



HAL
open science

Le leader comme sémiologue des organisations

Armand Cosseron

► **To cite this version:**

Armand Cosseron. Le leader comme sémiologue des organisations. Sciences de l'information et de la communication. 2018. dumas-02965321

HAL Id: dumas-02965321

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02965321>

Submitted on 13 Oct 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Management et culture

Option : Magistère, management et culture

Le leader comme sémiologue des organisations

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Joëlle Le Marec

Nom, prénom : COSSERON Armand

Promotion : 2018

Soutenu le : 15/06/2018

Mention du mémoire : Très bien

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'administration du CELSA - Sorbonne Université pour m'avoir permis de réaliser ce travail. Un grand merci à Karine Berthelot-Guiet.

Merci à Joëlle Le Marec pour son précieux accompagnement, pour la richesse de ses conseils, sa curiosité envers le sujet traité et sa confiance. Je salue également Pierre-Philippe Lacroix pour sa promptitude à m'accompagner dans ce projet, pour les discussions passées et la profondeur de l'enseignement dispensé au cours de l'année universitaire. Merci également à Sylvie Gesson pour son optimisme constant.

Mes remerciements s'adressent également à Jean Tuloup, Jean-Michel Philippon et Sarah Berdugo, qui ont accepté de répondre à mes questions, qui m'ont partagé leur vision du monde de l'entreprise ainsi que du leadership et qui m'ont encouragé dans la réalisation de ce projet.

Enfin, merci à Mélanie Laffiac pour m'avoir montré que c'était possible. Merci à Julie Moy-Boudin pour ses conseils de lecture.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	1
SOMMAIRE	2
INTRODUCTION	4
PARTIE 1 : Par sa prétention à étudier les signes de l'organisation, le leader établit une grille de lecture	11
A°) Pour être en mesure d'étudier les signes de l'organisation, le leader doit montrer son appartenance au groupe	11
B°) L'intelligence émotionnelle est le premier composant de la grille de lecture	15
C°) L'intelligence collective est le deuxième composant de la grille de lecture	23
PARTIE 2 : Par sa prétention sémiotique, le leader produit un discours multiformes, à l'origine d'un contrat de leadership	28
A°) Le leader devient théoricien du management et s'exprime pour partager sa vision du monde	28
B°) Ces interventions conduisent à l'élaboration d'un contrat implicite entre le leader et le suiveur : le contrat de leadership	36
PARTIE 3 : Par sa prétention inspiratrice, le leader suppose une performativité de ses discours	45
A°) Le leader navigue entre prétention et humilité	45
B°) Les discours du leader ont un effet performatif supposé	51
CONCLUSION	54
RÉSUMÉ ET MOTS CLEFS	56
BIBLIOGRAPHIE	57
ANNEXES	63

INTRODUCTION

Le leader fascine. La littérature managériale l'évoque à travers bien des ouvrages et des articles de presse spécialisée¹. Au cours du XXI^{ème} siècle, sa figure a fini par émerger pour devancer celle du « manager »². Le manager serait orienté vers les missions concrètes, concentré sur l'organisation et l'atteinte de ses objectifs ; alors que le leader serait davantage préoccupé par les individus et les moyens de les motiver³. Là où l'un tire son pouvoir de la hiérarchie et du top management, l'autre le gagne grâce aux membres du groupe auquel il appartient. Comme l'explique le conférencier Simon Sinek, le leader n'est pas celui qui est responsable des résultats : il est responsable de ceux qui sont responsables des résultats⁴. Autrement dit, le leader s'intéresse bien plus à la personne qu'à ses accomplissements. Cette distinction fondamentale entre ces deux figures se trouve résumée en une image⁵ : plutôt que de superviser une équipe du haut de sa chaise de bureau, au risque de devenir un poids dans l'accomplissement de la mission ; le leader n'hésite pas à se jeter corps et âmes aux côtés de ses coéquipiers pour arriver à ses fins. Cette illustration, ainsi que ce témoignage de Sinek, montrent que la dichotomie entre « leader » et « manager » n'est pas le propre de la langue Française.

En effet, le leadership est une notion popularisée dans les années 1980's par l'essor des *best-sellers* américains sur le succès des entreprises américaines. Ces ouvrages expliquaient le fonctionnement des modèles de ces entreprises tout en diffusant l'imaginaire de l'*American Dream*: partir de rien et travailler dur pour réussir. La notion de leadership a fait, depuis, couler beaucoup d'encre. Dans un premier temps, le leadership définissait le style de management américain, à l'origine des succès de l'entreprise. Par les évolutions structurelles qu'ont connu les entreprises dans les années 1990's, le terme de « leadership » s'est mis à désigner un style de management moins autoritaire et plus en phase avec les nouveaux besoins, c'est-à-dire davantage visionnaire et mobilisateur. Comme l'explique Carl Jung dans *Man and His Symbols*, l'Homme a deux désirs

¹ Je fais référence ici à des magazines spécialisés (en anglais et en français) ainsi qu'à des ouvrages littéraires. Je vous invite à vous référer à la bibliographie pour plus de détails.

² Voir ANNEXE 1 : Requête Google « Leader vs Manager » effectuée le 22 avril 2018 à 15h40

³ « Leader vs Manager : quelles sont les différences ? », *Dynamique Mag*, 13/01/2017

⁴ Mead, David, « Management vs leadership », *StartWithWhy*, Juillet 2015

⁵ Voir ANNEXE 2 : Leader vs Boss

inconscients : rationaliser l'exercice du pouvoir et romancer la relation entre dirigeants et dirigés⁶. Le leader semble alors s'instaurer comme une figure qui répond à ces deux besoins. D'un côté, il permet de donner du sens à la pratique du pouvoir. De l'autre, il parvient à bâtir une histoire autour de la mission confiée à l'équipe. En effet, les leaders seraient en mesure de construire un mythe autour de leur personnalité : Steve Jobs, Elon Musk, Gandhi... Ces personnes sont considérées comme des leaders car ils sont parvenus à construire une histoire autour de leur combat : faciliter la vie des gens, conquérir Mars, conduire l'Inde à l'indépendance tout en étant pacifique. Ainsi, la raison pour laquelle ces personnes ont été au pouvoir (d'une entreprise ou d'un pays) est rationalisée, expliquée par l'ambition qu'elles portent. Par la même occasion, la relation entre dirigeants et dirigés fait l'objet d'une histoire (romancée) qui explique toutes les épreuves qu'ils ont du ou doivent surmonter pour atteindre leurs objectifs. C'est un moyen de donner du sens aux actions du groupe, de motiver les personnes impliquées et de justifier, auprès du grand public, les actions accomplies.

Donner du sens. Il semble à première vue que ce soit l'une des missions du leader. Car donner du sens motive, surtout dans un contexte où la quête de sens s'avère être l'un des critères clefs de l'épanouissement professionnel. Une étude menée par Deloitte et Viadeo en 2017 montre que 50% des salariés ont choisi leur métier pour répondre à une quête de sens et que, sur une échelle de 1 à 10, la note de 8,7 est attribuée à l'importance du sens au travail⁷. Cette même étude révèle que 80% des répondants estiment que le sens au travail a un effet sur la performance. Ainsi, le sens est moteur et incite l'individu à agir.

Le leader est celui que l'on suit, explique Michael Maccoby dans *The leaders we need : and what makes us follow*⁸. Quelqu'un qui, par sa vision, son comportement, ses attitudes et ses discours, parvient à faire adhérer à sa cause, à donner du sens pour mobiliser les troupes et être suivi. Comment y parvient-il ? Comme précisé en introduction de cette partie, de nombreux ouvrages ont déjà cherché à répondre à cette question. C'est d'ailleurs la première difficulté à laquelle j'ai été confronté : le leadership est un sujet qui a déjà été la source de multiples travaux de recherche, entraînant par la même occasion une pluralité de définitions. Warren Bennis, l'un des pionniers des études sur le leadership, s'est amusé à en faire la comparaison avec la beauté : « *le leadership est difficile à définir,*

⁶ Jung, C. G. (1968), *Man and his Symbols*, New York : Dell

⁷ Deloitte, Viadeo (2017) *Sens du travail ou sens interdit*

⁸ Maccoby, M (2007), *The leaders we need : and what makes us follow*, pXVI

mais nous le reconnaissons lorsque nous le voyons »⁹. Le leadership ne serait-il donc qu'une question de goûts et de couleurs ? Un élément subjectif, que certains s'accorderaient à attribuer, ou non, à d'autres individus ? Après de premières recherches préliminaires, la définition attribuée par Eric-Jean Garcia, dans *Leadership : perspectives sur l'exercice du pouvoir dans les entreprises* a semblé être la plus appropriée :

« Le leadership n'est pas seulement un terme au caractère fluctuant, il est également perméable aux idées, aux cultures et aux progrès du savoir. En fonction des périodes et des lieux, le sens donné au leadership mettra l'accent sur la personnalité du leader, sur le contexte organisationnel, sur les relations de pouvoir ou sur la dimension morale de l'action du dirigeant. Cela en fait un terme polysémique. »¹⁰

Cette définition dispose d'une certaine souplesse dans les identifications possibles des situations de leadership. Elle met par ailleurs l'accent sur le contexte dans lequel s'inscrit une prise de décision, mais également dans lequel s'inscrit la définition du leadership. Le sens aujourd'hui donné à ce terme n'est pas le même que celui attribué il y a plusieurs décennies, comme le rappelle Miriam Grace dans *Origins of leadership: The Etymology of Leadership*¹¹. D'origine Anglo-Saxonne, le terme « lead » référait au IX^{ème} siècle au voyage. Il s'agissait d'emmener quelqu'un avec soi pour le conduire quelque part. Au cours du XIII^{ème} siècle, la notion a évolué vers l'idée de persuasion et l'usage d'arguments pour amener quelqu'un à une certaine conclusion. Jusqu'à en arriver à la pluralité de définitions que nous pouvons lui donner aujourd'hui. Non sans une certaine ironie, un autre pionnier du leadership, Ralph Stogdill, affirmait en 1974, dans *Handbook of leadership* qu'il « existe à peu près autant de définitions du leadership qu'il y a d'auteurs qui ont essayé de définir ce concept »¹². Ces définitions varient en fonction de l'époque et de la géographie pour devenir un « signifiant flottant », selon les termes de Claude Levi-Strauss¹³, qui n'aurait pas encore trouvé le signifié auquel se rattacher pleinement, le condamnant alors à une pluralité de définitions.

⁹ Bennis, W (1989), *On Becoming a Leader*, Hachette UK,

¹⁰ Garcia. E.J. ; préface de Friedberg E. (2011), *Leadership : perspectives sur l'exercice du pouvoir dans les entreprises*, page 11

¹¹ Grace, M. (2003) *Origins of leadership: The Etymology of Leadership*, Papier présenté lors de la conférence annuelle de l'International Leadership Association à, Guadalajara, Jalisco, Mexique, en 2003

¹² Stogdill, R. (1974) *Handbook of Leadership*, New York, Free Press

¹³ Levi-Strauss C. (1950) « Introduction à l'oeuvre de Marcel Mauss », in *Sociologie et anthropologie*, Maus M. Paris, PUF

Outre les enjeux sémiotiques, le leadership est un sujet qui a suscité mon intérêt pour d'autres raisons, personnelles. En tant que futur jeune diplômé, j'ai pertinemment conscience que je serai confronté à des situations de leadership, soit en tant que suiveur, soit en tant que leader. Cela attise ma curiosité pour ce sujet, que je souhaite approfondir. Par ailleurs, mon parcours en classe préparatoire économique a éveillé en moi un intérêt pour les sciences économiques, tout particulièrement les questions d'économie comportementale, un champ d'étude qui sera inévitablement mobilisé dans ce mémoire.

Parce qu'en France, le leadership s'est développé dans le contexte du monde du travail, il m'a paru adapté de cantonner mon terrain d'étude à celui de l'entreprise. Ce choix se justifie également par les évolutions que traversent nos vies professionnelles : nous sommes de plus en plus connectés à l'international et la frontière entre vie privée et professionnelle est davantage perméable. Cela entraîne plusieurs conséquences : une hyper-connexion avec notre environnement professionnel (de plus en plus de télétravail, de flex office (les bureaux des locaux ne sont plus attirés : chaque jour, les employés choisissent où s'installer pour la journée), multiplication des travailleurs indépendants¹⁴ qui adaptent leurs horaires en fonctions de leurs contraintes familiales et professionnelles, quitte à définitivement brouiller la frontière qui sépare ces deux univers) et la multiplication des échanges avec des acteurs étrangers. Ces échanges influencent fortement nos modes de vie et d'organisation, car ils favorisent la transmission de méthodes de travail d'un pays à un autre, d'une culture à une autre. Ces mutations dans nos usages ont entraîné de toute évidence de nouveaux enjeux managériaux et individuels, engendrés par ce que Patrice Flichy appelle l'« individualisme connecté »¹⁵ : un univers de réseau favorisé par (et favorisant) l'individualisme et, par la même occasion, un renouvellement de la relation aux autres. L'individualisme connecté résulte d'un « basculement structurel »¹⁶, comme l'explique Pierre Veltz dans *Le nouveau monde industriel*, un basculement structurel dans lequel l'individu s'inscrit en tant qu'acteur d'un réseau qu'il sollicite et mobilise d'une nouvelle manière. Concrètement, cela se traduit par l'émergence d'organismes tels que *Malt* ou *Smille*, ces plateformes digitales qui mettent en relation différents acteurs aux intérêts convergents (un auto-entrepreneur avec une entreprise, de l'entraide entre voisins, ...).

¹⁴ Fin 2011, ils étaient 2,8 millions en France, d'après Omalek L., Rioux L. (2015) *Panorama de l'emploi et des revenus des travailleurs non-salariés*, INSEE

¹⁵ Flichy, P. (2004) « L'individualisme connecté entre la technique numérique et la société », in *Réseaux* n°124, p17

¹⁶ Veltz P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard

Cette combinaison entre sphère privée et professionnelle fait intervenir un nouveau type de leadership, qui s'inscrit dans un environnement social nouveau. Le leader de demain devra certainement développer des compétences différentes de celles attendues hier. Pour émerger, il devra être le premier à comprendre l'environnement dans lequel il s'inscrit, y déceler les signes qui lui permettront de prendre les meilleures décisions : pour lui, pour ses coéquipiers et pour son organisation.

Il semblerait alors que le leadership dépende fortement du contexte dans lequel il est exercé, tant d'un point de vue macroéconomique (à l'échelle des sociétés) que microéconomique (à l'échelle de l'entreprise). Les qualités du manager, l'ambiance de l'équipe, la culture de l'entreprise, ainsi que les compétences des uns et des autres sont tant d'éléments qui ont un impact sur le leadership et rendent sa définition d'autant plus difficile. Pour mener à la prise de décision, le leadership prend en considération de nombreux éléments contextuels, à l'instar de la sémiologie (ou la sémiotique), définie par Ferdinand de Saussure dans son *Cours de linguistique générale* comme « *la science qui étudie la vie des signes au sein de la vie sociale* »¹⁷. Déjà en 1999, Blandine Arondel précisait que « *la sémiologie tend depuis une trentaine d'années à s'infiltrer dans le champ des organisations.* ».¹⁸ Elle ajoutait que c'était une « *science de l'interaction du signe* » qui :

« En tant qu'élément d'analyse prospective, elle s'inscrit comme support de la conception d'un travail le plus souvent rattaché à la communication, au marketing, à la publicité ou au design. La sémiologie permet alors une grille d'analyse, susceptible d'encoder une signification concernant par exemple l'émission d'un nouveau produit au sein d'un contexte concurrentiel. En tant qu'élément d'analyse rétrospective, la sémiologie compare l'émission et la réception du produit ou du service dont il est question, ajuste l'analyse de l'émission ou de la réception en pondérant et hiérarchisant les éléments qui font sens. »

La sémiologie, dans le monde de l'entreprise, nourrit deux rôles. Le premier est tourné vers l'avenir et la production de discours pour accompagner un projet. Le deuxième se penche sur les actions menées afin de les analyser. Là où Arondel associe la sémiologie à des dimensions telles que la communication, le marketing, la publicité ou le design, il convient de s'interroger sur son application sur la communication interne et les ressources humaines. Puisque la sémiologie porte sur les procédés discursifs, comment

¹⁷ Saussure (de) F. (1969), *Cours de linguistique générale*, Lausanne, Payot

¹⁸ Arondel, B. (1999) « Sémiologie, innovation et entreprise – Colloque de l'Anvie 9-10 décembre 1998 » in *Communication & Organisation*, n°15 « Qualité et communication »

s'applique-t-elle aux relations interpersonnelles qui relient les coéquipiers entre eux ? Puisque le leader, tel que nous avons commencé à le définir, est amené à guider une équipe qui évolue dans un environnement complexe, de quelle manière utilise-t-il la sémiologie pour répondre à sa prétention ? Ici, « prétention », s'entend au sens employé par Yves Jeanneret, celui d'«expliquer l'ensemble des processus de communication à partir de la mise en évidence de la structure des textes»¹⁹. Pour le leader, les processus de communication sont remplacés par les processus de décision et les textes sur lesquels il s'appuie peuvent prendre la forme de discours oraux, écrits ou même d'émotions. Toutefois, les interrogations posées par Jeanneret demeurent : le leader étudie-t-il les signes ou les actes ? Jeanneret rappelle que :

« Lorsqu'elle choisit de ne plus se définir simplement comme une science des textes, la sémiotique ne fait pas que prolonger son projet, elle s'engage à rencontrer ses limites, parce qu'envisager des pratiques ne signifie pas du tout la même chose qu'envisager des objets, si l'on entend participer à l'analyse de la production du sens. En somme, le sémioticien ne peut éviter de s'interroger sur ce qu'est sa propre pratique à partir du moment où il entend dire quelque chose des pratiques sociales ordinaires. »²⁰

Puisqu'il agit sur des personnes, il semblerait que le leader étudie des actions. Néanmoins, il est également attentif à des signes internes, comme ses émotions ou son état de santé physique. Sa prétention est triple : il étudie la science des signes (les discours produits dans son environnement), la science des relations sociales (le fonctionnement de l'organisation et les relations interpersonnelles, dont la communication non-verbale) et la science des émotions (les signes intrapersonnels sur son état de santé physique ou émotive). Il convient alors de s'interroger sur la figure du leader en tant que sémiologue. Sa démarche l'amène-t-il à penser comme un sémiologue, sinon à utiliser les mêmes outils ?

Plus précisément : **en quelle mesure le leader se donne-t-il à voir comme un sémiologue des organisations ?**

Pour répondre à cette problématique, j'ai formulé plusieurs hypothèses :

Hypothèse 1 : Le leader établit une grille de lecture pour étudier les signes de l'organisation.

¹⁹ Jeanneret, Y. (2007) « La prétention sémiotique dans la communication », in *Semen*, 23

²⁰ Jeanneret, Y. (2009) « Faire avec le faire communicationnel », in *Actes sémiotiques*, 1970

Hypothèse 2 : Au nom de sa compétence interprétative, le leader produit un discours multiformes qui conduit à l'élaboration d'un « contrat de leadership ».

Hypothèse 3 : Par sa prétention inspiratrice, le leader suppose une performativité de ses discours.

Pour vérifier ces hypothèses, j'ai suivi la méthodologie suivante :

- Des entretiens qualitatifs, semi-directifs, auprès de coachs en leadership. Aller à la rencontre de coachs permet de bénéficier du regard extérieur qu'ils posent sur la situation des entreprises. Ils ont aussi une expérience en accompagnement qui leur permet d'acquérir une connaissance transversale sur les travers et les atouts du monde de l'entreprise. Ils sont :
 - Jean Tuloup : co-fondateur de JM Management, cabinet de formation spécialisé dans le développement personnel auprès des entreprises. Il n'a pas suivi de formation en management ni en coaching.
 - Jean-Michel Philippon, fondateur du Club de Leadership et intervenant en entreprise sur les problématiques de leadership. Il a suivi une formation en coaching.
 - Sarah Berdugo : auto-entrepreneuse spécialisée dans l'accompagnement de start-ups sur les problématiques de développement personnel, notamment par la danse. Elle n'a pas suivi de formation en management ni en coaching.
- La lecture d'articles sur le leadership, le management et le bien-être au travail. Ces articles comprennent des témoignages d'acteurs Français ou Anglo-Saxons du management. Ce choix multiculturel est justifié par l'internationalisation de nos relations professionnelles et le transfert de connaissances d'une culture de travail à une autre. Les articles comprennent des retours d'expérience ou des conseils à destination de dirigeants, ce qui a permis d'élargir la base des témoignages. Certains de ces articles posent également un regard sur la conjoncture du monde de l'entreprise, très utile pour contextualiser les évolutions du leadership.

Ce dossier se divise en trois parties. Dans un premier temps sont analysés les outils qui constituent la grille de lecture mise en place par le leader afin d'étudier la vie des signes dans l'organisation (I). Ensuite, une étude de la production des discours esquisse les traits d'un contrat de leadership qui se crée entre le leader et les personnes qui le

suivent (II). Enfin, un regard posé sur le contenu des discours et la manière que les leaders ont de se présenter permet d'observer leur volonté performative (III).

Dans la suite de ce mémoire, le terme « leader » est employé au masculin, dans un souci de simplification. Il fait tout autant référence aux leaders masculins que féminins.

PARTIE 1 : Par sa prétention à étudier les signes de l'organisation, le leader établit une grille de lecture

Le leader, afin de prendre les meilleures décisions, doit s'équiper des meilleurs outils pour comprendre son environnement. Il doit être en mesure de comprendre tout ce qui se dit, se montre, se manifeste autour de lui. Il doit composer avec un environnement complexe, source de multiples informations : celles propres à l'organisation, à l'environnement, aux individus et objets qui composent ces univers. L'hyper-connexion intensifie l'accès à l'information et la nécessité de la trier de la manière la plus efficace qui soit. En plus de tous ces éléments, le leader doit également prendre en considération les messages transmis par lui-même : tant son état de santé physique que psychique. La tentative des députés La France Insoumise de faire reconnaître le burn-out comme maladie professionnelle en février 2018²¹ montre qu'une partie de la société estime que la gestion de ses émotions (qui relève de l'intime) a un fort impact sur la vie professionnelle. Le leader doit faire preuve d'une certaine intelligence pour interpréter l'intégralité des signes qui se présentent à lui. Pour y parvenir, il doit d'abord montrer son appartenance au groupe (A), avant de pouvoir créer sa propre grille de lecture, qui se compose d'intelligences émotionnelle (B) et collective (C).

A/ Pour être en mesure d'étudier les signes de l'organisation, le leader doit montrer son appartenance au groupe

Dans cette partie, il s'agit d'analyser les procédés déployés par le leader pour être en mesure d'étudier les signes de l'organisation. Pour cela, il est nécessaire de revenir sur son rôle avant d'observer les manières par lesquelles il peut s'intégrer à un groupe.

