



N° d'ordre NNT : 2024LYO30002

THÈSE DE DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3

Membre de l'université de Lyon

École doctorale n° 486 - Sciences économiques et de gestion

Discipline : **Sciences de gestion**

Soutenue publiquement le 18/01/2024, par

Charles REVUE

Les effets des outils de travail du leader sur sa vulnérabilité : une étude exploratoire multisectorielle inspirée des travaux d'Ivan Illich

Laboratoire de recherche : **Centre de recherche Magellan**

Directeur de thèse : **M. Pierre-Yves GOMEZ**

Devant le jury composé de :

M. Pierre-Yves GOMEZ

Professeur émérite, EM Lyon Business School, Écully. Directeur de thèse

Mme Sandrine FRÉMEAUX

Professeure HDR, Audencia Business School, Nantes. Rapporteuse

M. Olivier TORRÈS

Professeur des universités, université Paul-Valéry Montpellier 3. Rapporteur

Mme Caroline HUSSLER

Professeure des universités, université Jean Moulin Lyon 3. Examinatrice

M. Laurent TASKIN

Professeur ordinaire, université catholique de Louvain (Belgique). Examineur

Sommaire

SOMMAIRE.....	3
REMERCIEMENTS.....	5
INTRODUCTION GENERALE	7
PARTIE 1 : PROBLEMATISATION	13
CHAPITRE 1 : L'APORIE DU LEADER ENTRE PUISSANCE ET VULNERABILITE DANS LA CAPACITE A ACCOMPLIR SA MISSION	15
CHAPITRE 2 : L'AMBIVALENCE VOISINE DES OUTILS DU LEADER DANS L'APPREHENSION DE SA VULNERABILITE	53
CHAPITRE 3 : LE CADRE THEORIQUE D'UNE DIALECTIQUE DES OUTILS POUR PRESENTER NOTRE QUESTION DE RECHERCHE	83
PARTIE 2 : DEMARCHE EMPIRIQUE ET PRESENTATION DES RESULTATS.....	103
CHAPITRE 4 : APPROCHE METHODOLOGIQUE ET DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE.....	105
CHAPITRE 5 : LE LEADER CONSCIENT D'ETRE VULNERABLE « PAR NATURE »	131
CHAPITRE 6 : LE LEADER TOLERE SA VULNERABILITE QUAND SES CAPACITES EXCEDENT SES CONTRAINTES.....	171
CHAPITRE 7 : EFFETS DE SEUIL AUTOUR DE LA TOLERANCE A LA VULNERABILITE..	203
PARTIE 3 : SYNTHESE.....	265
CHAPITRE 8 : UNE MODELISATION HEURISTIQUE DU RAPPORT ENTRE MISSION DU LEADER ET VULNERABILITE AUTOUR D'EFFETS DE SEUIL	267
CONCLUSION GENERALE	303
INDEX DES TABLEAUX ET DES FIGURES	313
ANNEXES	315
BIBLIOGRAPHIE.....	317
TABLE DES MATIERES.....	331

Remerciements

Je remercie tout d'abord mon directeur de thèse Pierre-Yves Gomez qui a déployé à chaque rendez-vous la même bonne humeur et la même disponibilité intellectuelle. Je le remercie également pour les échanges sur des sujets sans lien direct avec cette recherche mais qui ont indéniablement développé mes capacités de réflexion.

Merci à l'équipe du cabinet TurningPoint Leadership, plus spécifiquement à Michel Mornet, Axelle Nourrain, Edouard de la Moissonnière, Olivier Pelleau et les nombreux coachs avec qui j'ai échangé. Je les remercie pour ce partenariat de recherche, pour s'être rendus disponibles lors d'entretiens et de stimulants ateliers, pour m'avoir laissé participer à plusieurs de leurs séminaires, pour leur enthousiasme tout au long du projet de thèse.

Je remercie l'école emlyon business school pour m'avoir donné un cadre de travail mêlant recherche, dispense de cours et contribution aux projets de l'école. Ces remerciements s'adressent également à l'équipe de la bibliothèque de l'école, grâce à qui le savoir académique est accessible en quelques clics. Je remercie par ailleurs le professeur Dima Younès qui m'a suggéré la première de faire un doctorat, puis les professeurs David Courpasson, Jean-Louis Magakian, Vincent Giolito et Bertrand Valiorgue qui ont chacun, à un moment très précis, donné le petit conseil qui compte.

J'ai une pensée particulière pour tous ceux qui m'ont ouvert les portes de leur organisation ou de leur réseau et ont permis la réalisation de mes entretiens : Sandrine F., Magdalena R., Claude-Vincent R., Arnaud M., Eric R., Enrique C. et Nicolas S. Cela m'amène tout naturellement à remercier toutes les personnes qui se sont livrées sans hésitation au jeu pourtant délicat de l'entretien. Sans chacune d'elle, la mosaïque qu'est cette recherche perdrait un peu de sa couleur.

Je remercie les chercheurs du laboratoire Magellan¹, de l'IFGE², du GRACE³ pour avoir pris le temps d'écouter la présentation de mes travaux et dont les précieux retours m'ont

¹ Centre de recherche de l'université Lyon 3 ancré dans les recherches en sciences de gestion

² Institut français de gouvernement des entreprises, rattaché à emlyon business school

³ Groupe de Recherche Anthropologie Chrétienne et Entreprise, rattaché à l'IRCOM

Remerciements

incité à muscler toujours plus mon travail. Je remercie ma mère et mon frère Alexandre pour avoir consenti au précieux exercice de la relecture. À leur suite, merci à Sandrine Frémeaux, Caroline Hussler, Laurent Taskin et Olivier Torrès d'avoir accepté d'être les membres du jury de cette thèse.

À l'issue de ce projet de thèse, je voulais aussi prendre le temps de remercier les héros du passé ou du quotidien qui ont su apporter inspiration ou réconfort dans ce travail : mes regrettés professeurs de latin et grec Messieurs Jean-François Sentis et Jean Morquer dont les fantômes me sont apparus le temps de me souffler à l'oreille quelques corrections, la bibliothèque municipale de Lyon et son personnel qui préservent des ouvrages disparus des librairies depuis des décennies, Marc le Gouis de la boutique BD Bondy pour des lectures moins académiques mais qui ravivent l'esprit, l'épicerie-comptoir de la Mère Brazier et son pâté-croute Volaille de Bresse dont la dégustation inaugure les importants moments de repos.

Mes plus importants remerciements sont adressés à mon épouse Marie-Rachel Jacob qui m'a soutenu sans faiblir tout au long du projet. Sans elle je suis vulnérable, avec elle je suis vulnérable aussi mais c'est mieux.

Introduction générale

Au printemps 1190, l'empereur Frédéric Barberousse est sur la route d'une croisade vers Jérusalem à la tête d'une armée de 100 000 hommes. Reconnu pour sa bravoure au combat, Frédéric tient à commander lui-même son armée. Certes, son âge avancé de 68 ans l'a rendu plus vulnérable. Mais le souverain porte sur lui plus de vingt kilos de renforcements, combinant une cotte de mailles aciérée, des protections en cuir gorgé de cire d'abeille et un revêtement en lin aux couleurs de l'Empire. Cette armure, issue du travail des meilleurs orfèvres germaniques, limite la vulnérabilité de Frédéric et lui donne l'élégante allure qui le distingue comme chef au milieu de ses hommes.

Effectivement, lors des différents combats contre des agresseurs serbes, bulgares puis turcs, l'armure résiste à tous les assauts. Mais le 10 juin, Frédéric se noie en traversant la rivière Saleph : sa lourde cuirasse l'empêche de se dégager du courant. Les mêmes instruments qui le protégeaient et le désignaient comme un chef invulnérable ont constitué un redoutable piège.

Cette anecdote historique⁴ nous sert d'allégorie. Dans les organisations modernes, les leaders n'utilisent pas d'armure en métal mais ils font usage d'outils, certains spécifiques à leur fonction, qui leur confèrent les capacités de voir, anticiper, donner des consignes, performer et déployer leur activité. Leurs outils de travail sont des moyens de réduire leurs éventuelles vulnérabilités personnelles ou sociales dans l'accomplissement de leur mission. Mais ce sont *les outils eux-mêmes* qui, à force de se développer continuellement et de traiter davantage d'information peuvent devenir contre-productifs et produire de la vulnérabilité : messagerie saturée, tableau de bord devenu trop complexe à appréhender, logiciel tellement automatisé qu'on ne peut plus adapter à sa main... Le leader perd progressivement la maîtrise de ces outils, par la même occasion il perd des capacités qu'octroient ces outils, ce qui, paradoxalement, accroît sa vulnérabilité.

⁴Le lecteur féru d'Histoire rétorquera très justement que les historiens divergent sur l'âge précis de Frédéric, le nombre d'hommes constituant son armée et même la cause de sa noyade. Pour une biographie accessible du personnage, nous recommandons l'ouvrage *Frédéric Barberousse* par Pierre Racine aux éditions Perrin (2009).

La présente recherche aborde ce paradoxe. Elle se centre sur une dimension largement sous-évaluée de la vulnérabilité des leaders : celle qui résulte non pas des profils, des dispositions personnelles ou encore du parcours de vie des personnes, mais de l'usage des outils de travail. Elle explore l'ambivalence des outils qui visent à déployer leur leadership mais qui peuvent aussi s'avérer sources de vulnérabilité.

Avant d'introduire la problématisation, nous adressons une précision sur la sémantique employée : dans tout le texte de la présente recherche, le terme « le leader » ou « le chef » doit être lu, selon la grammaire française, comme de genre neutre, sans préjuger s'il s'agit d'un homme ou d'une femme.

