manière la plus objective possible.

6. Conclusion

L'objectif de cette étude était de mettre en lumière des comportements de leadership qui permettraient de partager une vision avec les collaborateurs. Notre étude révèle que le leadership du fondateur de startup ne peut être envisagé uniquement sous le prisme d'un rapport hiérarchique vertical. Si la littérature avait mis en avant le lien existant entre les comportements /la communication charismatique du dirigeant fondateur de startup et sa capacité à partager une vision, notre étude qualitative complexifie cette relation. Les startups sont des organisations flexibles, très dépendantes du contexte dans lesquelles elles évoluent. Dans ce cadre, le rôle du leader évolue en fonction des besoins de son organisation, comme son rapport à ses collaborateurs. Dans cette communication, nous avons montré que la capacité du dirigeant-fondateur à motiver un groupe de collaborateurs vers l'accomplissement d'un objectif commun ne pouvait ni être entièrement expliquée par des comportements de leadership de type verticaux (charismatiques) ni par des comportements de type horizontaux (partagés), mais plutôt par une juste balance entre les deux types, en fonction du contexte. L'influence est verticale quand il s'agit pour le dirigeant fondateur de convaincre et persuader autour d'un projet qui n'a pas encore fait ses preuves (phase initiale de construction de la startup) ou bien qui est remis en cause (phase de crise). L'influence est davantage horizontale lorsque l'organisation est en phase de consolidation, et que l'intelligence collective est sollicitée pour faire avancer la vision.

Cette étude a des répercussions théoriques, en proposant une mise en tension de deux paradigmes de leadership souvent pensés comme opposés : le leadership vertical et charismatique, et le leadership horizontal et partagé. Selon notre point de vue, plutôt que de s'opposer, les deux types de leadership représentent plutôt deux extrémités d'un même prisme, dans lequel le dirigeant-fondateur évolue en fonction du contexte.

Mais elle a aussi, et surtout, des répercussions en termes de pratique managériale : dans le contexte de crise que traverse toutes les organisations, et notamment les plus fragiles et les plus jeunes, les résultats présentés donnent des clés aux managers pour réengager son équipe, pour remotiver et fédérer en période de crise et d'incertitude. Le leadership charismatique étant le type de leadership le plus adapté à ce type de contexte, nous pensons que les dirigeants pourraient s'inspirer des éléments de notre recherche pour créer un sentiment d'appartenance et un engagement fort, qui permettrait de mieux traverser la crise.

Bibliographie

- Antonakis, J., & Aitio, E. (2014, avril 16). *Entrepreneurship and Leadership*. The Psychology of Entrepreneurship. <https://doi.org/10.4324/9781315750989-17>
- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma : An Ill-Defined and Ill-Measured Gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 293-319. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305>
- Arvey, R. D., Rotundo, M. T., Johnson, W. R., Zhang, Z. S., & Mcgue, M. K. (2005). *The determinants of leadership role occupancy : Genetic and personality factors*.
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness : The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00022-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00022-3)
- Bass, B. M. (2009). *The Bass Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43-54. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.43>
- Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B., & Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances : A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 143-155. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.011>
- Berson, Yair & Waldman, David & Pearce, Craig. (2015). Enhancing our understanding of vision in organizations: Toward an integration of leader and follower processes. *Organizational Psychology Review*, 6, (10) .1177/2041386615583736.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., Louis B.. Barnes, & Larry E.. Greiner. (1964). *Breakthrough in organization development*. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Bligh M. C., Kohles J. C., Meindl J. R. 2004. Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. *The Leadership Quarterly*, 2: 211–239.
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.008>
- Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship : Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771-799. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.004>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications.
- Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (1997). Charisma and rhetoric : Communicative techniques of international business leaders. *The Leadership Quarterly*, 8(4), 355-391. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90020-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90020-5)
- Ensley, M., Hmieleski, K. & Pearce, C. (2006). The Importance of Vertical and Shared Leadership Within New Venture Top Management Teams. *The Leadership Quarterly*. (17). 217-231. [10.1016/j.leaqua.2006.02.002](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.002).

Felix, C., Aparicio, S., & Urbano, D. (2019). Leadership as a driver of entrepreneurship : An international exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(3), 397-420. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2018-0106>

Gartner, W. B., Bird, B. J., & Starr, J. A. (1992). Acting As If; Differentiating Entrepreneurial From Organizational Behavior. 20.

Grabo, A., Spisak, B. R., & van Vugt, M. (2017). Charisma as signal : An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 473-485. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.001>

Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership : Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)

Harrison, R., Leitch, C., & McAdam, M. (2015). Breaking Glass : Toward a Gendered Analysis of Entrepreneurial Leadership. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 693-713. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12180>

Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184–200. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1

House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06. <https://eric.ed.gov/?id=ED133827>

House, R. J. (1999). Weber and the neo-charismatic leadership paradigm : A response to Beyer. *The Leadership Quarterly*, 10(4), 563-574. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00032-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00032-6)

Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision : Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37-45. <https://doi.org/10.1108/02756661011012769>

Kets de Vries, M. F. R. (1988). Origins of charisma: Ties that bind the leader and the led. In J. A. Conger & R. N. Kanungo, *The Jossey-Bass management series. Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (p. 237–252). Jossey-Bass.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1). <https://psycnet.apa.org/buy/1996-00227-004>

Knippenberg, D. van, & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research : Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>

Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership : Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156. <https://doi.org/10.1177/0266242616681397>

M. Bass, B. (1999). On the taming of charisma : A reply to Janice Beyer. *The Leadership Quarterly*, 10, 541-553.

Offermann, L. R., & Coats, M. R. (2018). Implicit theories of leadership : Stability and change over two decades. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 513-522. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.003>

Pearce, C. L. & Conger, J. A. (Eds.) (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781452229539

Popper, M., & Castelnovo, O. (2018). The function of myths about great leaders in human culture : A cultural evolutionary perspective. *Leadership*, 14(6), 757-774. <https://doi.org/10.1177/1742715017720309>

Shamir, B. (1991). The charismatic relationship : Alternative explanations and predictions. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 81-104. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90024-V](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90024-V)

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership : A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. JSTOR.

Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00014-4)

Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/1882010>

Stam, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). Focusing on followers : The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 457-468. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.009>

Stogdill, R. (1948) Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *The Journal of Psychology*, (25):1, 35-71, DOI: 10.1080/00223980.1948.9917362

Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader : Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *The Journal of applied psychology*, 90, 295-305. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.295>

Tee, E. Y. J. (2015). The emotional link : Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 17.

Vassal, O. (2006). Crise du sens, défis du management. *L'Expansion Management Review*, N° 121(2), 67-73.

Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership : Common trends and common threads. *Human Resource Management Review*, 13(2), 303-327. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00019-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00019-6)

Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). Ceo Charismatic Leadership : Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects. *Academy of Management Review*, 24(2), 266-285. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893936>

Weber, M. (1995). *Economie et Société* (Uge Poche Pocket, Vol. 1). Plon.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)

Yukl, G.A. (2002) *Leadership in Organizations*. 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35(2), 157-177. <https://doi.org/10.1177/0266242616676883>