Comme il a été évoqué dans l'introduction, le leader inspire. Il parvient à créer une dynamique qui incite les autres à le suivre. Consciemment ou non, il a été en mesure d'identifier les signes qui lui ont permis de créer un engouement autour de sa personne ou de sa vision. En effet, les personnes peuvent suivre un leader pour ce qu'il évoque (sa vision) ou ce qu'il inspire (son être). Dans *Économie et société*, Max Weber distingue trois types d'autorités : l'autorité traditionnelle, l'autorité charismatique et l'autorité

²¹ « La proposition de loi des Insoumis sur le burn-out est rejetée », *L'Express L'Entreprise*, 01/02/2018 - Consulté le 13/05/2018

bureaucratique²². L'autorité traditionnelle s'appuie sur des croyances ancestrales liées aux croyances des personnes qui reconnaissent cette autorité. Elle est émise par une institution qui incarne ces traditions. L'autorité charismatique, quant à elle, porte sur une personne dotée d'une « qualité extraordinaire ». Les personnes reconnaissent cette autorité par les compétences ou l'aura que véhicule la personne charismatique. Enfin, l'autorité bureaucratique est assurée par l'institution et l'ensemble des règles qu'elle édicte. La relation à l'autre est impersonnelle et entièrement rationnelle. Cette dernière forme ne permet pas l'apparition d'un leader. Ainsi, l'autorité du leader semble se situer à la croisée de l'autorité charismatique, lorsqu'il inspire par son être, et de l'autorité traditionnelle, lorsqu'il évoque une vision. Dans les situations où les leaders mobilisent une large communauté, constituée de suiveurs très différents les uns des autres, il est probable que leur autorité provienne à la fois de leur être et de leur vision.

Le leader est celui qui « prend avec lui », qui embarque, qui accompagne. Comme l'a expliqué Jean-Michel Philippon lors de l'entretien qu'il a accepté de m'accorder, il ne peut y avoir de leadership sans collectif. Le leadership s'inscrit dans un contexte social :

« Quand on est seul (prenez Robinson Crusoé sur son île), il n'a aucune notion de leadership. C'est le groupe qui donne le leadership. On dit « il a pris le leadership ». C'est faux, c'est le groupe qui donne. Le leadership n'existe que s'il y a d'un côté un leader et d'un côté un groupe. Il faut travailler ce lien groupe/leader. Comment j'impacte le groupe? Comment il m'influence ? C'est un échange d'énergie. »²³

Il est possible de retrouver ici la distinction faite plus haut entre une autorité instaurée par l'institution (le cas du manager) et celle confiée par le groupe (le cas du leader). Le leadership s'acquiert en s'appuyant sur les croyances des suiveurs. Ces suiveurs croient aux compétences du leader (cas webérien charismatique) ou en une institution qui, par les valeurs qu'elle incarne, a la possibilité de lui confier une autorité (cas webérien traditionnel). Dans un cas, les personnes décident de suivre le leader par sa nature même (ses propres forces) et, dans l'autre, par une volonté extérieure (l'autorité attribuée par un tiers ou un système de valeurs). Le cas parfait, en théorie, est donc lorsque le manager rencontre le leader : ce dernier bénéficie ainsi de l'approbation de l'institution impersonnelle et du groupe social.

²² Weber, M. (1922), *Économie et société*, University of California Press

²³ Voir ANNEXE 3 : Entretien avec Jean-Michel Philippon

Pour affirmer sa prétention, le leader doit alors accomplir un rôle politique, car il a besoin de bénéficier du soutien des personnes qu'il accompagne, de leur accord pour pouvoir mener ses actions à bien. En un sens, il doit être sacré. Pour y parvenir, il doit être accepté en tant que leader du groupe et, par conséquent, y appartenir clairement.

Cela rejoint le concept d'identité sociale développé par Tajfel et Turner en 1979²⁴, selon laquelle l'individu ne s'identifie pas seulement à lui-même, mais à différents groupes sociaux. Plus précisément, ils définissent l'identité sociale comme la part de l'identité résultant de l'appartenance à un groupe et de la valeur attachée à cette appartenance. Pour qu'un groupe existe, expliquent-ils, les membres qui en font partie doivent avoir conscience de son existence. Les conséquences sont multiples : l'individu va adapter son comportement en fonction des groupes dans lesquels il évolue (nous n'agissons pas de la même manière avec notre famille, nos amis ou nos collègues). De même, le jugement qu'il apporte sur un groupe (« l'exogroupe ») va être fortement influencé par son appartenance à un autre groupe (« l'endogroupe »). Par exemple, le supporteur d'une équipe sportive va avoir tendance à porter un jugement moins valorisant envers une équipe rivale.

Pour se faire accepter dans un groupe, et ainsi valoriser son « appartenance groupale »²⁵, le leader doit donc identifier les codes qui régissent ce groupe. Certains codes sont clairement communiqués, comme parfois la tenue vestimentaire ou les horaires auxquels arriver sur son lieu de travail. D'autres codes sont implicites et doivent être identifiés puis assimilés par le leader. Ce peut être le cas de certains processus de transmission de l'information, de la manière de s'adresser à certains collègues ou de porter son noeud de cravate. Rapidement, le leader d'un groupe doit identifier ces signes pour pouvoir se les approprier. Par la suite, il cherchera à montrer qu'il les a assimilés. Vient alors une fonction de représentation, où le leader donne à voir qu'il fait parti du groupe. Cette représentation s'appuie sur des processus cognitifs liés à l'estime de soi, tant celle du leader que du groupe. En effet, selon Tajfel et Turner, les membres d'un groupe cherchent à construire une identité sociale positive. Cela est donc lié à la valeur qu'ils accordent aux groupes sociaux auxquels ils appartiennent : les individus vont rechercher des critères pertinents pour comparer leur endogroupe aux exogroupes. Le résultat de cette comparaison permet une identité sociale positive ou négative. Si jamais elle est négative, l'individu va, selon son caractère, chercher à changer de groupe pour en

²⁴ Tajfel, H. et Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In S. Worchel and W. Austin (Eds), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-48). Pacific Grove, CA/ Brooks/ Cole.

²⁵ *Idem*

rejoindre un qui lui permettra une comparaison favorable et donc une identité sociale positive. L'autre option est d'entamer des démarches pour changer l'endogroupe et le rendre davantage positif à ses yeux. Le leader, si insatisfait, peut opter pour une option comme pour l'autre. Partir pour rejoindre un autre groupe (ou en créer un nouveau) fait appel à la même détermination que de rester pour tout changer.

Pour le leader, montrer son appartenance à un groupe peut présenter plusieurs difficultés. Le leader, à l'instar du sociologue qui mène une enquête dans un service particulier ou un terrain difficile d'accès²⁶, doit savoir précisément quel est son rôle. S'il parvient à définir clairement sa mission, son acceptation n'en sera que plus facile. Ce n'est pas toujours chose aisée, car en utilisant les outils de la sémiotique pour comprendre les signes qui se manifestent dans l'organisation, le leader se situe à la croisée des disciplines que sont les sciences du langage et la communication. Cette frontière est mise en exergue par Yves Jeanneret²⁷ et interroge la représentation du leader : est-il sociologue, sémiologue, sémioticien ou linguiste ? À ces disciplines qui s'entrecoupent, il est possible d'y ajouter deux autres : les sciences du management (et des organisations) ainsi que la psychologie.

La sociologie des organisations vient s'ajouter à l'hybridité du leader. Cette science, à sa manière, étudie les signes. Elton Mayo, en 1933, étudiait les méthodes de travail dans les usines pour chercher à déceler les facteurs de productivité. L'effet Hawthorne qui y est identifié montre que, parce que les sujets ont conscience d'être soumis à une expérience, agissent différemment, notamment par un gain de motivation²⁸. Autrement dit, le fait de se montrer comme chercheur a influencé les résultats de l'expérience. Par conséquent, il se peut que la manière dont le leader se donne à voir influence la façon dont le groupe le perçoit. Cette perception peut conduire à une acceptation ou à un rejet de son leadership. Les théories de la gestion du changement supposent l'hétérogénéité des groupes et y distinguent principalement les croyants (« believers ») qui adhèrent à la

²⁶ J'ai en tête l'enquête de l'ethnologue Pierre Fournier dans une centrale nucléaire (Fournier, P. (2001) « Attention dangers ! Enquête sur le travail dans le nucléaire », in *Ethnologie Française*, Vol. 31, pp 69-80) ou encore Erving Goffman dans un asile psychiatrique (Goffman, E. (1961), *Asylum*, Random House)

²⁷ Jeanneret, Y. (2007) *Op. Cit.* Référez-vous à l'annexe 4 pour y voir le schéma qu'il a dessiné.

²⁸ Mayo, E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization : Early Sociology of Management and Organizations*, Routledge

cause d'un leader et les opposants (« naysayers ») qui s'y opposent²⁹. Le plus souvent, ces deux groupes constituent une minorité d'individus au sein d'un groupe plus large. Une troisième catégorie, les hésitants (« fence-sitters ») ne prennent aucune position. Pour s'intégrer à un groupe, ou pour émerger de celui-ci (c'est-à-dire être reconnu en tant que leader), le leader doit s'appuyer sur les suiveurs naturels (les « believers ») et chercher à convaincre les hésitants (« fence-sitters »). Comme l'explique Arondel dans son rapport du Colloque de l'Anvie sur la sémiologie, l'innovation et l'entreprise,

« L'originalité (et l'intérêt) de la sémiologie est de prendre en compte la totalité des discours. Un discours pouvant être induit par une image, un objet, une architecture, une enquête d'usagers, une intention marketing, un refus d'adhésion. »³⁰

Ainsi, le leader peut s'appuyer sur de nouveaux types de discours pour en extraire du sens. Le refus d'adhésion, lié à la conduite du changement, en fait partie. Il est possible d'observer que le leader dispose d'un rôle politique, lié à sa prétention d'étudier les signes. Ce rôle l'oblige à être pleinement accepté par le groupe et à disposer d'une autorité que le groupe lui reconnaît.

La prétention qu'a le leader d'étudier les signes vient s'ajouter à d'autres, peut-être plus affirmées, d'avoir une influence, une forme de pouvoir, sur le fonctionnement du groupe. Aux sciences de la communication, de la sémiologie et du management vient alors s'ajouter la psychologie, qui permet de développer une grille de lecture des signes de l'organisation. Effectivement, en plus du terrain du sémiologue tel que décrit par Arondel, le leader se targue de prendre en considération d'autres signes, issus d'un ressort psychologique.

B/ L'intelligence émotionnelle est le premier composant de la grille de lecture du leader

Dans cette partie, il s'agit d'étudier en quelles mesures l'intelligence émotionnelle alimente la grille de lecture sémiotique du leader. Avant d'aller plus loin dans cette section,

²⁹ Se référer notamment aux travaux David Dealy & Andrew R. Thomas (2005, *Change or Die: How to transform your organization from Inside out*, Praeger), Michael Shermer (1997, *Why People Believe Weird Things*, Henry Holt and Company), Eric Hoffer (1951, *The true believer: thoughts on the nature of mass movements*, Harper & Row).

³⁰ Arondel, B. (199) « Sémiologie, innovation et entreprise – Colloque de l'Anvie 9-10 décembre 1998 » in *Communication & Organisation*, n°15 « Qualité et communication »

il convient de faire le point sur ce qu'est une émotion. Les scientifiques divergent sur le nombre d'émotions principales. Toutefois, ils s'accordent à en distinguer au moins quatre, qui sont la joie, la tristesse, la peur et la colère³¹. Certains en ajoutent d'autres, comme la surprise et le dégoût.³² Les émotions sont des expressions instinctives de ce que l'on ressent. Souvent, elles sont génératrices de sentiments : la gratitude et la fierté peuvent être associées à la joie, la frustration et la déception à la colère, etc. Il convient donc au lecteur assidu que vous êtes de faire la distinction entre les émotions primales, et les sentiments, émanations parfois plus sophistiquées du ressenti de l'individu.

Depuis la deuxième moitié du XX^{ème} siècle, plusieurs études portent sur le rôle des émotions dans les prises de décision de l'individu³³. Dès 1960, Herbert Simon pose les principes de la rationalité limitée, selon laquelle l'individu ne cherche pas à prendre la décision optimale, la meilleure qui soit, mais la plus satisfaisante en fonction des informations dont il dispose déjà. L'être humain n'a donc pas tendance à prendre le meilleur choix, mais celui le plus cohérent compte tenu de ses capacités et de l'environnement dans lequel il se trouve. S'en est suivi une série de recherches pour identifier la cause des biais comportementaux. Les typologies sur le sujet sont nombreuses. Comme l'expliquent Dejoux et alli. dans l'article « Intelligence émotionnelle et processus de décision », les principaux biais retenus sont cognitifs ou émotionnels. Par conséquent, les biais dans les prises de décisions relèvent de l'espace physique (ce qui est perçu) et de l'espace intime (ce qui est ressenti). Le leader est donc, lui aussi, confronté à ces biais lorsqu'il s'agit de prendre des décisions.

En 1990, Salovey et Mayer évoquent pour la première fois l' « intelligence émotionnelle » dans leur article du même nom, qu'ils définissent comme étant :

« un ensemble de compétences théorisées pour contribuer à une évaluation précise et à une expression des émotions chez soi et les autres, la modération efficace de l'émotion chez soi et les autres, et l'usage des sentiments pour motiver, planifier et réaliser sa propre vie. »³⁴

³¹ Jack, R., « Dynamic Facial Expressions of Emotion Transmit an Evolving Hierarchy of Signals over Time » in *Current Biology*, 02/01/2014

³² Ekman, P. « An argument for Basic Emotions » in *Cognition and Emotion*, Vol. 6, 1992, pp. 69-200.

³³ Dejoux C., Dherment-Ferer I., Wechler H., Ansiau D., Bergery L. (2011), « Intelligence émotionnelle et processus de décision » in *Gestion 2000*, Volume 28, 67

³⁴ Salovey P., Mayer J. D. (1990) « Emotional Intelligence » in *Imagination, Cognition and Personality*, Volume 9 numéro 3

L'intelligence émotionnelle est donc à la fois orientée vers soi et vers autrui. Il s'agit d'un ensemble d'outils développés par le leader pour mieux appréhender ses émotions et comprendre comment elles surviennent. Avec l'intelligence émotionnelle, il peut agir ainsi avec les personnes l'entourant car, dès lors qu'il comprend comment fonctionne son système émotionnel, il peut plus facilement accepter celui des autres. Ces capacités, selon Daniel Goleman, reposent sur cinq facteurs : la conscience de soi, l'autorégulation, la motivation, l'empathie et les compétences sociales³⁵.

Il convient de s'interroger sur l'usage que les leaders ont de ces cinq facteurs, qu'il est possible d'identifier comme les piliers d'un premier élément de la grille de lecture du leader. La conscience de soi consiste à prendre en considération son propre état. L'empathie et les compétences sociales sont tournées vers l'extérieur et permettent d'avoir une meilleure compréhension de l'état dans lequel se trouvent les autres individus. L'intelligence émotionnelle se présente à première vue comme un outil permettant de favoriser les interactions sociales. Lors de mon entretien avec Sarah Berdugo, elle a affirmé qu' « un *bon leader est quelqu'un qui a une grande intelligence émotionnelle.* » et qu'il « *doit développer l'écoute empathique* » pour « *accompagner la personne à accoucher de la parole qu'elle a voulu dire* »³⁶. Cette affirmation sous-entend que, certains individus ne parviennent pas à exprimer de manière claire et naturelle le fond de leur pensée. Cela peut conduire à des dysfonctionnements dans la communication interpersonnelle, entraînant par la suite des malentendus et, inévitablement, des comportements néfastes pour la qualité de la relation.

Par l'empathie, qui est l'un des composants de l'intelligence émotionnelle, le leader comprend plus facilement ce que ressent autrui. Dès lors qu'il parvient à comprendre la perspective dans laquelle se situe son interlocuteur, quels sont ses principaux besoins, désirs et craintes, il devient alors plus aisé d'apporter une solution satisfaisante. Par l'intelligence émotionnelle, le leader appose les bons mots sur les sentiments de ses coéquipiers, ce qui lui permet d'attribuer le sens correspondant aux idées des interlocuteurs. Les mots de Sarah Berdugo sont renforcés par l'idée qu'en un sens, le leader aide les autres à accoucher. Là où la maïeutique consiste à poser les bonnes questions pour aider quelqu'un à accoucher de ses idées, l'intelligence émotionnelle devient l'outil qui permet à l'individu d'accoucher de ses sentiments. Grâce à elle, il les exprime plus facilement.

³⁵ Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*, Bantam Books

³⁶ Voir ANNEXE 5 : Entretien avec Sarah Berdugo

L'universitaire Ilios Kotsou propose dans *Intelligence émotionnelle et management* une autre typologie des compétences émotionnelles. Il distingue l'identification, la compréhension, l'expression, la gestion et l'utilisation des émotions. Comme il l'explique, « les émotions sont des indicateurs très importants des perceptions, jugements, motivations et intentions »³⁷. Le leader est donc amené dans un premier lieu à identifier ses propres émotions. Il applique alors, à l'échelle interne, le système de codage-décodage instauré par Stuart Hall dans un article de la revue *Réseaux*³⁸. L'information que reçoit le leader nécessite de passer par un exercice d'interprétation de sa part. En fonction du contexte, de l'environnement dans lequel il se situe, de l'action qu'il est en train de faire, le leader doit déterminer ce que lui apporte une émotion. Pourquoi ressent-il une émotion particulière ? Est-ce lié à ce qui vient d'être dit lors d'une réunion, au bruit d'un collègue qui pianote sur son clavier, au souvenir du dernier sandwich avalé ? Plusieurs éléments peuvent justifier l'émotion ressentie à un instant précis et il n'est pas toujours évident de parvenir à donner la bonne explication.

Dans un article scientifique, le psychiatre Richard Lane propose un schéma d'interprétation des émotions, qu'il appelle le « modèle de la conscience émotionnelle »³⁹ et qu'il découpe en cinq niveaux, représentatifs de la maturité du leader dans sa compréhension des émotions. Au premier niveau, le leader est capable de percevoir les sensations corporelles liées à ses émotions : noeud au ventre, accélération du rythme cardiaque, envie soudaine d'éclater de rire, ... Au deuxième niveau, le leader est en mesure d'identifier les premières actions que peuvent entraîner ces émotions. Le troisième niveau porte le nom de « conscience émotionnelle réflexive » : l'individu identifie clairement ses émotions (il est en mesure de les nommer lorsqu'elles se manifestent). Au quatrième niveau, le leader parvient à distinguer les émotions complexes. Enfin, à l'ultime niveau, il parvient également à identifier les émotions complexes chez autrui. À en lire ce modèle créé par Lane, il est possible de constater que la plupart des niveaux de maturité concernent les émotions de l'individu. Seul le dernier cran, le plus abouti, s'intéresse explicitement aux émotions d'autrui. Ce découpage théorique sous-entend qu'il est nécessaire, pour le leader, de comprendre ses propres émotions avant de prendre en

³⁷ Kotsou, I. (2012), *Intelligence émotionnelle et management*, préface de Peter Salovey, De Boeck, p. 53

³⁸ Hall, S. (1994), « Codage/décodage », Revue *Réseaux* n°68, pp. 27-39

³⁹ Lane R. D., Schwartz G.E. (1987), « Levels of emotional awareness: A cognitive-developmental theory and its application to psychopathology », *American Journal of Psychiatry*, n°144, pp. 133-143

considération celles des autres. L'une des premières actions que le leader doit mener est donc d'améliorer son niveau de conscience émotionnelle, afin d'interpréter correctement les signes qui se manifestent dans son corps.

Une fois que le leader a identifié les émotions qui s'expriment en lui et en autrui, il convient de les exprimer convenablement. C'est la deuxième compétence évoquée par Kotsou, qui permet d'être « *capable d'exprimer ses émotions de manière pertinente en fonction du contexte et de ses objectifs* » pour « *faciliter l'expression des émotions de ses interlocuteurs* »⁴⁰. Il existe de nombreux biais qui peuvent entraver la bonne expression d'une émotion et, par la même occasion, altérer la qualité de la communication. Il convient donc, pour le leader, de savoir quand et comment exprimer ses émotions. Selon la même logique, il doit aménager un environnement adapté pour laisser ses interlocuteurs faire de même. Cela nécessite de sa part une écoute particulière, pour identifier au mieux les moments propices à l'expression de certaines émotions. Il s'agit de l'«*écoute empathique*» évoquée par Sarah Berdugo, cette capacité du leader à accompagner l'interlocuteur dans l'expression de son émotion, ou de sa pensée.

L'écoute empathique permet également de comprendre les émotions, une fois qu'elles ont été identifiées et correctement exprimées. Kotsou explique que les émotions sont étroitement liées à nos besoins et à leur accomplissement. Si jamais un besoin est satisfait (ou justement s'il est insatisfait) une émotion va se manifester⁴¹. Le leader a alors pour rôle de savoir de quel besoin l'émotion est l'expression. Cela permet de recontextualiser ce que qu'il ressent et d'identifier la réelle cause d'un malaise. Par exemple, un individu peut s'emporter lors d'une discussion animée. Si jamais ses nerfs lâchent, il est approprié pour lui (ou pour l'un des témoins de la scène) de se demander les raisons d'un tel débordement. Cet individu, s'il se pose ces questions, peut finalement constater que sa perte de sang-froid n'est pas liée au sujet de la discussion, mais au fait qu'il n'a pas mangé depuis plusieurs heures et qu'il a faim. Le leader est celui qui est suffisamment lucide pour identifier la nature de ce qu'il ressent et, par conséquent, apporter la réponse appropriée. Car, comme l'explique Kotsou, l'individu dispose d'un nombre de besoins limités et propres à lui-même, dont les réponses sont apportées par des moyens infinis fournis par son environnement. Le besoin d'interaction sociale sera comblé par une discussion avec autrui, celui de s'alimenter par l'apport de nourriture, celui d'être reconnu par ses actions le sera par le compliment adressé par un collègue. En

⁴⁰ Kotsou, I, op. cit., p.59

⁴¹ Kotsou, I, op. cit., p.69

fonction de la solution apportée (compliment ou remarque désobligeante sur la qualité du travail rendu), le besoin sera comblé ou ne le sera pas, ce qui entraînera un sentiment différent (ici : de la fierté ou de la déception).

