

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

La présence des diverses approches de leadership collectivistes dans la littérature en gouvernance territoriale au Canada : faire émerger l'implicite?

**ESSAI PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN SCIENCES SOCIALES
DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL**

**PAR
Charles Côté**

Novembre 2016

Remerciements

A mes deux anges gardiens : ma Grand-Mère paternelle Thérèse Turcotte-Côté (1928-2016) et mon grand ami félin Gazou (2008-2016). Ils sauront se reconnaître.

Depuis janvier 2013, le début de ma maîtrise en sciences sociales du développement territorial à l'Université du Québec en Outaouais, ma région natale et de résidence que j'apprends à les jours à l'explorer. Quoiqu'un jeune programme, j'avais l'obligation morale de m'y inscrire dans ce programme dans le but de recevoir mon « grade de Maître » chez moi et d'espérer en redonner à ma communauté dans les années à venir.

Je suis aussi très reconnaissant envers mon employeur : La fonction publique fédérale qui a su me soutenir financièrement et professionnellement tout le long de mes études à temps-partiel. Je tiens particulièrement à remercier mes gestionnaires et mes mentors de L'agence du Revenu du Canada, du ministère de la Défense Nationale et du bureau de la Commissaire de la Commission de l'assurance emploi (Emploi et développement social Canada) pour m'avoir encouragé dans ce périple. Un grand merci particulier à mon mentor et ami Major André Thivièrge, sans lui, « le jonglage » carrière/études aurait été un échec. Je ne veux pas non plus oublier mon parcours en politique municipale lors de mes études. En ce sens, je veux remercier un « Grand Monsieur » mon ancien Maire, Michel Labrecque. Tu seras toujours pour moi Monsieur le Maire et une source d'inspiration. Je veux par ailleurs souligner l'aide académique et administratif des professeurs Charmain Levy et Jean-François Simard pour la gestion du programme de Maîtrise. Ils ont su croire en moi et m'aider au succès de mes études. On a beau être les plus grand intellectuels au monde, mais sans un soutien à administratif, on peut aller nul part. Merci à Céline Morisset, notre technicienne en administration du programme. Un gros merci au professeur Martin Robitaille pour croire en mon projet d'étude de terrain en leadership. Je veux aussi remercier le professeur, Mathieu Charron pour ces précieux conseils et son temps pour moi. On ne peut pas écrire de remerciement sans souligner notre directeur. Mon Directeur, Professeur Guy Chiasson a su croire à un projet de recherche pas trop évident et à réussit à me diriger à bon port grâce à sa patience et son bon sens du coaching.

J'aimerais par ailleurs remercier mes parents Pierre et Shirley pour le soutien moral, les repas gratuits, et l'aide à l'entretien de la propriété pendant mes études. Et en dernier et non les moindres. J'aimerais dire un gros Merci à deux dames extra ordinaires mes deux BooBoo (Catherine et Malorie) pour un soutien moral et une patience en or. Merci à Catherine pour la correction de mes travaux. Cette Maîtrise est aussi pour vous deux.

TABLE DES MATIERES

Liste des tableaux.....	4
Introduction.....	5
Chapitre 1: La problématique.....	6
➤ La base de la gouvernance	
➤ La gouvernance et le leadership	
➤ Pertinence de l'objet de recherche touchant le développement territorial	
➤ Le territoire	
➤ La gouvernance territoriale	
➤ La gouvernance territoriale et le leadership	
➤ Objectifs et contribution du projet au développement territorial	
➤ La question de recherche	
Chapitre 2: Le cadre théorique d'analyse.....	22
➤ Le leadership : entre l'individu et le groupe	
➤ L'approche du leadership collectiviste	
➤ La pertinence du leadership collectiviste en gouvernance territoriale	
○ Le leadership d'équipe	
○ Le leadership de réseau	
○ Le leadership partagé	
○ Le leadership de la complexité	
○ Le leadership collectif	
➤ La pertinence du leadership collectiviste en gouvernance territoriale	
➤ Le cadre opératoire	
➤ L'hypothèse	
Chapitre 3: La méthodologie.....	35
Chapitre 4: Résultats de l'analyse : le leadership territorial à découvert.....	39
➤ Le leadership et la participation	
➤ Analyse approfondie sur la participation par rapport au leadership	
➤ La coordination des acteurs comme créateur de leadership	
➤ Les traces de leadership via la présence de l'acteur	
➤ La décentralisation comme répartition du leadership	
➤ Les formes de leadership comme outil de répartition du pouvoir	
Conclusion.....	60
Bibliographie.....	63

Liste des tableaux

- **Tableau 1 Synthèse des approches collectivistes (Nous).....26**
- **Tableau 2 Les approches du leadership collectiviste.....33**
- **Tableau 3 La gouvernance territoriale.....34**
- **Tableau 4 Corpus choisi pour l'étude.....37**
- **Tableau 5 Le leadership et la gouvernance territoriale.....38**
- **Tableau 6 Le leadership collectiviste et la participation.....41**
- **Tableau 7 Le leadership Collectiviste et les acteurs.....48**
- **Tableau 8 Le leadership Collectiviste et la décentralisation.....55**
- **Tableau 9 Résultats sur le leadership collectiviste.....61**

Introduction

Dans le cadre de cet essai, je vais m'intéresser au lien à faire entre gouvernance territoriale et leadership. L'intérêt pour ces deux thèmes (gouvernance territoriale et leadership) et les liens entre eux me vient de mon parcours académique. En effet, lorsque j'ai terminé mon baccalauréat en science politique en 2002, j'ai exploré plusieurs sujets et un en particulier me venait toujours à l'esprit, la gouvernance, notamment parce qu'il avait été un thème important à de nombreuses reprises dans mes études de premier cycle. En particulier, certains professeurs tels que Luc Juillet, Caroline Andrew et sans aucun doute Gilles Paquet m'ont inspiré cet intérêt pour la gouvernance.

J'ai par la suite fait des études en gestion des ressources humaines et relations industrielles et en consultation à l'UQO. Ces deux champs d'études (science politique et gestion) m'ont permis non seulement d'avoir de l'intérêt pour les deux réalités (leadership et gouvernance) qui sont au cœur de cet essai mais également, j'en retire l'impression que ce sont à bien des égards deux mondes qui ne se rencontrent pas souvent, même si le croisement entre les deux pourrait être fertile. C'est de cette dernière impression que découle ma volonté d'explorer la place du leadership dans la gouvernance territoriale.

D'un point de vue méthodologique, sans suivre à la lettre les instructions de Quivy et Van Campendhoudt (2011), leur manuel est une source d'inspiration pour mon projet. C'est un incontournable dans la recherche en sciences sociales. En premier lieu, nous allons discuter de la problématique. Par la suite, nous allons discuter du cadre conceptuel de mon essai. En troisième lieu, je vais donner un aperçu de ma méthodologie. En dernier lieu, je vais faire part de mes conclusions.

Chapitre 1 : La problématique

Dans ce chapitre, nous allons faire un retour sur le principe de gouvernance et tenter de comprendre la place du leadership dans le cadre d'un régime de gouvernance. Par la suite, on va aborder la pertinence de l'objet de recherche concernant le développement territorial. Puis, nous nous intéresserons plus largement à la conception qu'ont les chercheurs en développement territorial par rapport à la notion de territoire. Ensuite, on s'attardera à l'évolution de la gouvernance territoriale en lien avec le leadership. En dernier lieu, on va saisir une définition du leadership territorial, en plus de se pencher sur la question de recherche, ce qui contribuera à voir jusqu'à quel point le leadership et la gouvernance territoriale se rencontrent.

La base de la gouvernance

La gouvernance n'est pas un concept nouveau, mais il ne fut formalisé et défini par les scientifiques que récemment (Osmont, 1998). Plusieurs écoles de pensées existent sur ce sujet. Pour certains, la gouvernance met l'accent sur les institutions gouvernementales et les interactions entre les acteurs de l'État et les autres. La direction est plus ou moins tracée par le gouvernement sans qu'il n'ait pour autant un pouvoir absolu. Certains spécialistes mettent plutôt l'accent sur le pouvoir et l'influence dans les rapports de forces entre les acteurs. Selon Patrick Le Galès, ce concept :

Peut être défini comme un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions, en vue d'atteindre des objectifs définis et discutés collectivement. La gouvernance renvoie alors à l'ensemble d'institutions, de réseaux, de directives, de réglementations, de normes, d'usages politiques et sociaux ainsi que d'acteurs publics et privés qui contribuent à la stabilité d'une société et d'un régime politique, à son orientation, à la capacité de diriger, et à celle de fournir des services et à assurer sa légitimité (Le Galès, 2006 p.245)

Pour d'autres, la gouvernance est un concept pour améliorer la gouvernance de leur milieu en ne se limitant pas à regarder la société à partir de l'État, mais en analysant d'abord les mécanismes

d'évolution de la société. Le précurseur de cette école de pensée, Gilles Paquet, prétend que la gouverne des sociétés est passée : « de Grand G Gouvernement (centralisé, hiérarchique, autoritaire, coercitif) vers des modes de gouverne petit g gouvernance (plus horizontales, pluralistes participatives, expérimentales) » (Paquet, 2011 p. 2). Bref, le gouvernement se voit à partager le pouvoir avec d'autres instances de la société civile et ce sont ces formes plus éparpillées d'exercice du pouvoir que le concept de gouvernance cherche à désigner.

Peu importe l'école de pensée qu'on préconise, on parle maintenant d'un système « pour connoter la coordination nécessaire (plus ou moins verticale, horizontale et transversale selon les moments) de tous ces partenaires obligés si l'on veut atteindre une bonne performance.» (Paquet, 2011 p.3) Ce qui veut dire que l'étude de la gouvernance est ni plus ni moins l'étude des acteurs qui participent à la direction des sociétés ainsi que les mécanismes de coordination entre ces acteurs. C'est un pouvoir qui n'est plus centré vers l'État, mais réparti entre les acteurs. Chiasson et Simard (2008 p.457) proposent ce concept comme désignant un processus formé de plusieurs acteurs, « n'ayant pas le même intérêt et agissant à différentes échelles, mais confrontés à un même problème vont progressivement construire une représentation commune de cette réalité, lui donner un sens, se fixer des objectifs, adopter des solutions puis les mettre en œuvre collectivement ». Ces interactions sont souvent appliquées à l'improviste sans véritable planification. Dans un numéro de revue portant sur les sciences régionales, Chiasson et Simard proposent la gouvernance comme « une tentative d'infléchir les forces du marché, les dynamiques démographiques, l'isolement géographique et les logiques politiques » (Chiasson et Simard, 2008 p. 458). Bref, selon eux, c'est une « coordination de l'action collective alternative aux lois du marché et à la hiérarchie politique conventionnelle. » (Chiasson et Simard, 2008 p. 458). Belley et Divay préconisent l'idée d'un concept de gouvernance centré sur la compréhension de son objet. Focaliser sur l'objet (dans notre

cas le territoire) permettra la coordination des acteurs préconisant des actions à vocation socioéconomiques qui orientent l'évolution du territoire. (Belley et Divay, 2012) Depuis quelques années maintenant, ce champ d'études se développe à un rythme plutôt important. On y retrouve plusieurs ouvrages pour s'y référer.

La gouvernance et le leadership

On peut percevoir le leadership comme une relation de confiance réciproque entre les intervenants. Il se manifeste par sa capacité à fédérer et à mobiliser les énergies autour d'une action collective et se traduit par une élection formelle ou informelle, explicite ou implicite, au cours de laquelle la majorité des intervenants ou groupes d'intervenants reconnaît un des leurs comme le leader à un moment donné. Donc, autant au niveau de la gouvernance qu'en ce qui a trait au leadership, la confiance entre les acteurs occupe une place de choix, d'où l'apparition d'un certains nombres d'éléments tels que : les codes de conduite ou les normes, la coordination des acteurs. On peut alors considérer ce type de leadership couvert par la gouvernance, comme l'ensemble des pratiques et des techniques qui assurent la production et la cohésion de l'organisation. Il ne s'agit donc pas de l'exercice du pouvoir de manière hiérarchique, mais du système de relations issues du fonctionnement entre les acteurs (Gomez, 1996). A l'image de Rhodes (1996) pour qui la gouvernance constitue « l'action de gouverner sans gouvernement » cela signifierait non pas que les organes de décisions ou de représentation seraient absents, mais que leur légitimité émergerait d'un compromis.

De ce point de vue, le leadership devient important pour la gouvernance (Paquet, 2008). Le professeur Gilles Paquet, spécialiste en gouvernance, fait partie des quelques auteurs qui ont tenté de le démontrer. Il introduit le leadership comme un incitant pour bâtir des relations de confiance

entre partenaires en créant une capacité d'adaptation comme le facteur principal d'un bon leadership (Bennis et Thomas 2002). Cette capacité est selon lui un attribut d'un régime de gouvernance. Paquet argumente que les systèmes de gouvernance influencent une révolution du leadership qui est moins hiérarchique et se basent sur, et visent à permettre le consensus, la confiance et la collaboration, plutôt que sur une bureaucratie traditionnelle ou la capacité des individus à diriger les autres. Paquet propose donc un système basé sur « des ensembles de principes, normes, règles et procédures de prise de décision autour desquels les attentes des acteurs convergent et autour desquels se définissent les pratiques de prise de décision et de leur mise en œuvre » (Paquet, 2008 p.5). Ce leadership repose sur les ressources et les connaissances du système de gouvernance.

Paquet nous propose quatre éléments de base pour identifier des régimes de gouvernance du point de vue des différents systèmes de leadership. Il se base sur le principe de design organisationnel dénommé PARC : « Personnes (intervenants de toutes sortes avec leurs habiletés, talents et responsabilités), de l'Architecture (relations de toutes sortes définies par les organigrammes), des Routines (processus, politiques et procédures), et de la Culture (valeurs, croyances, normes, manières de voir, etc.) » (Paquet, 2008 p.10).