Problématisation

L'ambivalence du leadership entre puissance et vulnérabilité

Qu'entend-on par leader dans la présente recherche ? Selon Stogdill (1974, in: Yukl, 1989), il y a autant de définitions de leadership que de leaders. La présente recherche définit le leader comme toute personne en charge d'en embarquer d'autres sur au moins un objectif donné par/dans une organisation. Cette définition inclut donc les fonctions de dirigeant, de manager hiérarchique mais aussi de manager fonctionnel (qui gère des personnes sans en avoir la responsabilité hiérarchique). En ce sens, notre point de vue rejoint l'indistinction sémantique entre « leadership » et « maniement » qui avait cours en France avant 1914 comme l'a montré Yves Cohen (2013, p. 32) et qui reste présente chez Taylor (in : Cohen 2013, p.92) ou encore comme chez Chester Barnard (in : Cohen 2013, p.44). La fonction de leader (ou de chef) n'exclut pas le management, elle le complète. C'est pourquoi nous parlerons dans cette thèse « d'outils de travail » plutôt que d'outils de gestion : cette vision élargit la palette des instruments qui aident le leader à accomplir sa mission dans le cadre de son *travail réel* (Gomez, 2013), travail qui inclut donc de la gestion voire du métier pur.

On associe communément le leader à la puissance d'agir pour entraîner les autres, selon l'étymologie anglaise *to lead*. Nous montrerons que la littérature pionnière sur le leadership présente effectivement le leader en tant que *personne* aux capacités singulières, (Benmira & Agboola, 2021; Deshwal & Ashraf Ali, 2020). Mais le leader est aussi une *fonction* qui suppose un accès singulier à de l'information et à son contrôle, la possibilité de prendre

des décisions qui incombent les collaborateurs ou celle d'allouer des ressources (Mintzberg, 1973).

Aussi puissant soit-il dans sa capacité d'agir pour accomplir sa mission, le leader peut également être perçu en état de *vulnérabilité*. Ce terme est tiré du mot latin « *vulnus* » qui signifie blessure, le leader vulnérable est donc celui qui s'expose à la blessure ou qui expose ses blessures, celui qui est donc en risque. Et il va de soi que le leader en tant que personne n'est pas à l'abri de l'accident, de la maladie, du handicap ou des conséquences de l'âge. Il peut également faillir à sa mission par une anxiété aux origines conjoncturelles comme structurelles (Kets de Vries, 2009). Mais dans la présente recherche, nous considérons que par définition le leader est également vulnérable dans la mesure où il peut tout simplement échouer dans sa mission, et qu'il s'expose à ce risque (Burke, 2006). Le leader évolue ainsi dans une dialectique mêlant à la fois puissance et vulnérabilité.

L'ambivalence voisine des outils de travail entre réduction et accroissement de vulnérabilité

Or, face à sa vulnérabilité liée à une défaillance, le leader dispose d'outils de travail, censés l'aider à accomplir sa mission, donc à réduire le risque d'échec, et finalement sa vulnérabilité. Nous rappellerons que la littérature en sciences de gestion a abondamment documenté ce phénomène, en associant par exemple puissance d'agir et capacité à maîtriser l'information issue d'outils de *reporting* (Verdi, 2006) ou de communication (Garton & Wellman, 1995), ou du fait de l'automatisation des tâches par les routines ou les technologies (Phaal et al., 2006), ou encore du gain de temps permis par le *time management* (Aeon & Aguinis, 2017).

Les outils génèrent donc des capacités d'agir mieux et plus efficacement, mais ces capacités exposent à des défaillances pouvant avoir plusieurs facettes. Cela est vrai pour tout usager d'outils de travail, donc en particulier pour le leader : la quantité d'informations peut excéder les capacités cognitives de l'utilisateur (Kefi et al., 2021) et augmenter la probabilité de faire des erreurs (Eppler & Mengis, 2004), le temps gagné dans l'usage des outils peut aussi devenir contre-productif (Schick et al., 1990), ou le mal-être né de l'usage intensif des outils notamment numériques (Yu et al., 2018)(Cho et al., 2019). On retrouve ainsi dans l'usage des outils l'ambivalence du rapport à la vulnérabilité, les outils pouvant être à la fois réducteurs

et amplificateurs de vulnérabilité. Cependant, nous verrons que cette littérature reste générique et ne porte pas spécifiquement sur le leader dans l'accomplissement de sa mission. Il y a donc lieu d'explorer le lien entre usage des outils de travail et puissance/vulnérabilité du leader.

Le cadre théorique des travaux d'Ivan Illich pour poser la question de recherche

La question du rapport du leader à sa vulnérabilité par le biais de ses outils est potentiellement très large. Il nous a donc fallu chercher un cadre théorique, au moins heuristique, permettant de cerner ses enjeux. Nous avons trouvé ce cadre dans les travaux d'Ivan Illich (1926-2002). Ces derniers suggèrent que le développement continu des institutions du fait du déploiement des outils produit inévitablement un seuil de contre-productivité. Dans cette logique, un même outil peut passer de l'aide à l'asservissement. Le cadre théorique illichien propose donc des dimensions qui éclairent l'observation du rapport des leaders à leurs outils comme un phénomène continu qui connaît des « sauts » ou « seuils » de discontinuité.

Ces analyses et approfondissement nous ont conduit à préciser notre question de recherche : « **Quels sont les effets des outils de travail utilisés par le leader sur sa vulnérabilité ? Une approche inspirée d'Ivan Illich** ».

Méthodologie de la recherche

Pour un sujet peu exploré au niveau académique, le format d'une recherche inductive en théorie ancrée (Glaser & Strauss, 1967, 2010) semblait le plus adéquat. Afin de réduire le risque d'équifinalité (Dumez, 2016), nous avons multiplié les terrains et les profils des personnes interviewés. Nous avons procédé par *choix raisonné* (Royer et Zarlowski, in : *Méthodes de recherche en management* (2014), chapitre 8) pour la détermination des terrains. Et nous avons interviewés 62 personnes exerçant une fonction de leader, réparties dans quatre domaines d'activité : l'énergie, la protection sociale, la santé et l'armée.

Ainsi, en présumant que les enjeux et la complexité technologique liés au secteur de l'énergie sont la source d'une vulnérabilité opérationnelle pour ses leaders, nous avons interviewé 16 personnes identifiées comme « hauts potentiels en leadership » dans une

entreprise du secteur de l'énergie. Parce que les évolutions de réglementation en lien avec la protection sociale nécessitent de régulières évolutions des métiers et outils liés à cette activité, nous avons interviewé 13 leaders dans un organisme du secteur de la protection sociale. Le personnel soignant étant exposé à la vulnérabilité de ses patients et par ailleurs les services d'urgences connaissant des difficultés opérationnelles, nous avons interviewé 21 leaders dans le secteur de la santé. L'activité militaire consistant en grande partie à combattre et donc à mettre en péril sa vie, nous avons interviewé 12 officiers de l'armée de terre, de grades et d'armes divers. Précisons que les profils de certains répondants faisaient la jonction entre certains secteurs d'activité : 2 répondants étaient des leaders dans des pôles médicaux d'entreprises de protection sociale (l'un médecin de formation, l'autre infirmier), 1 répondant était un médecin urgentiste également chef d'une unité médicale de l'armée de terre, et 1 répondant de l'organisme de protection sociale est un ancien officier de l'armée de terre.

Les entretiens se sont déroulés dans une démarche *compréhensive* (Kaufmann, 2016) visant à faciliter les échanges tout en veillant à ce que chaque question de la grille soit traitée.

Intérêts académiques et pratiques de cette recherche

D'un point de vue purement académique, cette recherche répond à l'intérêt de mieux comprendre le lien entre capacité d'agir d'un leader, usage des outils gestionnaires et vulnérabilité. Elle enrichit la littérature naissante sur la notion de vulnérabilité du leader, et contribue à une meilleure compréhension des leaders dans leur environnement de travail réel qui inclut l'usage d'outils.

D'un point de vue pratique, les observations de cette recherche montrent dans quelle mesure un même outil peut atténuer la vulnérabilité d'un leader, mais aussi la renforcer, d'un point de vue opérationnel et même parfois d'un point de vue personnel. Nos résultats mettent également en avant les mécanismes produisant des « effets de seuil » entre vulnérabilité amoindrie et vulnérabilité accrue par l'usage des outils. En ce sens, cette recherche contribue à aider les leaders à comprendre certaines conséquences d'usage de leurs outils, et à comprendre leurs propres ressentis dans l'usage des outils.

Plan de la thèse

La présente thèse est structurée en trois parties. La première partie effectue un cheminement au sein de la littérature académique pour clarifier la notion de vulnérabilité du leader. Dans un premier chapitre, nous verrons donc en quoi la littérature présente le leader comme « puissant », puis en quoi elle peut inversement le considérer comme « vulnérable ». Le deuxième chapitre sera consacré au rapport entre outils de travail (plus spécifiquement de gestion) et vulnérabilité, aboutissant à l'identification d'un gap à explorer sur le lien entre outillage et vulnérabilité des leaders. Le troisième chapitre présentera le cadre théorique qui nous a semblé adéquat pour mieux cerner ce gap, en l'occurrence les travaux d'Ivan Illich sur la contre-productivité des institutions. Ce chapitre aboutira naturellement à la formulation d'une question de recherche : « **Quels sont les effets des outils de travail utilisés par le leader sur sa vulnérabilité ? Une approche inspirée d'Ivan Illich** ».