Identifier les émotions ressenties par le leader ou ses interlocuteur, avoir conscience de la nécessité de les exprimer au bon moment et comprendre quelles en sont les origines : voilà les trois étapes nécessaires avant d'apprendre à les réguler. Kotsou identifie trois critères d'expression des émotions, qui justifient ou non d'un bon usage de celles-ci : l'intensité de l'émotion, le contexte dans lequel elle s'exprime et la durée de cette expression. L'enjeu est donc est de savoir quelle émotion est la plus appropriée en fonction du contexte et, par la suite, quelle est la meilleure manière de l'exprimer (et auprès de quelle personne). S'énervé auprès de son collègue au sujet du dégât des eaux qui s'est déclaré avant de se rendre sur son lieu de travail n'engendrera rien de bon, puisque le pauvre collègue auquel vous vous adressez n'y est pour rien (et n'est certainement pas au courant de ce dégât des eaux). En revanche, comprendre que votre état d'énervement est lié au manque de réactivité de la part de votre assurance peut vous aider à manifester votre frustration auprès d'eux. Le leader, pour réagir de la meilleure des manières à une situation donnée, doit donc pratiquer une bonne « hygiène émotionnelle », qui se répartit en trois étapes selon Kotsou : l'identification et l'accueil de l'émotion, l'identification du besoin qui en est lié et la gestion des pensées et croyances⁴². Kotsou explique que, pour apprendre à identifier les émotions, l'individu doit étudier les signaux transmis par son corps lorsqu'il est joyeux, en colère, triste, ... Cela lui permet par la suite de les reconnaître plus facilement. Ce travail s'effectue en parallèle de l'apprentissage de la langue des émotions, puisque l'individu cherche à enrichir son vocabulaire lié à ses émotions en développant la capacité de nommer les émotions qui y sont liées. Plus l'individu sera précis dans la nomination de ses émotions, plus il sera en mesure de réagir convenablement. Être amusé, décontracté ou enjoué relèvent tous trois de la joie, sans pour autant évoquer exactement le même état d'esprit. Après avoir identifié avec exactitude quelle est l'émotion ressentie, l'individu doit l'accueillir pour l'exprimer convenablement. Refouler une émotion négative ou l'empêcher de s'exprimer comme nécessaire peut être source de problèmes de santé⁴³. Tout au long de son ouvrage, Kotsou rappelle que l'émotion véhicule un message qu'il s'agit d'interpréter. L'étape suivante est donc l'identification du besoin associé. Même si l'événement qui cause

⁴² Kotsou, I, op. cit., p.78

⁴³ Kotsou, I, op. cit., p.60

l'émotion est extérieur (comme dans l'exemple du dégât des eaux), le besoin à la source de l'émotion est interne. Dans le cas du dégât des eaux, le besoin associé est certainement celui de la liberté : disposer de davantage de temps pour soi plutôt que de s'occuper d'une corvée supplémentaire. Enfin, après avoir identifié le besoin, l'individu doit mettre en perspective ce qu'il ressent avec ce qu'il croit. C'est la dernière étape nécessaire à la régulation des émotions. Taibi Kahler a identifié dans *Drivers: the Key to Process of Scripts*⁴⁴, cinq « drivers » qui motivent l'individu : sois parfait, sois fort, dépêche-toi, fais plaisir, fais des efforts. Ces drivers régissent la vision du monde de tout un chacun. Chaque individu a une dominante (voire deux) qui influence fortement la manière dont il va réagir à une situation donnée. Quelqu'un répondant au driver « sois parfait » réagira moins favorablement aux critiques et cherchera à tout prix à rendre un travail excellent. Ces drivers influencent donc la manière dont chaque individu perçoit ses émotions. Kotsou met en garde contre les biais existant lorsqu'il s'agit d'analyser l'émotion ressentie : il est facile de faire des raccourcis qui induisent en erreur.

Le leader fait donc usage de l'intelligence émotionnelle pour interpréter correctement les signaux internes émis par son organisme. Au-delà de la réception et de l'identification de ces émotions, il s'agit de les exprimer convenablement et d'en identifier, non pas seulement les causes qui ont déclenché ces émotions, mais les besoins qui y sont rattachés. Cela lui permet de proposer des solutions pour y répondre, parmi la multitude de moyens dont il dispose. L'intelligence émotionnel est un outil qui se décompose, à son tour, en plusieurs matériaux que le leader peut utiliser : la conscience de soi (qu'elle soit émotionnelle ou cognitive), l'empathie (pour transformer la conscience de soi en conscience d'autrui). L'écoute (de soi comme des autres) est le liant qui permet d'utiliser au mieux ces deux matériaux.

De nombreuses compétences de l'intelligence émotionnelles sont à la fois tournées vers l'individu et autrui. Elles nécessitent, le plus souvent, une première application sur soi qui, par la pratique et le gain d'une expertise dans leur usage, permet ensuite de les employer envers les autres. L'une des compétences clefs qui facilite cette application des compétences de l'individu à son environnement est l'empathie. Déjà employé par Goleman en 1995 comme étant l'une des compétences clefs de l'intelligence émotionnelle⁴⁵, l'empathie est un terme qui apparaît de plus en plus dans la littérature

⁴⁴ Kahler, T. (1975), *Drivers: the Key to Process of Scripts*

⁴⁵ Goleman, D. (1995), *op. cit.*

managériale⁴⁶. L'Annexe 6 nous montre qu'en première page de Google Search, pour la requête « empathie », quatre sites spécialisés dans le coaching et le bien-être (santé) font mention de l'empathie. Les six autres sites sont généralistes (dictionnaires, lexiques ou encyclopédies). Le *Larousse* définit l'empathie comme la « *faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent* »⁴⁷. Alain Kerjean va plus loin et définit l'empathie comme ce qui consiste à « *capter les signaux émotionnels et leur donner du sens* »⁴⁸. Cette définition résume ce qui précède. Jean Decety, dans sa contribution à *L'Empathie*, l'affine et explique que l'empathie est « *la capacité de s'immerger dans le monde subjectif d'autrui à partir des éléments fournis par la communication verbale et non-verbale* »⁴⁹. Pour le leader, cela revient donc à appliquer l'expertise qu'il a développée dans l'écoute de son propre monde à un monde étranger, celui de l'autre. Pour y parvenir, il interprète les signes émis par autrui. Cette interprétation est facilitée par l'expérience qu'il a développée de l'écoute de ses émotions. Tel un traducteur qui a développé une expertise d'un langage exotique (disons le Chinois pour un Occidental) au point d'identifier les clefs de lecture qui lui permettent de deviner le sens de caractères d'une autre langue (le Japonais)⁵⁰, le leader empathique apprend à reconnaître chez autrui les expressions d'une émotion (le sourire, et les yeux qui se plissent, pour la joie). L'empathie, par sa portée sociale, est « l'élément fondamental » de l'intelligence émotionnelle, comme l'affirme Goleman⁵¹. Il permet au leader de comprendre plus aisément, grâce à la lecture de signes, les ressentis d'autrui.

L'intelligence émotionnelle se place alors comme un outil permettant, non seulement de comprendre des signes internes, mais également les signes d'autres individus. Elle facilite par la même occasion la mise en relation et les interactions. Ce premier outil de la grille de lecture du sémiologue facilite l'émergence du deuxième : l'intelligence collective.

⁴⁶ Voir ANNEXE 6 : « Requête Google 'Empathie' »

⁴⁷ larousse.fr, consulté le 30 mai 2018

⁴⁸ Kerjean, A. (2002), *Le manager leader : forgez votre caractère à l'école de l'expérience*, Éditions. d'Organisation

⁴⁹ Berthoz, A., Jorland, G. (2004), *L'Empathie*, Odile Jacob

⁵⁰ Voir ANNEXE 7 : « Milieu » en chinois et japonais.

⁵¹ Goleman, D. (1995), *op. cit.*

C°) L'intelligence collective est le deuxième composant de la grille de lecture du leader

Le leader dispose d'une deuxième corde à son arc. L'intelligence émotionnelle lui permet de comprendre les signes internes et la manifestation, externe, des émotions d'autrui. À partir de cet outil, centré sur le diction « connais-toi toi-même », il est en mesure d'améliorer la circulation de l'information au sein d'un groupe. Étant davantage alerte à des signaux qu'il reconnaît de plus en plus facilement, le leader peut prévenir les crises. Il peut alors développer un deuxième outil : l'intelligence collective.

Le terme a été popularisé en 1997 par Pierre Lévy et son ouvrage *L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*. Il la définit comme « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences. »⁵² et va jusqu'à prêcher pour « un nouvel humanisme qui inclut et élargit le 'connais-toi toi-même' vers 'apprenons à nous connaître pour penser ensemble' »⁵³. Certainement sans le savoir, Lévy dressait il y a vingt ans l'étroite relation entre intelligence émotionnelle (« connais-toi toi-même ») et l'intelligence collective (« apprenons à nous connaître pour penser ensemble »). Par « penser ensemble », l'auteur invite les membres d'un même groupe à partager leurs pensées. Il s'agit de mobiliser plusieurs intelligences individuelles pour conduire à un agrégat d'intelligences dont la valeur est supérieure à la simple somme des intelligences individuelles. Comme le rappelle Lévy, « personne ne sait tout, tout le monde sait quelque chose, tout le savoir est dans l'humanité »⁵⁴. Avec l'intelligence collective, les individus mettent en commun leurs idées, leurs aspirations, leurs craintes... Les sujets propres à chacun peuvent, à tout moment, se retrouver sur la table et discutés avec les autres membres du groupe. Ces interactions renouvellent la manière dont l'information circule car, ce qui jusque là demeurait caché des autres, est révélé au grand jour.

Comme l'explique Jean-Michel Philippon :

« On fait un lien très important entre intelligence collective et leadership. Le leadership est au service d'un groupe. Le leadership

⁵² Lévy, P. (1997), *L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*, La Découverte, p. 29

⁵³ Lévy, P. (1994), *Op. Cit.* p. 33

⁵⁴ Lévy, P. (1994), *Op. Cit.* p. 29

authentique est indispensable de l'intelligence collective. L'autonomie, la confiance sont des valeurs portées par le leadership. Cela permet l'émergence de l'engagement plutôt que celle de la motivation Les gens passent d'impliqués à concernés. »⁵⁵

L'intelligence collective est présentée comme un outil indispensable au leadership pour assurer le bon fonctionnement d'un groupe.

La mise en commun assurée par l'intelligence collective peut se faire de manière spontanée ou encadrée. Lévy, dans son ouvrage, explique que le cyberspace permet le partage d'informations à tout moment et en tout lieu. Aujourd'hui, avec les applications de messagerie instantanée, il est encore plus facile qu'à l'époque de la publication de l'ouvrage de Lévy d'entamer une conversation collective avec des individus situés à d'autres endroits du globe. L'essor de telles technologies, déjà pressenti par Lévy, facilite la mise en commun de pensées spontanées. Sur ces espaces technologiques (tout comme dans les lieux physiques), il est possible d'organiser des mises en commun encadrées. Il s'agit de partages anticipés, prévus à l'avance et qui, souvent, disposent d'une ligne directrice pour accompagner l'émergence d'idées ou la tenue de la réunion. Ces formats ont donné lieu à une variété de méthodologies : « méthode des six chapeaux »⁵⁶, « méthode CQFD »⁵⁷, ...

Qu'elle soit spontanée ou anticipée, la mise en commun permise par l'intelligence collective entraîne deux conséquences.

La première conséquence est l'apparition d'un bruit conversationnel : certaines des informations partagées peuvent relever de l'impertinence, au sens où elles ne présentent aucun intérêt pour les autres individus prenant part à l'échange. Certains échanges sont alors sans intérêt et il convient aux participants de la conversation de savoir distinguer les informations pertinentes de celles qui ne le sont pas, en fonction de la visée de l'échange. Il s'agit alors d'un travail de tri, qui peut être perçu comme un frein à l'efficacité du procédé d'intelligence collective. Néanmoins, ce bruit peut aussi relever de la fonction phatique⁵⁸ : même si l'information contenue dans les messages ne présente aucun intérêt propre à la saisie des enjeux d'une réunion, ces derniers peuvent servir à nourrir le lien social qui

⁵⁵ Voir ANNEXE 3 : Entretien avec Jean-Michel Philippon

⁵⁶ Méthode développée par De Bono, E. (1985), *Les six chapeaux pour penser*, Little, Brown & Company

⁵⁷ Méthode développée par Osborn, A. F. (1957), *Applied Imagination*, New Yorker: Scribner

⁵⁸ Le terme a été employé pour la première fois par Jakobson, R (1963), *Essais de linguistique générale*, Éditions de Minuit

rattache les différents intervenants. Dans ce cas, le bruit est favorable dès lors que la fonction phatique ne vient pas supplanter trop longtemps la transmission d'information entre les participants. Auquel cas, la communication est un échec, car elle n'a pas atteint son objectif initial.

La deuxième conséquence est justement l'accomplissement de l'objectif final : l'émergence de nouvelles idées. Ceci est rendu possible par le partage d'informations, qui aide les participants à prendre conscience d'éléments qu'ils étaient susceptibles d'ignorer. La découverte d'une nouvelle information permet de remettre en perspective le savoir déjà acquis. La nouvelle idée va soit le renforcer, soit faire émerger une tension. L'idée apparaît alors comme solution possible à la tension naissante. L'échange d'informations, puis d'idées, incite les participants à rebondir, c'est-à-dire à s'appuyer sur une idée émise par un tiers afin d'en proposer une nouvelle. À l'issue du procédé, certaines idées ont pris forme. Il convient au groupe de les trier afin de savoir lesquelles sont pertinentes en fonction de l'objectif de la communication.

De ces deux conséquences (le bruit et la génération d'idées), le leader peut tirer deux enseignements.

Le premier enseignement que le leader peut tirer d'un exercice d'intelligence collective est la collecte de nouvelles informations, qu'il n'avait pas perçues auparavant. Puisque l'intelligence collective favorise les échanges et fait émerger de nouvelles idées, le leader peut ainsi entendre des choses jusque là-non dites. Par exemple, lors d'une réunion budgétaire en entreprise, un collaborateur indique que son ordinateur ne fonctionne pas correctement, ce qui incite un autre à réagir à cette remarque, puis encore un autre... révélant ainsi une défaillance dans l'entretien du parc informatique. L'information initiale, en décalage avec l'objet de la réunion, devient pourtant un élément clef et utile pour le groupe. Pour pouvoir utiliser au mieux l'intelligence collective comme outil de lecture sémiotique, le leader doit être capable de trier l'information pertinente de la non-pertinente. Il doit appliquer cette méthode également aux interactions sociales, liées à la fonction phatique du langage. Des conversations a priori anodines peuvent conduire le leader à croiser des informations d'usages aux signes dont il dispose déjà. En reprenant l'exemple de la réunion budgétaire en entreprise, si deux collaborateurs décident de discuter de tout et de rien en attendant le commencement, et qu'un d'eux explique qu'il n'a plus de permis de conduire, cela peut expliquer soudainement pourquoi ce même collaborateur arrive tous les jours en retard depuis une semaine. L'usage (se rendre en voiture au travail) justifie alors le signe (être tous les matins en retard). Encore une fois, le

leader doit être à l'écoute pour filtrer au mieux les messages et identifier les plus pertinents pour lui, qu'il garde par la suite. Ces retours de membres du groupe lui permettent également d'identifier les tensions éventuelles, en fonction des signes verbaux et non-verbaux émis. Un ton sec, une petite pique peut révéler des tensions entre deux individus. Au contraire, un regard complice ou un petit rire aura tendance à prouver une forme d'attachement. Par conséquent, l'échange d'informations, tant dans le contenu que dans la manière dont celui-ci est transmis, sont des signes qui aident le leader à comprendre son environnement social.

Le deuxième enseignement du leader sont les idées en tant que telles. Elles peuvent répondre à la visée initiale de l'échange. Ce partage d'idées permet d'en arrêter de nouvelles. Les différents participants s'accordent à en retenir certaines. L'intelligence collective devient alors génératrice de ses propres discours : par les interactions entre les différents membres du groupe, le leader est parvenu à mettre en relation les différents acteurs afin de les faire produire un ensemble de signes. Il a connecté les idées, la créativité des individus pour, d'une part, favoriser l'expression de pensées. Ainsi, il a mis en exergue des signes jusque-là invisibles. D'autre part, le nouveau discours produit, fédérateur car à la source de compromis ou d'idées partagées, permet l'élaboration d'un nouveau langage, propre au groupe.

En effet, l'intelligence collective peut donner lieu à de nouveaux concepts au sein du groupe. D'un point de vue formel, il est possible d'assister à l'émergence de nouvelles méthodes de travail, de nouveaux rituels ou codes au sein de l'organisation. D'un point de vue informel, les relations interpersonnelles peuvent se voir renforcées. Cela peut se traduire par davantage de confiance entre deux individus qui ont appris à s'écouter (ou qui ont, plus simplement, pris connaissance que l'autre pouvait partager la même opinion). Cela peut aussi prendre la forme d'une certaine complicité. Par exemple, il se peut qu'un moment drôle et inattendu (typiquement : une blague) ait pu fédérer les membres du groupe. Par la suite, une prompte référence à cette blague suffit à rappeler le moment de partage qui a eu lieu lors de la rencontre. Concrètement, le message ne peut être saisi par les personnes qui entendent la référence à cette blague et qui n'ont pas été présentes à la réunion. Cela signifie que de nouveaux codes peuvent apparaître dans le groupe ce qui, s'il parvient à se développer, peut donner lieu à un nouveau langage. Dans le monde de l'entreprise, cela peut se voir par l'importation d'anglicismes de l'environnement professionnel anglo-saxon.

Par conséquent, le leader peut, grâce à l'intelligence collective, saisir des signes issus de la relation interpersonnelle tout en générant de nouveaux. Bien que les deux phénomènes génèrent un bruit conversationnel, ils lui permettent de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation et de faciliter sa prise de décision.

Comme il a été vu tout au long de cette première partie, le leader associe sa prétention à un rôle politique malgré lui, à la fois pour bénéficier de l'autorité nécessaire à l'étude des signes et également pour pouvoir les étudier. À la fois observateur et acteur, via les intelligences émotionnelle et collective, le leader cherche à répondre à ses prétentions d'ordre sémiotique, managériales, communicationnelles et psychologiques. Ces diverses prétentions l'amènent à produire à son tour des discours sur le leadership.

PARTIE 2 : Par sa prétention sémiotique, le leader produit un discours multiformes, à l'origine d'un contrat de leadership

Le leader est capable d'étudier les signes de l'organisation. Fort d'un savoir acquis par l'intermédiaire d'une grille de lecture, il se donne à voir comme expert et en vient à produire des discours multiformes (A). Ces divers discours sont à l'origine d'un nouveau type de contrat de communication avec ses publics : le contrat de leadership (B).

A°) Le leader devient théoricien du management et s'exprime pour partager sa vision du monde

Une fois que le leader estime maîtriser les signes de l'organisation, il devient en mesure d'émettre à son tour des signes, par la production de discours. Il met en abîme sa propre condition et peut porter un regard réflexif sur son rôle de leader. Les discours produits par le leader sont multiformes : ce peut être des articles, des ouvrages ou des interventions orales. À leur tour, chacune de ces formes peuvent être différentes, que ce soit un article de blog ou un article scientifique (dans le cadre d'un article), un essai ou un témoignage (pour un livre), une présentation ou un entretien (pour une intervention orale). Également, ces discours peuvent porter sur le leadership en soi, ou sur la vision du leader sur une problématique toute autre. Cela dépend notamment des publics auxquels il s'adresse.

Comme précisé en introduction, le leadership a été à l'origine d'une abondante littérature sur le sujet. Une pléthore d'articles sont publiés dans des magazines, ou sites internet, tels qu'*Entrepreneur*, *Success Magazine*, *Harvard Business Review* (pour la littérature anglo-saxonne) ou *Dynamique-Mag*, *Les Echos Business*, *Entreprendre* (pour la France). Au cours de mes recherches, certains titres ont attiré mon attention, comme « En entreprise encore plus qu'ailleurs : toute personne qui a du pouvoir ne devrait (jamais) en abuser... » rédigé par Hervé Monier dans son blog *The BrandNewsBlog*⁵⁹. Cet article fait échos à la place du leader dans le groupe et son rapport à l'autorité, comme évoqué en début de première partie. Il peut être mis en perspective avec « Autorité : l'entreprise va

⁵⁹ Monier, H., « En entreprise encore plus qu'ailleurs : toute personne qui a du pouvoir ne devrait (jamais) en abuser... », in *The BrandNewsBlog*, 12/11/2017 - Consulté le 05/04/2018

devoir s'adapter au partage du leadership » publié par Denis Cristol dans *Les Echos Business*⁶⁰. Un autre article étudié a été « Shhhh! Companies would benefit from helping introverts to thrive », publié dans *The Economist*⁶¹. Ce titre, que je traduis⁶² comme « Chut ! Les entreprises y gagneraient à aider les personnes introverties à diriger », m'a semblé pertinent au vu de l'éclairage de la première partie de ce mémoire. Il prend le contre-pied de l'image du leader extraverti et qui se donne à voir ouvertement. « The Dangers of Hiring a Nice CEO » (« Les dangers du recrutement d'un gentil dirigeant »), publié dans la *Harvard Business Review*⁶³ met également en cause la figure du leader attentionné qui cherche avant tout à accompagner, supporter, les individus de son groupe. « How Diverse Leadership Teams Boost Innovation », publié sur l'espace blog de l'entreprise de conseil Boston Consulting Group⁶⁴ a été le sixième article que j'ai étudié. Il relie le leadership à l'innovation et, par conséquent, un pont peut être fait avec la partie que vous venez de lire sur la dimension créative liée à l'intelligence collective. Enfin, le corpus a été complété par « To Be a Great Leader, You Have to Learn How to Delegate Well », de la *Harvard Business Review*⁶⁵ (Pour être un grand leader, vous devez apprendre comment bien déléguer) m'a semblé pertinent car il porte de manière évidente sur le témoignage d'une personne qui dispose déjà d'un savoir-faire dans le management, plus particulièrement sur la question du leadership et des ingrédients qui font un bon leader.

À la lecture de ces articles se sont ajoutés trois entretiens que j'ai menés avec des experts en formation. Ce choix a été motivé par le parcours de ces personnes : toutes, avant de devenir coachs ou conseillers en développement personnel, ont vécu une ou plusieurs expériences en entreprise. Elles ont pu découvrir le fonctionnement et les rouages de PME's, start-ups et grands groupes avant de se décider à accompagner les individus depuis l'externe. Par conséquent, les personnes interrogées en entretien portent à leur tour un discours proche de celui décrit au sujet du leader dans cette partie.

⁶⁰ Cristol D., « Autorité : les entreprises vont devoir s'adapter au partage du leadership », in *Les Echos Business*, 11/03/2014 - Consulté le 13/05/2017

⁶¹ « Shhhh! Companies would benefit from helping introverts to thrive », in *The Economist*, 10/09/2016 - Consulté le 11/03/2018

⁶² L'intégralité des traductions effectuées dans ce mémoire sont de mon fait.

⁶³ Lytkina Botelho E., Wang D., Rosenkoetter Powell K., « The Dangers of Hiring a Nice CEO » in *Harvard Business Review*, 07/06/2016 - Consulté le 16/11/2017

⁶⁴ Lorenzo R., Voigt N., Tsusaka M, Krent M., Abouzahr K., « How diverse leadership teams boost innovation », *bcg.com*, 23/01/2018 - Consulté le 05/04/2018

⁶⁵ Sossin, J. « To Be a Great Leader, You Have to Learn How to Delegate Well », in *Harvard Business Review*, 10/10/2017 - Consulté le 11/12/2017

Rencontrer ces personnes est donc l'occasion de saisir une partie de leur discours (par les entretiens) tout en prenant connaissance du regard qu'ils portent sur leur métier, leur parcours et la vie de l'entreprise.

Dans le cadre de cette partie, l'accent a été mis sur les discours écrits ou des témoignages oraux. La conjonction de ces différentes sources : articles et entretiens m'a permis de dessiner une typologie des discours tenus par les leaders.