En premier lieu, l'axe de la longitude permet le jumelage des partenaires qui possèdent soit de l'information, des ressources et du pouvoir nécessaires pour avoir une bonne fonctionnalité de l'organisation. On préconise une plus grande pluralité possible d'intervenants/connaisseurs dans le processus décisionnel. Selon Paquet « un régime de gouvernance structuré de telle manière que ceux qui sont le plus près possible des tranchées soient habilités à trancher. Autant de centralisation que nécessaire, mais autant de décentralisation que possible. » (Paquet, 2008 p.6) Ce type de gestion mène à assurer une meilleure distribution de la participation permettant la mobilisation des

ressources de la connaissance matérielle et surtout une ressource représentant l'image de l'organisation dans l'implantation stratégique. On est en présence d'un apprentissage collectif sur une base continue et une résolution rapide des conflits « entre les partenaires et membres de la communauté ou du réseau qui ont différentes manières de voir, et la mise en place de mécanismes de responsabilités partagées nécessaires pour assurer le mélange heureux de fiabilité et d'innovation. » (Paquet, 2008 p.5) Les rôles de chacun sont donc clairs et on distribue l'imputabilité et les responsabilités dans le processus de décisions.

Paquet propose un facteur de « latitude » de découper l'organisation en sous-systèmes dans le but de la stabiliser pour protéger son entité contre les facteurs qui pourraient la déstabiliser totalement. Il argumente par ailleurs de déléguer à la portion qui « est la mieux préparée à réagir (i.e. à contrer le choc) le travail d'ajustement qui s'impose. » (Paquet, 2008 p.11). On manifeste donc une expérimentation par secteur et facilite l'innovation à de multiples niveaux.

Par la suite on applique le facteur « Sextant » qui s'assure de la bonne utilisation du principe de PARC à faire le meilleur agencement possible pour assurer la résilience et la fiabilité de l'organisation, et pour avoir un bon sens de l'expérimentation et de l'innovation; et assurer la conciliation de la culture de l'organisation et les contraintes provenant des valeurs de base « définies dans les contrats moraux définissant les attentes légitimes entre partenaires. » (Paquet, 2008 p.8) On tente de sourdre l'arrimage heureux du régime de gouvernance et de la dynamique de coordination qui émerge du contexte et de sa capacité d'auto-organisation.

Finalement, Paquet puise dans les études sur l'auto-organisation qui ont démontré que des tâches complexes de coordination s'accomplissent sans chef de file. (Paquet, 2008). Suite à l'inspiration de ce concept, on peut constater un lien important avec un leadership qui n'est pas forcément basé

sur un leadership individuel mais plus de groupe. On constate qu'on est en « dehors de toute planification autoritaire ou de toute volonté concertée, et le plus souvent en toute inconscience de l'existence d'un « système » matérialisant les interdépendances » (Pumain, 2001 p.90). Paquet utilise l'exemple des regroupements d'animaux « sans fourmi en chef et oiseau leader. » (Paquet, 2008 p.14). Il propose une meilleure compréhension du système de l'auto-organisation. Selon lui, « c'est là un travail qui est loin d'être complété. Les théories d'auto-organisation de Smith et Darwin sont déclarées crues bien plus par crainte du ridicule que parce qu'elles sont bien comprises. » (Paquet, 2008 p.14)

De ce fait, Paquet propose qu'on focalise la recherche sur le leadership vers l'observation des mécanismes de coordination des acteurs dans le milieu d'étude. Il faut regarder de plus près les expériences vécues par ces acteurs au sein d'un régime de gouvernance et les phénomènes auto-organisés.

Pertinence de l'objet de recherche touchant le développement territorial

La notion de gouvernance telle que la présente Paquet a trouvé de nombreuses applications, notamment dans le contexte des études en développement territorial où l'on va parler de « gouvernance territoriale ». Ce champ d'étude, le développement territorial, a pris un essor important depuis les dernières années. Plusieurs ouvrages se sont faits et même plusieurs centres de recherche ont été créés pour étudier ce phénomène. Selon Bruno Jean (2008), c'est une science pluridisciplinaire en pleine émergence, en rupture avec la traditionnelle science régionale qui n'a ni doctrine ni théorie fortement ancrée. Par contre, cette science regroupe deux notions difficiles à rendre intelligibles ou concrètes et qui apportent un défi important aux scientifiques: le développement et le territoire. Selon Alain Rallet :

Le développement territorial fait référence à un espace géographique qui n'est pas donné, mais construit. Construit par l'histoire, une culture et des réseaux sociaux qui en dessinent les frontières. Le contenu définit le contenant : les frontières du territoire sont les bornes (mouvantes) de réseaux socioéconomiques. Là où s'éteint le réseau se termine le territoire. L'initiative ne vient pas tant d'une instance planificatrice que d'une mobilisation des forces internes (Rallet, 2007 p.80)

On est certain d'une chose, ces deux notions renvoient à des interactions sociales entre les acteurs sur les lieux. Ce concept reconnaît le caractère localisé des acteurs et l'usage de cette référence dans leurs interactions.

Des chercheurs ont tenté de comprendre la notion de territoire qui est la base de cette science sociale dite émergente. Sans la compréhension et une définition claire du territoire, il est difficile d'en analyser son développement sous toutes ces formes. Certains scientifiques de la francophonie prétendent que le territoire va au-delà de la perception géographique du concept. Pour Leloup, Moyart et Pecqueur, ils perçoivent le territoire comme « un construit social permanent, en constante appropriation. Dans ce sens, il peut être apparenté à un système dynamique complexe. Il se construit ainsi grâce aux relations durables de proximité géographique développée entre une pluralité d'acteurs. » (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005 p.326) Ces actions peuvent mener à la création de normes communes sur le territoire. On parle donc de proximité institutionnelle. (Torre et Beuret, 2012) Pecqueur continue sur la même lancée. Il pose le concept de territoire comme un outil de développement puisque ce dernier peut être défini comme une création d'un groupe composite, temporaire ou permanent en partageant des ressources, liées à un espace physique (Pecqueur, 2003). On peut donc y voir une composition à la fois sociale, économique et géographique.

D'autres chercheurs s'intéressent au concept sous une perspective de proximité des territoires. Torre et Beuret argumentent que le territoire est une construction de proximité. (Torre et Beuret,

2012) C'est issu d'une dynamique de relation localisée entre les acteurs formant un réseau d'appartenance qui « en fixent les contours » (Torre et Beuret, 2012 p.10) et donnent lieu à des actions de politiques, économiques et sociales. « Le territoire est défini selon une double logique : la première l'inscrit dans un processus de valorisation des ressources selon une logique de proximité géographique ; la seconde est celle qui lui permet de s'intégrer dans des circuits productifs externes par une proximité organisationnelle » (Hadjou, 2003 p.7).

Belley aborde également le territoire dans un double sens. Le premier sens est institutionnel. C'est « un espace délimité par des frontières, occupé par une collectivité humaine et sous la juridiction d'une autorité politique » (Belley, 2008 p. 235). Le deuxième sens est relationnel. Basé sur les relations de pouvoir entre les acteurs, le territoire peut être analysé comme un construit social, c'est-à-dire comme le résultat « d'une tentative faite par un individu ou un groupe d'affecter, d'influencer ou de régir des personnes, des phénomènes ou des relations en délimitant et en contrôlant une aire géographique » (Belley, 2008 p. 236) Le territoire est à la fois une structure légale et administrative et par ailleurs sociopolitique. C'est quelque chose de construit par les acteurs dans un espace géographique donné. C'est une entité en perpétuel développement par l'entremise de la participation des acteurs. C'est décidé par les acteurs, donc c'est gouverné non pas par un seul acteur qui est le gouvernement, mais aussi par les autres sphères de la société.

Le développement territorial peut alors se concevoir comme l'augmentation de la capacité des acteurs à maîtriser les dynamiques d'évolution qui les concernent. (Jean, 2008) Dans le même sens, Leloup et al. (2005) proposent quatre éléments importants du développement territorial : « (1) la coordination d'acteurs (2) la mise en œuvre d'un projet (3) la structuration d'un espace et (4) la création de régulations. Ces quatre dynamiques sont interreliées sans ordre a priori ; l'une n'initie pas forcément l'autre ; elles produisent des effets interdépendants. » (p. 323) Bref, ces

auteurs relatent comment les acteurs s'organisent et la nature de la prise de décision sur le territoire donné. C'est pour analyser ces réalités que le concept de « gouvernance territoriale » prend tout son sens.

L'étude de la gouvernance territoriale provient des grands fondements du développement territorial. Dans un ouvrage dédié à la gouvernance territoriale, Chiasson et Simard définissent la gouvernance territoriale comme une sous-composante du concept du développement territorial. (Chiasson et Simard, 2008) Il va sans dire que la gouvernance territoriale est composée d'interactions créées dans un écosystème d'acteurs et d'organisations sur un territoire commun. (Chiasson et Simard, 2008) Donc la gouvernance du territoire est formée d'interactions entre un ensemble d'institutions et d'acteurs qui ne font pas forcément tous partie du gouvernement. Suivant cette conception, la gouvernance territoriale peut être comprise comme des actions qui visent le développement du territoire, mais qui s'appuient sur un pouvoir d'action réparti entre plusieurs acteurs ou entités.

La gouvernance territoriale pose la question des formes de leadership qui permettent de donner une direction au système d'acteurs. Le rassemblement des acteurs pour former un système de gouvernance sur un territoire ciblé constitue un tout avec des objectifs communs. La gouvernance implique que l'on puisse faire converger les divers acteurs de ce système vers des objectifs communs, sans pouvoir nécessairement compter sur la contrainte imposée par une autorité centrale.

La gouvernance territoriale

Tel que mentionné plus haut, certains chercheurs perçoivent la gouvernance territoriale comme une sous composante du concept du développement territorial. Jean et Bisson (2008) argumentent

que c'est « le résultat des interactions qui se produisent au sein d'un écosystème d'acteurs et d'organisations qui œuvrent au sein d'un même territoire. » (p. 543). C'est perçu comme une action développementale du territoire. Selon cette optique, la gouvernance territoriale est utilisée dans l'élaboration des politiques publiques locales et la mise en œuvre des projets. C'est « la capacité des différents agents locaux en cause d'avoir une influence réelle sur ce même processus de développement. » (Chiasson et Simard, 2008 p.457) Il va sans dire que « ce processus peut s'inscrire dans une démarche ponctuelle - un projet spécial conclut pour une occasion particulière – ou encore, répondre à une volonté d'opérer une action à long terme, en regroupant un ensemble d'acteurs ayant des intérêts de développement convergent » (Chiasson et Simard, 2008 p.457). En effet, le territoire n'est pas seulement défini en référence « à un périmètre politico administratif (aspect politique) ou comme un fragment d'un système productif national (aspect économique) » (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005 p.326). C'est aussi un réseau (physique ou humain, formel ou informel), de stratégies et d'interdépendances entre partenaires reliées entre eux, le lieu de production, de négociation, de partage d'un devenir commun. Ce type de gouvernance est par ailleurs basé sur la proximité géographique de ces acteurs. Les chercheurs ayant une perspective de type « politico-administrative » (Belley, 2008), vont définir la gouvernance territoriale comme une participation des acteurs ayant divers intérêts aux systèmes de décision publique qui gouvernent les villes et les régions. « L'accent y est mis sur les jeux de pouvoir et d'influence présidant à l'élaboration des politiques publiques locales sur la coordination de multi finalités, sur les processus de négociation » (Gauthier, Chiasson et Robitaille, 2013 p.8). Selon Patrick Le Galès (2006), ce sont des interactions entre État et société. C'est de la coordination –« complexe nécessaire afin de rendre possible aujourd'hui l'action publique. » (Leloup, Moyart et Pecqueur 2005 p.325)

Dans le but de tenter une définition en tant que référence pour accomplir ce travail, il s'avère important d'en proposer une qui englobe la plupart des composantes de la science du territoire, c'est-à-dire, une définition qui fait allusion à l'aspect politique, socioéconomique et géopolitique de la gestion du territoire. L'action publique est réorganisée autour du territoire qui est le point de repère pour les politiques et stratégies de développement. Comme le font valoir Gauthier, Chiasson et Robitaille (2014) : « La référence est aujourd'hui clairement aux territoires, car ils sont l'espace dans lequel viennent s'inscrire les problèmes publics et le lieu de leur traitement » (Gauthier, Chiasson et Robitaille, 2013 p.8). La définition de Rey-Valette semble englober les grandes perspectives décrites ci-haut qui est la suivante :

Processus dynamique de coordination entre des acteurs publics et privés aux identités multiples et aux ressources asymétriques autour d'enjeux territorialisés visant la construction collective d'objectifs et d'actions en mettant en œuvre des dispositifs multiples qui reposent sur des apprentissages collectifs et participent des innovations institutionnelles et organisationnelles au sein des territoires (Rey-Valette, et al. 2011 p.39).

De cette définition, il y a trois composantes principales qui contribuent à cerner les spécificités du concept de gouvernance territoriale (Chiasson, Robitaille et Gauthier, 2014). En premier lieu, la composante de la coordination des acteurs est importante. Les acteurs sur un territoire sont une source clé dans l'action publique en prenant de nouvelles responsabilités au sein du développement des territoires. Il y a une coordination et coopération entre les différents intervenants dans une proximité géographique (coordination horizontale entre la sphère publique, privée et associative.) « Ainsi, la place des acteurs locaux dans le modèle de gouvernance sera plus importante lorsqu'une intervention est davantage décentralisée. » (Chiasson, 2013 p.4) En second lieu, on s'aperçoit que la tendance de cette gouvernance est vers la décentralisation du pouvoir regroupant des acteurs du territoire. L'attention n'est pas seulement portée vers l'État, mais aussi

envers les autres acteurs qui contribuent au développement. En dernier lieu, il y a le concept de participation. Selon Gauthier, Chiasson et Robitaille (2013) « la mise en place d'une panoplie de mécanismes d'information, de participation du public et de concertation est du même coup devenue un élément clé » (p.10). La gouvernance territoriale découle par ailleurs de la participation aux décisions.