La deuxième partie de la thèse présentera la démarche méthodologique qui a été choisie puis déroulée pour la phase empirique de cette recherche, elle posera à plat les résultats obtenus après traitement des données. Nous verrons en quoi l'étude exploratoire en théorie enracinée était la plus adéquate, puis nous expliquerons le choix des quatre terrains effectués : 62 entretiens semi-directifs effectués auprès de leaders des secteurs de l'énergie, de la protection sociale, de la santé et de l'armée. La masse de données récoltées ayant été importante, la présentation des résultats sera ensuite segmentée en trois chapitres : le chapitre 5 présentera la représentation de la vulnérabilité dans la mission des leaders interrogés, le chapitre 6 expliquera le rôle des outils face à cette vulnérabilité, et le chapitre 7 présentera les mécanismes observés sur le lien entre ces outils et la vulnérabilité des leaders dans leur mission.

La troisième partie consistera en un seul et ultime chapitre, qui proposera une interprétation des résultats à la lumière du cadre théorique défini, ainsi qu'une proposition de modélisation globale. Elle synthétisera les résultats observés et mettra en évidence un processus fait d'appropriation et de mise à distance des outils de travail permettant au leader de franchir deux « seuils » selon les effets capacitants ou vulnérabilisants que ces outils produisent— le deuxième seuil rapprochant le leader du sort tragique de Frédéric Barberousse.

Partie 1 : Problématisation

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11

CHAPITRE 1 : L'APORIE DU LEADER ENTRE PUISSANCE ET VULNERABILITE DANS LA CAPACITE A ACCOMPLIR SA MISSION.....	15
CHAPITRE 2 : L'AMBIVALENCE VOISINE DES OUTILS DU LEADER DANS L'APPREHENSION DE SA VULNERABILITE.....	53
CHAPITRE 3 : LE CADRE THEORIQUE D'UNE DIALECTIQUE DES OUTILS POUR PRESENTER NOTRE QUESTION DE RECHERCHE	83

Chapitre 1 : L'aporie du leader entre puissance et vulnérabilité dans la capacité à accomplir sa mission

INTRODUCTION DU CHAPITRE 1.....	17
1.1. POURQUOI ASSOCIE-T-ON LE LEADER A LA PUISSANCE D'AGIR ?.....	18
1.1.1. <i>Le leader dispose de capacités précieuses liées à la singularité de sa personne</i>	19
1.1.1.1. Le leader se distingue par son origine et ses exploits	19
1.1.1.2. Le leader dispose d'une autorité naturelle	20
1.1.1.3. Le leader dispose d'attributs personnels distinctifs.....	22
1.1.1.4. Le leader dispose de compétences nécessaires en toutes circonstances	24
1.1.1.5. Le leader dispose de compétences adaptées aux conditions d'un contexte donné	24
1.1.1.6. Le leader peut se sentir puissant, voire tout-puissant.....	27
1.1.2. <i>La fonction managériale du leader lui accorde des capacités à agir sur les autres</i>	30
1.1.2.1. Chaque rôle associé à la fonction de leader donne des moyens d'action.....	30
1.1.2.2. Ces capacités d'agir sont légitimées par des cultures organisationnelles.....	33
1.2. EN QUOI LE LEADER PEUT-IL ETRE VULNERABLE DANS L'ACCOMPLISSEMENT DE SA MISSION ?.....	39
1.2.1. <i>Le leader en tant que personne contrainte par une vulnérabilité individuelle</i>	40
1.2.1.1. La vulnérabilité physique liée aux contraintes du corps.....	40
1.2.1.2. La vulnérabilité psychique du leader liée à son parcours de vie	44
1.2.1.3. La vulnérabilité sociale liée à l'action d'autrui.....	45
1.2.2. <i>Le leader en tant que fonction en risque opérationnel</i>	47
1.2.2.1. Le risque et la faiblesse de systèmes et de fonctions.....	47
1.2.2.2. Un état de faiblesse de la fonction et d'incertitude dans le contexte organisationnel.....	48
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 : UNE DIALECTIQUE ENTRE PUISSANCE ET VULNERABILITE EVOLUANT AU GRE DE CAPACITES ET DE CONTRAINTES	50

Introduction du chapitre 1

Durant les années qu'a duré la préparation de cette thèse, nous avons souvent entendu affirmer lors d'entretiens que la question de la vulnérabilité des leaders est intéressante car les notions de « leader » et de « vulnérabilité » sont *a priori* contradictoires. Mais qu'est-ce qui suggère cette contradiction ? Il nous semblait indispensable d'entamer notre revue de littérature par la confrontation de ces deux notions de leader et de vulnérabilité, afin d'établir en quoi elles peuvent s'opposer ou au contraire être compatibles.

Mais avant de procéder à cette présentation de la littérature, il est nécessaire d'apporter deux clarifications.

La première concerne la notion de vulnérabilité. Nous allons voir dans le présent chapitre et dans le suivant que cette notion revêt de nombreuses acceptations et interprétations selon la discipline et le contexte où elle est employée. Dans ce premier chapitre, nous passerons en revue la littérature qui associe la vulnérabilité au risque ou à la faiblesse face à une situation, et nous examinerons dans quelle mesure ces perceptions de la vulnérabilité sont applicables au leader. Mais pour éclairer l'apparente contradiction que l'on prête au « leader vulnérable », il nous sera préalablement nécessaire de passer en revue l'idée de puissance, contraire à la faiblesse, qui est associée à l'exercice du leadership, et qui est sans doute à l'origine du sentiment de tension contradictoire couramment admise entre les termes de « vulnérabilité » et de « leader ».

La seconde clarification concerne la définition du leader. En montrant qu'il existe quasiment autant de définitions du leadership que de personnes ayant essayé de clarifier ce concept, Ralph Stogdill (1974, in : Yukl 2013, p. 2) met en lumière que chaque définition dépend du cadre dans lequel la recherche est effectuée. Fort de ce constat, nous posons *a priori* une définition du terme dans la présente recherche : nous appelons « leader » *une personne en charge d'en embarquer d'autres sur au moins un objectif donné dans une organisation*. Sans entrer dans les discussions théoriques sur la notion, nous considérons le leader essentiellement dans sa fonction d'entraînement que suggère l'étymologie anglaise du terme leader, *to lead*, mener. L'équivalent français, le *chef*, a le même sens initial : celui qui

se porte en tête du groupe. En ce sens, la notion (anglophone) de leader dans cette recherche s'amalgame à celle (francophone) de *chef*, peu présente en sciences de gestion (mais que l'on trouvera par exemple dans la littérature académique ou chez des auteurs transverses comme Yves Cohen). C'est pourquoi nous nous autoriserons dans le présent ouvrage à parfois substituer le terme de leader par celui de chef.

Cette définition de travail nous permet d'avancer dans notre analyse de la revue de littérature qui confronte le « leader » (quelles que soient les nuances que l'on apporte au terme) à toutes les facettes de la vulnérabilité, que ce soit au niveau *personnel*, mais aussi *social* dans sa relation aux autres et surtout *opérationnel* dans l'accomplissement de sa mission. Ainsi la vulnérabilité du leader ne peut être circonscrite aux rapports interpersonnels qu'entretient le leader comme « meneur ». Elle renvoie aussi aux autres dimensions de son rôle, nécessaires à l'exercice de sa fonction de leader, notamment managériales, qui lui permettent d'accomplir sa mission, et qui, nous le verrons, l'expose également à la vulnérabilité.

1.1. Pourquoi associe-t-on le leader à la puissance d'agir ?

Dans le langage courant, on prête souvent au leader l'idée d'un état de puissance, que ce soit parce qu'il gère des projets de grande envergure, parce qu'il a des moyens financiers élevés, parce qu'il bénéficie de la reconnaissance d'une élite ou d'une notoriété publique. Pourtant, en sciences de gestion, il existe peu de littérature caractérisant le leadership sur ces critères. En revanche, lorsque Gary Yukl propose un recensement (non exhaustif) des définitions du leadership dans son ouvrage *Leadership in Organizations* (2013), la notion de capacité (« ability ») se répète de façon directe ou implicite. Une capacité à faire se mouvoir et agir les autres (les influencer et les conduire, donc), mais aussi une capacité à agir soi-même. En définissant ici la puissance comme une « capacité à agir sur les autres », nous proposons de procéder à une revue de la littérature qui associe la notion de leadership à cette capacité : plus grande est la capacité, plus grande est la puissance du leader. Se posent alors au moins les questions suivantes : 1) sur quelles bases historiques cette association entre leadership et puissance peut être identifiée (i.e. en quoi le leader est perçu comme puissant) ? 2) sur quelle logique elle se maintient au sein des organisations ? (i.e. pourquoi a-t-on besoin

de ce type de personnage dans les organisations ?) et 3) dans quelle mesure cette logique peut évoluer ? (i.e. de quel leader les organisations ont-elles besoin ?)

1.1.1. Le leader dispose de capacités précieuses liées à la singularité de sa personne

La présente section passe en revue la littérature qui aborde le leader comme une personne qualifiée de leader sur la base d'attributs propres à sa personne comme l'apparence physique, la puissance intellectuelle ou la personnalité, littérature d'ailleurs pionnière dans les théories du leadership.

1.1.1.1. Le leader se distingue par son origine et ses exploits

La tradition historique regorge de héros ayant mobilisé des peuples vers de grandes victoires, comme Alexandre le Grand, Jules César ou Charlemagne et dont les seuls patronymes évoquent l'idée de coalition des intérêts, d'orientation des efforts et donc de puissance. D'une certaine façon, l'Histoire s'est longtemps réduite au récit de leurs exploits. En partant de l'étude de nombreuses de ces personnalités, l'historien britannique Thomas Carlyle (1795-1881) a établi sa célèbre *Great Man Theory* (platement traduite en français par « théorie du grand homme »), selon laquelle les hommes marquant au fer l'Histoire ont des *attributs personnels exceptionnels* qui les distinguent des autres personnes et fondent leur capacité à être chef.