1°) L'anecdote

L'anecdote est un procédé récurrent. Il s'agit de faire allusion à une histoire, réelle ou fictive, vécue ou entendue, pour mettre en avant une idée phare dans le discours.

Dans « The Dangers of Hiring a Nice CEO », les rédactrices débutent l'article par :

« Un dirigeant avec lequel nous avons travaillé - appelons-le 'Gary'- se targuait d'être un leader collaboratif, qui recherchait le consensus et construisait les relations dans la durée. Gary faisait très attention à ses employés et était enthousiaste à l'idée d'accomplir son devoir. Lorsqu'il a été recruté pour la première fois il y a quelques années, le conseil d'administration était très impressionné par les valeurs de Gary, sa dévotion, son honnêteté et son approche collaborative. Malheureusement, le temps que nous rencontrions Gary, ses habitudes de 'gentil dirigeant' étaient sur le point de lui coûter son travail. »⁶⁶

Cet exemple illustre la prise de recul des leaders (ici, les rédactrices) qui viennent poser un regard surplombant un événement qui s'est produit dans une entreprise dans laquelle elles ont été amenées à travailler. Cela conduit à une mise en récit qui, non seulement, fait part d'une expérience vécue, mais qui permet également d'introduire la suite de l'article. La fin de l'extrait ajoute une tension narrative : dans ce cas, il ne s'agit pas seulement de transmettre un savoir, mais de trouver une façon de raconter l'histoire. L'anecdote permet également de personnaliser la situation, jusqu'à lui donner un nom, puisque les rédactrices décident de nommer le dirigeant « Gary ». Ce procédé facilite l'identification du lecteur avec la situation. Immédiatement, il est possible d'attribuer une personnalité à Gary, avec sa propre prétention (il « se targuait d'être un leader collaboratif »).

⁶⁶ Lytkina Botelho E., Wang D., Rosenkoetter Powell K., « The Dangers of Hiring a Nice CEO » in *Harvard Business Review*, 07/06/2016 - Consulté le 16/11/2017. Traduit de l'Anglais au Français par mes soins.

Le même article, un peu plus loin, donne l'exemple de « Jonathan », un autre leader qui, parce qu'il se vante de favoriser la progression de ses collaborateurs, a toléré un certain niveau de médiocrité dans l'équipe.

L'anecdote peut également prendre la forme d'une métaphore. Cela a été vu dans plusieurs des entretiens effectués dans le cadre de ce mémoire. Pour mieux faire passer leurs idées, les personnes interrogées ont utilisé des comparaisons simples. Alors qu'il parlait de l'importance, pour le leader, de prendre soin de soi mentalement et physiquement, Jean Tuloup a répondu à la question « Comment écoutes-tu ton corps ? », par : « *Tu connais Star Wars et les vaisseaux spatiaux ? Euh, spatiaux ? Et ben c'est pareil : quand le tableau de bord clignote, c'est que rien ne marche plus.* »⁶⁷. De la même manière, pour définir l'une de ses idées, Jean-Michel Philippon a expliqué :

« L'autonomie, la confiance sont des valeurs portées par le leadership. Cela permet l'émergence de l'engagement plutôt que celle de la motivation. Les gens passent d'impliqués à concernés. Vous connaissez la recette de l'oeuf au bacon ? C'est très simple : vous prenez un bacon, vous le faites cuire et vous y ajoutez un oeuf. Là, on passe au niveau du dessus : la poule et le cochon. La poule est concernée car elle donne un oeuf. Le cochon se donne entièrement : il est impliqué. »⁶⁸

Ainsi, par les métaphores, les leaders créent également de la connivence avec leur public. De manière plus générale, avec les anecdotes, ils favorisent l'application des idées développées dans le discours.

2° Le « bon sens »

Le bon sens est directement lié à l'observation d'une situation. Le leader, qui a la prétention d'être expert du monde des organisations, rapporte ses observations pour en tirer des constats. Souvent, ces déclarations ne sont pas chiffrées et l'auteur s'appuie sur sa légitimité ou l'évidence supposée de son observation en guise de preuve.

Ce procédé rhétorique rappelle l'une des mises en garde dont fait preuve Philippe Breton dans *La Parole manipulée* :

« La clarté séduit. Elle donne l'illusion, justement, de s'être adaptée au public, qui n'a pas d'effort à faire pour accepter ce qu'on lui

⁶⁷ Voir ANNEXE 8 : Entretien avec Jean Tuloup

⁶⁸ Voir ANNEXE 3 : Entretien avec Jean-Michel Philippon

propose. La clarté du style n'est pas dans ce cas une pédagogie, mais bien une démagogie du discours. Là aussi, la manipulation commence quand la clarté n'est plus un simple accompagnement de l'argumentation, mais qu'elle s'y substitue. »⁶⁹

Il convient de s'interroger sur la finalité de l'usage d'un tel style de la part du leader. Cherche-t-il consciemment à manipuler son public, ou plus simplement à « accompagner l'argumentation » sans la supplanter ?

Dans « Shhhh! Companies would benefit from helping introverts to thrive », l'auteur entame l'article avec : « *La plupart des entreprises s'inquiètent de la discrimination de leurs employés par l'ethnie, le genre ou les préférences sexuelles* ». ⁷⁰ Il s'agit ici de données non-chiffrées, présentées comme une évidence. Cet argument introduit un discours qui se poursuit par le partage de la vision du monde de l'auteur (anonyme, soit dit en passant) : « *Mais elles concluent à tort que le meilleur moyen d'encourager la créativité est d'abolir les murs des bureaux et de tenir d'interminables réunions.* » avant de poursuivre plus loin avec « *De nombreuses entreprises associent, sans s'en rendre compte, le leadership avec le fait d'être extraverti* ». Le même procédé est mis en oeuvre dans l'article de Boston Consulting Group : « *Souvent, les personnes de secteurs et d'expériences différentes voient le même problème sous un angle différent, et parviennent à d'autres solutions.* » ⁷¹

Ici, les propos sont tenus par plusieurs collaborateurs d'un cabinet de conseil. Cela leur suppose une certaine autorité pour pouvoir parler de ce sujet : le lecteur peut attribuer à leurs propos une certaine fiabilité, puisqu'ils émanent d'un institut de conseil. L'article, qui plus est, est directement issu du blog de l'entreprise. Par conséquent, puisque les rédacteurs de l'article affichent ouvertement leur appartenance à un cabinet de conseil, ils se donnent à voir comme experts des organisations et se permettent alors de donner un avis appuyé par le sérieux de la marque à laquelle ils se rattachent. La même logique, poussée plus loin, s'applique pour l'article de *The Economist* où l'auteur se cache entièrement derrière le nom du média, qui suffit à faire référence à lui seul. Dans cette situation, le leader ne se donne plus à voir comme tel et transfère (ou masque) son autorité derrière celle de *The Economist*.

⁶⁹ Breton, P. (1997), *La Parole manipulée*, La Découverte, p. 85

⁷⁰ *Op. Cit*, in *The Economist*, 10/09/2016. Traduit de l'Anglais au Français par mes soins.

⁷¹ Lorenzo R., Voigt N., Tsusaka M, Krent M., Abouzahr K., *Op. Cit*, 23/01/2018. Traduit de l'Anglais au Français par mes soins.

Le bon sens se retrouve également dans une autre formulation. Contrairement à celles vues à l'instant, qui se prétendent objectives à coup de « *la plupart* » ou de « *souvent* », cette autre formulation relève davantage de la proximité. Dans le cas de Jesse Sostrin pour la *Harvard Business Review*, elle s'adresse directement au lecteur : « *Vos collègues et supérieurs peuvent même aller jusqu'à admirer votre volonté de toujours 'vous retrousser les manches'* »⁷². Dans ce cas, le même procédé rhétorique s'applique, sous une forme plus engageante, dans laquelle le lecteur peut s'identifier plus facilement qu'à travers des données supposées objectivées.

3°) Le témoignage

Le témoignage consiste à mobiliser une référence extérieure pour appuyer un propos du discours. Contrairement à l'anecdote, qui relève d'un côté anodin, le témoignage se veut plus sérieux. Il peut revêtir la forme d'une connaissance mobilisée à travers une lecture dans un ouvrage philosophique, un essai récent, un autre article sur le sujet, un discours entendu, ... Ce peut également être un entretien, dans le but de recueillir les propos au plus près de la source.

Hervé Monier, dans son article, mobilise un témoignage dès la première phrase : « 'C'est une expérience éternelle que tout homme qui a du pouvoir est porté à en abuser' nous avertissait dès 1748 le très sage Montesquieu, dans le Tome 1 de son traité 'De l'esprit des lois' »⁷³. En mobilisant ainsi un auteur de référence dans la littérature française, le rédacteur introduit le sujet de son discours. Il fait surtout référence à un auteur décédé, philosophe des temps passés. C'est le cas de plusieurs articles ou ouvrages sur le leadership, qui apprécient s'appuyer sur des auteurs passés pour appliquer leur philosophie à des temps présents. Ainsi, Sun Tzu (auteur de *L'Art de la Guerre*), Machiavel (auteur du *Prince*) et Tolstoï (auteur de *Guerre et Paix*) sont apparus à plusieurs moments dans mes recherches. Souvent, le leader est comparé à un général qui doit mener son armée vers la victoire, son équipe vers l'accomplissement des objectifs assignés. Il n'est pas question ici d'interroger la comparaison entre armée et entreprise, simplement de relever l'usage fréquent d'auteurs disparus pour appuyer des propos contemporains. Cet usage est relevé par Laurence Eloy-Perrin dans sa thèse *Communication Managériale et conduite du changement* :

⁷² Sossin, J. *Op. Cit*, 10/10/2017. Traduit de l'Anglais au Français par mes soins.

⁷³ Monier, H., *Op. Cit*, 12/11/2017

« L'ouvrage de Sun Tzu intitulé 'L'art de la Guerre'²⁷ datant du VI^{ème} siècle avant Jésus Christ, reste toujours, à cet égard, d'actualité. Il écrit « *l'art de la guerre est vital pour l'État ... c'est une question de vie ou de mort...* » Dans la conduite de la guerre, la capacité à mobiliser les hommes est décrite avec précision ainsi que le rôle dévolu au chef d'armée. Il est noté « *lorsque vous attaquez, obtenez une victoire rapide de crainte que les armes et les hommes ne s'émeussent...* ». Des notions comme celle de tactique, de stratégie offensive apparaissent et seront ensuite reprises dans les écrits managériaux.»⁷⁴

La dernière phrase montre que des auteurs d'écrits managériaux étudient les textes anciens afin d'en extraire des méthodes de travail ou des aspirations philosophiques pour les appliquer à leur environnement socio-professionnel. En un sens, ils étudient des signes passés pour répondre à leur prétention managériale et se présenter, par la suite, comme experts dans ce domaine.

Dans l'entretien que Sarah Berdugo m'a accordé, elle a plusieurs fois fait référence à ses lectures et, notamment, aux impacts qu'elles ont eues sur sa vision du monde :

« C'est issu du travail de Carl Jung : universellement, il y a des gestes compris par tout le monde, de la même manière : ouvrir son cœur, recevoir, donner. Tout le monde le comprend de la même manière. C'est un langage universel. »

« *Les Accords Tolteques*. Ce n'est pas un livre de philo, ce n'est pas de la psychologie. C'est un condensé de ce que plein de mecs on dit. Par exemple, partir du principe que l'autre part d'une bonne intention, ça change tout. »⁷⁵

Ou encore : « *Lis Marshal Rosenberg, La communication non-violente. On devrait l'enseigner dès 2 ans. C'est simple : le leader doit développer l'écoute empathique.* ». Mon entretien avec elle a été ponctué de nombreuses références littéraires, qui ont servi à appuyer ses propos ou à expliquer certaines idées.

Mobiliser ainsi des ressources extérieures est un moyen, d'une part, d'apporter de la crédibilité au propos et, d'autre part, de simplifier le discours. Ce gain de crédibilité permet au leader de gagner en autorité vis-à-vis de ses publics. La simplification du discours permet de faciliter la circulation d'idées vers un public non averti. Dans le cas de Sarah Berdugo, qui accompagne les start-ups à « *la prise de parole en public par le théâtre, au leadership par la danse, l'hypnose et le théâtre, à la relation d'équipe.* », elle a

⁷⁴ Eloy-Perrin L. (2015), *Communication managériale et conduite du changement*, GRIPIC EA 1498, p. 34

⁷⁵ Voir ANNEXE 5 : Entretien avec Sarah Berdugo

très certainement un discours de pédagogie à transmettre pour convaincre ses clients de faire appel à ses services, du bienfondé de sa démarche et des bénéfices de ses prestations.

Enfin, laisser la parole aux autres est l'occasion de montrer que le rédacteur n'est pas la seule personne à penser ainsi. Dans « Shhhh! Companies would benefit from helping introverts to thrive », le rédacteur de l'article mobilise plusieurs auteurs pour appuyer ses propos : « *Monsieur Moore pense que les personnes les plus calmes peuvent avoir autant d'impact que des extravertis assumés, s'ils s'accordent le temps nécessaire pour recharger leur batteries.* » et « *Dans 'Quiet', Madame Cain conclut que les affaires ont longtemps été dominées par un 'idéal de l'extraverti'* »⁷⁶. L'auteur renforce son discours en y intégrant l'opinion d'autres personnes perçues comme des leaders.

4°) Le conseil

Le conseil, dans le discours, n'arrive jamais en premier lieu. Il s'agit de ce que prodigue le leader à l'encontre du récepteur. Souvent, il apparaît à la fin, mais il peut également survenir au milieu du discours.

Dans l'article « Shhhh! Companies would benefit from helping introverts to thrive », les conseils surviennent vers la fin. L'auteur lance d'abord un « *Pour autant, ils [les managers] devraient faire davantage attention à la manière dont les gens interagissent, lorsqu'il s'agit de construire des équipes.* » avant de conclure l'article par :

« Le but d'un management éclairé n'est pas de faire basculer rapidement une entreprise d'extravertis en une entreprise pour introvertis. Il s'agit de créer un nouveau type d'entreprise, dans lequel les introvertis, les extravertis et ceux qui se situent entre les deux ont autant de chances de s'épanouir. Appelez-ça l'organisation ambivalente. »⁷⁷

Il s'agit du point d'orgue du discours, le moment où le leader amène la conclusion qu'il a préparée depuis le début du récit. L'idée phare est là : le modèle d'un nouveau type d'organisation, prôné par le rédacteur.

Le conseil peut également apparaître sous la forme d'une liste d'étapes ou d'idées à mettre en application. C'est ce qu'il est possible de noter dans l'article « To Be a Great

⁷⁶ *Op. Cit*, in *The Economist*, 10/09/2016. Traduit de l'Anglais au Français par mes soins.

⁷⁷ *Idem*

Leader, You Have to Learn How to Delegate Well » où, après une première partie qui plante le décor, le rédacteur se lance dans l'énumération des solutions possibles. Et, comme il l'explique : « *Ici se trouvent quatre stratégies que j'ai vu fonctionner pour les leaders de tous niveaux* »⁷⁸. Là encore, le leader s'appuie sur son expérience pour justifier le discours tenu et répondre à sa prétention d'expert des organisations.

Cette typologie de discours peut donner lieu à différentes utilisations. Comme il a été révélé à la lecture du corpus mobilisé, certains leaders multiplient les procédés (bon sens et témoignages pour « *Shhhh! Companies would benefit from helping introverts to thrive* » ou bon sens et conseils pour « *To Be a Great Leader, You Have to Learn How to Delegate Well* »). Cet équilibre entre les différents procédés rhétorique est choisi par le leader en fonction de son style, du contexte et de ses objectifs.

Il aurait été envisageable de s'adonner au même exercice, non pas sur les formats, mais sur les sujets, afin de dresser une typologie des thématiques abordées par les leaders. Néanmoins, cette piste a été écartée car les articles étudiés l'ont justement été pour les thématiques évoquées, entraînant naturellement un biais dans l'analyse desdits sujets. À l'issue de cette section, il est donc possible de remarquer quels sont les différents discours émis par le leader afin de donner à voir sa qualité d'expert des organisations et des individus. Par la même occasion, il répond à sa prétention sémiotique. Il convient maintenant d'interroger le contrat de communication tacite qui naît de la production de ces discours et qui relie entre eux le leader et le suiveur.

B°) Ces interventions conduisent à l'élaboration d'un contrat implicite entre le leader et le suiveur : le contrat de leadership

Dès lors que ces discours sont émis, une relation se noue entre le leader et le suiveur. Le suiveur peut être un membre du même groupe que le leader (c'est-à-dire un membre de l'organisation ou quelqu'un accompagné par un intervenant extérieur, comme dans le cas du coaching). Il peut aussi s'agir de quelqu'un, extérieur au groupe, qui a été touché par l'un des discours du leader. C'est typiquement le cas des lecteurs des articles cités dans la section précédentes : ils ont été soumis à la vision du leader, qu'ils la

⁷⁸ Lorenzo R., Voigt N., Tsusaka M, Krent M., Abouzahr K., *Op. Cit*, 23/01/2018 - Traduit de l'Anglais au Français par mes soins.

partagent ou non, qu'ils le connaissent personnellement ou non, qu'ils aient déjà interagis avec lui ou non. Ce contrat tacite peut revêtir différentes formes, selon s'il se lie dans une organisation (le cas du manager et de ses employés) ou à travers un média (le cas d'un auteur et de son lecteur, ou d'un conférencier et de son public).

Avant de chercher à dessiner les contours du contrat de leadership, il convient de s'interroger sur ce qu'est un contrat dans le champ communicationnel. Pour cela, je me réfère principalement au travail d'Yves Jeanneret et Valérie Patrin-Leclère, dans un article publié dans la revue *Hermès* : « La métaphore du contrat », qui commence par ces quelques phrases :

« Passe-t-on contrat lorsque l'on communique ? L'idée traverse les disciplines. Parler de contrat, c'est penser la communication en terme d'institution sociale. C'est interroger la relation entre le texte et son interprétation. C'est convoquer une anthropologie. Il est question de contrat dans la théorie des genres, la psychologie cognitive, la grammaire des récits. »⁷⁹

Cet extrait présente plusieurs points d'intérêt dans le cadre du travail de recherche mené dans ce mémoire. Tout d'abord, la première question rejoint l'objet de cette partie, qui cherche précisément à définir le cadre dans lequel la communication leader/suiveur peut se créer. Ensuite, il rappelle la dimension interdisciplinaire de la communication et renforce la condition hybride du leader, dans le cadre présent, qui se situe à la frontière entre sémiotique, management, communication, langage et psychologie. Ces dernières disciplines, justement, sont évoquées comme matière à contrats. Les auteurs de l'articles affirment par ailleurs que « *Le contrat tient ainsi son efficacité du programme qui le justifie : celui de relier l'espace des enjeux sociaux et celui des productions symboliques* ». C'est « *un outil sociabilisable dans un collectif et déclinable dans des objets* ». Ces définitions s'inscrivent dans la continuité du travail actuel, là où les discours du leader s'ancrent dans un contexte social (l'organisation) et interrogent les relations interpersonnelles. D'autant plus que le contrat définit une communication « *inscrite dans la durée (fidélisation des destinataires) et fondée sur une compétence professionnelle (crédibilité de l'énonciateur)*. Aujourd'hui, il sert de modèle pour la communication d'entreprise. » Comme évoqué en introduction de cette section, le contrat de leadership, à première vue, semble se décliner différemment selon le contexte : les règles sous-jacentes diffèrent certainement lorsqu'il lie un manager et un membre de son équipe, que lorsqu'il lie un coach et un dirigeant ou un auteur et son lecteur.

⁷⁹ Jeanneret, Y., Patrin-Leclère, V. « La métaphore du contrat », in *Hermès*, n°38, 2004

Toutefois, pour Yves Jeanneret et Valérie Patrin-Leclère, le contrat demeure un objet à nuancer car il est soumis à de nombreuses limites :

« Il engage par là-même un certain regard sur la communication : mettant en continuité les contextes et les textes, il stabilise des types, suggère une fonctionnalité du social, privilégie ce qui peut être conscientisé et explicité.

Jusqu'à quel point le peut-il vraiment ? La vertu opérationnelle du contrat débouche moins sur une modélisation sans faille du processus de communication que sur un espace de descriptions parcellaires et trouées. »

Le contrat semble présenter de nombreuses limites. Certaines d'entre elles sont déjà perceptibles dans le travail actuel : impossibilité de prendre en compte l'intégralité de la typologie des discours émis par les leaders. Le style de leadership était quelque chose de très personnel et intime, comme il a été possible de le constater dans la première partie de ce mémoire, il peut potentiellement exister autant de contrats que de variété de leaders, c'est-à-dire très certainement une infinité. Ce constat rejoint la remarque faite par Yves Jeanneret et Valérie Patrin-Leclère : « *Dès que la notion est mobilisée dans l'analyse effective, c'est pour manifester l'impossibilité de voir le tout de la communication.* ». Ainsi, le contrat de leadership présenté ci-dessous ne pourra, de toute évidence, embrasser *le tout* de la communication.

Enfin, le dernier point d'alerte porte sur l'usage fait du contrat dans le présent travail. Comme le relèvent les deux auteurs :

« La mécanique instrumentale fonctionne à plein : instrumentalisation des théories de la lecture, instrumentalisation de la lecture, instrumentalisation des lecteurs, instrumentalisation enfin de l'outil 'contrat'. Chez beaucoup de professionnels et d'étudiants en effet, l'appellation désigne le concept opératoire et non le dispositif énonciatif qui relie un média à ses destinataires. Le CL [Contrat de lecture] n'est plus l'objet mais l'outil d'étude : ce n'est plus 'je définis le CL du titre' mais 'je fais le CL du titre'. Le rôle de cet outil est d'ailleurs de permettre à de jeunes consultants de mettre en oeuvre une sémiologie même lorsque ses fondements leur échappe. Les degrés d'instrumentalisation se superposent au point que 'l'instrumentalisme' en vient à ignorer qu'il instrumentalise. »

Pour le leadership, le contrat est-il un concept opératoire ou un dispositif énonciatif ? La meilleure manière de répondre à cette question est d'en dessiner les traits.

La première partie de ce mémoire a permis de mettre en exergue les informations suivantes : premièrement, le leader dispose d'une autorité sur le groupe qui lui confère de

l'influence. Deuxièmement, la connaissance de soi et la co-construction apparaissent comme des bonnes pratiques pour être un bon leader. Troisièmement, le leader produit des discours multiformes, qui peuvent être des conférences, des ouvrages, des articles, des ateliers ou des discours oraux. Ces différents éléments permettent de définir le contrat de leadership, selon les critères suivants.