En somme, les acteurs du territoire sont plusieurs à prendre de nouvelles fonctions et avec eux sont apparues de nouvelles méthodes « à cette échelle: politiques locales, dispositifs de concertation et de participation, stratégies collectives de développement et projets communs. La gouvernance territoriale vient rendre compte de ces nouvelles formes de collaboration » (Chiasson, 2013 p.4)

La gouvernance territoriale et le leadership

La gouvernance territoriale est «une forme de régulation territoriale et d'interdépendance dynamique entre agents notamment productifs et institutions locales. » (Leloup, Fabienne, Moyart et Pecqueur, 2005 p.324) C'est à prime à bord, le résultat des interactions qui se produisent au sein d'un écosystème d'acteurs et d'organisations qui œuvrent au sein d'un même territoire. On est d'accord pour dire que la gouvernance est une capacité des différents agents locaux à avoir une influence réelle sur ce même processus de développement. Trois composantes forment la gouvernance territoriale, soit : la décentralisation, la coordination des acteurs et la participation.

Il y a un agencement des parties prenantes selon un plan logique, pour une fin déterminée. C'est une logique d'action collective d'où les intervenants du territoire se regroupent. Pour qu'un territoire se construise, il faut que les acteurs se coordonnent. De plus, la décentralisation est une action d'affaiblissement du pouvoir du gouvernement central vers les institutions politiques locales et par la suite déversées dans les mains des acteurs. La gouvernance territoriale est un système

englobé d'acteurs qui apporte un leadership décentralisé et collectif au sein du territoire. (Jean et Bisson, 2008)

Le concept du leadership reste très peu étudié dans le domaine précis du développement territorial. On pourrait pourtant se rappeler les quatre axes de la gouvernance en tant que leadership selon Paquet (2008). Pourtant peu de chercheurs qui s'intéressent à la gouvernance territoriale abordent sous cet angle la gouvernance en tant que leadership. Bisson et Jean (2008) nous parlent d'une gouvernance ayant un leadership qui est répartie entre les acteurs. Dans un même ordre d'idée, Klein (2012) relate que le leadership est un facteur important de réussite pour les initiatives locales. Selon lui, le leadership « doit être compris comme une dynamique d'interactions multiples entre les membres de la collectivité locale et les acteurs extérieurs, mobilisant des personnes, des ressources et des énergies en vue de l'amorce et de la mise en œuvre de projets » (Klein, 2012 p.1). Ces auteurs sont parmi les rares qui discutent de leadership dans son rapport avec le territoire, mais on ne le définit pas ou on n'en fait pas un objet de recherche central dans les études du développement territorial. Dans notre intérêt, il semble bon de focaliser sur notre objet: celui de leadership territorial. De façon intéressante pour nous ce concept de « leadership territorial », tout comme le lien entre leadership et gouvernance territorial ont été développés à l'extérieur du Canada, tel qu'en Australie et dans les pays Scandinaves. Il vaut la peine d'en retracer les fondements théoriques pour le bienfait de ce travail.

Le leadership territorial

Tel qu'identifié ci-haut, aucune trace explicite de définition claire et opérationnelle du leadership territorial semble exister pour ce faire une tête sur le concept en question. Certains travaux sur la

scène internationale existent pour mieux comprendre l'objet de recherche en question. Une recension des écrits condensés sur le leadership territorial est de mise pour mieux se situer.

Le leadership territorial implique d'assurer l'engagement complet des différentes communautés afin qu'elles soient en mesure de contribuer et bénéficier de processus et des résultats de développement (Collinge et Gibney, 2010a, 2010b; Gibney et al., 2009). Ce type de leadership est moins hiérarchique qu'au sens traditionnel dans le cadre d'un gouvernement conventionnel ou dans une structure de l'entreprise, et repose sur, et vise à renforcer le consensus, la confiance et la collaboration, plutôt que sur les processus bureaucratiques basés sur la capacité des individus à diriger les autres. Selon cette perspective, on « considère le rôle des réseaux et des professionnels officiers dans les régions de premier plan, ainsi que la relation entre le leadership et la puissance au sein des communautés et les tactiques employées par les dirigeants pour atteindre des objectifs spécifiques » (Beer et Clower, 2014, p.6, notre traduction). Par conséquent, le leadership territorial est représenté comme dépendant plutôt sur les ressources et les connaissances déjà mobilisées dans un endroit précis que sur les ressources externes. Ce style de leadership appelle à un engagement plus profond avec des acteurs provenant de la sphère publique, privée et non - gouvernementale (Gibney 2011; Horlings, 2012). Selon Beer et Clower (2014), ce type de leadership « est réalisé à travers une variété de mécanismes, y compris la stimulation de l'engagement des parties prenantes via le courtage de connaissances et le soutien local, par la mise en réseau avec des personnes clés » (p.3 notre traduction).

Tel que l'expliquent Sotarauta et al. (2012), le leadership territorial est rarement limité à ceux qui détiennent le pouvoir politique. Il consiste à influencer les interprétations collectives des phénomènes locaux qui émergent, ceux qui sont capables de construire des ponts entre les initiatives formelles et informelles sont susceptibles de prendre des positions de leadership

(Horlings, 2010). Le leadership territorial est donc ancrée dans le tissu social des lieux (Peters, 2012) et, plus particulièrement, dans les relations sociales de réseaux, y compris les réseaux de politiques (MacNeill et Steiner, 2010; Sotarauta 2012).

En synthèse, Beer et Clower (2015) résument le leadership territorial comme étant une série d'actions et d'évènements provenant d'un regroupement d'organisations et de dirigeants, plutôt qu'un processus qui s'organise du haut vers le bas « englobant un amalgame complet et polyvalent de politiques qui aspirent à briser les silos traditionnels de gouvernement dans la pratique » (Sotarauta et Beer, 2016 p.5). Ce type de leadership englobe des leaders qui ne sont pas tous formellement reconnus (et parfois les gens avec des positions formelles peuvent exercer que peu ou pas de direction). Finalement, le leadership territorial est perçu comme un processus de gouvernance dynamique et interactif qui rassemble les gouvernements nationaux, locaux et régionaux, des entreprises, des universités, des instituts de recherche, ainsi que les organismes de développement publics ou semi-publics et non gouvernementaux.

En somme, on a vu que Paquet (année) incorpore une dimension "leadership" dans ses travaux, ce qui suggère que le leadership peut être une catégorie pertinente pour l'étude de la gouvernance, qu'il y a un lien à faire entre "gouvernance" d'une part et "leadership" de l'autre. Par contre, le thème du leadership s'il trouve une place dans les travaux sur la gouvernance, ou du moins dans les travaux de Paquet, ne trouve pas d'échos semblables dans l'ensemble plus restreint de travaux sur la gouvernance territoriale au Canada. En plus, comme dans d'autres contextes nationaux (autre que le Canada), certains auteurs font ce lien entre gouvernance des territoires et leadership.

La question de recherche

A partir de cette réflexion sur le leadership territorial, on se pose la question à savoir si les chercheurs en gouvernance territoriale au Canada traitent vraiment du leadership et si oui comment? Sous quelles formes le leadership est-il présenté? Cette recherche a pour but d'explorer ces questions en recourant à une approche hypothético-déductive.

Chapitre 2: Le cadre théorique d'analyse

Dans le second chapitre de cet essai, nous allons présenter le cadre théorique qui a guidé notre analyse. Nous présenterons les fondements de l'approche de leadership telle qu'elle a été développée dans les sciences de la gestion ainsi que l'émergence d'une compréhension plus collectiviste du leadership. C'est cette dernière compréhension qui servira de base à notre analyse.

Le leadership : entre l'individu et le groupe

Rinfret (2012) explique que le leadership n'est pas un concept nouveau et qu'il a été étudié par une variété de disciplines, tel que : la psychologie, les sciences sociales au sens large et les sciences administratives. Selon Rinfret, le leadership, malgré qu'il soit une caractéristique individuelle, implique également une capacité de rentrer dans une relation avec les autres membres d'un groupe pour les amener à participer au bien commun (Rinfret, 2012). Il y a deux points importants qui caractérisent les leaders, soit : « un processus d'interaction entre le leader et ses collaborateurs et un processus d'influence vers la réalisation d'objectifs communs » (Maltais, Leclerc et Rinfret, 2007 p.1). On peut constater alors que le leadership est une manière d'influencer un groupe pour réaliser un but commun (Northouse, 2007).

Katz, Moore et Rudd (2005) ont proposé une approche qui conçoit le leadership comme une compétence. Selon eux, une compétence peut se définir comme une capacité qui se développe. Le leadership efficace est une compétence individuelle, c'est-à-dire une « mise en action, une mobilisation, une mise en jeu d'un ensemble de paramètres distinctifs et évolutifs » (Dejoux, 2001 p.151). Deuxièmement, le leader manifeste son leadership tant dans ses relations interpersonnelles que dans les tâches à accomplir. Cela conduit à considérer la notion de leadership comme une conceptualisation d'échanges transactionnels et transformationnels. Troisièmement, comme le précisent Hugues, Ginnett et Curphy (1996), le leadership est un processus qui permet d'influencer un groupe organisé vers l'accomplissement de ses buts. Dans le processus du leadership, l'influence vient de l'individu qui formule un objectif commun et qui contribue à faire exister un sentiment de fusion entre le destin individuel et collectif. Le leader a besoin de la stimulation de l'échange avec ses collaborateurs pour appliquer un bon leadership. Le leader a les compétences et les attitudes pour mener le groupe vers l'accomplissement d'objectifs communs.

L'approche du leadership collectiviste

Les recherches ont traditionnellement porté principalement sur le leader en tant qu'individu et a été limité à des interactions de chef à-suiveur en petits groupes. Compte tenu du changement croissant de l'environnement de travail, de nouvelles approches de leadership sont nécessaires qui vont au-delà du leadership hiérarchique. Il faut reconnaître le rôle des niveaux plus élevés de l'analyse, à la fois formelle (par exemple, l'équipe) et informelle (par exemple le réseau), et incorporer les interactions plus étendues entre plusieurs personnes. (Yammarino, et Dansereau, 2009)

Ces études contemporaines en leadership proposent le leadership comme un «nous» ou des phénomènes collectivistes qui impliquent plusieurs personnes en supposant des rôles de leadership au fil du temps dans les relations formelles et informelles. Les relations formelles peuvent se produire non seulement dans les grands et les petits groupes et les équipes, et dyades, mais aussi dans les grands collectifs tels que les ministères, les domaines fonctionnels, unités d'affaires stratégiques, les réseaux de différents types et systèmes multiples. Les relations informelles peuvent impliquer des réseaux personnels et les connexions à la fois au sein de l'unité et de l'organisation, mais aussi ceux qui comblent les frontières organisationnelles. Dans les deux cas, les relations et les rôles ne peuvent pas être considérés comme statiques, mais sont plutôt fluides et dynamiques dans la nature et dépendent des demandes et des exigences organisationnelles et environnementales.

Ce type de leadership, nouveau genre, est considéré comme un phénomène collectiviste qui consiste à mettre le «nous» dans le leadership où plusieurs individus interagissent, à travers une variété de structures formelles et informelles. Dans les approches de leadership collectivistes, le pouvoir traditionnel et les structures d'autorité sont souvent ignorés, minimisés, contournés ou redéfinis (Yammarino, Salas, Shirreffset et Shuffler, 2012). Ces structures sont dynamiques et non-

linéaire tout en étant subordonnées à des exigences organisationnelles et environnementales provenant des acteurs impliqués.

Yammarino et al. (2012), dans un effort de synthèse du leadership collectiviste, ont identifié cinq approches distinctes. Bien qu'il puisse y avoir d'autres approches viables qui peuvent être considérées collectivistes, celles que Yammarino et al a choisis servent à représenter l'étendue et la profondeur des travaux en cours sur le «nous» dans les approches du leadership. Nous allons emprunter cette typologie des cinq types de leadership collectiviste de Yammarino et al pour éclairer les formes de leadership qui se dégagent des travaux en gouvernance territoriale.

La pertinence du leadership collectiviste en gouvernance territoriale

Ces approches semblent pertinentes à mettre en rapport à la gouvernance territoriale. La coordination des acteurs, la décentralisation du pouvoir et le processus participatif qui sont au centre des travaux sur la gouvernance territoriale occupent également une place importante dans le cadre des travaux sur les différentes formes de leadership collectiviste. On fait face à une approche cognitive en équipe et de réseau, qui implique des niveaux formels et informels de l'analyse et de l'évolution de ces multiples entités au fil du temps (Friedrich et al. 2009). Ce type de leadership met l'accent sur des unités, des équipes et des réseaux, provenant de sources multiples pour arriver à une résolution efficace des problèmes. Le leadership collectiviste forme une dynamique dans laquelle un leader ou un ensemble de dirigeants utilisent des compétences et une

expertise spécifique au sein d'un système. Les dirigeants cherchent à créer et exploiter un système relationnel. Ces réseaux formels et informels de relations fournissent au chef, et aux membres de l'équipe associés, une expertise accrue. On utilise donc des approches basées sur le réseau pour promouvoir la performance organisationnelle. Le tableau 1 « Les approches du leadership collectiviste » de notre cadre opératoire nous permettent de mieux les comprendre et de les distinguer.

Pour donner une perspective plus complète et une certaine discussion? sur le leadership collectiviste ou le leadership du « nous », Yammarino et al. (2012) proposent une synthèse de l'état actuel des cinq approches du leadership collectiviste. Comme on peut le constater au Tableau 1, ces auteurs font ressortir les points communs et les différences de diverses approches de leadership collectivistes qui comprennent à la fois leurs forces et leurs faiblesses en termes de la science et de la pratique.