Mais comment Carlyle a-t-il pu établir une telle théorie ? L'ouvrage *Carlyle and the Search for Authority* (1991) de Chris Vanden Bossche et l'article *Carlyle, Freud and the Great Man Theory Fully Reconsidered* (2016) de Bert Alan Spector fournissent des pistes d'explication. En cette première moitié du XIX^e siècle, le bouleversement occasionné par les guerres napoléoniennes puis l'industrialisation galopante ont lancé Carlyle dans une quête de nouveaux repères pour la société (Spector 2016). Vanden Bossche (1991) évoque de son côté une « crise de l'autorité » chez Carlyle : bien que ce dernier estimât que la transformation de la société par la Révolution était nécessaire, il était inquiet de la croissance du capitalisme moderne et craignait qu'une société autodéfinie ne parvienne pas à générer de l'ordre ou une éthique partagée sans autorité transcendante pour procurer ce sens (p. 1-2). Carlyle était d'éducation calviniste, la question pour lui n'était pas de remettre en cause la croyance en Dieu, mais l'autorité de l'Eglise à l'heure où cette dernière était en déclin (p. 3-4). Carlyle avait

également la conviction de la nécessité d'une autorité hiérarchique parmi les personnes (p. 10).

Les recherches de Carlyle l'amènent d'abord à concevoir un cycle de six conférences au printemps 1840, dont le contenu fut repris l'an suivant dans un ouvrage intitulé *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*, et qui donnera naissance à la *Great Man Theory*. Spector (2016) décrit cette théorie comme l'assertion selon laquelle certaines personnes sont des présents de Dieu envoyés sur Terre pour élever l'Humanité. Carlyle mentionnerait parmi ces grands hommes des prêtres, des théologiens (Martin Luther), des auteurs (William Shakespeare) et en « ultime forme d'héroïsme » des rois, figures rassemblant les vertus de toutes les précédentes. Le but premier des conférences de Carlyle était très explicitement que les auditeurs s'inclinent devant les grands hommes et renforcent ainsi leur propre noblesse d'esprit (Spector, 2016). En ce sens, Carlyle ouvrait la voie à de nouvelles hiérarchies visant à faciliter la bonne évolution de la société contemporaine. En ce sens aussi, Carlyle perçut initialement combien nos représentations contemporaines du « grand homme » sont tributaires de cette incertitude qu'offre la société moderne fragmentée en une multitude d'individus et qui semble nécessiter le recours au grand homme ou au sauveur (cf. Raoul Girardet, *Mythe et mythologie politique* (1986)).

Depuis la *Great Man Theory* de Carlyle, de nombreuses théories divergentes ont bien sûr vu le jour. Si Gary Yukl, dans son ouvrage de référence (2013) ne cite pas Carlyle, ce dernier demeure cependant présent dans la littérature académique : que ce soit pour être discuté, chez Spector donc mais aussi chez Hoffman *et al.* (2011) dans leur article *Great Man or Great Myth ?*, ou encore pour être reconnu comme auteur fondateur en leadership par Martin Chemers dans son article *Leadership Research and Theory* (2000) et même plus récemment chez Deshwal et Ashraf dans leur *Systematic Review of Various Leadership Theories* (2020). Cela étant, nous allons voir dans le prochain paragraphe que Carlyle n'est pas le seul à avoir facilité l'association du leadership avec une sémantique divine.

1.1.1.2. Le leader dispose d'une autorité naturelle

La dimension charismatique est définie par Max Weber comme l'un des trois fondements légitimant l'exercice de l'autorité dans les organisations (cf. notamment l'ouvrage posthume *Economie et société* (2015 [1921])). Avant d'entrer plus en détail dans la caractérisation de cette dimension charismatique, une recontextualisation s'impose. Selon

Laurent Fleury (2010), Weber se retrouva témoin au début du XX^e siècle de la transformation de l'Allemagne : préalablement Empire, elle devenait une République et une puissance économique internationale (Introduction, section 4). Cette transformation se refléta notamment dans une évolution des classes sociales, marquée entre autres par le déclin de l'aristocratie terrienne et militaire, tandis qu'émergeait une bourgeoisie arriviste et mercantile. Fleury précise donc que c'est dans ce large contexte que Weber a étudié la question de l'identité de l'Homme moderne et du devenir de la société⁵. Les travaux du sociologue allemand l'amènèrent à théoriser (entre autres) la notion de domination (*Herrschaft*) et d'obéissance dans les organisations, domination qui se caractérise moins par l'obéissance soumise que par l'influence et l'adhésion (Fleury, Chapitre IV section 4).

Trois dimensions établissent la légitimité d'un chef dans une organisation, parmi lesquelles la dimension charismatique. Lepsius (2016) explique l'approche wébérienne du charisme en ces termes : « *Le charisme au sens de Max Weber désigne « une qualité considérée comme extra-quotidienne [...] au nom de laquelle une personnalité [...] est regardée comme un 'chef' »* ». Yukl (1989) abonde dans ce sens en précisant que pour Weber le leader charismatique est un être fascinant disposant de compétences au-delà de la normale. Le charisme peut être à la fois un attribut naturel et une construction sociale, comme l'explique Weber dans *Economie et Société* (2015 [1921]) : « *Le charisme peut être de deux sortes. Ou bien c'est un don adhérent purement et simplement à un objet ou à une personne qui le possède par nature, et il ne peut être acquis d'aucune manière... Ou bien il peut être produit artificiellement dans un objet ou une personne par quelque moyen extraordinaire* » (p. 430).

Le mot « charisme » vient du grec ancien « *χάρισμα (kharisma)* », qui signifie « don » et que l'on retrouve dans deux lettres de saint Paul pour désigner le Saint-Esprit (Conger & Kanungo, 1987). Selon John Breuilly (2011), Weber a justement puisé dans une étude analysant l'usage par saint Paul du « *kharisma* » pour aboutir à la définition de ce charisme comme l'une des caractéristiques légitimant les leaders.

⁵ Notons au passage que beaucoup des travaux de Weber n'ont été publiés qu'après sa mort en 1920, puis publiés à nouveau des décennies après, ce qui explique la datation étrange de certains d'entre eux (par exemple, Conger et Kanungo ((1987)) datent *The Theory of social and economic organization* en 1947).

L'emploi d'une même terminologie pour caractériser à la fois une personne à la tête d'un groupe et l'Esprit Saint (considéré par les chrétiens comme personne divine) contribue en soi à associer l'idée du leader à celle d'une puissance surhumaine, ou tout au moins anormale. Encore faut-il que le subordonné croie et adhère à ce charisme. Car Lepsius (2016) précise que chez Weber « *le charisme est donc fondé sur une relation sociale entre un porteur de charisme et un fidèle qui croit au charisme. La qualité qui est considérée comme charismatique est attribuée à une personne par ses adeptes ; de son côté, le porteur de charisme revendique la reconnaissance du charisme auquel il prétend. Une relation sociale se constitue dans laquelle la position du dirigeant, la domination exercée et la forme d'obéissance possèdent un caractère spécifique.* » Nous sommes bien ici dans un espace de représentation de type religieux. Le leader y acquiert par son charisme sa capacité d'agir et de faire agir les autres.

1.1.1.3. Le leader dispose d'attributs personnels distinctifs

La tradition initiée par Carlyle puis Weber voudrait donc que le leader se distingue par des *dons* lui accordant la capacité et la légitimité d'exercer l'autorité. Plusieurs théories de leadership ont proposé une caractérisation de ces attributs spécifiques.

En France, les principes édictés par Henri Fayol (1841-1925) dans *l'ouvrage Administration industrielle et générale* (1999 [1916]) sont considérés comme pionniers et capitaux dans le développement du management et du leadership⁶. Yves Cohen (2013) replace les travaux de Fayol dans leur contexte de l'industrialisation du début du XX^e siècle : « *Cet ingénieur, qui est l'un des principaux inventeurs mondiaux de la fonction de directeur général, formule le besoin qu'ont les élites elles-mêmes de leur propre renouvellement, sinon même de leur remplacement, c'est-à-dire de l'invention d'une couche managériale à laquelle déléguer la gestion : « L'entreprise patronale finit par être incapable de se bien diriger ; les dirigeants capables manquent dans la famille⁷ » » (p. 34). Parmi les traits propres qui caractérisent les chefs selon Fayol, on trouve donc des attributs tels que « *sûreté des**

⁶ Yves Cohen apporte dans *Le Siècle des chefs* (2013) une précision lexicale intéressante pour notre point de vue : en France avant 1914, le terme de « manèment » ou de « conduite des hommes » était préféré à celui de leadership (p.32)

⁷ Cohen indique la source suivante pour cette situation de Fayol : (CHSP fonds Fayol ; « Notes », 3 et 5 juillet 1924, citées par Donald Reid, « Genèse du fayolisme », *Sociologie du Travail*, vol.19, n°1, 1986, p.86).

connaissances, souplesse et rapidité de l'esprit, forte trempe morale et intellectuelle » (Fayol, in : Cohen 2013, p. 31).

Outre-Manche et outre-Atlantique, la tradition initiée par la *Great Man Theory* de Carlyle a été, d'après Deshwal et Ashraf (2020) ou encore Benmira et Agboola (2021), inspiratrice des théories de *trait leadership*. Populaires dans les années 1930 et 1940, ces théories caractérisent le leader par des traits acquis dès la naissance ou qu'il a travaillés, traits que ne possèderaient pas les autres personnes.