1°) Le contrat de leadership se lie entre le leader et le groupe, il découle d'une relation tacite

Le contrat de leadership lie le leader au groupe et aux membres qui le composent. Ici, le terme groupe est vu au sens large et comprend toutes les personnes soumises aux discours du leader, quel que soit le média ou la forme du message. Comme vu précédemment, le leader exerce une autorité sur le groupe et sur les personnes auxquelles il s'adresse. De plus, qu'il soit responsable d'équipe ou intervenant extérieur, les personnes à son contact ont des attentes vis-à-vis de lui. Le leader, dès lors qu'il a une emprise sur le groupe et qu'il est reconnu comme tel, dispose d'une obligation envers les personnes auxquelles il s'adresse. Il doit incarner les caractéristiques que le groupe attend du leader. De nombreuses études ont cherché à déterminer ces caractéristiques⁸⁰. Parmi elles, certaines sont récurrentes, notamment la capacité du leader à donner une vision à l'organisation, encourager la coopération et être en adéquation avec ses valeurs⁸¹. Il revient au leader d'accompagner le groupe, de lui conférer un but, de s'assurer que l'information circule au mieux en son sein, tout en étant fidèle à ses principes et à ses discours. Cet engagement du leader envers le groupe n'est pas formulée expressément. Il s'agit d'un accord tacite que le leader accepte dès lors qu'il le devient. C'est d'ailleurs à ce moment-là que le contrat est émis. Pour avoir conscience de la tâche qui lui incombe, le leader doit avoir au préalable saisi les signes qui manifestent ces attentes, à l'instar de ceux évoqués plus en amont dans ce mémoire. Pour parvenir à les lire, le leader peut s'appuyer sur la grille de lecture dont il s'équipe.

Cette relation entre le leader et le groupe s'appuie sur la confiance. La confiance du groupe, d'une part, qui s'attend à ce que ses ambitions soient respectées. La confiance du leader, d'autre part, qui espère être écouté. Les personnes qui suivent le leader vont espérer recevoir une récompense symbolique, qui peut se traduire par une rémunération,

⁸⁰ Yves Le Bihan en évoque une demi-douzaine dans *Le leader positif* (2016), Eyrolles

⁸¹ Le Bihan, Y. (2016), *Le leader positif*, pp. 2-3

un gain de compétence, de savoir, l'apport d'un sens aux actions menées, le bien-être au travail. Les formes que peuvent prendre la récompense attribuée à celui qui écoute le leader sont variées. Le principal engagement du leader est de faire grandir les personnes qui adhèrent à son discours.

Ainsi, un contrat implicite prend forme entre les deux parties, disposant chacun d'attentes et d'engagement vis-à-vis de l'autre.

2°) Le contrat de leadership a pour vocation de faire agir : les discours du leader incitent à l'action

Le leader incite au changement, il est celui qui accompagne, qui prend avec lui pour mener quelque part. C'est pour cette raison qu'il a émergé du groupe, soit par la volonté d'une institution, soit par celle du groupe. Cette volonté de changement, d'action, transparaît dans le contrat qu'il signe avec le groupe. D'après la littérature sur le sujet, évoque en première partie, le leader donne un sens aux actions du groupe. Cela fait partie des attentes que le groupe a vis-à-vis de lui. Disposer d'un sens facilite la mise en mouvement, le passage à l'action.

Par conséquent, le discours du leader cherche à faire agir. Les discours évoqués plus haut traitent de ne pas être un trop gentil dirigeant (donc à changer de comportement), de diversifier les profils au sein des équipes, mettre en avant les personnes introverties, ou déléguer davantage (donc à changer l'organisation de l'entreprise ou les méthodes de travail d'une équipe). *Success Magazine*, ou *Entrepreneur*, notamment, multiplient les articles sur le développement personnel et les manières d'être un « bon » leader : « Comment une habitude phare peut drastiquement changer votre vie ? », « 3 manières d'augmenter votre confiance, qui ont fait leur preuve », « Vous êtes stressés ? Essayez ces trois techniques de méditation »⁸². Dans ces exemples, le leader cherche à modifier les comportements et habitudes de l'individu. Il est à noter que l'accent est mis sur la capacité individuelle à mener le changement et, notamment, par la force de son ressenti (« Vous êtes stressés ? »). Ce discours est également tenu par Sarah Berdugo, qui explique : « On développe les 'compétences douces' »⁸³.

⁸² Voir ANNEXE 9 : Page d'accueil du site *Success Magazine*. Traduit de l'Anglais au Français par mes soins.

⁸³ Voir ANNEXE 5 : Entretien avec Sarah Berdugo

Ainsi, le contrat de leadership qui se noue entre le leader et l'individu garantit, du moins suppose, une volonté de l'un (le leader) à faire agir l'autre (le suiveur). Par conséquent, bien que de nature implicite, les deux contractants peuvent s'accorder tacitement à ce que l'un demande à l'autre d'agir. Il est possible de retrouver ici les attentes des deux parties : celle du leader, d'être écouté et celle du suiveur, de disposer d'une récompense symbolique (comme une montée en compétences ou une amélioration du mode de vie, à l'image de celles promises sur la page d'accueil de *Success Magazine*).

3°) Si le contrat est amené à se briser, il est difficile de le renouer car il repose sur la confiance

Le leader a la prétention de lire les signes de l'organisation pour accompagner au mieux le groupe. Tout au long de son parcours, il doit garder à l'esprit cette prétention. Comme l'explique Jean-Michel Philippon, dès lors qu'il dispose d'un pouvoir, le leader peut être amené à en abuser. Cette idée est partagée par Hervé Monier, lorsqu'il cite Montesquieu : « 'C'est une expérience éternelle que tout homme qui a du pouvoir est porté à en abuser' »⁸⁴. À cela, Jean-Michel Philippon explique :

« Le leader doit rester dans le groupe. Ce qui lui fait s'en détacher est la notion de pouvoir. [...] Ça se voit beaucoup, malheureusement. Par exemple, dans les associations, un bureau est élu. De façon très humble, il y en a un qui va dire, « bon ok, je veux bien rejoindre le bureau ». Au fur et à mesure, ces personnes vont dériver vers une forme autocratique, directive, dictatoriale. Il y a alors une forme de déception de la part des autres membres de l'association. Cela s'explique par l'inexpérience des travers de la condition humaine de transformer le « pouvoir pour » en « pouvoir sur » les gens. L'homme a des difficultés à comprendre les leviers pour fonctionner en intelligence collective. Cela demande une certaine connaissance, à avoir un autre rapport au pouvoir, tout aussi efficace et plus protecteur. »⁸⁵

Dans l'exemple mobilisé ici, le leader de l'association, qui a rejoint le bureau, a fini par abandonner sa prétention initiale. Le contrat initialement émis, de manière implicite, a dérivé pour finalement se rompre, entraînant la « *déception de la part des autres membres de l'association* ». Dès lors que le leader a abusé du pouvoir qui lui était attribué, il a abusé de la confiance que le groupe avait placée en lui.

⁸⁴ Monier, H., *Op. Cit*, 12/11/2017

⁸⁵ Voir ANNEXE 3 : Entretien avec Jean-Michel Philippon

Cet écart crée un décalage entre la prétention du leader et les actions qu'il mène. Les actes ne sont plus en adéquation avec les discours initialement émis. Le leader ne cherche plus à répondre à sa prétention managériale. Par conséquent, le groupe peut se détourner du leader et cesser de lui attribuer sa confiance. Comme vu en première partie, les membres du groupe vont chercher à partir (et le leader se trouvera esseulé) ou à changer le groupe de l'intérieur⁸⁶. Ces deux possibilités, dans des cas extrêmes, peuvent conduire à l'isolation du leader (à la tête d'un groupe vide), ou à son renversement. Toutefois, entre ces deux extrêmes, il existe un continuum de situations envisageables.

Dès lors que le contrat a été brisé, il est difficile de le renouer à nouveau car il repose avant tout sur la confiance. Or, dès lors que le lien de confiance est rompu, il est difficile de le renouer. Pourtant, comme le montre l'économie comportementale (et, tout particulièrement, la théorie des jeux⁸⁷), la confiance est à la base des relations sociales. Un individu qui se sent trahi a donc plus de mal à accorder sa confiance à nouveau, que ce soit envers autrui ou envers la personne qui a trahi.

4°) L'écoute et l'empathie permettent au leader de réajuster les termes du contrat

Pour éviter que le contrat de leadership ne se brise, le leader dispose de plusieurs outils pour s'assurer que les deux partis sont toujours satisfaits de la situation actuelle. Dans le monde de l'entreprise, le leader peut évaluer sa propre satisfaction avec des outils objectifs et quantifiables, comme des outils de mesure de la performance, qui lui permettent de savoir si les objectifs ont été atteints, si le taux de turnover est faible, etc. Par ailleurs, le taux de turnover permet également d'évaluer la satisfaction des autres membres du groupe. Comme l'explique Jean-Michel Philippon : « *Vous savez, on rentre dans une entreprise grâce à la vision, et malheureusement on en sort à cause du management.* »⁸⁸ Cette phrase fait typiquement référence à une situation où le contrat de leadership a été rompu, puisqu'il a entraîné l'insatisfaction d'un employé.

Néanmoins, le leader peut également mobiliser des outils sensoriels. Être à l'écoute de ses émotions, par l'usage de l'intelligence émotionnelle, lui permet de savoir ce qu'il

⁸⁶ Tajfel, H. et Turner, J.C. (1979). *Op. Cit*

⁸⁷ Newman (Von) J., Morgenstern O. (1944), *The Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press

⁸⁸ Voir ANNEXE 3 : Entretien avec Jean-Michel Philippon

ressent. Comme vu en première partie, la capacité à savoir interpréter ses émotions peut aider à identifier la réelle source d'un problème. L'écoute dont fait preuve le leader peut également être orientée vers le groupe. Grâce au développement de l'empathie, il peut mettre les bons mots plus facilement sur les sentiments des autres membres du groupe.

Ces capacités rejoignent la définition que Sarah Berdugo donne à « un bon leader » : « *quelqu'un qui sait écouter, qui sait ce qui se passe d'un point de vue collectif (c'est la sensibilité) et qui sait décrypter quand la personne n'est pas capable d'exprimer clairement ses besoins.* »⁸⁹

En agissant ainsi, le leader peut réajuster les termes du contrat au fur et à mesure de l'évolution de la relation entre les deux partis. En fonction des situations, il peut déterminer s'il doit accorder plus de libertés aux membres du groupe pour développer leurs propres initiatives ou s'il doit, au contraire, être davantage présent pour les accompagner et les guider dans leurs actions. Ce dosage continu dans la façon d'impulser un dynamisme au groupe lui permet de maintenir, en le renouvelant régulièrement, le contrat de leadership.

Après avoir dressé les prémices d'un contrat du leadership, il est désormais possible d'en étudier la pertinence et de réagir aux trois citations du texte d'Yves Jeanneret et Valérie Patrin-Leclère. À la première remarque, il est possible d'affirmer qu'ici, le terme de « contrat » est approprié car la communication est pensée comme institution sociale. Le contrat de leadership se noue entre un leader et un groupe, dans un contexte social parfois institutionnalisé.

Il est difficile de trouver une réponse précise à la deuxième remarque, celle sur la modélisation sans faille ou l'espace troué et parcellaire. Une définition en quatre axes est certainement trop maigre pour couvrir l'ensemble des possibilités. En revanche, elle paraît suffisamment solide pour couvrir l'essentiel, sans pour autant s'attarder sur les détails, de ce qui définit la relation entre le leader et le groupe.

Enfin, le dernier point est le plus épineux. S'agit-il d'un concept opératoire ou d'un dispositif énonciatif ? Très certainement ni de l'un, ni de l'autre. Ce modèle, en aucun cas, ne peut être appliqué pour étudier une relation entre un leader et le groupe, comme pourrait être amené à le faire un consultant. Il ne s'agit donc pas d'un concept opératoire. Il ne s'agit pas non plus d'un concept énonciatif, car il ne relie pas un média à son lecteur.

⁸⁹ Voir ANNEXE 5 : Entretien avec Sarah Berdugo

Ce serait un concept énonciatif si le leadership était considéré comme un média. Toutefois, il est traité ici comme étant une relation entre un individu et un groupe, non comme un moyen de véhiculer des messages. Le leadership relève tout autant de la forme du message que de son contenu. Ce peut être le petit mot qui parviendra à toucher la sensibilité de l'interlocuteur, tout comme ce peut être la manière, la tonalité ou le langage corporel employé pour le dire.

Le contrat de leadership proposé ici relève donc d'un outil de comparaison, un témoin ajustable, de la relation entre le leader et le groupe. Ainsi décrit, il présente d'une manière simple et synthétique les différents leviers qui régissent une telle relation.

PARTIE 3 : Par sa prétention inspiratrice, le leader suppose une performativité de ses discours

Comme vu tout au long de ce mémoire, le leader semble revêtir une prétention multiple qui le conduit à produire des discours qui s'intègrent dans un contrat de leadership entre lui et le groupe. Ce contrat installe le leader dans une situation où il cherche à montrer qu'il répond à sa prétention parfois paradoxale, l'obligeant à naviguer entre prétention et humilité (A). Puisque l'une des ambitions du leader est portée par la volonté d'instaurer un dynamisme, il suppose une performativité de ses discours, qui permettent la diffusion de sa pensée (B).

A°) Le leader navigue entre prétention et humilité

Par le contrat de leadership, le leader est dans une situation où il doit montrer qu'il dispose de l'expertise qui justifie ses discours et ses actes. Sa prétention doit rencontrer les attentes du groupe.

L'une des manières d'y parvenir, comme vu dans la partie précédente, consiste à mobiliser d'autres acteurs du management, ou des philosophes, pour appuyer les propos du leader. Dans l'article de Hervé Monier⁹⁰, lorsqu'il cite Montesquieu, le rédacteur se donne une crédibilité en faisant appel à une référence culturelle réputée pour sa sagesse et certainement connue des lecteurs de *The BrandNewsBlog* (Montesquieu est enseigné dans les cours de Français aux classes de lycées). De plus, il le qualifie de « *très sage* ». Par ce qualificatif, le rédacteur accorde un jugement de valeur qui valorise la qualité de sa source. Ainsi, il permet à son propre discours de bénéficier de l'aura qu'il attribue à sa source. Après tout, puisque la référence mobilisée est sage, quelles raisons aurait le lecteur de douter de la sagesse du reste du discours ? Ce système de transfert valorise à la fois la référence mobilisée et, par le même procédé, l'ensemble du discours. Il s'agit d'un subterfuge qui justifie l'autorité du leader dans le domaine en question. Il se donne à voir comme connaisseur et ainsi maître du sujet abordé.

⁹⁰ Monier, H., *Op. Cit*, 12/11/2017

Ce procédé est utilisé par divers rédacteurs du corpus étudié. Dans l'article de *The Economist*, l'auteur du sujet mobilise une référence en utilisant ces termes :

« 'Quiet: The Power of Introverts in a World that Can't Stop Talking', le livre de Susan Cain sur leur détresse [celle des introvertis] a été vendu à plus de 2 millions d'exemplaires ; le TED talk qui s'appuie sur le livre a été visionné plus de 14 millions de fois. »⁹¹

Tenir ces propos dans l'article montre que le rédacteur s'empare d'un sujet pertinent. Par ce message, il justifie son intervention et donne une raison d'être à l'article. Si, jusqu'alors, le lecteur avait douté du bienfondé et de la pertinence de l'article en question, cela n'a plus lieu d'être. Plus bas dans l'article, le rédacteur poursuit : « *Pourtant, dans son livre 'Good to Great', Jim Collins, un gourou du management, suggère que les PDG qui restent le plus longtemps au sommet de leur industrie ont tendance à être discrets et de nature à s'effacer.* »⁹². Ici, l'expression « *un gourou du management* » suffit à expliquer la toute-puissance de la référence mobilisée. S'il s'agit d'un gourou, alors la personne est forcément un expert dans son domaine et sa sainte-parole ne peut être remise en question. C'est l'argument-massue qui fait taire toute contestation possible. Si même un « gourou du management » le dit, c'est qu'il ne peut en être autrement. Par cet exemple, le leader s'appuie donc sur une référence qu'il introduit comme solide et fiable. Cette précision renforce la crédibilité qu'il a de traiter de ce sujet, en particulier sous cet angle.

L'usage d'une telle rhétorique est intéressante à étudier. Cette prétention du leader s'oppose à une certaine forme d'humilité et de discrétion. Si le rédacteur se sent dans l'obligation de rappeler que la référence qu'il mobilise est un incontournable du secteur, c'est que cette information n'est pas évidente. Le fait de nommer une figure phare du management (dans cet exemple, Jim Collins) n'est pas à caractère auto-porteur. Autrement dit, il est possible de s'interroger sur la force de la figure en question, puisqu'il est nécessaire pour l'auteur d'ajouter qu'il s'agit d'un gourou du management. Cet exemple met en exergue un paradoxe dans le discours tenu par le leader : il a besoin de préciser que la parole qu'il mobilise est celle d'un expert. Or, il paraît raisonnable de dire qu'une figure reconnue dans un domaine n'a pas besoin d'être qualifiée. Jean-Michel Philippon, dans son entretien, cite plusieurs leaders. À aucun moment il ne se sent dans

⁹¹ *Op. Cit*, in *The Economist*, 10/09/2016. Traduit de l'Anglais au Français par mes soins.

⁹² *Idem*

l'obligation de préciser qui est Napoléon, Mandela, Luther-King, Obama, Trump ou Macron⁹³.

Le leader est donc en quête d'une forme de reconnaissance pour se sentir dans son rôle lorsqu'il traite d'un sujet en particulier. Expliciter la puissance de la référence mobilisée est également un moyen de justifier son droit de prendre la parole sur un sujet spécifique. Il se donne à voir comme étant la personne de choix pour tenir un tel discours et rappelle sa connaissance d'un domaine dont il est l'expert. Ce comportement, typiquement, s'oppose à une autre forme de discours qui se veut plus humble (ou plus élitiste) car elle ne prend pas la peine de définir les références mobilisées. Dans ce cas, l'auteur du discours part du principe que la référence est partagée par le locuteur. Il s'agit soit d'une forme d'humilité (l'auteur ne désire pas faire étalage de sa culture ou montrer que son point de vue est déjà partagé par une pointure du domaine) ou une forme de prétention renforcée (dans l'optique du « seuls les initiés sont dignes de comprendre ce que je dis »). Cette deuxième éventualité semble en opposition avec les principes vertueux du leader vus jusque ici. Néanmoins, elle rejoint l'idée étudiée en première partie de ce mémoire, selon laquelle il est nécessaire pour le leader (et les autres membres du groupe) de pleinement maîtriser les codes du groupe afin d'en comprendre correctement tous les messages émis.

Une autre méthode pour se donner à voir est de faire référence, en tant que leader, à ses discours passés. C'est un moyen de montrer la pertinence du propos dans le temps et, également, la cohérence d'un discours qui s'établit au fur et à mesure, sans dévier de ses idées initiales. Dans l'article de Boston Consulting Group, les auteurs renvoient à d'autres articles publiés sur le blog de l'agence de conseil, afin de faire étalage de l'expertise du cabinet et de la pertinence des propos tenus dans le présent article : « *Dans un environnement professionnel qui évolue vite, une telle réactivité permet aux entreprises les mieux positionnées de s'adapter. (Lire 'Diversity at Work', un article BCG, juillet 2017)* »⁹⁴. Un peu plus loin, les auteurs ajoutent :

« (C'était une étude de suivi de celle que nous avons publiée l'année dernière, dans *The Mix That Matters: Innovation Through Diversity*, BCG Focus, Avril 2017, et que nous avons commenté dans un TED Talk qui en a accompagné la sortie) »⁹⁵

⁹³ Voir ANNEXE 3 : Entretien avec Jean-Michel Philippon

⁹⁴ Lorenzo R., Voigt N., Tsusaka M, Krent M., Abouzahr K., *Op. Cit*, 23/01/2018. Traduit de l'Anglais au Français par mes soins.

⁹⁵ *Idem*

Ces phrases appuient l'expertise des auteurs de l'entreprise et, par conséquent, celle des auteurs de l'article. Il s'agit d'un moyen pour rappeler que les rédacteurs n'en sont pas à leur gallo d'essai et qu'ils disposent déjà d'un certain savoir sur le sujet. Dans ce type de situation également, les leaders se donnent à voir comme en parfaite maîtrise du domaine d'expertise sur lequel ils sont attendus.

Enfin, à la fin des articles de la *Harvard Business Review*, des petits encadrés servent à introduire les auteurs de l'article. Il s'agit d'un procédé, cette fois du média, pour justifier la prise de parole de ces intervenants-là. Ce procédé de mise en forme permet au média de présenter les experts et d'en expliquer l'intervention. Pour les rédacteurs, c'est également un moyen de se mettre en avant et de se donner à voir comme leaders. Dans « The Dangers of Hiring a nice CEO », il est possible de voir qu'Elena Lyktina Botelho est « associée à *ghSmart, une entreprise de conseil en leadership* »⁹⁶. Cet article est rédigé comme un point de vue partagé par les auteurs. D'autres articles sont retranscrits sous la forme d'un entretien où la personne interrogée par un journaliste fait part de son expertise. C'est le cas de Denis Cristol dans l'article de *Les Echos Business*. Il se présente comme « Expert en formation » puis « Directeur de l'ingénierie et des dispositifs de formation du Centre National de la Fonction Publique Territoriale »⁹⁷. Ces deux titres (le premier dans le sous-titre de l'article, le deuxième en légende de sa photo) lui attribuent une certaine autorité pour parler de ce sujet qu'est le leadership. Ce procédé est également utilisé dans les ouvrages sur le management qui ont appuyé la réflexion théorique de ce mémoire :

« Chercheur à l'Université Catholique de Louvain (Unité émotion, Cognition & Santé au sein de la Faculté de Psychologie), Ilios Kotsou intervient depuis près de dix ans en tant qu'expert et formateur dans le domaine du management. Formé à l'approche de Palo Alto, il collabore notamment avec Médecins Sans Frontières, différents hôpitaux, la Louvain School of Management, Kluwer ou encore le Parlement européen. »⁹⁸

Cette présentation comprend trois passages importants. Premièrement, l'expérience académique d'Ilios Kotsou est mise en avant. Il s'agit du point d'entrée de cette présentation et, par conséquent, l'élément le plus important selon l'éditeur (et très certainement l'auteur, selon la latitude dont il disposait pour pouvoir se présenter). Une deuxième partie insiste sur le nombre d'années d'expérience dans le milieu de la

⁹⁶ Lytkina Botelho E., Wang D., Rosenkoetter Powell K., *Op. Cit.* 07/06/2016 - Traduit de l'Anglais au Français par mes soins.

⁹⁷ Cristol D. *Op. Cit.*, 11/03/2014

⁹⁸ Kotsou, I, *op. cit.*, quatrième de couverture

formation et du management. Enfin, une troisième partie revient sur sa philosophie (son école de formation) ainsi que plusieurs références auprès desquelles Ilios Kotsou a mis en pratique son expertise.