Leadership Approach	Key Notions and Constructs	Levels of Analysis	Focal leader role	Empirical support	Practice implications
Team	Shared mental models, team values, team work, team member resources, team leadership capacity, team learning, network of teams	Leader, team, multiteam system, multi-level and cross level	Team member and coordinator of team(s)	Considerable on teams and some on team leadership and multiteam systems a few empirical studies	Team and multiteam based SOP, selection assessment and T and D
Network	Network acuity, ego network, organizational network, inter-organizational network	Individual (leader) team and network	Node in network(s)	Considerable on networks but limited on network leadership-a few empirical studies	Leader and network based SOP, selection, assessment, and T and D
Shared	Mutual and shared responsibility, task interdependence, team, empowerment	Leader, team member and team	Team member	Some- a few empirical studies	Team based SOP, selection, assessment, and T and D

Complexity	Complex non-linear interactions, complex adaptive systems; enabling, administrative, and adaptive leadership	Relational, relations per se and system	Element of system or relation	None-no empirical studies	System or relation SOP, selection, assessment, and T and D
Collective	Expertise-based cognitive, complex social problem solving; leader skills and network, team network and processes, communication, leader-team exchange	Leader, team, network, multi-level and cross-level	Hub or core of multiple collectives	Some- a few empirical studies	Leader and collective based SOP, selection, assessment, and T and D

Collective level as well as those listed.

Note. SOP=standard operating procedures; T and D=training and development.

Source : Yammarino et al, 2012, p. 396,

Le tableau 2 de notre cadre opératoire, qui est présenté plus loin, s'inspire largement de cette classification établie par ces auteurs. Les paragraphes suivants permettent de donner certaines précisions sur les cinq déclinaisons du leadership collectiviste tel que défini par Yammarino et al. (2012) et retenus par notre cadre opératoire.

Le leadership d'équipe

Le leadership d'équipe est défini comme l'adoption de processus d'équipe nécessaires pour être efficace (Burke, DiazGranados, et Salas, 2011). « Ces processus impliquent l'échange de connaissances et d'informations, le développement de modèles mentaux partagés, des niveaux élevés de travail d'équipe, et l'adoption des valeurs de l'équipe ». (Yammarino et al. 2012 p.385, notre traduction). Une identité collective forte est importante, car la coopération s'appuie sur l'internalisation des normes et des valeurs d'équipe (Jackson et Johnson, 2012) et sur la stimulation des échanges d'informations (De Dreu, et al. 2000)

Une caractéristique importante de cet approche est l'identification des fonctions nécessaires pour assurer l'efficacité de l'équipe, exécuté primordialement par plusieurs membres de l'équipe qui contribuent à influencer socialement l'équipe (Marks, Mathieu et Zaccaro, 2001; Mathieu et al., 2002). Les facteurs d'influences sont particulièrement, l'apprentissage entre les membres et l'interaction entre ceux-ci. De plus, on remarque que l'interaction entre les équipes ou un regroupement au sein d'une organisation forme un système et permet à un leadership d'émaner (Mathieu et al., 2002). Ce type de leadership semble se retrouver dans un groupe de personnes réuni à type informatif ou consultatif en vue d'une prise de décision en commun. Le leadership alimente une coopération qui se conclut entre les intervenants ou les groupes d'intervenants qui, tout en maintenant leur indépendance, partagent les ressources et les compétences nécessaires pour mener à bien une activité commune basée sur les mêmes valeurs. On peut aussi le relier à un comité consultatif qui a pour mandat de donner des avis et conseils ou des recommandations sur des questions mises à l'étude.

Le leadership de réseau

C'est un système social qui a des effets sur les processus de leadership et d'influence (Balkundi, et Kilduff, 2005). Un leadership efficace, exige donc que les dirigeants perçoivent les caractéristiques du réseau et puissent tirer profit de ces connaissances à travers des activités de délimitation du problème à résoudre et de renforcement de l'alliance entre les différents intervenants. Ce type de direction tisse les liens qui existent au sein et entre des unités organisationnelles.

C'est une communauté de pratique où les participants sont reliés entre eux par des liens, sociaux ou professionnels, regroupés ou non par secteurs d'activité, qui favorisent l'interaction sociale, la

création et le partage d'informations. Ce type de leadership favorise des plateformes permettant à des intervenants ou groupe d'intervenants d'être connectés et d'interagir entre eux. Ils permettent aux intervenants d'agrandir leurs cercles pour atteindre un but commun. Ces facteurs créent un système à vocation sociale transmettant des connaissances pour relever des défis collectif à résoudre. C'est ce qui fait émerger un renforcement d'alliance entre les acteurs et les groupes d'acteurs (Balkoudi et Kilduff, 2005 ; Bulkundi et Harrison, 2006). De plus on peut associer le résultat du leadership de réseau à un forum ou un groupe de discussion ce qui permet à un ensemble de personnes d'échanger leurs opinions et leurs idées sur un sujet particulier.

Le leadership partagé

Le leadership partagé se manifeste lorsque les rôles et les responsabilités sont répartis entre les membres de l'équipe de diverses manières (Pearce et Conger, 2003). Le leadership partagé est caractérisée par la distribution de pouvoir et d'influence entre les membres de l'équipe dépendant des circonstances et du travail à accomplir. (Carson, Tesluk, et Marrone, 2007). On met l'emphase sur la réussite globale de l'équipe pour améliorer les performances de l'équipe. Le leadership partagé nécessite un niveau élevé d'interdépendance, de responsabilité partagée, et le soutien social entre les membres. (Carson, Tesluk, et Marrone, 2007) Comme déjà mentionné, une identité collective forte est une condition? de la citoyenneté et de soutien des comportements (Johnson, et Saboe, 2011). Il fera en sorte que des changements de pouvoir au sein du groupe se produisent en douceur.

Une hypothèse clé est que le leadership est un ensemble de fonctions et de rôles qui peuvent être réalisés par une variété d'individus de diverses manières et à divers niveaux et accents. Le leadership partagé suggère que le leadership peut être distribué à l'intérieur de l'équipe de plusieurs

façons et les décisions et les actions réalisées par l'équipe ne sont pas le résultat d'un chef de file unique qui dirige l'équipe. De cette façon, le leadership est un dynamisme provenant d'un système social. (Grund, 2002). Tel que mentionné ci-haut, les intervenants et les groupes d'intervenants deviennent donc interdépendants les uns les autres. Alors que le contrôle complet d'une équipe n'est pas forcément vertical, il est toujours pertinent d'analyser comment les membres pourraient être autorisés à compléter les tâches. Ce changement de pouvoir est important dans la définition du leadership partagé. Cette définition englobe des qualificatifs tels que les connaissances, les compétences, les capacités et l'expertise des membres de l'équipe. Le partage du pouvoir doit être attribué aux bons intervenants au bon moment de la bonne manière pour qu'une équipe soit efficace. Pour bien comprendre la principale distinction entre le leadership partagé et les autres approches, certains exemples sont pertinents à donner pour bien comprendre l'interdépendance des intervenants suite au partage du pouvoir et des responsabilités. Une équipe de projet ou groupe de travail codirigé sont de bons exemples. Un partenariat entre des organisations public et privé nous aide à mieux comprendre cette approche.

Le leadership de la complexité

C'est un système adaptatif dynamique de connexions entre les agents interdépendants avec un objectif commun, ce qui nécessite des interactions entre les agents qui provoquent l'information et l'échange de connaissances au sein du groupe (Uhl-Bien, Marion et McKelvey, 2007). On veut promouvoir le processus de construction sociale de leadership de la complexité sous-jacente et encourager l'échange de coordination entre les membres du groupe. On tente d'amener l'organisation à mieux s'adapter en ajustant la culture organisationnelle en conséquence pour accueillir le système dynamique. On accorde une attention à l'information axée sur le groupe et provoquant une motivation à s'engager dans des groupes (Johnson, Selenta, et Lord, 2006).

Les principaux chercheurs de cette approche argumentent que c'est un phénomène socialement construit. (Uhl-Bien, 2006). Dans une perspective relationnelle, (Uhl -Bien 2006) on considère le leadership de complexité comme un processus d'influence sociale, à travers laquelle la coordination des intervenants et des groupes d'intervenants au sein même d'une organisation. Ce qui distingue cette approche, c'est que ça émerge d'un système complexe d'interactions et le résultat souhaité est la capacité d'adaptation, l'apprentissage et la créativité entre les intervenants de l'organisation. On constate que ces interactions se font entre les intervenants peu importe leur rôle et leur hiérarchie au sein de l'organisation. Les intervenants n'ont pas forcément d'autorité l'un sur l'autre, on se fit souvent à l'expertise selon les tâches à exécuter. On les oblige à circuler l'information entre eux, ce qui crée une certaine interdépendance souvent temporaire pour atteindre le but commun. Si on résume, la hiérarchie est souvent mise de côté pour atteindre le l'objectif principale de la mission ou du mandat. (Lichenstein, et al., 2006; Marion & Uhl-Bien, 2001; Uhl-Bien et al., 2007; Uhl-Bien & Marion, 2009). C'est un groupe qui est formé temporairement ou parfois même à long terme. Un groupe de travail consensuel à multiniveau et multidisciplinaire peut très bien d'identifier à cette approche.

Le leadership collectif

Ce type de leadership est caractérisé par une forte identité collective à l'organisation. Il est composé de processus orientés vers le groupe tel que la gestion des réseaux sociaux, la promotion de la collaboration et un climat équitable (Lord et Brown 2004). La loyauté envers le chef de file et de l'organisation cultive l'efficacité et le pouvoir collectif (Kark, Shamir et Chen, 2003)

Le leadership collectif met l'accent sur des unités, des équipes et des réseaux, et non pas uniquement sur les compétences des dirigeants individuels. L'utilisation de l'expertise des intervenants sont mis ensemble afin d'arriver à la résolution de problèmes spécifique ou urgents

qui doit être réglé rapidement. Ce type de leadership se distingue par la sélection d'un ensemble de leaders, qui mettent leur compétence à profit au sein d'un réseau à multiples niveaux hiérarchiques pour accomplir une mission qui doit se régler rapidement. Le pouvoir est délégué à cet ensemble dans le but. Une équipe de secours autour d'une problématique commune à court ou moyen terme est un exemple pertinent.

L'hypothèse

Mes lectures sur la gouvernance m'ont permis de constater que la notion de leadership territorial et les formes qu'elle peut prendre est implicite et qu'il n'y a pas de définitions claires de leadership. Par contre, tout nous indique que le leadership est présent implicitement dans les diverses approches de la gouvernance territoriale, autant celle qui insistent sur la coordination entre acteurs, que celles qui insistent sur la décentralisation et sur la participation du public.

Cadre opératoire

Deux tableaux expliquent l'opérationnalisation de ces deux concepts et favorisent l'application des indicateurs. Le tableau 2 est un tableau inspiré de l'approche collectiviste d'un travail collectif de chercheurs en leadership qui ont défini ce que c'est le leadership collectiviste et ont ensuite regroupé les principales approches en leadership collectivistes. Basé sur une recension des écrits de mon cadre d'analyse, les principales caractéristiques distinctes de chacune de ces approches ont été identifiées et serviront par la suite comme indicateurs. J'ai par la suite ressorti des exemples de pratiques concrètes favorisant l'identification de ces formes de leadership en gouvernance territoriale.

Le tableau 3 est une grille d'évaluation servant à identifier des textes en gouvernance territoriale selon notre recension des écrits provenant de notre problématique de plusieurs recherches, (Chiasson et Simard, 2008 et Gauthier, Chiasson et Robitaille, 2014) qui identifient les trois

principales composantes de la gouvernance territoriale tel que : la participation, la présence de l'acteur et la décentralisation. On s'inspire de leurs principale caractéristique comme indicateurs pour sélectionner un corpus propice à identifier et à déceler les formes de leadership collectivistes. Ces deux grilles sont complémentaires et peuvent retrouver des indicateurs identiques ou similaires.

Tableau 2 : Les approches du leadership collectiviste

Toutes les approches de leadership collectivistes ne sont pas uniquement ou principalement centrées autour d'un chef, non limité par la structure formelle de pouvoir et d'autorité et des relations. On ne se limite pas à des interactions-chef à-suiveur en petits groupes et des équipes. On tente d'intégrer une variété de dispositions organisationnelles et extraorganisationnelles formelles et informelles. C'est une tendance dynamique et non linéaire qui évolue rapidement pour tenter de résoudre les problèmes incertains.

Types de leadership	Principales notions et concepts	Exemples de pratiques formelles
Équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Processus d'apprentissage • Échange et connaissance d'information • Adoption de valeurs communes • Coopération 	Table de concertation Comité consultatif
Réseau	<ul style="list-style-type: none"> • Système à vocation social • Connaissances des activités des défis à résoudre • Renforcement de l'alliance entre les acteurs • Renforcement entre les unités organisationnelles 	Médias sociaux Groupes de discussions Alliance communautaire Association communautaire et professionnelle
Partagé	<ul style="list-style-type: none"> • Répartition des rôles et responsabilités de l'équipe • Distribution du pouvoir et d'influence • Soutien social entre les acteurs • Interdépendance 	Groupe sectoriel Équipe de projet Groupe de travail co-dirigé PPP

Complexité	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation dynamique • Connexion entre les acteurs • Promotion de la construction sociale • Coordinateurs entre les membres 	Groupe consensuel à multiniveau Chantier Groupe de travail multidisciplinaire
Collectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Forte identité collective à l'organisation • Promotion de la collaboration • Équité • Décentralisation du pouvoir 	Association d'acteurs autour d'une problématique commune à court ou moyen terme

Tableau 3 :Gouvernance territoriale	
« Processus dynamique de coordination entre des acteurs publics et privés aux identités multiples et aux ressources asymétriques autour d'enjeux territorialisés visant la construction collective d'objectifs et d'actions en mettant en œuvre des dispositifs multiples qui reposent sur des apprentissages collectifs et participent des innovations institutionnelles et organisationnelles au sein des territoires»	
Composantes	Indicateurs (mots clés)
Acteurs	<ul style="list-style-type: none"> • coordination verticale entre les niveaux d'action publique • coordination entre acteurs (horizontale) • coopération • partage du territoire • Objectifs communs entre acteurs
Décentralisation	<ul style="list-style-type: none"> • Délégation des pouvoirs • Intervention des acteurs • Partenariat • Accompagnement • Facilitation • Hétérarchie • Horizontalité
Participation	<ul style="list-style-type: none"> • l'action publique • mécanismes d'information, • concertation • Consultation • Collaboration

	<ul style="list-style-type: none">• Processus de décision
--	---

Chapitre 3 : La méthodologie

Pour cette recherche, je privilégie une approche hypothético-déductive pour vérifier mon hypothèse. Ce type d'approche, comme l'explique Chevrier (2009) consiste à formuler au préalable une hypothèse et à la vérifier. La vérification de cette hypothèse permet de répondre à une question de recherche avec des indicateurs et des facteurs observables. Rappelons que notre hypothèse stipule que les caractéristiques du leadership collectiviste soient présentes mais de façon seulement implicite dans la littérature sur la gouvernance territoriale au Canada. Donc, il semble qu'une analyse documentaire (par opposition à des entrevues, ou un sondage par exemple) soit une méthode concrète permettant d'observer et de vérifier empiriquement la présence des caractéristiques du leadership territorial dans la littérature sur la gouvernance territoriale.