Mais quels sont ces traits ? Dès 1948 dans *Personal factors associated with leadership*, Ralph Stogdill (1948) synthétise trente années de travaux sur ces facteurs personnels distinctifs. Il analyse la corrélation entre des traits identifiés chez une personne en situation de leadership (l'intelligence, le poids, etc.) et la perception de leadership de cette personne par ses subordonnés. On y découvre que des facteurs tels que l'âge, le poids ou la taille du leader sont finalement peu corrélés à la perception de leadership, tandis que le statut socio-économique, l'intelligence ou encore l'adaptabilité ont une place plus prépondérante. Cette synthèse inaugure un courant de recherche sur le *trait leadership* : de nombreux articles se sont succédé dans les décennies qui suivirent (par exemple les travaux de Cattell (1965), Guilford (1975) puis Zaccaro *et al.* (1991)), et dans son ouvrage *Leadership in Organizations* (2013), Gary Yukl propose finalement une synthèse (p. 136) des traits apparentés à un leadership efficace. On note cette fois encore que ces traits sont centrés sur des compétences et non sur des traits physiques, et Yukl précise que ces traits ne sont pas nécessairement innés chez la personne mais qu'ils peuvent se travailler individuellement. Parmi les traits présents dans la synthèse figurent : un niveau élevé d'énergie personnelle et de tolérance au stress, une stabilité émotionnelle, ou encore un niveau relativement élevé de confiance en soi. Ainsi, le chef est chef parce qu'il se maîtrise et *croit en lui*.

Jeffrey Pfeffer (1992) propose d'autres attributs individuels en lien avec un exercice de pouvoir efficace, parmi lesquels la capacité de concentration mais aussi la tolérance au conflit. En effet, puisque selon Pfeffer la majorité des gens n'aime pas les conflits et a tendance à le fuir, il est avantageux pour le leader de supporter ces derniers, d'une part pour avoir une certaine combativité, d'autre part pour décourager ses éventuels opposants (p. 177-178).

1.1.1.4. Le leader dispose de compétences nécessaires en toutes circonstances

À la liste des attributs personnels caractérisant un leadership efficace, Yukl (2013, p. 154) ajoute un recensement des compétences nécessaires pour le leader. Il les classe en trois catégories.

Des compétences techniques tout d'abord, comme une bonne connaissance de l'organisation, des méthodes et des process pour mener une activité. En complément, Argyris (1985) rappelle qu'un leader doit savoir établir un diagnostic, monitorer et implémenter une décision.

Des compétences cognitives ensuite, liées à la capacité de raisonner dans un environnement complexe, à décrypter une situation et établir un sens même dans l'incertitude.

Des compétences interpersonnelles enfin, telles que celles relatives à la communication mais aussi à l'intelligence émotionnelle : savoir faire preuve d'empathie et de compréhension, savoir générer de la motivation.

En synthèse de cette première approche par les compétences, Yukl indique qu'au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie, les compétences techniques sont moins importantes que les capacités à l'abstraction.

En complément, Sandrine Frémeaux et Benjamin Pavageau (2022) ont identifié d'autres formes de compétences chez les leaders. Les auteurs ont notamment révélé les capacités de nombreux leaders à *insuffler du sens* au travail de leurs collaborateurs, en faisant preuve notamment d'exemplarité morale, de soutien personnel et professionnel, d'esprit de communauté ou d'une attitude positive dans les situations difficiles.

1.1.1.5. Le leader dispose de compétences adaptées aux conditions d'un contexte donné

La littérature que nous avons exposée jusqu'ici recense des traits et compétences qui caractérisent un leader en capacité d'agir et faire agir (et donc en état de puissance) en toutes circonstances. Selon Martin Chemers dans son article *Leadership research and theory* (2000) qui décrit l'évolution des théories du leadership, cette approche du leadership par les traits et les compétences était prépondérante jusque dans les années 1960. Par la suite ont émergé des théories prenant en compte les paramètres contextuels du leader, tels que la perception

des collaborateurs, le contexte organisationnel, ou encore l'environnement de travail. L'étude de Stogdill (1948), précédemment mentionnée et qui recensait les traits apparentés au leadership, indiquait déjà dans son paragraphe de discussion « *il devient clair qu'une analyse adéquate du leadership doit impliquer non seulement une étude des leaders, mais aussi des situations* » (traduit de l'anglais, p. 65). Des courants théoriques sur le leadership qui se sont succédé depuis les années 1950 pour tenter de clarifier ces paramètres contextuels on peut proposer ci-dessous une revue non exhaustive.

Le leader sait prendre en compte son appréciation de ses collaborateurs

La première étude de Fiedler sur le sujet, *The Influence of leader-keyman relations on the combat crew effectiveness* (1955), mesurait l'efficacité d'opérations militaires selon la perception par le leader des compétences de l'exécutant. Cette première étude concluait à des résultats plus efficaces pour un leader centré sur la tâche et non vers la relation au subordonné, conclusion que de nombreuses théories de leadership postérieures contrediront. Fiedler (1964) proposa deux principaux facteurs prédictifs d'un leadership efficace : l'échelle « Assumed Similarity between opposites » (ASo) qui mesure l'écart de perception par le leader entre le collaborateur préféré et le collaborateur le moins préféré, et l'estime pour le « Least Preferred Coworker (LPC) ». Il reconnaît cependant que les études effectuées sur ce modèle ont des résultats disparates, mettant au jour la nécessité d'identifier des variables contextuelles supplémentaires. Selon Chemers (2000), le modèle de Fiedler sera l'objet de nombreuses critiques ; il demeure qu'il a mis à jour l'importance des éléments contextuels pour l'efficacité du leader, par-delà ses traits et compétences personnelles.

Le leader sait concilier les intérêts du travail des collaborateurs avec leurs intérêts personnels

Dans son article *A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness* (1971), Robert J. House explique être parti de travaux sur la motivation des personnes au travail pour proposer une nouvelle théorie de leadership clarifiant les facteurs de contingence dans le leadership. Il prend en compte les comportements de leader tels que l'autoritarisme, la proximité dans la supervision, ou encore la considération, et les analyse en regard des objectifs liés à la tâche et à la perception subjective du collaborateur. Pour Chemers (2000), « *la théorie du path-goal argumente que le principal objectif du leader est de motiver ses subordonnés en les aidant à voir en quoi leur performance liée aux tâches pourrait les aider à atteindre leurs objectifs*

personnels » (traduit de l'anglais, p. 30). Selon Yukl (2013), « *la théorie a évolué pour inclure notamment le leadership participatif ou encore le leadership orienté vers l'accomplissement* » (traduit de l'anglais, p. 164). House lui-même reconnaîtra plus tard, dans l'article *The Social Scientific Study of Leadership : Quo Vadis ?* (1997) coécrit avec Aditya, les limites de sa théorie : « *Alors qu'elle était initialement prometteuse, cette théorie, quand elle fut testée empiriquement, se retrouva avec des résultats mitigés* » (traduit de l'anglais, p. 422). Il n'en demeure pas moins que cette théorie, largement citée dans les revues de littérature sur le leadership, contribue à caractériser le rôle des compétences relationnelles pour établir un leader performant et donc puissant.

Le leader sait adapter son style selon les informations dont il dispose et l'implication des collaborateurs

Une autre des théories qui succède au modèle de contingence est celle de la décision normative. Chemers (2000) cite l'ouvrage *Leadership and Decision-Making*⁸ de Vroom et Yetton (1973), expliquant l'influence du nombre de choix possibles pour une décision et du degré d'implication des collaborateurs sur l'efficacité du leadership. « *Le modèle spécifie que si la tâche est claire et les collaborateurs en soutien, le leader devrait faire usage de styles autocratiques, porteurs de gains de temps. Si la tâche ou les informations manquent de clarté, une consultation accrue des collaborateurs améliorera le rendement de l'information et la probabilité de prendre une décision de qualité* » (Chemers, 2000).

Le leader a globalement une relation adaptée avec chaque collaborateur

D'autres théories de leadership ont souligné l'efficacité du leadership par la spécificité de la relation qui lie le leader au subordonné. On citera en premier lieu la théorie du Leader-member exchange (LMX). Cette théorie prend sa source chez Dansereau, Graen et Haga (1975) dans l'article *A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations*. Les auteurs y distinguent deux approches de leadership : l'une basée sur la supervision, l'autre basée sur l'échange. Selon la nature et la fonction du collaborateur, le leader privilégiera l'une ou l'autre approche. Par défaut, plus les collaborateurs sont éloignés du leader, plus le leadership sera centré sur la supervision. Selon Yukl (2013), la théorie évoluera en clarifiant

⁸ Vroom, Victor H. et Yetton, Philip W. *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Pre, 1973. Nous n'avons pas pu accéder à cet ouvrage, il n'est donc pas référencé dans la bibliographie.

l'intérêt pour le leader de développer toujours plus de relations basées sur l'échange avec les collaborateurs.

Tandis que cette théorie, ainsi que celles du *path-goal* et de la décision normative, tend à établir la puissance du leader sur des éléments rationnels, les années 1980 voient émerger des théories du leadership toujours centrées sur la relation avec les collaborateurs, mais plus proches du concept wébérien de charisme précédemment mentionné. Ainsi, dans *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*, Conger et Kanungo (1987) reviennent à l'idée de leader charismatique. Les auteurs expliquent que dans un contexte où les subordonnés sont en état de détresse à cause d'un management décevant, l'arrivée du leader charismatique peut se révéler *providentielle* : par son rapport au *statu quo*, la vision, par la non-conventionalité des moyens qu'il emploie, par une attitude élitiste, entrepreneuriale et exemplaire, le leader charismatique *inspire* ses collaborateurs et les « transforme » radicalement vers l'adhésion. Être providentiel, inspiration : nous assistons ici au retour d'une charge de religiosité associée au rôle du chef, qui, dans le contexte de détresse est lui-même la solution.