En dessous, une citation de Peter Salovey, qui a rédigé la préface et qui est le premier théoricien de l'intelligence émotionnelle vient terminer cette quatrième de couverture :

« *‘Illustré d'exemples utiles et développé en lien avec les recherches empiriques, ce livre est plein de sagesse.’*

Peter Salovey
(Doyen de l'Université de Yale, auteur fondateur du concept d'intelligence émotionnelle) »⁹⁹

Un dernier procédé, le témoignage, vient donc renforcer la présentation de l'auteur. En mobilisant la référence iconique de l'intelligence émotionnelle, l'éditeur De Boeck assure à *Intelligence émotionnelle et management* la position de livre leader sur le domaine. Le succès est tel qu'en 2016, Ilios Kotsou publiait déjà la troisième édition de l'ouvrage, soit quatre ans après la sortie de la première version.¹⁰⁰

Il semble donc que le leader navigue entre une forme de prétention qui cherche à asseoir sa position de leader et justifier la prise de parole sur certaines thématiques ; et une forme d'humilité qui le contraint à s'effacer derrière des références qu'il mobilise (ou qu'il décide justement de taire afin d'être encore plus discret). Ces manières de se donner à voir correspondent à l'idée de figuration évoquée par Erving Goffman dans *La mise en scène de la vie quotidienne*. En agissant ainsi, le leader construit sa « face » en projetant une certaine image de lui¹⁰¹. Il cherche à véhiculer une image positive de sa personne, ce que Brown et Levinson appellent la « face positive »¹⁰². Cette face positive vient s'ajouter à la « face négative », qui représente le « territoire du moi » défini par Goffman comme étant l'ensemble des prolongements corporels, spatiaux et affectifs de l'individu.

Pour le leader, cette manière de se présenter souhaite impulser une dimension performative au discours donné. Puisqu'il mobilise de puissantes références comme un

⁹⁹ *Idem*

¹⁰⁰ Kotsou, I. (2016), *Intelligence émotionnelle et management : comprendre et utiliser la force des émotions*, De Boeck, 3ème édition

¹⁰¹ Goffman, E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne - « Les relations publiques »* - tome 2, Paris, Minuit

¹⁰² Brown, P. and S. C. Levinson (1978/1987), *Politeness: Some Universals in Language Usage*, vol. 4 in *Studies in Interactional Sociolinguistics*. Cambridge University Press.

« gourou du management » ou le fondateur d'une discipline, il se donne à voir comme expert également (puisqu'il connaît la pensée d'experts avérés de ces disciplines). De même, en se présentant comme partenaire au sein d'un cabinet de consulting spécialisé en leadership, le leader s'attribue une expertise qui favorise sa crédibilité. Autrement dit, parce que le leader se présente comme tel, il est perçu comme tel. Les mots utilisés par le leader lui accordent une forme de crédibilité et, par la même occasion, renforcent l'accueil que le public peut avoir des discours émis. Par la même occasion, cela renforce l'effet du discours sur les récepteurs qui sont prêt à reconnaître une forme de crédibilité au leader. Peut alors s'enchaîner un cercle vicieux où l'auto-proclamation de l'autorité permet au leader de faire accepter ses discours, ce qui renforce davantage sa crédibilité et qui, par la suite, favorise l'acceptation de ses discours et ainsi de suite.

Le leader se retrouve alors à jouer un rôle, comme l'explique Goffman, où il cherche à sauver sa face par une réception positive de ses discours. Goffman explique que chaque acteur a un besoin de reconnaissance et qu'il souhaite être valorisé¹⁰³. Cela entraîne les individus à présenter les aspects positifs de leur identité, dans le but de paraître sympathique et d'être accepté par autrui.

Cette tension entre prétention et humilité est d'autant plus intéressante que, comme l'explique Jen Tuloup, le leader doit avant tout s'accepter. Il explique : « *Il faut trouver son truc, accepter d'être perdu. [...] Le leadership, c'est de se respecter, s'aimer. C'est avant tout être bien dans ses baskets.* »¹⁰⁴. Ainsi, le leader, dont le groupe attend de définir une vision, peut s'avérer perdu. Jean Tuloup rappelle que, quelle que soit la situation dans laquelle se trouve le leader, il doit accepter qui il est. Le leader dispose alors d'une certaine humilité vis-à-vis du groupe. Néanmoins, Jean Tuloup prodigue également le conseil suivant : « *Tu te lances et tu vas en parler autour de toi. Au maximum. Ça te fait avancer, car les autres apportent leurs expériences de vie.* ». Le leader doit donc trouver le moyen de promouvoir son activité, ses accomplissements et ses projets, non seulement pour les faire connaître, mais également pour recevoir des retours et s'améliorer. Par ailleurs, à la question « *Aspires-tu à devenir leader ?* », Jean Tuloup a répondu : « *Ça serait prétentieux de dire 'oui'* ». Par cette réponse, il souligne l'humilité dont le leader doit faire preuve. Il s'agit finalement d'un travail d'équilibriste, où le leader doit trouver le juste dosage entre ce qu'il donne à voir et la manière dont il agit réellement. À cet égard, les

¹⁰³ Goffman, E. (1974), *Frame Analysis : An Essay on the Organization of Experience*, Cambridge, Harvard University Press

¹⁰⁴ Voir ANNEXE 8 : Entretien avec Jean Tuloup

enjeux du leader sur la manière de façonner le rôle qu'il souhaite jouer rencontrent de nombreuses problématiques de communication, non seulement sur la production de discours, mais également sur les relations interpersonnelles.

B°) Les discours du leader ont un effet performatif supposé

La première section a révélé l'un des effets performatifs voulus du discours du leader : par la manière dont il se présente, le leader devient leader. Dans cette partie, il s'agit d'étudier un deuxième effet performatif voulu par le leader. Comme l'explique Maccoby dans *The leaders we need and what makes us follow* : « *le leadership est nécessaire non seulement au sommet, mais à tous les étages de l'entreprise* »¹⁰⁵. Comme vu précédemment, le leader montre une volonté de diffuser sa parole. Il le fait dans l'optique de transmettre les bonnes pratiques au plus grand nombre. La visée performative du leader, sous l'éclairage de Maccoby paraît clair : le leader souhaite créer d'autres leaders. Maccoby, pour développer, son idée, va jusqu'à citer un Lao Tsu, un philosophe chinois qui a écrit, aux environs du V^{ème} siècle avant Jésus-Christ Tao Te Ching, un ouvrage où il prône sa vision de la vie et qui a donné lieu à un mouvement spirituel : le Taoïsme. Maccoby reprend les mots ainsi :

« The best of all leaders are the ones who help people so that eventually they don't need them.
Then come the ones they love and admire.
Then come the ones they fear.
The worst let people push them around (and therefore aren't leaders at all).
People won't trust leaders who don't trust them.
The best leaders say little but people listen to what they say.
And when they're finished with their work, the people say we did it ourselves. »¹⁰⁶

Il est intéressant de noter que Maccoby a adapté le discours original pour le faire correspondre à son idée. En effet, la traduction française est quelque peu différente. Vous trouverez en annexe deux versions françaises. La dernière phrase, dans chacune de ces traductions, s'éloigne de celle proposée par Maccoby. Lui, insiste sur l'accomplissement du groupe (et sa fierté d'y être parvenu) alors que les autres versions mettent davantage

¹⁰⁵ Maccoby, M (2007), *Op. Cit.*, p. XVII

¹⁰⁶ Maccoby, M (2007), *Op. Cit.*, p. 177

en avant un côté spirituel fort. Maccoby ajoute : « *La déclaration de Lao Tzu [...] est, selon moi, a meilleure description du leader idéal, car il décrit un leader qui renforce les autres, ce qui les rend indépendants, et ne le transforme pas en idole* »¹⁰⁷. En d'autres termes, Maccoby approuve les leaders qui font preuve d'une certaine humilité, car ils ne cherchent pas à être idolâtrés. En plus, ils parviennent à s'effacer derrière le groupe et ses accomplissements pour laisser les autres membres puiser de la fierté suite au travail accompli.

Ce discours est également tenu par d'autres personnes. Sarah Berdugo affirme : « *Un vrai leader c'est quelqu'un qui rend les autres leaders.* »¹⁰⁸. Elle explique que le leader pousse les autres membres du groupe à grandir, à progresser et à apprendre. Elle raconte que, le leader, « *c'est celui qui pousse. Le leader soutient, pousse. Il ne tire pas, car tirer c'est forcer les autres.* »¹⁰⁹. Parce qu'il accompagne les autres membres du groupe, il parvient à les faire devenir leader leur à leur tour. Par le partage de son expertise (le discours émis) et l'accompagnement du groupe dans ses efforts, le leader cherche à se reproduire. Il agit ainsi pour répondre à sa prétention inspiratrice, celle qui aspire à motiver le groupe et à créer un dynamisme en son sein.

En se penchant attentivement sur l'un des ouvrages maintes fois cités dans la littérature du leadership, il est possible de déceler de tels enseignements dans *l'Art de la Guerre* également. Cette ouvrage militaire est souvent utilisé comme référence dans le milieu de l'entreprise, où le leader remplace le général, l'entreprise fait guise de nation et les employés servent tout aussi bien que l'armée. « *Si les officiers sont forts mais les troupes faibles, l'armée s'écroulera* »¹¹⁰. Par ces mots, Sun Tzu explique qu'il est nécessaire de faire croître les compétences des membres qui dépendent du leader. Jean-Michel Philippon y ajoute la notion d'holomorphisme : « *chaque membre a une partie du groupe en lui et le groupe a une partie de chacun.* »¹¹¹. Il précise que « *Le leadership, c'est le lien entre l'individualité et le collectif d'individus. [...] C'est un échange d'énergie.* »¹¹². En d'autres termes, un lien se crée entre le leader et le groupe. Cela permet un échange d'énergie car ils font tous parti du même groupe. Cette énergie peut prendre la forme

¹⁰⁷ *Idem*. Traduit de l'Anglais au Français par mes soins.

¹⁰⁸ Voir ANNEXE 5 : Entretien avec Sarah Berdugo

¹⁰⁹ *Idem*

¹¹⁰ Tzu, S. *L'Art de la guerre*, Synchronique Éditions, 2015, p. 120

¹¹¹ Voir ANNEXE 3 : Entretien avec Jean-Michel Philippon

¹¹² *Idem*

d'enthousiasme, de déception, d'espoir, de fierté, de doutes... Il s'agit de ces sentiments que les membres d'un même groupe se transmettent vis-à-vis de leur mission commune et de leurs projets partagés. Parmi ces formes d'énergie, il peut y avoir l'inspiration, qui est la capacité du leader à transmettre sa prétention à réaliser sa mission. Par conséquent, cela peut conduire à l'émergence de nouveaux leaders qui, étant inspirés, souhaitent répandre à leur tour la bonne parole. Dans ce cas de figure, le leader accomplit un acte illocutoire. En se concentrant sur la mission assignée au groupe (la réalisation d'un projet), il se peut qu'il véhicule un tel enthousiasme, ou un tel aura charismatique, que d'autres personnes du groupe aspireront à véhiculer la même image de leader et, par conséquent, à appliquer le même style managérial. Cela revient à dire que, davantage par son comportement que par ses discours sur le leadership, le leader parvient à créer de nouveaux leaders. Il semblerait alors que cette capacité relève d'une différente forme de performativité, qui ne prenne pas seulement en considération les propos du leader, mais également ses actes. Puisque, via le principe d'holomorphisme, le leader dispose d'une part du groupe et que le groupe dispose d'une part de chacun, le transfert de leadership devient possible.

Ainsi, le leader doit définir de la meilleure des façons possibles, compte tenu du contexte et du public auquel il s'adresse, la posture à adopter. Pour répondre à sa prétention inspiratrice, il doit décider de donner à voir cette prétention ou, au contraire, la masquer. Ce choix l'aide à véhiculer ses discours auxquels il prête une intention performative : celle de générer à son tour d'autres leaders.

CONCLUSION

Au sein d'un environnement social de plus en plus influencé par les technologies digitales, il semble que le leader ait le devoir de s'adapter et façonner un nouveau modèle de leadership. À l'aube de cette mutation, il convient d'étudier la relation actuelle que noue le leader avec son groupe et, tout particulièrement, la manière dont il donne à voir sa contribution au sens apporté aux organisations. Le leader paraît alors se confondre avec un sémiologue des organisations. A l'instar de la prétention dont dispose le sémiologue, celle d'utiliser les signes pour comprendre les messages, le leader dispose de la prétention d'utiliser les signes pour comprendre les usages.

Ce travail de recherche a pour but de comparer la figure du leader à celle du sémiologue afin d'en déceler les similitudes. Ce travail s'est articulé autour de trois axes.

Un premier travail théorique a rapproché les sciences de la psychologie sociale et les balbutiements de la psychologie positive à celles, déjà installées et toujours en quête de définition précise, de l'information et de la communication, notamment la sémiotique et la linguistique. Ce premier axe a cherché à définir certains éléments saillants de la grille de lecture que le leader peut mettre en place afin d'étudier les signes de l'organisation. Il a également abordé, de manière discrète et sous-jacente, la question de l'autorité du leader au sein du groupe.

Le deuxième axe a fait appel à la sémiologie et s'est concentré sur les discours émis par le leader, principalement ceux de types déclaratifs. Il a porté sur plusieurs articles parus dans la presse spécialisée Anglo-Saxonne et Française, ainsi que des compte-rendus d'entretiens menés avec des coachs en management et développement personnel. Il a permis de proposer une définition de « contrat de leadership », qui relie le leader à ses suiveurs.

Enfin, le troisième axe s'est intéressé à la manière dont les leaders se donnent à voir, notamment dans les méta-communications qui accompagnent les articles ou les ouvrages, ainsi que par la manière dont ils se présentaient dans les entretiens. Cela a permis d'observer la façon dont le leader se donne à voir et l'affirmation qu'il a, oui qu'il n'a pas, de sa prétention. Cet axe également permis de questionner la performativité supposée de certains discours des leaders, telle qu'évoquée dans lesdits discours.

La première hypothèse, qui considérait que le leader établit une grille de lecture pour étudier les signes de l'organisation, a été vérifiée. Néanmoins, seuls deux outils ont été étudiés ici. Il est possible d'envisager que d'autres existent.

La deuxième hypothèse, au sujet de l'élaboration d'un contrat de leadership entre le leader et ses suiveurs, sur la base de discours multiformes, a également été vérifiée. Il s'agit d'une déclinaison du contrat de communication, qui reprend certains de ses codes et en intègre d'autres, davantage liés à la psychologie.

Enfin, la troisième hypothèse sur la performativité supposée des discours est partiellement partagée. Certes, certains leaders affirment que les discours disposent d'une performativité qui incite à l'action et font émerger dans le groupe d'autres leaders. Toutefois, la vérification de ces affirmations n'a pas été possible dans le cadre de ce travail de recherche.

Ainsi, le leader semble aspirer à comprendre l'individu, dont il traduit les comportements pour donner du sens à la vie de l'organisation. Dans la même logique, le leader porte la prétention de comprendre les ambitions de l'organisation (il lui attribue une vision) pour donner du sens aux actions du groupe. Il semble que, finalement, la prétention du leader ne soit pas seulement sémiotique, mais également psychologique et managériale. Navigant dans un océan de disciplines, le leader y trouve sa place en tant qu'être hybride de la communication, du management, de la sémiologie, du langage, de la sociologie et de la psychologie. Il ne peut être pleinement l'un ou l'autre ; tout au mieux, il s'imprègne de certains des outils, de certaines des façons de penser, de procéder, d'une ou plusieurs de ces disciplines pour les appliquer à son organisation et à son métier.

Ce travail de recherche n'a pas intégré le point de vue des managers, au travers des entretiens menés. Ainsi, le point de vue récolté n'a été que celui de consultants en entreprises. Cela a permis une base commune aux témoignages, qui en a facilité la comparaison. Dans la même idée, il aurait été envisageable de créer une typologie des discours tenus par les leaders, en complément de celle des procédés rhétoriques employés. Enfin, à l'instar du contrat de lecture d'Eliseo Verón, il aurait été intéressant d'étudier la réception du discours des leaders sur leurs groupes respectifs. Il s'agit de l'une des continuités possibles de ce travail de recherche.

Finalement, dans une interview aux *Echos Business*, le directeur de la communication Fred Fougerat témoignait : la communication est un métier qui fonctionne

de plus en plus en gestion de crise¹¹³. Nous passons du stock au flux dans un environnement qui comprend de moins en moins de moments de répit, où l'instantanéisation de nos sociétés et la dictature de l'immédiateté nous incitent à agir de plus en plus vite. Avant, il s'agissait de savoir. Maintenant, le savoir est extériorisé (via internet) : il s'agit de comprendre. Le leader doit savoir développer les techniques pour lire au mieux les informations, comprendre les situations et prendre les décisions. Dans une forte économie de l'attention, où nous sommes sans cesse sollicités, le pouvoir appartient aux leader-sémiologues qui parviennent à comprendre les signes de leur environnement, y compris les signaux internes. Ceux qui savent écouter les autres et s'écouter eux-mêmes disposent d'un avantage non-négligeable qui leur permettra de surmonter au mieux les événements futurs et les mutations de la société.

¹¹³ « Des influenceurs pour atténuer l'effet de crise », *Les Echos Business*, 19/07/2017 - Consulté le 09/06/2018

RÉSUMÉ ET MOTS CLEFS

Résumé

Le leader fascine. Il parvient à mobiliser autour de ses idées. D'où tire-t-il son autorité ? Comment prend-il ses décisions ? De quelles manières se donne-t-il à voir ? Ce travail de recherche étudie de quelles manières le leader analyse les signes de son environnement et de son corps pour prendre ses décisions. Cela passe par un contrat de leadership qui l'engage vis-à-vis du groupe et l'incite à affirmer sa prétention sémiotique.

Mots clefs

Leadership, sémiologie, prétention, contrat, émotions, psychologie

Abstract

Leader captivates. They empower people thanks to their ideas. Where does their authority come from? How do they decide? How do they introduce them? This study focuses on the ways used by leaders to understand their environment and their own body, in order to make a decision. Thus, they create a leadership contract, which design their commitment to the group and help them to claim their semiotics mission.

Keywords

Leadership, semiology, claim, contract, emotions, psychology

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages scientifiques

Ouvrages

BENNIS, W. (1989), *On Becoming a Leader*, Hachette UK

BERTHOZ, A., JORLAND, G. (2004), *L'Empathie*, Odile Jacob

BRETON Philippe (1997), *La Parole manipulée*, La Découverte

BROWN, P. and S. C. LEVINSON (1978/1987), *Politeness: Some Universals in Language Usage*, vol. 4 in *Studies in Interactional Sociolinguistics*. Cambridge University Press.

ELOY-PERRIN Laurence (2015), *Communication managériale et conduite du changement*, GRIPIC EA 1498

GARCIA. E. J. ; préface de FRIEDBERG, E. (2011), *Leadership : perspectives sur l'exercice du pouvoir dans les entreprises*

GOFFMAN Erving, (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne - « Les relations publiques » - tome 2*, Paris, Minuit

GOFFMAN Erving, (1974), *Frame Analysis : An Essay on the Organization of Experience*, Cambridge, Harvard University Press

GOLEMAN Daniel (1995), *Emotional Intelligence*, Bantam Books

JUNG, Carl. G. (1964), *Man and his Symbols*, New York : Dell

KAHLER, T. (1975), *Drivers: the Key to Process of Scripts*

KERJEAN, A. (2002), *Le manager leader : forgez votre caractère à l'école de l'expérience*, Éditions. d'Organisation

KOTSOU Ilios (2012), *Intelligence émotionnelle et management*, préface de Peter Salovey, De Boeck

LE BIHAN, Yves (2016) *Le leader positif*, Eyrolles

LÉVY Pierre (1997), *L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*, La Découverte

MACCOBY, M (2007), *The leaders we need : and what makes us follow*

MAUSS Marcel (1950), *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF

MAYO Elton (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization : Early Sociology of Management and Organizations*, Routledge

NEWMAN (Von) John, MORGENSTERN Oskar (1944), *The Theory of Games and Economic Behavior*, Pricetown University Press

SAUSSURE (de) Ferdinand (1969), *Cours de linguistique générale*, Lausanne, Payot

STOGDILL, R. (1974) *Handbook of Leadership*, New York, Free Press

TZU Sun, *L'Art de la guerre*, Synchronique Éditions, 2015

VELTZ P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard

WEBER Max (1922), *Économie et société*, University of California Press

Articles

ARONDEL, B. (1990) « Sémiologie, innovation et entreprise – Colloque de l'Anvie 9-10 décembre 1998 » in *Communication & Organisation*, n°15 « Qualité et communication »

DEJOUX C., DHERMENT-FERER I., WECTHLER H., ANSIAU D., BERGERY L. (2011), « Intelligence émotionnelle et processus de décision » in *Gestion 2000*, Volume 28

EKMAN Paul, « An argument for Basic Emotions » in *Cognition and Emotion*, Vol. 6, 1992, pp. 69-200.

FLICHY Patrice (2004) « L'individualisme connecté entre la technique numérique et la société », in *Réseaux* n°124

GRACE, M. (2003) *Origins of leadership: The Etymology of Leadership*, Papier présenté lors de la conférence annuelle de l'International Leadership Association à, Guadalajara, Jalisco, Mexique, en 2003

HALL Stuart (1994), « Codage/décodage », Revue *Réseaux* n°68, pp. 27-39

JACK Rachael, « Dynamic Facial Expressions of Emotion Transmit an Evolving Hierarchy of Signals over Time » in *Current Biology*, 02/01/2014

JEANNERET Yves (2007), « La prétention sémiotique dans la communication », in *Semen*, 23

JEANNERET Yves (2009) « Faire avec le faire communicationnel », in *Actes sémiotiques*, 1970

JEANNERET Yves, PATRIN-LECLÈRE Valérie « La métaphore du contrat », in *Hermès*, n°38, 2004

LANE R. D., SCHWARTZ G.E. (1987), « Levels of emotional awareness: A cognitive-developmental theory and its application to psychopathology », *American Journal of Psychiatry*, n°144, pp. 133-143

SALOVEY P., MAYER J. D. (1990) « Emotional Intelligence » in *Imagination, Cognition and Personality*, Volume 9 numéro 3

TAJFEL, H. et TURNER, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In S. Worchel and W. Austin (Eds), *The social psychology of intergroup relations*. Pacific Grove, CA/ Brooks/Cole.