Nous avons donc retenus un corpus constitué de neuf textes au total qui seront analysés de façon à nous permettre d'explorer la place du leadership dans la littérature francophone sur la gouvernance des territoires au Canada. Les neuf textes choisis ont été produits par des chercheurs qui sont rattachés au réseau de l'Université du Québec. Ce réseau regroupe plusieurs universités à vocation régionale. De surcroît, de nombreux chercheurs provenant de ces universités participent depuis plus de dix ans au Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) qui a comme vocation de favoriser les recherches en développement territorial et le réseautage entre les chercheurs qui s'inscrivent dans ce champ de recherche. Ainsi, pour toutes ces raisons, le Réseau de l'Université du Québec est un lieu de production de connaissance important sur la gouvernance territoriale au Québec et au Canada. On ne peut pas affirmer que les recherches produites par les chercheurs du Réseau UQ soient nécessairement représentatives de l'ensemble de ce qui se fait sur la gouvernance territoriale au Canada, mais on peut considérer que ces recherches sont propices pour une première recherche exploratoire sur la gouvernance territoriale et la place occupée par le

leadership. Afin d'assurer la cohérence avec notre grille d'analyse, notre corpus a été constitué de trois séries de textes en fonction de nos trois concepts centraux de la gouvernance territoriale : participation, présence de l'acteur et décentralisation. Pour chacun de ces concepts, nous avons ainsi identifié trois textes qui accordaient une place prédominante au concept dans le cadre de leur lecture de la gouvernance territoriale.

Les neuf textes proposés sont très différents les uns des autres et proviennent tous de domaines distincts, mais ils ont tous une caractéristique commune, celle de l'étude de la gestion publique dans une perspective de gouvernance territoriale. Ces chercheurs tentent de voir comment les concepts clés de la gouvernance territoriale permettent de comprendre le niveau de performance et d'efficacité de la gestion public du territoire. On propose donc un corpus regroupant un large éventail de secteurs d'activités de la gestion publique classées sous les trois concepts de la gouvernance territoriale qu'on a identifié dans notre cadre théorique. Un éventail diversifié de secteurs d'activités dans le domaine de la gestion publique permettra une meilleure indication de l'utilisation du leadership dans les recherches de la gouvernance territoriale. Le Tableau 4 présente de façon synthétique le corpus choisi.

Tableau 4 : Corpus choisi pour l'étude

	Texte	Concept	Secteur d'activité
1	Chiasson, Guy, Catalina Gonzalez et Édith Leclerc, (2011), « La gouvernance participative des forêts publiques: L'Ontario et le Québec, des chemins parallèles? », Territoires en mouvement, vol. 3, no. 11, p. 19-32	Participation	Forêt
2	Bacqué, Marie-Hélène, Mario Gauthier. Participation, urbanisme et études urbaines. Quatre décennies de débats et d'expériences depuis "A ladder of citizen participation" de S. R. Arnstein. Participations, Revue de sciences sociales sur la démocratie et la citoyenneté Vol. 1. No 1 (2011) : p. 36-66.	Participation	Urbanisme
3	Levy, Charmain. « Historique de la gouvernance et du développement local ». Le rôle de l'université dans le développement local. Expériences brésiliennes et québécoises. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2012. 259.	Participation	Université
4	Jean, Bruno et Luc Bisson. 2008. «La gouvernance partenariale : un facteur déterminant du développement des communautés rurales.» Revue canadienne des sciences régionales-Canadian Journal of Regional Science, vol. XXXI, no. 3, p. 539-60. http://www.cjrs-rcsr.org/archives/31-3/Jean-final2.pdf	Acteur	Ruralité
5	Martin, Thibault. 2014. La place des Autochtones dans la gouvernance des parcs de l'Arctique canadien : de la cogestion à la « cojuridiction », NPS-Nouvelles pratiques sociales.	Acteur	Autochtones
6	Belley, Serge. 2008. "La construction politique des territoires : de l'activation des acteurs à la coordination localisée de l'action publique", in Massicotte, Guy (éd.). Sciences du territoire : perspectives québécoises. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008, p. 233-256. (Sciences régionales ; 10).	Acteur	Action publique
7	Divay, Gérard et Paquin, Stéphane. "L'administration publique dans la gouvernance multiniveau infranationale : état de la question et perspectives", Télescope (En ligne). 19(1, 2013), p. 1-24. (PDF)	Décentralisation	Gestion locale
8	Robitaille, Martin, André Régimbald. 2008. « La gouvernance régionale de l'éducation: l'exemple de l'Outaouais ». Revue canadienne des sciences régionales Volume XXXI. 3 : 563 à 580.	Décentralisation	Éducation
9	Marc-Urbain Proulx, 2011. Territoires et développement : la richesse du Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec c2011 Chapitre 7, le levier de la décentralisation	Décentralisation	Gestion provinciale des territoires

La grille d'analyse des approches de leadership collectiviste sera utilisée ainsi que les résultats de l'application de cette grille sur le corpus de textes en gouvernance territoriale. Rappelons que notre cadre théorique nous a permis de distinguer cinq formes différentes que peuvent prendre les pratiques de leadership collectiviste, soit le leadership d'équipe, de réseau, collectif, de complexité et partagé. Notre objectif est de retracer la présence de ces diverses formes de leadership dans le cadre de notre corpus de texte en gouvernance territoriale et d'en voir l'ampleur. Chacun de ces textes sera évalué à partir des grilles d'analyse élaborées pour identifier les formes de leadership de l'approche collectiviste. Ainsi, l'analyse sera divisée en tenant compte des trois concepts de la gouvernance territoriale (décentralisation, présence de l'acteur et participation) et nous chercherons non seulement à repérer les caractéristiques du leadership collectiviste (voir Tableau 5), mais également à caractériser le niveau de présence (fort, moyen, faible) de chacun des types d'approche du concept de leadership collectiviste dans les divers articles.

Type d'approche de leadership collectiviste	Concept de gouvernance								
	Participation			Présence de l'acteur			Décentralisation		
	Texte 1	Texte 2	Texte 3	Texte 4	Texte 5	Texte 6	Texte 7	Texte 8	Texte 9
Équipe									
Réseau									
Collectif									
Complexité									
Partagé									

Niveau de présence du leadership dans les textes	
X	Forte présence
Y	Présence moyenne

Chapitre 4 : Résultats de l'analyse : le leadership territorial à découvert

Notre analyse se décompose en trois parties distinctes. Tel que décrit dans notre méthodologie on appliquera notre grille d'évaluation de façon à identifier les diverses approches du leadership collectiviste par rapport aux trois concepts de gouvernance territoriale choisis. Tout d'abord, il sera question des formes de leadership qu'on peut retrouver dans les études scientifiques sur la participation, de ses objectifs, mais aussi du contexte de son application au sein de contextes participatifs. Dans une seconde partie, nous analyserons la présence du leadership dans le cadre des études qui accordent une place centrale aux acteurs, à savoir l'intégration du leadership au niveau de la coordination des acteurs. Finalement, la même analyse s'applique pour le concept de la décentralisation.

Le leadership et la participation

Comme le font remarquer Gauthier, Chiasson et Robitaille (2013), la participation devient un aspect important dans les dynamiques de gouvernance territoriale : on a vu ci haut, -« avec la mise en place d'une panoplie de mécanismes d'information, de participation du public et de concertation, [la participation] est du même coup devenu un élément clé » (Gauthier, Chiasson et Robitaille, 2013 p.10). Cette préoccupation pour la participation est également fort présente dans les travaux sur le leadership collectiviste. Yammarino (année) propose une explication qui rejoint assez bien notre compréhension de la participation. Notre définition tout comme celle de Yammarino tente de mettre l'accent sur l'action collective et sur le rôle que jouent de multiples acteurs dans la prise de décision au sein d'une organisation donnée. La résolution de problème est aussi un élément central des deux définitions. On observe un processus dynamique de coordination des intervenants. L'affaiblissement du pouvoir autour d'un seul acteur décisionnel est aussi un élément convergeant des deux concepts.

Dans un premier texte s'inscrivant dans la question de la participation, Chiasson et al. (2011) nous démontrent que les politiques publiques de la gestion des forêts publiques ont été à l'origine une affaire décisionnelle d'ordre privé avec les industries et le gouvernement. L'évolution de ces politiques a mené vers des méthodes de prises de décisions, vers une gouvernance hétérarchique et participative ce qui veut dire que le pouvoir est distribué entre plusieurs acteurs. Selon les auteurs, la gouvernance hétérarchique est perçue comme étant des « interrelations complexes [qui] nécessitent des règles pour tous les acteurs, ainsi que l'inclusion d'organisations non gouvernementales qui représentent des perspectives sociales dans le processus d'élaboration des politiques publiques » (Chiasson et Gonzalez et Leclerc, 2011 p.20). Cette notion de gouvernance territoriale rejoint l'essentiel de la thèse de Yammarino et al. (2012) qui tendent vers une perspective sociale plus dynamique et non linéaire qui évolue rapidement pour tenter de résoudre les problèmes incertains.

Cette compréhension est aussi présente chez Gauthier et Bacqué (2011) qui s'intéressent aussi à la planification territoriale. Ces auteurs font reposer leur idée centrale de participation sur l'interactivité des acteurs et l'importance d'intégrer l'ensemble de ceux-ci dans le processus décisionnel pour travailler en collaboration dans le but d'en faire une planification adéquate et efficace. Bacqué et Gauthier (2011) préconisent qu'« une forme urbaine compacte et la qualité de vie, tend à démontrer que ce succès tient à l'application de principes urbanistiques fondamentaux, dont des processus participatifs collaboratifs qui facilitent l'établissement de consensus. » (p. 50) Tout comme Yammarino et al. (2012), on se base sur une variété de dispositions décisionnelles pour tenter de résoudre des problèmes incertains.

Levy abonde dans le même sens que ces collègues. Elle voit la gouvernance locale comme une intervention partenariale entre les acteurs qui se prennent en main pour gérer leurs communautés.

Tout comme Yammarino et son groupe (2012), Levy ne base pas son explication uniquement sur une structure formelle de pouvoir et d'autorité.

En somme, on peut identifier dans les trois textes qui font une place centrale à la participation des rapprochements importants avec le leadership collectiviste tel qu'il est défini par Yammarino et al. (2012). L'analyse plus approfondie, en fonction des diverses catégories du leadership collectiviste, permet de voir (Tableau 6) que chacun de ces textes mobilise différentes catégories de leadership, à des degrés divers.

Tableau 6: Le leadership collectiviste au sein de la gouvernance territoriale			
Type d'approche de leadership collectiviste	Concept de gouvernance		
	Participation		
	Texte 1 Chiasson	Texte 2 Gauthier	Texte 3 Levy
Équipe		X	X
Réseau	Y	Y	Y
Collectif	Y		X
Complexité	X		
Partagé	X	X	

Analyse approfondie des textes sur la participation par rapport au leadership

Les textes sélectionnés décrivent des exemples concrets de participation pouvant contenir du leadership collectiviste. Ces textes regroupent une foule d'exemples de mécanismes d'information, de participation du public et de concertation.

Dans le cadre de l'étude sur la participation des acteurs concernant la gouvernance des forêts publiques (Chiasson et al., 2011), les auteurs à prime à bord semblent tendre vers un leadership de complexité basé sur une adaptation plus dynamique provenant d'une bonne coordination entre les membres.

Malgré que la gouvernance dans les deux cas étudiés, soit ceux de l'Ontario et du Québec, soit dotés d'une organisation formelle et par paliers de décisions, il ne reste pas moins qu'elles sont dans un « régime où la prise de décision est plus hétérarchique et plus participative que dans le mode hiérarchique précédent. » (p.32). C'est-à-dire que les acteurs ayant des intérêts divergents et des rôles différents qui participent au processus décisionnel s'adaptent aux nouveaux modes de prise de décision dans un contexte évolutif permettant l'apparition d'un processus de gestion interactif et non linéaire autour d'un projet commun. De plus, cette complexité permet la construction sociale de ces territoires. Cette dite gestion mène à des interactions inégales de partage du niveau du pouvoir, puisque l'État demeure l'acteur qui établit les règles du jeu.

Dans cette étude de cas, malgré la prédominance de la complexité, le leadership nous semble correspondre à la catégorie du leadership partagé que propose Yammarino et al. On remarque, que la gouvernance participative expliqué dans ce texte requiert un niveau d'interdépendance pour réussir, ce qui correspond au leadership partagé. Il y a une appartenance forte à la forêt par tous les groupes d'acteurs même si son utilisation et son intention n'est pas la même.

Le leadership est aussi partagé dans le cadre de la gestion de forêts publiques au Québec. Selon ces chercheurs, la gestion du territoire se fait beaucoup à l'échelle régionale. De par la loi, « les partenaires provinciaux donnent les balises mais les partenaires régionaux font les choix. » (p.27). C'est-à-dire que le gouvernement du Québec décentralise formellement certains pouvoirs entre les mains des régions dans le but d'aménager les territoires. Ce partage de pouvoir formel donne la chance aux régions d'impliquer informellement les communautés locales et les acteurs locaux des forêts publiques. Ce système comporte trois mécanismes. –« Il y a d'abord une participation au niveau de la planification des opérations forestières des industries qui est obligatoire. Ensuite, au

niveau régional, l'intégration d'acteurs est depuis peu requise pour l'organisation du territoire. Enfin, au niveau national, une table de rencontre pour les acteurs ». (p. 26)

La gouvernance participative des forêts au Québec a su mettre en œuvre des projets de gestion expérimentaux périodiques et temporaires regroupant des acteurs pour mettre en branle un projet commun sur un territoire spécifique.