1.1.1.6. Le leader peut se sentir puissant, voire tout-puissant

La confiance en soi associée à la puissance

Si le leader, en tant que personne, peut être associé à la puissance, c'est aussi tout simplement parce qu'il a lui-même le ressenti de sa puissance. Nous avons déjà évoqué avec Pfeffer (1992) et Yukl (2013) que la confiance en soi est un attribut associé à un leadership efficace. Dans leur article *Self-Confidence and Leadership Performance* (2004), Hollenbeck et Hall présentent également la confiance en soi comme une vertu chez le leader et la caractérisent de la façon suivante : elle est un jugement qui se base sur des perceptions, elle est systématiquement liée à l'accomplissement de tâches (une ou plusieurs), et elle peut se renforcer au gré de cercles vertueux. Axelrod (2016) complète la caractérisation de la confiance en distinguant deux aspects : d'une part, le trait de personnalité qui se traduit par un état général de confiance, d'autre part l'état d'esprit spécifique à une tâche ou situation donnée. La définition proposée par Hollenbeck et Hall (2004) résume bien ces caractéristiques : « [La confiance en soi est] notre jugement établissant si nous pouvons faire quelque chose ou non » (traduit de l'anglais, p. 257) cette confiance en soi se traduit donc par la croyance du

leader qu'il a la capacité d'agir nécessaire, et donc qu'il est *en état de puissance* pour entraîner les autres.

L'hubris ou le ressenti de toute-puissance

Jusqu'où peut aller le ressenti de puissance chez le leader ? Au même titre que les auteurs précédemment mentionnés, Karlene Kerfoot (2010) perçoit la confiance en soi comme une vertu du leadership. Mais dans son court article *Leaders, self-confidence and Hubris : what's the difference*, la chercheuse précise que l'excès de confiance en soi peut faire basculer le leader dans *l'hubris*. Dans l'article *Hubristic Leadership : A review*, Sadler-Smith et al. (2017) élargissent la définition de l'hubris à une « *surestimation de ses propres capacités entraînant un jugement et une prise de décision trop confiants et trop ambitieux, associée à l'acquisition d'un pouvoir important, invulnérable et méprisant les conseils et les critiques des autres* » (traduit de l'anglais, p. 531). Pour illustrer la notion d'*hubris*, Kets de Vries (2016) rappelle le mythe d'Arachné, femme reconnue pour ses talents dans le tissage au point de s'estimer meilleure tisseuse que la déesse Athéna elle-même. Sadler-Smith et al. (2017) donnent quant à eux l'exemple du discours « *Mission Accomplished* » de George W. Bush le 1^{er} mai 2003. Le président américain apparaît « *habillé comme un acteur hollywoodien avec une tenue militaire de vol* » sur le porte-avions USS Abraham Lincoln (qui arbore une banderole « *Mission accomplie* ») et prononce un discours indiquant la réussite des principales opérations de combat en Irak, alors que la guerre en Irak dont il a lancé la première offensive est loin d'être terminée.

Où cette *hubris* puise-t-elle sa source ? Selon Sadler-Smith et al. (2017), l'intoxication du pouvoir et les succès antérieurs du leader seraient des facteurs catalyseurs d'*hubris*. La littérature psychanalytique apporte des pistes d'explication plus précises. Eugène Enriquez explique dans *Les Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise* (1997) que chaque personne développe depuis l'enfance la formation du *moi idéal* (la représentation de la personne en tant que toute-puissance narcissique), qui a notamment pour but de tenir à distance son anxiété existentielle. L'entreprise offre justement un *organisation-idéal*, c'est-à-dire la promesse de satisfaction du moi idéal. Dans cette logique, si les succès du leader au sein de l'organisation apaisent une souffrance existentielle et nourrissent un moi idéal, ils peuvent avoir pour effet collatéral d'éloigner chez le leader la préoccupation pour le collectif et

d'encourager des comportements individualistes au profit de sa propre ascension, jalonnant le chemin vers la démesure.

Quelles conséquences peuvent avoir l'hubris chez les leaders ? Dans la mythologie grecque, les mortels tombés dans *l'hubris*, c'est-à-dire une démesure dans laquelle ils se perçoivent au même rang que les dieux, s'exposent à une terrible punition par la déesse Némésis⁹. Dans le monde du travail, les conséquences observées sont plus ambivalentes. D'un côté, Kerfoot (2010) et Kets de Vries (2016) voient dans *l'hubris* une attitude globalement destructrice pour le leader comme pour l'organisation. En appui, Tang *et al.* (2015) observent dans leurs travaux que *l'hubris* chez les PDG affecte négativement les activités RSE de l'organisation. La désignation du terme « hubris », connoté péjorativement par défaut, invite d'ailleurs à percevoir des conséquences néfastes.

Néanmoins, des chercheurs ont aussi mis en lumière les effets positifs de *l'hubris* chez les leaders. Picone *et al.* (2014) nomment ainsi les « bons côtés de *l'hubris* » que sont des processus de décision rapides, une communication efficace ou encore la capacité à stimuler la motivation des collaborateurs – ce qui nous ramène d'ailleurs à la définition du leader. Plus récemment, Sundermeier *et al.* (2020), dans une volonté de rééquilibrer une « tradition de *l'hubris* » trop tournée vers ses effets négatifs, identifient également des « *bright manifestations* » de l'hubris chez les leaders, notamment dans la capacité à élaborer des scénarios créatifs, à piloter les collaborateurs dans les situations de crise, ou obtenir l'engagement de parties prenantes extérieures. En ce sens, même l'excès est réinterprété comme un supplément de puissance pour le leader.

En résumé, nous constatons que, dans une large partie de la littérature, le leader est associé à la puissance parce qu'il dispose d'attributs distinctifs (traits propres ou compétences développées) et/ou qu'il se reconnaît lui-même dans une capacité d'agir et d'entraîner les autres.

Mais si les leaders se sentent aussi puissants, c'est aussi parce que l'organisation et ses collaborateurs lui octroient une telle capacité d'agir. Quelles sont les raisons justifiant que soit accordée au leader sa puissance d'agir ?

⁹ Le lecteur attentif remarquera de fait l'opposition entre charisme et hubris chez le leader : le charisme est de souffle divin et l'hubris est sanctionnée par les dieux.

1.1.2. La fonction managériale du leader lui accorde des capacités à agir sur les autres

Nous venons de voir qu'une partie de la littérature académique identifie le leader sur la base d'attributs propres à sa personne. Pourtant, comme le rappelle Yves Cohen en citant Chester Barnard dans *Le Siècle des chefs* (2013), le management et l'administration sont des composantes du leadership, dans la mesure où gestion, commandement et supervision du personnel font partie de la nature du leadership (p. 44). En ce sens, le leader en sciences de gestion n'est pas seulement une personne, il est également une fonction aux indissociables dimensions managériales. En effet, nous ne pouvons complètement séparer les fonctions de leader et celle de manager, comme si le leader n'exerçait, en entreprise, aucune fonction managériale. Au contraire, il est possible qu'il tire de sa fonction managériale une partie de ses capacités, et donc de sa puissance d'agir.

C'est ce qu'il nous faut observer à présent dans la littérature.

1.1.2.1. Chaque rôle associé à la fonction de leader donne des moyens d'action

La littérature sur les rôles du leader en tant que manager et leur exercice dans les organisations est bien évidemment très étendue. Lorsqu'il évoque le « travail managérial » dans sa huitième édition de *Leadership in Organizations* (2013), Gary Yukl prend pour principale référence la taxonomie développée par Henry Mintzberg dans le livre *The Nature of managerial work* (1973). Il s'agit d'une palette de dix rôles (*disseminator, monitor, spokesperson, entrepreneur, disturbance-handler, resource-allocator, negotiator, liaison, figurehead* et *leader*), dont l'importance de chacun varie selon les contextes organisationnels et la position des leaders. Mintzberg classe ces rôles en trois catégories : les rôles liés au traitement de l'information (*information-processing roles*), les rôles liés à la prise de décision (*decision-making roles*) et les rôles liés aux relations interpersonnelles (*interpersonal roles*). Quelles sont les capacités d'action qu'octroie l'exercice de ces rôles ?

L'accès à l'information et son contrôle

Selon Mintzberg (1973) quand il présente le *monitor role*, les managers cherchent continuellement de l'information au sein de diverses sources (réunions, observations directes, mémos, etc.), parmi lesquelles les subordonnés eux-mêmes. Cela signifie donc que l'exercice du rôle de leader dans les organisations engage les subordonnés à lui transmettre de

l'information. La présentation du *disseminator role* précise le contrôle qu'a le chef sur cette information : d'une part, une partie de l'information qu'il reçoit lui est exclusive, au sens où d'autres membres de l'organisation n'y ont pas accès. D'autre part, il a la liberté de transmettre cette information ou non à une partie ou l'ensemble de ses collaborateurs, de façon brute ou après l'avoir adaptée à sa convenance. Dans leur étude *Leadership and Information* (2007), Komai, Stegeman et Hermalin suggèrent d'ailleurs qu'une information concentrée chez le chef, par opposition à une information circulant en toute transparence à l'organisation, mène à davantage d'efficacité dans les décisions prises.