Documentation

Articles

CRISTOL Denis., « Autorité : les entreprises vont devoir s'adapter au partage du leadership », in *Les Echos Business*, 11/03/2014 - Consulté le 13/05/2017. Lien : <https://business.lesechos.fr/directions-generales/metier-et-carriere/associations-professionnelles-et-reseaux/autorite-l-entreprise-va-devoir-s-adapter-au-partage-du-leadership-61068.php>

« Des influenceurs pour atténuer l'effet de crise », *Les Echos Business*, 19/07/2017 - Consulté le 09/06/2018. Lien : <https://business.lesechos.fr/directions-marketing/communication/gestion-de-crise/la-communaute-d-influenceurs-une-assurance-anti-crise-212065.php>

« La proposition de loi des Insoumis sur le burn-out est rejetée », *L'Express L'Entreprise*, 01/02/2018 - Consulté le 13/05/2018. Lien : https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/francois-ruffin-veut-faire-payer-le-burn-out-aux-entreprises_1980958.html

« Leader vs Manager : quelles sont les différences ? », *Dynamique Mag*, 13/01/2017 - Consulté le 22/04/2018. Lien : <http://www.dynamique-mag.com/article/leader-manager-queelles-sont-differences.5925>

LORENZO Rocío, VOIGT Nicole, Tsusaka Miki, KRENTZ Matt, Abouzahr Katie, « How diverse leadership teams boost innovation », *bcg.com*, 23/01/2018, consulté le 05/04/2018. Lien : <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx>

LYTKINA BOTELHO Elena, WANG Dina, ROSENKOETTER POWELL Kim, « The Dangers of Hiring a Nice CEO » in *Harvard Business Review*, 07/06/2016 - Consulté le 16/11/2017. Lien : <https://hbr.org/2016/06/the-dangers-of-hiring-a-nice-ceo>

MEAD, David, « Management vs leadership », *StartWithWhy*, 2015 - Consulté le 22/04/2018. Lien : <http://blog.startwithwhy.com/refocus/2015/07/management-vs-leadership.html>

MONIER, Hervé, « En entreprise encore plus qu'ailleurs : toute personne qui a du pouvoir ne devrait (jamais) en abuser... », in *The BrandNewsBlog*, 12/11/2017 - Consulté le 05/04/2018. Lien : <https://brandnewsblog.com/2017/11/12/en-entreprise-encore-plus-quailleurs-toute-personne-qui-a-du-pouvoir-ne-devrait-jamais-en-abuser/>

« Shhhh! Companies would benefit from helping introverts to thrive », in *The Economist*, 10/09/2016 - Consulté le 11/03/2018. Lien : <https://www.economist.com/business/2016/09/10/shhhh>

SOSSIN Jesse « To Be a Great Leader, You Have to Learn How to Delegate Well », in *Harvard Business Review*, 10/10/2017 - Consulté le 11/12/2017. Lien : <https://hbr.org/2017/10/to-be-a-great-leader-you-have-to-learn-how-to-delegate-well>

Rapports

Deloitte, Viadeo (2017) *Sens du travail ou sens interdit* - Consulté le 12/05/2018. Lien : <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/etude-sens-au-travail.html>

OMALEK L., RIOUX L. (2015) *Panorama de l'emploi et des revenus des travailleurs non-salariés*, INSEE - Consulté le 12/05/2018. Lien : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1374690?sommaire=1374698>

ANNEXES

Les annexes sont répertoriées ci-dessous dans l'ordre d'apparition dans le mémoire.

Annexe 1	64
Requête Google « Leader vs Manager »	
Annexe 2	65
« Leader vs Boss »	
Annexe 3	66
Entretien avec Jean-Michel Philippon Fondateur du Club du leadership	
Annexe 4	72
Schéma de la dissymétrie entre sciences de l'information et de la communication et sciences du langage	
Annexe 5	73
Entretien avec Sarah Berdugo Conseillère indépendante en communication et management	
Annexe 6	79
Requête Google « Empathie »	
Annexe 7	80
Écriture du mot « Milieu » en Chinois et en Japonais	
Annexe 8	81
Entretien avec Jean Tuloup Fondateur de JM Management	
Annexe 9	85
Page d'accueil du site de Success Magazine	
Annexe 10	86
Traductions Françaises du chapitre 17 du Tao Te Ching	

Annexe 1

REQUÊTE GOOGLE « LEADER VS MANAGER »

[Leader vs Manager : quelles sont les différences ? - Dynamique Mag](https://www.dynamique-mag.com/article/leader-manager-quelles-sont-differences.5925)

www.dynamique-mag.com/article/leader-manager-quelles-sont-differences.5925 ▼

Au sein d'une entreprise, il n'est pas toujours simple de distinguer un leader d'un manager, d'autant que ces deux termes, tout comme **leadership** et **management**, sont régulièrement utilisés l'un pour l'autre. La différence fondamentale entre un leader et un manager se situe au niveau de l'autorité que chacun exerce au ...

[Quelle est la différence entre un manager et un leader ? - Planzone](https://www.planzone.fr/blog/difference-manager-leader)

<https://www.planzone.fr/blog/difference-manager-leader> ▼

6 avr. 2017 - **Manager vs leader**. Les leaders ont une vision, les managers ont des objectifs. Le leader a une vision et inspire les personnes à faire de cette vision une réalité. Il les pousse à faire partie de quelque chose d'important. Le manager se concentre sur la mise en place, la mesure et l'atteinte d'objectifs.

[What's the Difference Between Leadership and Management?](https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference...)

<https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference...> ▼ Traduire cette page

12 oct. 2017 - #3 Leading People vs. Managing People. One responsibility of a manager is controlling a group in order to accomplish a certain goal. Leadership, on the other hand, is the ability of an individual to motivate, influence, and enable other employees to make a contribution toward the success of an organization ...

[Leadership vs management : quelles différences ? - Hintigo](https://hintigo.fr/article/leadership-vs-management/)

<https://hintigo.fr/article/leadership-vs-management/> ▼

2 déc. 2016 - **Leadership vs management** : deux termes distincts souvent confondus. Voici les principales différences entre être un manager et être un leader.

[Leader vs Manager - Wozjob](https://www.woozjob.com/fr/blog/leader-vs-manager-deux-profil-complementaires)

<https://www.woozjob.com/fr/blog/leader-vs-manager-deux-profil-complementaires> ▼

17 mai 2016 - **Leader** ou **manager**, visionnaire ou organisateur, deux profils complémentaires au sein d'une entreprise - Wozjob.

[9 Differences Between Being A Leader And A Manager - Forbes](https://www.forbes.com/.../9-differences-between-being-a-leader-a-...)

<https://www.forbes.com/.../9-differences-between-being-a-leader-a-...> ▼ Traduire cette page

15 nov. 2016 - When you are promoted into a role where you are managing people, you don't automatically become a leader. There are important distinctions between managing and leading people. Here are nine of the most important differences that set leaders apart: 1. Leaders create a vision, managers create goals.

[Leader vs Manager - Une nécessaire mise au point - Le blog de ...](https://haute-performance.over-blog.com/article-35658380.html)

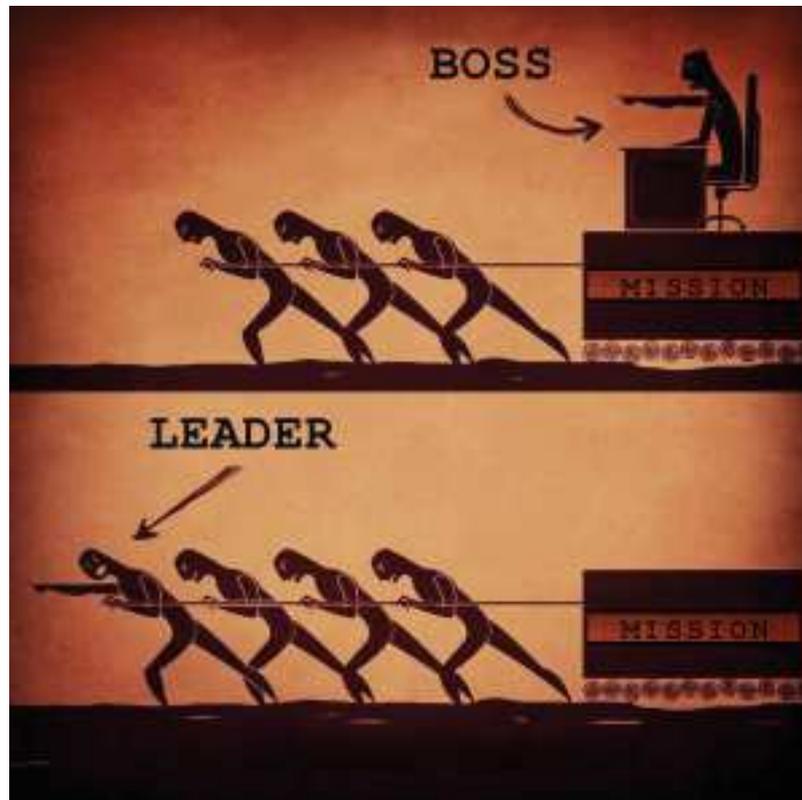
haute-performance.over-blog.com/article-35658380.html ▼

3 sept. 2009 - Abraham ZALEZNIK est professeur de Leadership à la célèbre HARVARD BUSINESS SCHOOL. C'est une des grandes figures de cette discipline si mal connue en France. Il est aussi

Requête effectuée le 22 mai 2018 à 15 heures 40.

Annexe 2

« LEADER VS BOSS »



Origines inconnues.

Annexe 3

ENTRETIEN AVEC JEAN-MICHEL PHILIPPON FONDATEUR DU CLUB DU LEADERSHIP

28 avril 2018 - 14h00 - 15h00

Bonjour, je suis étudiant au CELSA, l'école des hautes études en sciences de l'information et de la communication de la Sorbonne. Je mène une enquête sur les caractéristiques du leader. Je vais vous poser une série de questions répondant à différents thèmes afin d'avoir votre avis sur la question. Si vous ne voulez pas répondre à une question vous pouvez me l'indiquer et nous passerons à la question suivante. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, l'essentiel étant de dire ce que vous pensez spontanément. Si vous n'avez pas d'autres questions, nous pouvons à présent démarrer l'entretien.

Pouvez-vous présenter votre métier ? Comment le définissez-vous ?

Je suis un ancien dirigeant de PME, que j'ai vendue il y a 10 ans à un groupe national. J'ai ensuite pris du recul et me suis confronté au coaching professionnel. Cela m'a révélé la possibilité de changement. J'ai par la suite créé mon cabinet de coaching, il y a 8 ans, sur les notions de leadership et de mutations managériales, sociologiques, de motivation, ... Cela a fait que je me suis intéressé à un nouveau type de leadership qui allait émerger. J'ai regardé avec une associée ce qui allait émerger avec ce nouveau rôle (je n'aime pas le terme de « posture »). Et on n'a pas trouvé de formations qui utilisaient l'intelligence collective et les neurosciences.

On a donc fondé le Club du Leadership, qui permet de créer son propre leadership. Il permet une construction identitaire de son propre leadership, en opposition à un leadership plus générique. C'est innovant, par des travaux, des exercices en intelligence collective et en neurosciences.

Nous sommes dans une approche transdisciplinaire : une approche à travers différents regards. Les gens sont confrontés à la maîtrise du développement individuel dans un environnement collectif. Le leadership, c'est le lien entre l'individualité et le collectif d'individus. On fait beaucoup travailler les gens sur cette dualité. On essaie de la voir comme une dualité de performance pour l'individu et le collectif.

Le leadership individuel permet donc le leadership collectif ?

Oui et non. Quand on est seul (prenez Robinson Crusoé sur son île), il n'a aucune notion de leadership. C'est le groupe qui donne le leadership. On dit « il a pris le leadership ». C'est faux, c'est le groupe qui donne. Le leadership n'existe que s'il y a d'un côté un leader et d'un côté un groupe. Il faut travailler ce lien groupe/leader. Comment j'impacte le groupe? Comment il m'influence ? C'est un échange d'énergie.

Pourquoi n'aimez-vous pas le terme « posture » ?

Il est très galvaudé en communication corporate. Il réfère à une postiche, que l'on pose, immobile. On préfère le mot « rôle », qui met la personne dans l'action.

Il y a deux composantes essentielles du leader : le savoir-être (la posture) et le savoir-faire (le comportement). Le mot posture a du mal à être crédibilisant pour un leader dans l'action. Il ne faut pas pour autant ignorer ce mot. Le charisme fait appel à la posture. Le leadership n'est pas qu'acquérir une posture. Si vous regardez les leaders charismatiques, ils étaient dans l'action et la posture. Je parle au passé car on regarde les grands leaders à la fin de leur influence. Prenons par exemple, pour ne pas le nommer, Napoléon. C'est lorsque cette congruence entre posture et action n'a plus eu lieu qu'il s'est effondré.

Quels sont les autres leaders qui vous viennent à l'esprit ?

Les leaders ont la capacité à entraîner le groupe dans une direction en adéquation avec les valeurs portées par le leader. Des personnes ont été leader avec des valeurs non fondamentales de la vie. Dès lors qu'une personne arrive à engager les personnes dans des actions qui mènent à un objectif, alors cette personne est un leader.

Mandela, Luther-King, Obama, une part de Trump, une part de Macron ici en France... Ces personnes ont su regrouper dans une même direction des individus qui n'étaient pas ensemble. C'est ça la puissance du leadership. Hitler a été un leader. Son action est contestable. Mais d'un point de vue descriptif, il a eu la capacité à mettre en marche des gens autour de mêmes valeurs.

Quand avez-vous commencé à accompagner des dirigeants ?

Dans le management individuel ou collectif : les managers ont besoin de développer leurs compétences en sciences humaines. C'est le savoir-faire et le savoir-être. Les mutations managériales évoluent très vite, ce qui entraîne l'émergence incontournable du leadership. Le leadership est l'énergie dont un groupe d'Humains a besoin pour faire émerger l'intelligence collective. Les animaux ont dans leur ADN une intelligence collective que l'Homme n'a pas. Notre leadership peut être pris par une personne puis par une autre.

Vous êtes un groupe d'amis, par exemple, et vous organisez des soirées. Une personne a une position de leadership pour l'organisation de la soirée. Pour le sport, ce sera une autre. Et encore une autre sur le bénévolat. Le groupe fonctionne alors que ce n'est pas toujours la même personne qui reçoit le leadership, du moment qu'il y a une mission, une vision partagée.

Aujourd'hui, on met derrière la notion du leader, celle du chef. Il a du pouvoir sur les gens et non pas pour les gens. Cela entraîne le fantasme du groupe sans leader. C'est possible sans chef, mais pas sans leader. On dit qu'on ne veut pas de leader car il va se transformer en chef.

Une personne va « prendre » le leadership (alors que le groupe le lui laisse) : il est alors nécessaire d'avoir une vigilance narcissique de la part de tous. Il faut avoir une connaissance fine de qui est le leader, pour éviter toute dérive.

Vous avez parlé d'une mission et d'une vision partagée. Est-ce que ce sont des éléments indispensables ?

La vision partagée est indispensable, oui. Le leader doit la porter et la rendre visible. Vous faites un long voyage, par exemple. C'est long, difficile. On finit par se concentrer sur les difficultés plutôt que là où on veut aller. Le leader permet de ne pas se décourager et d'aller dans la bonne direction.

La mission est ce qui est assigné pour réaliser cette vision. Un club sportif a la vision d'être dans 5 ou 10 ans le premier club européen. Sa mission est... je ne connais pas

bien. Disons, de gagner dans son pays, de gagner des grandes compétitions pour réaliser ensuite la vision. C'est un peu pareil dans les grandes entreprises.

La vision n'est pas toujours bien nette, elle doit être clarifiée. C'est le leader qui doit lui donner du sens. Si vous prenez le discours de Luther King *I have a dream*, il ne dit pas comment faire, mais où aller. Mandela, c'est pareil.

Pour en revenir à votre parcours, qu'est-ce qui vous a poussé à quitter la direction d'une entreprise pour, par la suite, devenir coach en management ?

Je n'ai pas été poussé à quitter la direction. J'ai eu une opportunité de vendre, que j'ai saisie. Cela m'a donné la possibilité de prendre du recul et de me poser de nouvelles questions : quelles sont aujourd'hui les meilleures méthodes pour pouvoir diriger une entreprise, une organisation ? Je sentais qu'il y avait autre chose. Alors j'ai suivi des formations de coaching, d'analyse transactionnelle, de psychologie, que je ne connaissais pas : de nouvelles façons plus saines, écolo, efficaces de mener une équipe. Moins de souffrance, de perte d'énergie, de turnover, ... Vous savez, on rentre dans une entreprise grâce à la vision, et malheureusement on en sort à cause du management.

Vous avez l'air de dire que le leadership est quelque chose qui se donne. Le leader a-t-il une forme d'engagement ? Comment l'honore-t-il et comment peut-il le rompre ?

Une prise de conscience de l'engagement survient dès lors qu'on devient en position de leader. L'engagement implicite est de tenir ce rôle. Le plus difficile est de ne pas se détacher, d'être toujours inclus dans le groupe. Il y a une notion d'holomorphisme : chaque membre a une partie du groupe en lui et le groupe a une partie de chacun. Le leader doit rester dans le groupe. Ce qui lui fait s'en détacher est la notion de pouvoir. Le leader va se transformer assez rapidement en tant que chef. Ca se voit beaucoup, malheureusement.

Par exemple, dans les associations, un bureau est élu. De façon très humble, il y en a un qui va dire, « bon ok, je veux bien rejoindre le bureau ». Au fur et à mesure, ces personnes vont dériver vers une forme autocratique, directive, dictatoriale. Il y a alors une forme de déception de la part des autres membres de l'association. Cela s'explique par l'inexpérience des travers de la condition humaine de transformer le « pouvoir pour » en

« pouvoir sur » les gens. L'homme a des difficultés à comprendre les leviers pour fonctionner en intelligence collective. Cela demande une certaine connaissance, à avoir un autre rapport au pouvoir, tout aussi efficace et plus protecteur .

Ça se comprend car l'on n'a pas ça dans notre ADN. Les oiseaux migrateurs ne réfléchissent pas : ils migrent de façon instinctive. L'Homme a une complaisance de la conscience de soi qui fait que l'intelligence collective n'est pas comprise de l'Homme. En intelligence collective, l'Homme se pose de moins en moins de questions et agit instinctivement.

Comment cette compréhension peut-elle s'acquérir ?

Par la formation : comment l'intelligence collective se crée ? Comment elle se maintient dans le temps ? Quels changements elle nécessite en soi ? L'Homme est très dans la compétition plutôt que la coopération. Et cela est renforcé par le système éducatif.

On fait un lien très important entre intelligence collective et leadership. Le leadership est au service d'un groupe. Le leadership authentique est indispensable de l'intelligence collective. L'autonomie, la confiance sont des valeurs portées par le leadership. Cela permet l'émergence de l'engagement plutôt que celle de la motivation Les gens passent d'impliqués à concernés. Vous connaissez la recette de l'oeuf au bacon ? C'est très simple : vous prenez un bacon, vous le faites cuire et vous y ajoutez un oeuf. Là, on passe au niveau du dessus : la poule et le cochon. Le poule est concernée car elle donne une oeuf. Le cochon se donne entièrement : il est impliqué. On n'est impliqué que quand on a partagé autre chose que la vision : les valeurs. Seul le partage des valeurs permet cela.

A quoi reconnaît-on un leader ?

Dans les équipes sportives, on voit rapidement s'il manque un leader. Si vous parlez des qualités qui font un leader, il y en a beaucoup. Ces qualités sont en train de changer et d'évoluer. L'humilité et la capacité à partager les faiblesses, les échecs : aujourd'hui, sont considérées comme certaines des caractéristiques majeures du leadership. Ce n'était absolument pas le cas à l'époque de Napoléon. Aujourd'hui, on montre que le leader compte aussi sur la force du groupe. Aujourd'hui, la connaissance est ouverte à tout le monde. Quelqu'un qui se décrit comme le plus fort, connaissant tout, n'est pas crédible.

Il y a également le courage. Le courage de reconnaître ses faiblesses. Ou de continuer, de résister à la tentation narcissique. L'audace est également une qualité importante. La qualité d'être visionnaire, de maîtriser le story-telling, l'abnégation, le renoncement. Dans ce monde complexe, il ne suffit pas de vouloir, il faut aussi se battre.

En fait, on distingue trois axes, qui sont en trois temps, et qui sont trois qualités essentielles : l'écoute. L'écoute de soi-même, évidemment : de ses suppositions, de ses fantasmes, ... L'écoute de son équipe, également, de son environnement. Ensuite, le leader a la capacité d'inspirer, de faire rêver les gens, de leur donner envie. Et enfin, il sait mobiliser : c'est bien beau de faire rêver, il faut aussi savoir faire passer à l'action.

Pour finir, avez-vous des ouvrages de référence ?

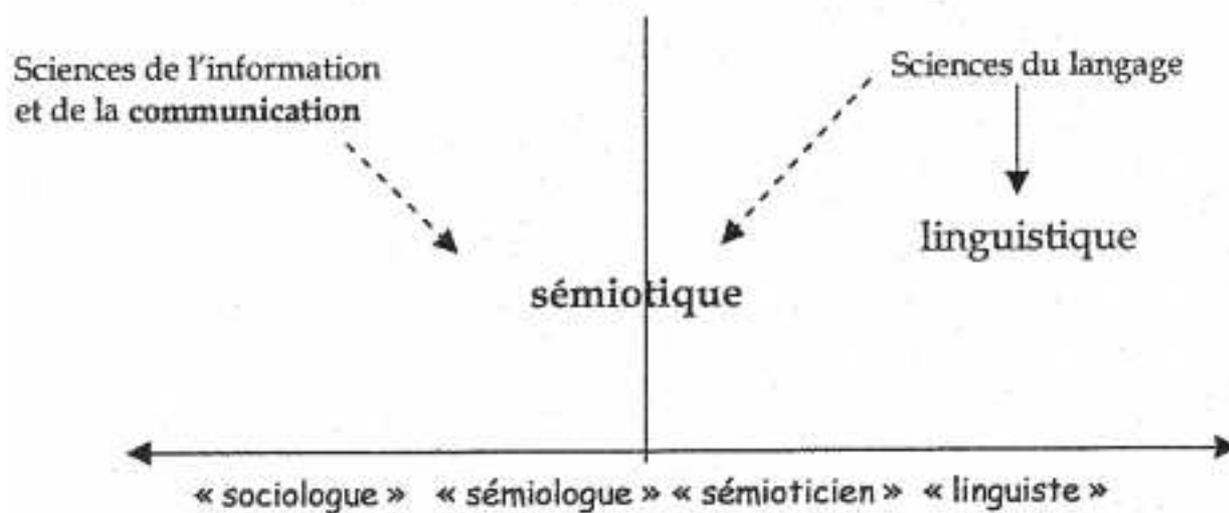
Oui, il y a tout d'abord celui du parrain du Club du Leadership : Gérald Karsenti : *Leaders du troisième type : pour redonner du sens à notre engagement* (2016).

En fait, le leadership a beaucoup évolué : les ouvrages de référence d'hier ne correspondent plus trop. J'adore Simon Sinek, l'intelligence collective, les organisations apprenantes...

Comme le monde change, le leadership aussi change, donc c'est assez difficile de trouver d'autres ouvrages.

Annexe 4

SCHÉMA DE LA DISSYMMÉTRIE ENTRE SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ET SCIENCES DU LANGAGE



Issu de l'article d'Yves Jeanneret :

JEANNERET, Y. (2007), « La prétention sémiotique dans la communication », in *Semen*, 23

Annexe 5

ENTRETIEN AVEC SARAH BERDUGO CONSEILLÈRE INDÉPENDANTE EN COMMUNICATION ET MANAGEMENT

11 mai 2018 - 12h00 - 12h40

Bonjour, je suis étudiant au CELSA et je mène une enquête sur les caractéristiques du leader. Je vais te poser une série de questions répondant à différents thèmes afin d'avoir ton avis sur le sujet. Si tu ne veux pas répondre à une question, tu peux me l'indiquer et nous passerons à la question suivante. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, l'essentiel étant de dire ce que tu penses spontanément. Si tu n'as pas d'autres questions, nous pouvons à présent démarrer l'entretien.