Il ne faut pas non plus nier, même si c'est de façon moins prédominante, que la force du réseau est quelque chose de présent dans le texte de Chiasson, Gonzalez et Leclerc (2011). Les auteurs relatent que certains acteurs –« tirent leur force de la consolidation des réseaux internationaux, mais ils ont su utiliser aussi à bon escient le contexte politique provincial pour faire inscrire à l'agenda de gestion forestière des enjeux qui avaient peu de chance d'être priorisés dans l'ancienne configuration. » (Chiasson, Gonzalez et Leclerc, 2011 p.24)

Le troisième texte qui s'inscrit dans le cadre du concept de participation, celui de Lévy (2012), est riche d'exemples de travail en équipe. L'auteure rapporte l'exemple du concept de capital social et définit ce concept comme –« des interrelations qu'entretiennent les acteurs locaux à l'intérieur de réseaux formels ou informels dans un lieu donné en s'appuyant sur une confiance réciproque » (p.85). Cette définition du capital social entre en lien direct avec celle de leadership d'équipe, défini par Burke et al. (2011) comme l'adoption de processus basé sur l'efficacité et l'atteinte d'un objectif commun. De plus, Levy explique que le capital social ne peut se faire individuellement. L'objectif d'un projet commun est inconcevable sans un rassemblement d'acteur. Elle évoque un projet brésilien regroupant des agriculteurs qui ont créé « un fonds de base qui leur donne accès à des ressources bancaires auxquelles ils n'auraient pas droit individuellement, les relations de confiance entre eux et avec les banquiers mêmes peuvent être considérées comme un actif social

capable de générer des revenus » (Levy 2012 p.86). Yammarino et al considèrent que ce genre d'action est basé sur la collaboration suscitée avec un leadership d'équipe (Yammarino et al, 2012).

Le troisième texte, celui de Gauthier et Bacqué (2011), met aussi de l'avant des exemples de travaux collectifs locaux. Sous un angle participatif, les auteurs analysent la méthode du *community planning* comme une concertation citoyenne en urbanisme basé sur la collaboration et « très structuré dans lequel les parties prenantes incluant la population locale travaillent de concert sous la conduite d'experts indépendants issus de disciplines variées, en vue de projeter ensemble le futur de leur territoire ou de certains aspects de la vie locale » (p.49). On voit dans cette définition un indice de leadership partagé entre les acteurs. L'emphase est sur l'interdépendance et le partage des responsabilités des acteurs. Même si le pouvoir est davantage concentré vers les fonctionnaires, le but commun demeure le même et on partage les responsabilités dans le but d'être efficace et de rencontrer les objectifs d'équipe.

Ces mêmes chercheurs analysent des approches collaboratives en urbanisme qui s'apparentent au leadership d'équipe de De Dreu, et al. (2000). Ce dernier privilégie l'échange de connaissances, d'apprentissage et d'informations, le développement de modèles partagés et l'adoption des valeurs de l'équipe par les membres. Selon Gauthier et Bacqué (2011), l'urbanisme rationnel aux approches collaboratives « mettent en avant le recours au dialogue pour définir des valeurs communes et penser des stratégies de négociation, de médiation et de concertation visant à favoriser les échanges entre les acteurs. » (p.48) On préconise un processus collectif d'apprentissage continu entre les acteurs faisant la promotion de la concertation et du partenariat public-privé basé sur un système de gouvernance territoriale.

Certains des exemples relevés précédemment peuvent prendre un double sens au niveau du leadership. L'exemple de Levy sur le développement local (DL) en est un important. Cette initiative collective a pour mission de rassembler les acteurs autour d'un projet commun ayant un but précis. Sans qu'il soit nommé ainsi, on semble être en présence d'un leadership collectif (Friedrich et al., 2009) basé sur une association d'acteurs autour d'une problématique commune à court ou moyen terme. On est à la conquête d'une mission commune. Ces textes sont soutenus par des exemples de leadership. Sans pour autant évacuer le concept, on y mentionne aucunement le mot « leadership », mais on focalise sur des exemples de partenariat et de participation des citoyens se mobilisant autour d'initiatives dispersant le pouvoir entre les acteurs et prenant un accent différent selon la problématique et le territoire étudié.

Enfin, certains autres acteurs revendiquent un partage du pouvoir en leur faveur. Chiasson, Gonzalez et Leclerc (2011) expliquent la participation autochtone dans la gouvernance des forêts publiques dans les termes suivants :

La participation des Autochtones aux décisions forestières est loin d'être un processus homogène, notamment en raison de la diversité des Premières Nations, des objectifs stratégiques de chacune d'entre elles et de leurs rapports culturels à la forêt. Les Autochtones sont approchés de multiples façons pour la participation, souvent dans une dynamique de cas par cas, en fonction des parcelles de territoire. En général, les autochtones refusent d'être considérés comme des simples « stakeholders » (parties prenantes) parmi la gamme des nouveaux acteurs en émergence. (p.30)

C'est un exemple du partage du pouvoir autour de la table de décision. La dynamique a tendance à changer selon la circonstance et le niveau de revendication de l'acteur autour de la table, ce qui crée un leadership dynamique ayant une tendance complexe sans véritable égalité formelle entre les acteurs et selon leur niveau de volonté d'implication au processus.

La coordination des acteurs comme créateur de leadership

Cette deuxième partie introduit trois textes concernant le concept de la présence de l'acteur en gouvernance territoriale. Ces trois textes sont différents quant à l'étude de cas choisie, mais convergent dans l'analyse du comportement des acteurs.

Martin (2014) nous présente une recherche sur la gestion des parcs nationaux en territoire autochtone dans l'Arctique canadien. La pertinence de ce texte est l'emphase sur le partage de la gestion des parcs entre les autochtones et le gouvernement fédéral. On examinera de près deux méthodes de gouvernance interreliées la cojuridiction et la cogestion. Selon l'auteur, la cogestion permet le partage de l'autorité et de la responsabilité de gestion sous diverses formes selon le territoire, entre les autochtones et le gouvernement tandis que, la « cojuridiction est la forme de cogestion favorisée par les autochtones parce qu'elle crée les conditions légales pour un partenariat égalitaire » (p.24). Il nous ouvre la porte à des pistes de découverte de leadership collectivistes importantes, puisqu'il nous dresse des tableaux des niveaux de participation sous formes d'échelle dans les structures de cogestion et de cojuridictions. Finalement, ce qui est le point d'intérêt principal pour nous à retracer des formes de leadership collectiviste dans cet article, l'auteur présente une grille de cas véridiques de cogestion des parcs. Cette grille nous permet de savoir combien de parcs nationaux sont sous une forme de cogestion identifiant leur type de cogestion implantée en ce qui a trait à structure et leur composition.

Le texte de Jean et Bisson (2008) traite aussi d'éléments importants quant à au concept de leadership collectiviste. Ces auteurs s'interrogent sur la gouvernance dans le développement rural. Ils voient la gouvernance comme un processus de prise de décision entre les trois types d'acteurs soit : le monde économique, l'élite politique et la société civile. Pour notre étude, la dimension de gouvernance en lien avec le renforcement des capacités de développement est cruciale puisque, la finalité de ce concept provenant de la science de la gestion est la même que celle du leadership,

avoir une meilleure performance pour devenir plus efficace. Jean et Bisson (2008) font allusion à deux cas. Le premier est un cas de territoire dévitalisé et le deuxième, un territoire très vital. Pour le bien de cette analyse on accentuera notre exploration sur le deuxième cas, puisqu'il semble n'y avoir aucune trace de leadership dans le premier dans le but de rendre efficace le développement. Rappelons que dans notre corpus c'est le seul qui fait explicitement référence au leadership, sans toutefois le définir. Jean et Bisson (2008) déclarent ainsi qu'« un leadership de type partagé est une réponse mieux adaptée et plus novatrice face à la complexité des défis du développement rural et à l'évolution des relations entre les représentants des pouvoirs publics, ceux des entreprises et de la société civile » (p.545). Ce texte peut nous éclairer sur des pistes de leadership ou d'absence de leadership.

En troisième lieu, Belley (2008) discute de la construction politique des territoires et des rôles et de la coordination des acteurs pour l'administration territoriale. Ce texte nous semble très pertinent dans la mesure d'où l'auteur se distingue en discutant de la phase institutionnelle de la construction du territoire. L'auteur utilise plusieurs termes qui suggèrent la présence de leadership. La mobilisation et les mécanismes horizontaux sont identifiés comme méthode de gestion du territoire alors que la place de la hiérarchie verticale tend à s'affaiblir. Le nombre d'acteur sur un territoire rend donc difficile la mise en œuvre d'un développement organisationnel de type classique. De plus, un lien capital semble se faire avec la définition du leadership collectiviste de Yammarino et al. (2012), c'est que Belley veut démontrer que la coordination est une façon collective de gouverner le territoire qui va dans le sens de la mise en cohérence des normes et des valeurs. On ouvre la porte à observer la distribution du pouvoir politique entre les acteurs des territoires et à l'intérieur des groupes d'acteurs

Finalement, les trois auteurs argumentent que la gouvernance d'un territoire se fait avec la dynamique entre les acteurs ainsi que la coordination entre eux. Donc l'implication sociale des acteurs peut créer un leadership basé sur un regroupement plus moderne et moins hiérarchique pour atteindre une efficacité pour réaliser un but commun.

Le Tableau 7 présente de façon synthétique les diverses formes du leadership collectiviste tel qu'elles se retrouvent dans les trois textes qui gravitent autour du concept d'acteur.

Tableau 7: Le leadership collectiviste au sein de la gouvernance territoriale			
Type d'approche de leadership collectiviste	Concept de gouvernance		
	Acteur		
	Texte 4 Jean	Texte 5 Martin	Texte 6 Belley
Équipe	X	X	X
Réseau	Y	Y	Y
Collectif		X	X
Complexité	X		X
Partagé	X	X	

Les traces de leadership via la présence de l'acteur

Dans leur analyse de gouvernance partenariale, Jean et Bisson (2011) posent l'hypothèse suivante : Les communautés dynamiques « privilégient un modèle décentralisé du leadership, basé sur le renforcement des capacités et sur la coordination des activités par un groupe dont la composition est diversifiée » (p.543). Par contre, les auteurs ne donnent pas plus d'explication ni ne fournissent une définition claire de ce qu'est le leadership dans ce contexte. On peut tout de même déceler les traces d'un leadership de type partagé, qui s'adapte mieux au concept de développement rural et à l'évolution des relations entre les principaux types d'acteurs. Il y a donc un partage de pouvoir, de mobilisation et de concertation entre les acteurs du territoire.

En effet, dans l'analyse que proposent ces auteurs, les rôles sont clairs entre les acteurs, la gouvernance réfère au processus de prise de décision sur les différentes affaires qui affectent la vie locale et qui mettent en scène trois grandes catégories d'acteurs : le pouvoir politique local et ses élus, le pouvoir économique avec les entrepreneurs du secteur privé et la société civile représentée par les citoyens réunis dans différentes associations volontaires et groupes d'intérêts. Le partage des responsabilités dans un projet comme celui-ci est fait selon l'expertise et le champ d'intérêt de chacun. « Selon la dynamique d'acteurs qui s'institue entre ces trois grandes forces animant la vie locale, on voit prendre forme un modèle particulier de gouvernance locale qu'on peut rendre intelligible. » (p.542) On remarque le niveau élevé d'interdépendance, de responsabilité partagée, et le soutien social entre les membres, tous des éléments importants dans la définition du leadership de type partagé selon la définition qu'en proposent Carson, Tesluk et Marrone (2007).

De son côté Martin (2014) renvoie aussi son concept de cogestion « en fait à une variété de modèles d'interactions qui vont de la simple diffusion de l'information par l'État au partage de l'autorité » (p.8). De par la nature de ce concept, il semble y avoir présence de leadership partagé puisqu'il relate que ce concept est le « plus susceptible de créer les conditions favorables à un partage égalitaire du pouvoir, c'est aussi celle qui permet que le bien commun » ne soit pas défini seulement par l'État, mais par l'ensemble des acteurs, c'est celle qui met les savoirs autochtones et institués sur un plan d'égalité » (p.8). Bref ce type de cogestion défini ici est encadré par des partenariats sous forme de collaboration entre les acteurs au sein de comités de gestion.

Dans ce même sens, la cogestion peut prendre une forme de leadership invitant les autochtones à participer aux opérations du parc. L'échange et connaissance d'information, l'adoption de valeurs communes et la coopération est au centre d'un esprit d'équipe propice à la réussite. Selon Martin (2014), ce « sont les partenariats du genre qui sont propres à garantir la pérennité des Inuits comme

partie intégrante des riches, sains et uniques écosystèmes de l'arctique. » (p.7) Sous cet angle, une équipe se forme pour embrasser un leadership d'équipe dans le but de gérer une entité qui est propre aux acteurs du territoire.

On retrouve ce genre de leadership dans le texte de Belley (2008). Il argumente que pour que les divers paliers de décisions se coordonnent, ils doivent s'entendre sur des mécanismes. Ce qui veut dire que les acteurs politiques doivent « mettre en cohérence les fonctions secondaires de direction/régulation, de mobilisation/concertation et d'évaluation/optimisation par lesquelles les acteurs d'un territoire cherchent à se coordonner. » (p.249) On a donc une mise en commun pour l'atteinte d'un objectif désiré. Ceci résulte d'un apprentissage collectif selon Belley, une caractéristique importante du leadership d'équipe.