La responsabilité de la décision et de son implémentation

Le leader prend des décisions. Ces décisions peuvent consister à l'allocation de ressources (du matériel, du budget, du temps, des services, des personnes, etc.) permettant le bon fonctionnement de l'organisation au quotidien, ce qui correspond au *resource allocator role* chez Mintzberg (1973). Ces décisions initient également la mise en place d'actions face à des situations de crise (accidents, grèves, incendies, crise sanitaire, etc.), c'est en ces termes que Mintzberg caractérise le *disturbance handler role*. Les décisions du leader lui permettent également d'assurer un *entrepreneur role* : il peut planifier et déployer des projets sur la base d'opportunités identifiées. Ces projets peuvent consister en développement de nouveaux produits, acquisition de nouveaux équipements, réorganisation de la structure formelle, etc. Le déploiement de ces projets est d'ailleurs l'objet de nombreuses études académiques dans le domaine de la conduite du changement, de nombreux chercheurs dans ce domaine (par exemple Jon Kotter (2001) ou encore Autissier et Moutot (2012)) mettent en lumière le rôle important que joue l'influence des leaders dans le succès de ces projets.

Le leader dispose également, selon le contexte et sa personnalité, d'un éventail de possibilités quant à la façon de prendre ses décisions. Par exemple, le modèle de Vroom et Yetton (1973) propose une distinction des processus de décision selon le degré de concertation des collaborateurs : le leader peut prendre la décision sur la simple base des informations dont il dispose, ou bien recueillir davantage d'informations par le biais de ses subordonnés, et décider par lui-même ou en concertation avec ses collaborateurs.

Nous aboutissons ainsi au constat que les rôles liés à la prise de décision chez le leader donnent accès à des capacités d'agir tant au niveau stratégique des organisations (le choix de

la direction à prendre) qu'au niveau opérationnel (le contrôle sur les moyens et la mise en place d'actions au sein de l'organisation).

L'influence sur les actions des collaborateurs

Lorsque Mintzberg (1973) présente les rôles de *liaison*, *figurehead* et *leader* relatifs aux relations interpersonnelles chez le leader, il mentionne l'établissement d'un réseau par la création et le maintien de contacts avec des personnes internes et extérieures à l'organisation, la participation à des événements souvent symboliques comme des séminaires, cérémonies et rituels, et l'action de s'assurer que les collaborateurs restent motivés et alignés avec la trajectoire de l'organisation. L'approche de Mintzberg sur la relation interpersonnelle met donc en lumière les *devoirs* du leader pour influencer les collaborateurs. Yves Cohen dans *Le Siècle des chefs* (2013) relève en complément les capacités dont le leader a le *droit* de faire usage pour influencer sur les agissements des collaborateurs. Il y a tout d'abord la capacité à déterminer les salaires octroyés : selon Cohen, Henry Ford lui-même aurait dit « *ces salaires élevés rendent les ouvriers dociles* » (p. 313). Il y a également la capacité à appliquer des sanctions : récompenser ou punir les comportements et actions des collaborateurs. L'application de cette sanction peut prendre des formes diverses : Cohen cite une circulaire de Frederick Taylor, dans laquelle il serait mentionné qu'il faut d'abord réprimander doucement un ouvrier, puis devenir rude si le comportement problématique persiste (p. 315). Depuis Ford et Taylor, une littérature très étendue a bien sûr affiné l'analyse des moyens d'influer sur les collaborateurs, tant par la sociologie des organisations initiée avec les travaux d'Elton Mayo à la General Electric (1949) que par les travaux en comportement organisationnel sur la motivation (on citera à titre d'exemple l'ouvrage *Drive* (2011) de Dan Pink).

Ces travaux affinent la compréhension des capacités d'agir et d'influer du leader, sous la forme de *tactiques*. En France, Cohen (2013) illustre par exemple la tactique de « pacification par extraction des meneurs » par le cas de l'usine Schneider au Creusot en 1899 (p. 236) : au sein de cette entreprise paternaliste, des grèves ouvrières avaient éclaté dans le but premier de faire créer un syndicat. Face à cette demande pouvant affaiblir son autorité, Eugène Schneider, maire du Creusot et patron de toutes les usines, a d'abord consenti à la création de ce syndicat, avant de progressivement licencier tous les responsables de ces syndicats dans les mois qui suivirent. Dans *Managing Power* (1992), Pfeffer recense d'autres tactiques employées par les leaders. À un niveau organisationnel, le leader peut enclencher

une réorganisation dans le but de limiter les marges de manœuvre de ses collaborateurs et donc de faciliter leur contrôle (« *Divide and Conquer* »). Dans le processus de prise de décision, il peut faire usage de son contrôle du temps, par exemple en imposant des jalons, forçant ainsi les collaborateurs à se mettre en mouvement pour tenir les délais fixés (« *Deadlines* »). À l'inverse, il peut choisir de retarder une décision, ce qui pourra avoir pour effet de fatiguer les personnes réfractaires à cette décision (« *the waiting game* ») et accroître le sentiment de dépendance chez les collaborateurs. Yukl (2013) recense quant à lui des tactiques plus directes d'influence notamment pour faire adhérer un collaborateur à une trajectoire (p. 219), comme impliquer le collaborateur par la concertation, le flatter, s'appuyer sur la légitimité d'alliés, s'appuyer sur une amitié préexistante, faire appel aux valeurs de l'organisation, etc.

En résumé, l'exercice de la fonction de leader fournit des capacités 1) d'accès à des informations potentiellement exclusives, 2) de prise de décision en déterminant le degré d'implication des collaborateurs, 3) d'implémentation de décisions déterminant la place des collaborateurs dans l'organisation, et 4) de développer des tactiques interpersonnelles de contrôle des collaborateurs.

Le leader ou « chef » apparaît donc comme puissant, non plus sur un plan symbolique mais dans ses comportements pratiques. Mais de la même façon qu'il nous a fallu comprendre pourquoi la puissance symbolique était sinon acceptée, du moins rationalisée (croyance dans des qualités supérieures, aura du « grand homme », etc.), il nous faut de nouveau poser la question de la légitimité du leader : pourquoi les subordonnés acceptent-ils de donner à un leader de tels moyens pratiques d'exercer sa puissance ?

1.1.2.2. Ces capacités d'agir sont légitimées par des cultures organisationnelles

Le concept de culture est classiquement avancé moins pour expliquer que pour caractériser le contexte propre à l'entreprise dans lequel le chef peut exercer légitimement sa puissance. Pour Schein (2010), la culture organisationnelle est l'ensemble des croyances et convictions partagées par les membres d'une organisation et qui déterminent la représentation que celle-ci se fait d'elle-même et de son environnement. Gerry Johnson, dans la neuvième édition de son ouvrage *Stratégique* (2011), inclut dans la caractérisation de la culture organisationnelle les routines du quotidien, les symboles visuels ou implicites, les mythes qui ont forgé l'histoire de l'organisation, mais également les règles, normes et

indicateurs de contrôle qui rythment le quotidien des personnes (p. 213). L'approche de Johnson prend donc en compte dans la culture d'une organisation ses dimensions structurelles, ce qui permet de présenter ci-dessous en quoi les cultures organisationnelles légitiment le rôle de leurs chefs.

La légitimation du chef par la rationalité qui lui est attachée

Max Weber justifiait la légitimité de l'autorité d'un chef par sa dimension charismatique mais aussi par son inscription dans l'ordre légal-rationnel. Pour Fleury (2010), cette dimension « *est fondée sur la croyance en la légalité des règlements et des titres de ceux qui les exercent. La légitimité tend ici à se confondre avec la légalité, car l'ordre procède ici d'une loi. La croyance en la validité de l'ordre renvoie à la vertu de la loi, comme règle universelle, impersonnelle et abstraite. [...] L'autorité, définie par des règles établies rationnellement dans des lois, s'impose en vertu de la « légalité », en vertu de la croyance en la validité d'un statut légal et d'une « compétence » positive fondée sur des règles établies rationnellement...* » (chapitre IV, section 11).

Dans une entreprise, le contrat de travail d'un leader et la fiche de poste associée délimitent ses rôles et responsabilités, tandis que le règlement de l'organisation et le droit du travail limitent aussi ses capacités. Pour Weber, l'approche rationnelle de l'organisation et de l'autorité du chef trouve son aboutissement dans la bureaucratie moderne : « *Manifestation de la rationalisation, c'est-à-dire de l'emprise croissante d'une rationalité formelle, fondée sur l'application méthodique de règles et de procédures, qui permet calculabilité et prévisibilité (Berechenbarkeit), la bureaucratie apparaît comme l'une des formes emblématiques du rationalisme occidental* » (Fleury (2010), Chapitre IV, section 11). L'approche rationnelle-légale renforce par ailleurs l'importance de la *fonction* par rapport à la *personne* du leader : en insistant sur les rôles et responsabilités et suivi de règles, elle limite l'influence des traits de personnalité sur l'exercice de la fonction par contraste avec la légitimité de type charismatique.

La légitimation du chef par la tradition

Outre la dimension charismatique (vue en 1.1.1) et la dimension légale-rationnelle, Weber mentionne dans *Economie et Société* (2015 (1921)) la légitimation du chef par la tradition. Dans son article *Weber on Legitimate Norms and Authority* (1970), Spencer reprend

à ce titre les propos du sociologue allemand : « *il s'agit très souvent d'une réaction quasi automatique à des stimuli habituels qui orientent le comportement dans une logique déjà suivie à plusieurs reprises* » (traduit de l'anglais, p. 127). La légitimité se base ici donc sur la reproduction de comportements préalablement jugés légitimes par tradition : c'est parce qu'il y a eu des chefs *précédemment* qu'il en faut un maintenant. Implicitement, se développe une croyance plus ou moins fortement ancrée en la sacralité de la tradition (Beetham, 1991) : c'est parce qu'il y a *toujours* eu un chef qu'il en faut *toujours* un.