Peux-tu présenter ton parcours ?

J'ai fait le CELSA en Magistère. Je suis partie en Chine puis aux USA pendant 2 mois pour travailler sur les Gender Studies. En Chine : j'ai fait stage avec un prof journaliste au CELSA. Puis j'ai été à l'ESCP puis en Malaisie 6 mois pour aider à l'organisation d'un festival de musique. Là-bas, j'ai aussi créé un réseau d'entrepreneurs, et j'ai été à l'initiative d'un incubateur.

Puis, je suis revenue au CELSA en filière Classique pour finir le plus vite possible pour monter ma boîte, sur des barres énergétiques à base d'insectes, en octobre 2015. J'ai bossé deux ans dessus puis j'ai arrêté car les insectes étaient interdits en France. On était poursuivis par la douane et tout. Et puis, je n'étais pas d'accord avec la stratégie. Je voulais changer le monde en commençant par l'Humain.

Alors je suis partie en Israël, en études talmudiques (c'est l'équivalent de la philosophie). J'ai fait de la danse (de la biodanza), de la philo, ...

Je suis rentrée en France. En Belgique, j'ai fait de la thérapie avec des neurosciences pour changer directement ce qui ne va pas. Pas besoin de raconter toute ta vie, là, tu règles directement ce qui ne va pas dans ton cerveau.

Ah, oui, et j'étais CEO de la boîte, donc je faisais tout ce qui était à l'extérieur. J'ai découvert le management. Quand tu es manager, t'as intérêt à savoir ce que tu veux, où tu vas et à apprendre à parler.

À l'ESCP, j'ai découvert le pitch, en important le start-up bus (un concept US) en Europe. On s'occupait du bus Français. Je me suis rendue compte le premier jour que les gens ne savaient pas s'exprimer en public. J'ai fait de l'opéra et du théâtre étant enfant. Donc j'ai appliqué ça.

De retour en France, je me suis lancée en freelance pour accompagner des start-ups à la prise de parole en public par le théâtre, au leadership par la danse, l'hypnose et le théâtre, à la relation d'équipe. Un bon leader est quelqu'un qui a une grande intelligence émotionnelle.

Tu as dit accompagner des start-ups. Accompagnes-tu seulement les dirigeants, ou toutes les équipes ? Et as-tu d'autres clients ?

En start-up, j'accompagne tout le monde. Pas seulement dans le lancement de projets. On dit « des start-ups » car ils se sont lancés il y a deux ans. Ce sont des équipes de 5-30 personnes. Les plus grandes boîtes sont frileuses, elles veulent juste des conférences. Or, ça ne change pas grand chose. Parler de leadership, c'est bien beau. Du coup, on bosse avec d'autres boîtes, d'autres coachs pour lancer quelque chose.

J'ai commencé avec Rise'Up : elle fait comme si elle était un manager extérieur. Elle fluidifie la relation avec les gens. Ah oui, j'ai fait de la communication non-violente. À l'école, on apprend récompense-sanction. Or, on doit apprendre à savoir ce qu'on doit faire. Du coup, lorsqu'il arrive dans une boîte, le manager fonctionne de la même manière. Il n'est pas leader.

On doit se connaître, connaître ses limites, car c'est ce qui va t'empêcher à être motivé. Le manager doit écouter.

Selon moi, ce qui fait un bon leader :

- quelqu'un qui sait écouter
- savoir ce qui se passe d'un point de vue collectif (c'est la sensibilité)

- savoir décrypter quand la personne n'est pas capable d'exprimer clairement ses besoins.

Sinon, la personne se démotive ou fait mal son travail. Si le collaborateur le fait mal, plutôt que d'accuser, il faut savoir si tu as bien expliqué ce que tu voulais. Et aussi si tu as demandé à la bonne personne.

Ce qu'on faisait avec elle, et ce qu'on fait toujours c'est :

- récolter la parole du manager pour la transmettre aux collaborateurs sans la partie égotique
- faire remonter l'info.

Et après, t'as le fait de guider : beaucoup de managers se sont retrouvés là car ils étaient bons techniquement, mais pas bons en charisme ou pour faire voir (donner l'exemple). Comment faire pour valoriser la personne en dessous de soi, montrer la voie dans la confiance ?

On développe les « compétences douces » (un mot totalement stupide) : des qualités que l'on a oubliées et qui sont nécessaires.

On développe au collectif par la danse. On nous a toujours appris à penser, pas à agir dans l'intuition. J'apprends aux gens à écouter ce qui se passe en eux, à savoir ce qu'ils ressentent.

C'est ton corps qui se souvient, pas ta tête. On va travailler sur ça avec des patients atteints d'Alzheimer. Et c'est pareil dans le leadership. Qu'est-ce que c'est que de guider un groupe, que d'écouter ? Qu'est-ce que l'empathie ?

Il ne faut pas seulement en parler, sinon ça ne sert à rien.

Le leader, il y a l'image de celui qui tire et celle de celui qui pousse. Tu l'auras compris, la bonne image c'est celui qui pousse. Le leader soutient, pousse. Il ne tire pas, car tirer c'est forcer les autres.

Le meilleur leader est celui qui arrive à convaincre le collaborateur, de lui-même, à faire le meilleur de lui-même.

Dans la danse, tout le monde est à égalité, donc le rapport change. Et ça aide à incarner dans ton corps les concepts. Qu'est-ce que c'est que dire non ? Apprendre à oser prendre des initiatives. Apprendre que l'échec c'est ok, y a pas de problème. Un leader qui a peur de l'échec, ce n'est pas possible. Un leader doit sortir de sa zone de confort et prendre des risques

Tu as dit que le leader devait décrypter ce qu'un collaborateur voulait dire lorsqu'il ne parvenait pas à s'exprimer par lui même. Comment peut-il faire ?

Lis Marshal Rosenberg, *La communication non-violente*. On devrait l'enseigner dès 2 ans.

C'est simple : le leader doit développer l'écoute empathique. Souvent, la personne parle sous le coup de l'émotion, surtout avec un collègue ou un manager. Souvent, elle va dire des mots qui ne sont pas appropriés. Toi, tu vas devoir te demander ce qu'il veut vraiment dire, l'inviter à reformuler et l'amener jusqu'à ce qu'il souhaite vraiment dire.

Souvent, dans un one-to-one hebdo ou mensuel, les gens n'écoutent pas, ne reformulent pas. À la fin, ils n'ont rien retenu. Là, il s'agit d'accompagner, de se mettre à la place, pour chercher à comprendre. C'est accompagner la personne à accoucher de la parole qu'elle a voulu dire. Ainsi, ça évite beaucoup de malentendus, de burn-outs, de travail mal fait.

Et la biodanza, peux-tu revenir dessus ? En quoi ça consiste ?

C'est la révolution mondiale.

Etymologique, biodanza, ça veut dire « Danse de la vie ». C'est mettre la vie au centre, apprendre à se connecter à soi et à écouter. Et puis le tout, qu'il y a autour de toi. Pourquoi c'est super utile dans le leadership ? Déjà, tu fais travailler des zones de ton cerveau que tu n'actives pas. Et puis ça fonctionne sur la joie, et des choses que l'on a parfois oubliées.

Tu dances seul, donc tu exorcises le problème. Or, en famille ou en entreprise, tous les problèmes arrivent avec l'autre, car on ne se comprend pas, on se vexe. La Biodanza c'est du travail sur soi : tu actives des zones de créativité, où tu t'amuses. Tu développes ce qu'on appelle la mémoire archaïque. C'est issu du travail de Carl Jung : universellement, il y a des gestes compris par tout le monde, de la même manière : ouvrir son coeur, recevoir, donner. Tout le monde le comprend de la même manière. C'est un langage universel. En dansant, tu vas co-construire, parler avec l'autre dans la même langue. En fait, dans les relations, il y a une grande partie qui est du ressenti et de l'inconscient. Ça fait travailler sur tout ça.

Et on le fait en musique, car ça allume des zones de ton cerveau. Ça permet de décrocher, de lâcher prise. En conférences, les gens sont passifs. Là, tu te mets dans l'action. Tu ressens. Je ressens que je suis en train de leader, que je sors de ma zone de confort.

Ça t'apprend énormément l'empathie.

Les Accords Toltèques. Ce n'est pas un livre de philo, ce n'est pas de la psychologie. C'est un condensé de ce que plein de mecs on dit. Par exemple, partir du principe que l'autre part d'une bonne intention, ça change tout.

Si tu contactes Happytech, eux, ils ne font pas du leadership, ils font du bien-être par la tech. Je ne suis pas d'accord avec eux. Pourquoi rester sur la tech alors qu'on est tout le temps dessus ? On n'a jamais été aussi connectés et seuls en même temps. L'Humain c'est le toucher, c'est la vraie vie.

Certains apprennent à faire des feedbacks positifs, c'est très bien ça ! Donner des raisons, revenir sur ce qui était bien, pas bien. Comment faire mieux par la suite ?

Un vrai leader c'est quelqu'un qui rend les autres leaders. Sinon, ce sont des huitres.

Qu'est-ce qui t'inspire ?

Au travail ?

Qu'est-ce qui te fait te lever le matin ?

De savoir qu'il existe des méthodes qui aident les gens à être profondément heureux. Je fais partie des gens qui diffusent ces méthodes et je suis ambassadrice de ceux qui apprennent aux gens à s'aimer. Et là, je vois les changements.

Je travaille beaucoup avec les geeks, qui ne mangent pas, ne font que fumer en étant devant l'ordi. On leur a appris que la personne extérieure est en sanction-punition. Alors que le gain est là pour toi. Donc, quand ils me disent : « Je me couche plus tôt », ou « Je fume moins », je leur dis : « Et alors ? C'est pour toi que tu le fais, pas pour moi. »

À la fin des leçons de danse les gens ont les yeux qui pétillent. Et ils disent « je » à la place de « on » et « tu ». Tu as le droit d'exister.

C'est ça qui me fait me lever le matin.

Annexe 6

REQUÊTE GOOGLE « EMPATHIE »

Empathie — Wikipédia

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Empathie> ▼

Cet article doit être recyclé (15 janvier 2018). Une réorganisation et une clarification du contenu paraissent nécessaires. Améliorez-le, discutez des points à ...

Discussion:Empathie · Sympathie · Altruisme · Compassion

Empathie : Définition simple et facile du dictionnaire - L'Internaute

www.linternaute.fr > Dictionnaire ▼

Empathie : définition, synonymes, antonymes, exemples, traduction... Définition du nom : Pouvoir ressentir les émotions de quelqu'un d'autre, arriver à se mettre ...

Qu'est-ce que l'empathie ? Le blog des Rapports Humains

<https://www.leblogdesrapportshumains.fr/quest-ce-que-l'empathie/> ▼

★★★★★ Note : 5 - Critique de Jean - En transition...

L'empathie est un des piliers des relations humaines et des rapports humains. On en entend souvent parler, mais au fond, c'est quoi au juste l'empathie ?

Définitions : empathie - Dictionnaire de français Larousse

www.larousse.fr/dictionnaires/francais/empathie/28880 ▼

empathie - Définitions Français : Retrouvez la définition de empathie... - Dictionnaire, définitions, section_expression, conjugaison, synonymes, homonymes, ...

Définition | Empathie | Futura Santé

<https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/sentiments-empathie-15400/> ▼

L'empathie est la capacité à s'identifier à quelqu'un, à ressentir et partager ses émotions ; elle représente une forme de compréhension affective de l'autre.

empathie — Wiktionnaire

<https://fr.wiktionary.org/wiki/empathie> ▼

À condition de ne pas se méprendre sur le sens du mot empathie. « C'est la volonté de comprendre

L'empathie - C'est quoi - Coaching Ways

<https://www.coachingways.fr/quest-ce-que-l-empathie/> ▼

L'empathie, c'est la capacité de comprendre les sentiments, les ressenties et les pensées de l'autre. Ce n'est ni de la compassion ni de la sympathie.

L'empathie - C'est quoi "avoir de l'empathie" ? - Passeport Santé

<https://www.passeportsante.net> > La psychologie de A à Z ▼

Il a été suggéré que cette incapacité d'éprouver de l'empathie pour les autres expliquerait l'absence de sens moral chez les psychopathes mais cela reste très ...

Comprendre l'empathie - France Culture

<https://www.franceculture.fr> > Sciences ▼

23 août 2017 - Qu'est-ce que l'empathie, si ce n'est savoir distinguer soi de l'autre, et réguler ses propres émotions. Il ne faut pas confondre l'empathie avec la ...

Définition : Empathie - La Toupie

www.toupie.org > Dictionnaire ▼

Lexique de la politique. Définition : Qu'est-ce que l'empathie ?

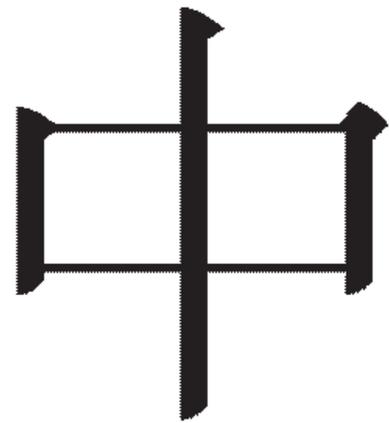
Recherches associées à empathie

empathie synonyme	empathie définition psychologie
avoir de l'empathie	empathie exemple
empathie cognitive	empathie contraire
empathie étymologie	empathie en arabe

Requête effectuée le 30 mai
2018 à 7 heures 15.

Annexe 7

ÉCRITURE DU MOT « MILIEU » EN CHINOIS ET EN JAPONAIS

The image shows the Chinese character '中' (zhōng) in a traditional calligraphic style. It consists of a vertical stroke intersected by a horizontal stroke, with the top and bottom horizontal bars of the '口' radical slightly curved and the vertical stroke tapering at the ends.The image shows the Japanese character '中' (naka) in a traditional calligraphic style. It is similar to the Chinese version but with a more pronounced, slightly curved top horizontal bar and a more uniform vertical stroke.

Annexe 8

ENTRETIEN AVEC JEAN TULOUP FONDATEUR DE JM MANAGEMENT

14 avril 2018 - 14h00 - 14h35

Bonjour, je suis étudiant au CELSA et je mène une enquête sur les caractéristiques du leader. Je vais te poser une série de questions répondant à différents thèmes afin d'avoir ton avis sur le sujet. Si tu ne veux pas répondre à une question, tu peux me l'indiquer et nous passerons à la question suivante. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, l'essentiel étant de dire ce que tu penses spontanément. Si tu n'as pas d'autres questions, nous pouvons à présent démarrer l'entretien.

Peux-tu présenter ton parcours ?

J'ai fait une prépa éco à Turgot, puis la licence d'économétrie du Magistère de Paris 1, puis j'ai rejoint Rouen Business School (qui s'appelle maintenant NEOMA) en deuxième année de master. Là-bas, j'ai fait un stage dans Arctic, une start-up qui a été incubée au NUMA, l'incubateur de start-ups. J'ai aussi suivi des cours de théâtre et d'impro. Ça a été l'occasion pour moi de me chercher et de me découvrir. J'ai réalisé que si tu voulais te lancer dans quelque chose, il ne suffisait pas de trouver une opportunité. Il fallait faire quelque chose que t'aimes vraiment. Si tu trouves une opportunité dans les boulons, par exemple... Si tu n'aimes pas ça, ça ne sert à rien.

J'ai rejoint Ernst & Young pour me prouver des choses à moi-même. J'ai décidé de me tenir à carreaux pendant 6 mois. Et assez rapidement, à EY, t'as un séminaire d'intégration de deux semaines. Et tu bois beaucoup. Le lendemain, t'assistes avec 50 personnes à des conférences de 170 slides, que les conférenciers ne connaissent pas tant. Du coup, j'ai réfléchi à un moyen de raccourcir ces conférences.

Ensuite, j'ai commencé à la finance. Je n'aimais pas ça. D'abord, je n'étais pas très bon. Et puis j'ai commencé à me sentir mal. Je respirais mal. Je suis allé voir un metteur en scènes et je lui ai dit : « aide-moi ». Là, j'ai commencé à aller mieux. Et ça s'est vu, d'ailleurs. Du coup, je suis passé en RH.

Il faut trouver son truc, accepter d'être perdu.

Et, tu vois, après un an et demi à EY, j'ai monté ma boîte avec Matthias. Et là, je l'ai quittée il y a deux, trois semaines, parce qu'on n'avait pas la même vision du développement que l'on souhaitait lui accorder. Moi, je veux aider les gens à mieux s'exprimer à l'oral, par tous les moyens.

Il faut accepter de faire des gros choix. Un gros choix, ce peut être quitter son job, changer de vie, etc.

À quel public s'adressaient tes formations ?

Plutôt 25-35 ans, des incubateurs de start-ups, des prépa ENA. Ah, non, ça c'est plutôt ce que je vais faire là. Il y avait de tout, des grands groupes.

Comment définis-tu le leadership ?

Le leadership, c'est de se respecter, s'aimer. C'est avant tout être bien dans ses baskets.

Je suis l'exemple du mec qui se lance dans quelque chose juste sans rien y connaître, juste parce que j'en ai envie. Moi, je n'ai aucune certification, pour être coach. J'ai appris sur le tas. Et lorsqu'on me demandait « Quelle légitimité ? », ça me faisait *bader*. Et j'ai fini par répondre : « Bah, à la fin, les gens sont contents ». C'est ça ma légitimité. Avant, j'avais un peu honte d'en parler car je ne me sentais pas légitime. Il y a plein de gens du théâtre qui me disaient « Laisse-moi y aller. Je sais comment faire. Je vais le faire à ta place ». Et je leur disais « ... Non. En fait, c'est moi qui vais le faire. Non, tu ne vas pas prendre mes clients ».

Aujourd'hui, on a formé plus de 1000 personnes avec JM Management. Je me sens légitime.

À quel moment t'est venue cette légitimité ?

C'est un travail de chaque instant. Il n'y a pas de déclic. Tu te lances et tu vas en parler autour de toi. Au maximum. Ça te fait avancer, car les autres apportent leurs expériences de vie. À un moment, on avait 20 formateurs, et ils ont tous apporté leurs connaissances.

Qu'est-ce qui définit un leader ?

Je ne me considère pas comme...

Un leader, c'est quelqu'un en accord avec lui-même, qui sait donner envie, de la force aux projets. Il a un impact sur les gens, par sa forme de vie, ce qu'il dit.

Te considères-tu comme leader ?

Si je disais que j'étais un leader, je mentirais.

Est-ce que j'ai envie ? Je repars indépendant pour refaire des projets qui me donnent envie, qui soient inspirant. Il faut s'écouter, sinon le corps ne suit plus.

Comment écoutes-tu ton corps ?

Tu connais Star Wars et les vaisseaux spéciaux ? Euh, spatiaux ? Et ben c'est pareil : quand le tableau de bord clignote, c'est que rien ne marche plus.

Quels sont les signaux qu'il faut surveiller ?

La respiration, l'énergie. Si on est tout mou, c'est qu'il n'y a plus d'énergie. Il y a le regard, aussi. L'ancrage, les appuis... Il faut prendre l'habitude de s'écouter. Quand tu rentres dans le métro, puis quand tu sors du métro, ton corps est déjà plus tendu et tu ne t'en rends pas forcément compte. Il faut prendre cette habitude. Avoir envie, comme ça on n'a pas à se forcer.

Il ne faut pas trop se prendre la tête, avoir trop de choses sociales, trop de décisions à prendre. Ce n'est pas bon sur le long-terme.

Il faut savoir faire des choix, c'est aussi à ça qu'on reconnaît les leaders.

À quelle fréquence le terme de leadership revient-t-il dans ton environnement professionnel ?

Il revient à toutes les sauces. Je ne l'utilise jamais : les mots-valises, comme ça, j'évite. Des leaders, j'en ai pas rencontrés beaucoup. Peu de gens se présentent comme ça. Et c'est rare d'être aligné, de défendre une cause.

Qu'est-ce qui t'a marqué parmi les leaders que tu as rencontrés ?

Ce qui m'a marqué : leur capacité à embarquer les gens, d'abord. Leur vision sur le long terme, leur capacité à suivre leurs envies, leurs intuitions.

Aspires-tu à devenir leader ?

Je sais pas... Ça serait prétentieux de dire « oui ». En fait, je ne me pose pas la question. Je veux être bien et avoir un bon impact sur les gens.

Malheureusement, je vais devoir te laisser.

Juste une dernière question : as-tu des ouvrages de référence ?

Oui, le *Manuel de l'eco-guerrier* de Paul Watson.

J'espère que ça t'a été utile. N'hésite pas à me rappeler si tu as d'autres questions, c'est juste que là, je dois vraiment y aller.

Annexe 9

PAGE D'ACCUEIL DU SITE DE *SUCCESS* MAGAZINE

SUCCESS



BUSINESS | PERSONAL DEVELOPMENT | WELL-BEING | MORE | STORE



WELL-BEING

Health

2662 494

How a Keystone Habit Can Drastically Change Your Life for the Better

Daniel Thomas Hind | April 19, 2018



PERSONAL DEVELOPMENT

Attitude

3 Proven Ways to Increase Your Confidence

Find the confidence you need to attain the lasting success you desire.

Sonia Thompson | April 27, 2018



BUSINESS

Career

How to Get the Job When You Don't Have the Degree to Back It Up

Don't let your lack of a degree halt your professional progress—follow these tips...

Haley Shoaf | May 1, 2018



WELL-BEING

Stress Relief

Feeling Stressed? Try These 3 Meditation Techniques

Bring these meditation practices into your

Capture d'écran réalisée le 5 juin 2018 à 7 heures 45.

Annexe 10

TRADUCTIONS FRANÇAISES DU CHAPITRE 17 DU TAO TE CHING

Traduction A :

« Chapitre 17

Dans la Haute Antiquité, le peuple savait seulement qu'il avait des rois. Les suivants, il les aimait et leur donna des louanges.

Les suivants il les craignit.

Les suivants, il les méprisa.

Celui qui n'a pas confiance dans les autres n'obtient pas leur confiance. (Les premiers) étaient graves et réservés dans leurs paroles.

Après qu'ils avaient acquis des mérites et réussi dans leurs desseins, les cent familles disaient : Nous suivons notre nature. »

Source : http://julienthierry.u.j.f.unblog.fr/files/2011/06/tao_te_king.pdf - Consulté le 10/06/2018

Traduction B :

« (17) Des grands souverains d'antan le peuple ne connaissait que le nom. Ce furent des rois aimés et loués. Puis en vinrent d'autres qu'il craignit. Puis d'autres qu'il méprisa. A celui qui n'a pas confiance le peuple ne peut faire confiance. L'énergie du grand souverain ne se dissipe pas en paroles. Elle suscite toute vocation et toute action. Alors le peuple dit : C'est nous qui avons fait tout cela. Il dit aussi : Nous sommes libres. »

Source: <http://www.religare.org/livre/taoisme/ta-taoteking.pdf> - Consulté le 10/06/2018