Dans le même sens, plutôt que de nous parler de coordination, Bisson et Jean (2008) discutent de solidarité et de dynamisme entre les acteurs pour rencontrer le but commun d'avoir une vitalité économique rurale. Le leadership d'équipe est le résultat d'une bonne « qualité de vie locale et rend plus facile la saisie de nouvelles opportunités de développement économique. (...) la localisation des activités est influencée par la perception des entrepreneurs de la qualité de vie locale. Cette dernière est, par ailleurs et en bonne partie, reliée au dynamisme du milieu associatif local de la société civile» (p.545).

Tout comme Yammarino et al. (2012), Jean et Bisson (2008) catégorisent leur concept de gouvernance partenariale comme un processus social. Leur analyse de la participation citoyenne locale qu'ils appellent

« processus », de la gestion territoriale de Doaktown souligne le fait que le développement social et économique y est perçu comme une responsabilité collective et pas uniquement comme une question de partage de pouvoir et d'autorité entre les différents acteurs. L'équilibre fonctionnel qui caractérise la gestion territoriale de Doaktown repose sur un dosage équilibré entre le pouvoir

représentatif officiellement détenu par les élus et le pouvoir participatif qui émane des autres acteurs de la communauté. » (p.551)

Ce processus est caractérisé par une forte identité collective à l'organisation. Il est composé de processus orientés vers le groupe tel que la gestion des réseaux sociaux et la promotion de la collaboration et un climat équitable. On remarque donc une présence de leadership de complexité (Uhl-Bien, Marion et McKelvey, 2007)

Belley (2008) rejoint Uhl-Bien et al. (2007) dans leur appréciation de la complexité de la gouvernance. Selon lui, la coordination politique administrative d'un territoire passe par l'adaptation dynamique, une connexion entre les acteurs et une promotion de la construction sociale. On « passe par des efforts de mise en commun (principe de connexité) et de mise en ordre (principe de cohésion) des valeurs, des normes et des actions des différents acteurs participants à son développement. Ce mouvement est dialectique en ce que les deux principes (exigences) qui sont coprésents agissent l'un sur l'autre » (p.245).

Tout comme le leadership collectif, le principe de coordination politique des acteurs de Belley passe par une forte identité collective à l'organisation et une promotion de la collaboration entre les acteurs. Il y a une « mobilisation d'actions dans laquelle une pluralité d'acteurs individuels et collectifs » (p.246) veulent atteindre un objectif territorial. Belley parle de contrat social produit par les acteurs qui sert d'outil « pour animer et en même temps que source d'animation collective, d'œuvre collective, le projet de territoire appelle donc une coordination dont les finalités sont, elle aussi, collective. » (Belley, 2008 p.244). Le leadership collectif a une connotation sociale basée sur l'équité et la promotion de la collaboration.

Martin (2014), pour sa part, nous propose un exemple d'association d'acteurs autour d'une problématique commune à court ou moyen terme. L'élaboration des plans directeurs des parcs nationaux est selon lui :

le modèle idéal de « gestion collaborative » qui place les partenaires sur un pied d'égalité dépend du bon vouloir du ministre ou de Parcs Canada. Cette remarque faite dans la section « cogestion » du plan directeur du parc Vuntut est révélatrice de cette situation : « Le succès de la cogestion n'est pas le résultat de la signature du plan directeur, mais plutôt le résultat [...] de la détermination à miser sur la bonne volonté et la confiance de chaque partenaire » (p.13)

Tous les angles des principales approches du leadership collectiviste semblent être utilisés dans l'étude des acteurs en gouvernance territoriale. Néanmoins, même si ces travaux ne contiennent pas d'exemple complet de leadership de réseau (Balkundi et Kilduff 2005), les trois textes semblent dire que la présence des acteurs sur le territoire représente un système à vocation sociale poursuivant des activités pour résoudre des défis. C'est un renforcement de l'alliance entre les acteurs pour le bien du territoire.

La décentralisation comme répartition du leadership

Le texte de Robitaille et Régimbald (2008) sur la gouvernance de l'éducation en Outaouais aborde les défis de la décentralisation des pouvoirs en éducation et dans la gestion de l'offre de formation nécessaire pour répondre aux besoins de développement économique, social et culturel de cette région. Cet article est un véritable laboratoire pour identifier la présence ou l'absence du leadership collectiviste. On analyse les outils utilisés pour répartir le pouvoir et comment les acteurs travaillent entre eux. Plusieurs termes sont employés et étudiés qui sont en lien directs avec les approches du leadership collectiviste. La première partie de leur texte met l'emphase sur

l'apprentissage collectif, l'innovation et l'adaptation des pratiques de gestion collectives. Les réseaux d'apprentissage entre les acteurs forment un élément crucial dans ce texte. On veut savoir comment les décideurs régionaux forment un réseau pour parvenir à leurs fins. De plus, la coopération et la gouvernance partagée sont abordées comme des agents d'affaiblissement de la structure hiérarchique traditionnelle. Robitaille et Régimbald étudient les phénomènes de conciliation des intérêts individuels et des intérêts collectifs entre les partenaires. De plus, la présence flagrante de cas réel de concertation du milieu par les acteurs du domaine de l'éducation facilitera l'application du concept de leadership choisi et permettra de bien décerner les approches de leadership présent et d'y préciser leur niveau de présence.

Le deuxième texte choisi, celui de Divay et Paquin (2012), synthétise le rôle de l'administration publique dans la gouvernance multiniveau infranationale d'un point de vue local. L'administration publique est une science qui a un lien direct avec les sciences de la gestion et la facette du leadership s'avère capitale. Ces auteurs expliquent clairement le concept de gouvernance à multiniveaux en le décortiquant à sa plus simple expression. Ce qui facilite une analyse comparative avec la définition du leadership collectiviste. De plus, ces auteurs nous proposent un tableau qui explique les périmètres de la gouvernance multiniveaux. Plusieurs termes de ce tableau se retrouvent à la fois dans notre tableau des approches de leadership collectiviste et du concept de gouvernance territoriale. Ils évoquent en terminant quelques chantiers de recherche qui permettraient de mieux comprendre l'apport de divers acteurs dans la restructuration de l'État et de l'action publique, tel que le réseautage, les relations de complexités et les structures proposées d'équipes de travail. Le partage du pouvoir sous diverses formes est aussi un élément central de cet article. Il faut aussi se pencher sur les rôles et compétences qui créent une dynamique d'interaction entre divers types d'acteurs. Les auteurs énumèrent ces compétences de la

gouvernance à multiniveaux et nous donnent une brève explication de chacun, favorisant l'application de notre grille d'analyse de diverses approches du leadership collectif.

Le dernier texte de ce corpus est celui du « Levier de la décentralisation », le chapitre 7 d'un livre de Marc-Urbain Proulx (2008). Ce texte traite de la décentralisation à multiples volets. On a droit en premier lieu à un survol des origines de ce concept en expliquant le cas de la décentralisation au Québec. On remarque plusieurs termes utilisés susceptibles à retracer du leadership. Les pratiques tel que la participation, l'esprit de concertation et le partage des responsabilités sont évoquées en première partie. Le Tableau 8 présente de façon synthétique les résultats de notre recherche sur les formes de leadership collectiviste qu'on peut retrouver dans les textes sur la décentralisation.

Tableau 8 : Le leadership collectiviste au sein de la gouvernance territoriale			
Type d'approche de leadership collectiviste	Concept de gouvernance décentralisation		
	Texte 7 Divay	Texte 8 Robitaille	Texte 9 Proulx
	Équipe	Y	X
Réseau	X	X	X
Collectif	y	y	Y
Complexité	X		X
Partagé		X	X

Les formes de leadership comme outil de répartition du pouvoir

La décentralisation est un concept qui permet de répartir les actions de développement sur un territoire. On est en effet témoin de délégation de pouvoirs suite à l'intervention des acteurs. On

remarque par ailleurs la création de partenariat et de système d'accompagnement. On peut faire le rapprochement avec le principe de leadership de réseau. C'est un système social qui a des effets sur les processus de leadership et d'influence. (Balkundi et Kilduff, 2005) Un leadership efficace, exige donc que les dirigeants perçoivent les caractéristiques du réseau et tirent profit de ces connaissances à travers des activités de délimitation du problème à résoudre et de renforcement de l'alliance entre les acteurs.

Robitaille et Régimbald (2008) analysent la Table de l'Éducation de l'Outaouais (TÉO) qui est un rassemblement régional ayant comme mission d'apporter une harmonie entre les niveaux d'enseignement. Elle mène des recherches sur des problèmes propres à la région et collabore avec les organismes de développement régional. C'est le lieu « privilégié de concertation entre le monde de l'éducation et les organismes engagés dans le développement régional. » (p.575).

La TEO est un lieu d'échange entre les intervenants.

Elle a également favorisé une prise de conscience commune des problèmes liés au développement de l'éducation et particulièrement ceux qui découlent du décrochage scolaire, du manque de clientèle en formation professionnelle et, dans une certaine mesure, en formation technique (FPT) et de la concurrence des établissements postsecondaires ontariens (p. 546).

Si on lui applique les termes proposés par Balkundi et Kilduff (2005), la Table de l'Éducation de l'Outaouais (TÉO) semble être un système social favorisant une alliance et un lieu d'échange de connaissances permettant de discuter des défis à résoudre.

C'est avec la même perspective que Divay et Paquin (2011) nous introduisent à la gouvernance collaborative ou en réseau. Ils argumentent que le « contexte d'interaction partenariale suppose des compétences particulières, tant sur le plan des savoirs, en particulier les connaissances sur la

dynamique partenariale et la gestion des réseaux, que sur celui du savoir-être » (Divay et Paquin, 2012, p.5). Comme en témoigne cette citation, nous sommes en présence de l'acteur capable de contribuer à un leadership collaboratif sous forme d'alliances au sein et entre unités organisationnelles. Ce type de leadership illustré ici s'apparente au leadership de réseau de Balkundi et Kilduff (2005).

Ce type d'alliance renforce une équipe telle que le présentent De Dreu et al. (2000). La collectivité se renforce suite à une coopération et un partage de valeurs d'équipe entre les acteurs. On tente de stimuler l'échange d'information dans le but d'atteindre nos objectifs. Divay et Paquin l'abordent dans la notion de jeu des acteurs en soulevant le rôle du fonctionnaire dans la gouvernance multiniveaux. Ils évoquent que les fonctionnaires de divers paliers travaillent en collaboration sur des programmes communs.

Ils soulignent :

l'importance des individus et des relations informelles. Ces dernières sont aussi présentes dans les relations intergouvernementales. Par ailleurs, les réseaux auxquels le fonctionnaire participe individuellement sont à prendre en considération compte tenu des effets de cette participation sur l'efficacité des interventions gouvernementales (p.13)

Il est donc efficace pour la gouvernance du territoire de voir les fonctionnaires de divers paliers se partager de l'information et de participer à réguler les valeurs communes du territoire dans le but de mieux gouverner. Robitaille et Régimbald (2008) abordent aussi l'internalisation des normes et des valeurs d'équipe, le partage qui est par ailleurs un principe important du leadership d'équipe. Selon eux « le mode de gouvernance en éducation doit donc être, en bonne partie, autorégulé et fonctionner sur la base d'une mise en réseau d'acteurs en mesure de coordonner des actions horizontales, le tout pouvant se réaliser par une organisation capable d'innover. » (p.567)

Ce mode de gouvernance illustré ci-haut se fait par la coordination d'acteurs entre lesquels le pouvoir est distribué. C'est une forme de gestion qui va de mise avec le leadership partagé caractérisée par la distribution de pouvoir et d'influence entre les membres de l'équipe dépendant des circonstances et du travail à accomplir (Carson, Tesluk et Marrone 2007). Dans un même sillon, Robitaille et Régimbald (2008) parlent d'une gouvernance « qui dépasse les limites de la hiérarchie administrative et celles du marché, en y intégrant des acteurs publics, privés et de la société civile. Les défis sont grands, car il s'agit d'identifier et de reconnaître les acteurs pertinents, de trouver des mécanismes de coordination qui respectent la diversité des logiques et des valeurs de ces acteurs » (p.567).

Le concept de gouvernance partagée que mettent de l'avant ces auteurs rejoint le concept de décentralisation déconcentrée de Proulx et ne sont pas sans rappeler les grandes caractéristiques du leadership partagé dans le sens qu'il y a une répartition des rôles et responsabilités de l'équipe, une distribution du pouvoir et d'influence et un important soutien social entre les acteurs. Proulx (2008) stipule que « la fragmentation des fonctions publiques stimule aussi l'émergence des leaders dans les collectivités territoriales ainsi que leur différenciation non seulement idéologique, mais aussi en matière d'innovation dans les initiatives de développement. » (p.186). De plus, Proulx analyse les innovations institutionnelles de coordination du territoire. Une des innovations ciblée est l'application des mécanismes d'interface. On peut catégoriser cette innovation comme une forme de coordination et de concertation de divers comités d'équipe multidisciplinaire caractérisée par une forte identité collective à l'organisation. Elle est implantée dans le but de fournir des services publics divers dans une variété de champs de compétence. Ce type de gestion, ressemblant sensiblement au leadership de complexité proposant de nouvelles fonctions de coordination du territoire, est composé de processus orientés vers l'organisation tel que la gestion

des réseaux sociaux et la promotion de la collaboration entre les intervenants. La loyauté envers l'organisation cultive l'efficacité et la capacité d'action (Kark, Shamir et Chen 2003).

Divay et Paquin (2012) focalisent par ailleurs sur un système d'innovation institutionnel de méta-gouvernance comme une forme de collaboration complexe entre les acteurs pour gérer le territoire.

Dans la même lignée que le leadership de complexité, ce principe « les expériences de GMN devraient aider à expliciter des principes de « métagouvernance », entendue comme « gouvernance de la gouvernance » (Sorensen et Torfing, 2009), comme réflexion collective normative sur les arrangements collaboratifs entre entités auto-organisées. » (p.6) Tout comme le phénomène de leadership de complexité, l'adaptation dynamique promouvait la construction sociale du territoire.

Ces trois textes nous ont démontré que le leadership est utilisé sous diverses formes en gouvernance territoriale. De plus, l'analyse démontre que les acteurs étudiés ont une identité collective forte au territoire sur lequel ils vivent (la région de l'Outaouais, les villes et la municipalité et les Québec et ses régions). La promotion de la collaboration et la décentralisation du pouvoir est démontrée autour d'exemples décrivant des associations d'acteurs autour d'une problématique commune à court ou moyen terme. On semble donc être en présence d'un leadership collectif autour de projets territoriaux. Lord et Brown (2004) expliquent en effet que cette approche est une forme d'alliance qui crée un système associatif permettant un développement pour le bien commun.

Conclusion

Ce travail avait pour but de découvrir quelle place le leadership territorial prend dans la gouvernance territoriale. Notre analyse documentaire devait nous permettre de déceler si les diverses approches de leadership collectivistes étaient présentes dans les travaux sur la

gouvernance territoriale mis de l'avant par les chercheurs du Réseau UQ. Est-ce que ces travaux traitent vraiment du leadership et comment?

Une évaluation d'un échantillon de neuf textes liés aux trois grands concepts de la gouvernance territoriale ont permis de constater que la notion de leadership collectiviste est implicite dans ce corpus. Seulement un des textes retenus, celui de Jean et Bisson (2008), utilise explicitement le mot « leadership », toutefois sans vraiment prendre les précautions de le définir. Par contre tout nous indique que le leadership collectiviste est présent en gouvernance territoriale dans la mesure où de nombreux rapprochements peuvent être faits avec plusieurs caractéristiques centrales des théories du leadership collectiviste.

Ainsi, suite à l'application de la grille, on a pu distinguer les formes très différentes de leadership qui cohabitent avec les trois approches de gouvernance territoriale que nous avons analysées (décentralisation, acteur, participation). En regardant nos résultats, on a par ailleurs réalisé que la gouvernance n'est pas un mécanisme de décentralisation, mais est par ailleurs une pratique de gestion participative coordonnée par et pour les acteurs du territoire pour rendre efficace l'administration publique. Le leadership prend donc différentes formes selon le territoire à administrer et selon la forme de gouvernance appliquée mais un point de jonction c'est l'importance constante de la référence (implicite) à des formes de leadership territorial où le pouvoir d'action est collectiviste (Tableau 4).

Type d'approche de leadership collectiviste	Concept de gouvernance								
	Participation			Présence de l'acteur			Décentralisation		
	Texte 1	Texte 2	Texte 3	Texte 4	Texte 5	Texte 6	Texte 7	Texte 8	Texte 9
Équipe		X	X	X	X	X	Y	X	
Réseau	Y	Y	Y	Y	Y	Y	X	X	X

Collectif	Y		X		X	X	Y	Y	Y
Complexité	X			X		X	X		X
Partagé	X	X		X	X			X	X

On doit par ailleurs admettre que le leadership de réseau se retrouve dans tous les textes et force est de constater que la pratique de ce leadership se retrouve dans les 3 concepts de la gouvernance territoriale. C'est l'approche prédominante des types de leadership collectiviste choisis. On dégage que l'interaction entre les acteurs et l'échange d'information sont des comportements permettant d'avoir une efficacité et une certaine réussite dans le cadre de la gestion publique des territoires. Les approches de leadership d'équipe et collectif sont par ailleurs très présentes dans tous les concepts. On peut déduire que le rassemblement vers un but commun est un facteur important qui se retrouve autant dans ces approches que dans les trois concepts de gouvernance territoriale. Nos analyses montrent que chacun des textes abordent au moins trois des cinq approches de leadership collectiviste.

Les études de Yammarino et al. (2012) sur les nouvelles formes de leadership nous mènent à dire que l'application peut très bien se faire sur la base du territoire et tout comme une organisation administrative, le territoire est géré grâce mais non de manière exclusive par du leadership des intervenants en action. Nos textes choisis, basés sur la gestion publique du territoire, nous prouvent que même si la science administrative est loin de ressembler à la science du territoire, les approches de leadership collectivistes réussissent à en faire un rapprochement évident et les deux solitudes ne le sont que sur la forme. L'administration publique prend une place de plus en plus importante dans les études de la gouvernance territoriale, pendant que les études sur le leadership explorent de plus en plus le leadership sous une forme sociale tel que le leadership du « nous ». En espérant

que cette contribution puisse réunir deux concepts importants en gestion publique pour de prochaines études en gouvernance territoriale.

Les études en développement territorial au Canada auraient avantage à s'inspirer des études australiennes dans le but de rendre l'étude du leadership un champ de recherche majeur en développement territorial. En effet, on a vu dans les études sur le leadership que la recherche explicite sur l'organisation des acteurs dans le but de former un système efficace pour rencontrer les buts communs est primordiale pour mesurer le succès de réussite du développement. Bref, l'étude de la mobilisation des acteurs autour d'un projet en gestion territoriale pour en mesurer l'influence sur le territoire est un bon début pour développer des théories plus approfondies propres au leadership territorial, dans le but de les appliquer dans les pratiques de gestion du territoire pour donner des résultats escomptés.

Bibliographie

- Bacqué, M-H. et Gauthier, M. (2011) Participation, urbanisme et études urbaines. Quatre décennies de débats et d'expériences depuis "A ladder of citizen participation" de S. R. Arnstein. *Participations, Revue de sciences sociales sur la démocratie et la citoyenneté* Vol. 1. No 1: p. 36-66.
- Balkundi, P. et Kilduff, M. (2005). The ties that lead: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterly*, 16, p. 941-962.
- Belley, S. (2008) La construction politique des territoires : de l'activation des acteurs à la coordination localisée de l'action publique, in Massicotte, Guy (dir). *Sciences du territoire : perspectives québécoises*. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 233-256.
- Bennis, W.G., Thomas, R.J. Crucibles of Leadership. *Harvard Business Review*, 80 (9), 2002, p 39-45.
- Beer, A. et Clower, T. (2014) Mobilising leadership in cities and regions. *Regional Studies*, Regional Science 1, 10–34.
- Burke, C. S., DiazGranados, D., et Salas, E. (2011). Team leadership: A review and look ahead. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (dir.), *The SAGE handbook of leadership London, England: Sage*, p. 338–351.
- Carson, J., Tesluk, P., et Marrone, J. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, p. 1217–1234.
- Chiasson, G. (2013). Introduction, Dans Guy Chiasson et Édith Leclerc (dir.), *La gouvernance locale des forêts publiques québécoises. Une avenue de développement des régions périphériques ?*, Presses de l'Université du Québec, p. 1-21.
- Chiasson, G., Gonzalez, C., et Leclerc, E. (2011). La gouvernance participative des forêts publiques: L'Ontario et le Québec, des chemins parallèles?, *Territoires en mouvement*, vol. 3, no. 11, p. 19-32
- Collinge, C., et Gibney, J. (2010). Place-making and the limitations of spatial leadership: reflections on the Oresund. *Policy Studies*, 31(4), 475–489.
- Collinge, C., Gibney, J., et Mabey, C. (2010). Leadership and place. *Policy Studies*, 31(4), p 367–378.
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., et Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 889–905
- Dejoux, C. (2001). *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Divay, G., et Belley, S. (2013) La gouvernance locale à l'épreuve de la mouvance territoriale : à propos de l'objet de la gouvernance locale, *Revue gouvernance* (<http://www.revuegouvernance.ca>). 21 p.

- Divay, G. et Paquin, S. (2013). L'administration publique dans la gouvernance multiniveau infranationale : état de la question et perspectives, *Télescope*. www.telescope.enap.ca
- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A. et Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *Leadership Quarterly*, 20, p. 933–958.
- Gauthier, M., Chiasson, G. et Robitaille, M. (2014). Élaboration de trois scénarios de gouvernance territoriale des gaz de schiste, (Étude S1-4), *Comité de l'évaluation environnementale stratégique sur les gaz de schiste* :
- Gauthier, B. (2009) Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données. *Presse de l'Université Du Québec, Montréal*.
- Gomez, P-Y. (1996) Le gouvernement de l'entreprise, Inter Editions, 272p
- Hadjou, L, (2003) Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales, *Développement durable et territoires*, Vol. 7, n 2 Juillet 2016,
- Horlings L. (2012) Value-oriented leadership in the Netherlands, SOTARAUTA M., HORLINGS L. and LIDDLE J. (Dir) *Leadership and Change in Sustainable Regional Development*. Routledge, Abingdon.
- Horlings L. (2010) Vitality and values: the role of leaders of change in regional development, in Horlings L. (Dir.) *Vital Coalitions, Vital Regions; Partnerships in Regional Sustainable Development*, pp. 95–124. Wageningen Academic, Wageningen.
- Hughes, L., Ginnett, C.R et Curphy, J. G. (1996). Leadership: Enhancing the Lessons of Experience 2nd ed., *Homewood, Irwin a Times Mirror Higher Education Group, Inc.*
- Levy, C. (2012) Historique de la gouvernance et du développement local *Le rôle de l'université dans le développement local. Expériences brésiliennes et québécoises*. Québec : Presses de l'Université du Québec, p 259-280.
- Jackson, E. M. et Johnson, R. E. (2012). When opposites do (and do not) attract: Interplay of leader and follower self-identities and its consequences for leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 23, 488–501.
- Jean, B (2008). Le développement territorial. Une discipline scientifique émergente. Dans Guy Massicotte (dir.), *Sciences du territoire. Perspectives québécoises*. Presses de l'Université du Québec, p.283 à 313.
- Jean, Bruno. et Luc Bisson. 2008. La gouvernance partenariale: un facteur déterminant du développement des communautés rurales. *Revue canadienne des sciences régionales-Canadian Journal of Regional Science*, vol. XXXI, no. 3, p. 539-60. <http://www.cjrs-rcsr.org/archives/31-3/Jean-final2.pdf>
- Johnson, R. E. et Saboe, K. (2011). Measuring implicit traits in organizational research: Development of an indirect measure of employee implicit self-concept. *Organizational Research Methods*, 14, 530–547.

- Johnson, R. E, Selenta, C. et Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 175–201.
- Kark, R., Shamir, B., et Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246–255.
- Klein, J-L. (2012) Le leadership partagé : une condition pour le développement local. *L'État du Québec*, Boréal, pp :84-91
- Lord, R. G. et Brown, D. J. (2004). Leadership processes and follower self-identity . Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Leloup, F., Moyart, L. et Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, économie, société*, no.4, Vol. 7, p. 321 à 332.
- Maltais, D., Leclerc, M. et N. Rinfret (2007). Le leadership administratif comme concept utile à la modernisation de l'administration publique, *Revue française d'administration publique*, vol. 123, no 3, p. 423-441.
- MaCneill S. and Steiner M.(2010) Leadership of cluster policy: lessons from the Austrian province of Styria, *Policy Studies* 31, 441–455. DOI:10.1080/01442871003723374
- Markku Sotarauta and Andrew Beer (2016). Governance, Agency and Place Leadership: Lessons from a Cross-National Analysis, *Regional Studies*, DOI: 10.1080/00343404.2015.1119265
- Moore, L. L. et D. R. Rudd (2005). Extension Leaders' Self-evaluation of Leadership Skill Areas, *Journal of Agricultural Education*, vol. 46, no 1, p. 68-78.
- Martin, T, (2013). La place des Autochtones dans la gouvernance des parcs de l'Arctique canadien : de la cogestion à la « cojuridiction », *NPS-Nouvelles pratiques sociales*. Volume 27, numéro 1, automne 2014, p. 78-98
- Mongeau, P. (2008) Réaliser son mémoire ou sa thèse, côté jeans et côté tenue de soirée. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Northouse, G. P. (2007). Leadership Theory and Practice, 4e éd., Thousand Oaks, Sage Publications.
- Osmont, A. (1998). La Gouvernance : concept mou, politique ferme. *Les Annales de la recherche urbaine*, p.80-81 : p.19-26.
- Paquet, G. (2011), La problématique gouvernance. *Université d'Ottawa*, www.gouvernance.ca.
- Paquet, G. (2008), Gouvernance en tant que leadership. *Université d'Ottawa*, www.gouvernance.ca
- Pearce, C. L. et Conger, J. A. (2003). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership . Thousand Oaks, CA: Sage.

- Pecqueur, B. (2003). Territoire et gouvernance : quel outil pertinent pour le développement? *Actes du colloque international Umr Sagert*, 25-27 février, Montpellier, France
- Pumain, D (2001) Villes, agents et acteurs en géographie, *Revue européenne des sciences sociales* <http://ress.revues.org/649>
- Proulx, M-U. (2011). Le levier de la décentralisation dans *Territoires et développement : la richesse du Québec*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Quivy, R. et Van Campenhoudt L. (2011) Manuel de recherche en sciences sociales. 5e édition, Dunod : Paris.
- Rallet, A. (2007) Commentaires du texte d'Oliver Crevoisier , dans Amédée Mollard et al.(dir.) , *Territoires et enjeux du développement régional*, Versailles, Éditions Quae, p.80
- Rinfret, N. (2012). Leadership, dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, www.dictionnaire.enap.ca
- Rey-Valette, H. et al. (2011). Guide pour la mise en oeuvre de la gouvernance en appui au développement durable des territoires, *Cemagref, CHRS, Geysier, Inra, Supagro*, Université Montpellier 1
- Robitaille, M. et Régimbald, A (2008). La gouvernance régionale de l'éducation: l'exemple de l'Outaouais. *Revue canadienne des sciences régionales* Volume XXXI. 3 : p. 563 à 580.
- Simard, J-F. et Chiasson, G. (2008) Territorial Governance: A New Take on Development / La gouvernance territoriale: un nouveau regard sur le développement. *Revue canadienne des sciences régionales* 31. 3 p. 455-485.
- Sotarauta M., Horlings L. et Liddle M. (Dir.) (2012) *Leadership and Change in Sustainable Regional Development*. Routledge, London.
- Torre, A. et Beuret J-E. (2012) Proximités territoriales, *Economica*, Collection Anthropos.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. et McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18, p. 298–318.
- Yammarino, F. J., et Dansereau, F. (2009). A new kind of OB (organizational behavior). *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Leadership*, p. 13–60.
- Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., et Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the “we” in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5, p. 382–402.