Fleury (2010), évoque ainsi « *l'autorité de l'« éternel hier », c'est-à-dire celle des coutumes sanctifiées par leur validité immémoriale et par l'habitude enracinée en l'homme de les respecter* » (Chapitre IV, section 7). L'un des rôles du chef est de préserver cette tradition : « *La technique du pouvoir du leader traditionnel (roi ou empereur) consiste à persuader que la tradition est vénérable en elle-même, et à masquer que la tradition émane d'une invention* » (chapitre IV, section 7). Précisons que pour Houghton (2010), l'approche wébérienne de la légitimité par la tradition vise en premier lieu le cas de chefs de tribus, de seigneurs féodaux et de monarques. Pour Weber, la légitimité traditionnelle se heurte, dans les organisations modernes, à la légitimité légale-rationnelle.

Organisation et besoin d'un chef

Dans l'opinion commune, et donc dans les cultures organisationnelles dominantes, il ne peut y avoir d'organisations sans chefs. La division du travail implique en effet une coordination et donc une hiérarchie de pouvoirs. Nous avons déjà évoqué en 1.1.1 en quoi le contexte historique de transition vers un monde industriel a amené Thomas Carlyle à se forger la conviction du besoin de *Great Men*. Yves Cohen (2013) rappelle qu'en ces temps post-révolutionnaires d'avènement du monde industriel, le rôle du chef dans le maintien de la démocratie a été fortement discuté. Selon Cohen, Max Weber avait la conviction qu'il ne peut y avoir de démocratie sans chef (p. 128). Fleury (2010) souligne, dans une optique wébérienne, les vertus de la légitimation charismatique au sein d'institutions modernes : « *Ces « chefs » chercheraient à entraver les processus d'objectivation-réification (Versachlichung) et le règne de la prévisibilité-calculabilité (Berechenbarkeit) technocratiques* » (Chapitre IV, section 12). Cohen (2013) cite d'autres auteurs de cette période concluant à la nécessité d'un chef, par exemple le psychologue français Gustave Le Bon dans *Psychologie des Foules* (1895) : « *La nécessité des meneurs est évidente puisque, sous le nom de chefs de groupes, on les*

retrouve dans tous les pays. Ils sont les vrais souverains des assemblées. Les hommes en foule ne sauraient se passer de maître, c'est pourquoi les votes d'une assemblée ne représentent généralement que les opinions d'une petite minorité¹⁰ ».

Pour Henri Fayol, « *chaque unité d'aujourd'hui en représente plusieurs d'autrefois d'où nécessité des hommes de choix, de plus en plus supérieurs, partant (sic) plus difficiles à recruter¹¹* », c'est pourquoi « *l'entreprise patronale finit par être incapable de se bien diriger ; les dirigeants capables manquent dans la famille [...]. Ainsi, ce n'est pas seulement le besoin de capitaux qui conduit à la société anonyme, mais aussi le besoin d'avoir un chef.¹²* » Cohen cite également deux disciples de Fayol, Joseph Wilbois et Paul Vanuxem, qui écrivent en 1919 : « *des attributs de la vie moderne, concentration et mondialisme d'une part, galop du progrès de l'autre, on doit conclure à la nécessité de chefs¹³* ».

Cette conviction est encore présente de nos jours et ne se borne pas à des penseurs érudits : le besoin d'un chef dans l'entreprise est ressenti par les subordonnés individuellement et collectivement parce que le chef réduit l'incertitude en prenant en charge l'action à mener. Ainsi, dans son ouvrage *Pourquoi un chef doit être exemplaire*, Tessa Melkonian (2019) présente le concept « d'heuristique simplificatrice » : suivre un chef permet au subordonné de réduire son incertitude. Le psychanalyste Kets de Vries conclut de manière similaire dans *Les Mystères du leadership* (2002) : « *Pourquoi les gens ont-ils besoin de leaders - de dirigeants politiques, de chefs d'entreprise, de maîtres à penser ? La réponse tient en cette phrase : parce que nous vivons dans un monde de changement. L'anxiété est la réponse naturelle à toutes les situations de changement ; or lorsque nous sommes anxieux nous cherchons quelqu'un susceptible de nous guider, de "contenir" notre anxiété* » (p. 246).

¹⁰ Giustav Lebon *Psikhologiia narodov i mass*, Saint-Petersbourg, Maket, 1895 (autre ed. dès l'année suivante : Saint-Petersbourg, F. Pavlenkov, 1896, p.130, 115). Nous n'avons pas pu accéder à cet ouvrage, il n'est donc pas référencé dans la bibliographie.

¹¹ Cité par Y. Cohen : Centre d'Histoire de Sciences Po (CHSP), fonds Fayol, HF4, Dr 4, note sd (vers 1898), man.)

¹² Citée par Y. Cohen : CHSP fonds Fayol ; « Notes », 3 et 5 juillet 1924, citées par Donald Reid, « Genèse du fayolisme », *Sociologie du Travail*, vol.19, n°1, 1986, p.86

¹³ Source citée par Cohen : Joseph Wilbois et Paul Vanuxem, *Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes. Une doctrine française : l'administration expérimentale*, Paris, Payot, 1919, p.77. Nous n'avons pas pu accéder à cet ouvrage, il n'est donc pas référencé dans la bibliographie.

Ainsi le leader, même dans les organisations les plus rationnelles et sophistiquées, *prend sur lui* la complexité et la simplifie par son action. Sa puissance n'est donc pas strictement liée au caractère « sacré » de son pouvoir, mais aussi à la capacité de trancher, comme Alexandre le Grand s'imposa en tranchant le nœud gordien.

La culture du chef propre à chaque organisation

La légitimation du chef par l'organisation au travers des dimensions susmentionnées ne signifie pas que les attentes de l'organisation vis-à-vis des attributs et agissements du leader soient partout les mêmes. Weber lui-même mentionne les influences possibles de chaque dimension sur les autres. Beetham (1991) indique ainsi que selon Weber les dimensions traditionnelle et rationnelle-légale appartiennent à la sphère du quotidien tandis que celle du charismatique relève de l'extraordinaire. En complément, Conger (1993) affirme que Weber avait la conviction que la dimension rationnelle-légale serait l'emblème du XX^e siècle, et que le charisme serait condamné au déclin tandis que se développeraient de façon permanente des structures institutionnalisées. Cela présuppose donc l'idée d'une évolution *dans le temps* des attentes en termes de leadership au sein des organisations.

Cette diversité des attentes s'applique-t-elle également sur une échelle géographique ? Le lecteur attentif aura remarqué, depuis le début de la présente revue de littérature sur le leadership, la présence importante de références anglo-saxonnes. Les chercheurs House et Aditya, dans leur article *The Social Scientific Study of Leadership : Quo Vadis ?* (1997), affirment que « *la littérature en leadership est souvent basée sur un ensemble assez limité de suppositions qui reflètent généralement la culture occidentale industrialisée* » (traduit de l'anglais, p. 409). Or, outre ce que nous venons de mentionner avec Weber, la diversité des cultures possibles selon les critères de Schein (2010) ou encore Johnson (2011) laissent bien entrevoir que les attentes d'un groupe vis-à-vis de son chef peuvent varier d'une organisation à l'autre. Ainsi, après s'être demandé si les théories de leadership américaines étaient applicables dans les autres pays, Geert Hofstede (1980) a construit une modélisation des cultures nationales selon quatre dimensions. Il en ressort qu'un peuple n'accordera pas la même légitimité à un leader selon le rapport que ce peuple entretient vis-à-vis de l'inégalité de distribution du pouvoir, de l'évitement de l'incertitude, de l'individualisme ou encore des

valeurs apparentées à la masculinité¹⁴. À un niveau plus micro-organisationnel, les nombreux travaux sur le lien entre genre et leadership mettent en lumière l'influence des valeurs de leadership masculines sur la légitimité accordée à une leader femme, on citera à titre d'exemple l'article de Cecilia Ridgeway *Gender, status and leadership* (2001).

Nous avons vu dans cette première section que le leader ou chef est associé à l'idée de puissance à la fois par des attributs propres à sa personne qui lui permet d'apparaître comme « supérieur » aux autres, et par des attributs propres à sa fonction qui lui donnent une capacité d'agir sur les autres et d'assurer le fonctionnement de l'ordre commun.

Au niveau plus précis de la fonction du leader dans la sphère organisationnelle, soulignons que notre revue de littérature mêle des capacités propres au leadership au sens premier de « mener des hommes » et des capacités propres au management. Tout cela conforte notre position, dans le cadre de la présente thèse, consistant à ne pas distinguer *a priori* le leader du manager. Dans la mesure où tout leader dans une entreprise est invité à exercer des fonctions managériales, son leadership est lié à la capacité à exercer de telles fonctions : il y va de sa légitimité rationnelle-légale. En ce sens, notre point de vue rejoint l'indistinction sémantique faite entre « leadership » et « maniement¹⁵ » en France avant 1914 (d'après Cohen 2013, p. 32), l'association de leadership et management faite par Taylor (in : Cohen 2013, p. 92) ou encore l'approche de Chester Barnard (in : Cohen 2013, p. 44) selon qui le leadership inclut une dimension d'administration et de management.

Nous avons montré les raisons avancées pour associer le leader-manager à la puissance et le rôle que cette puissance joue dans les organisations, y compris pour limiter l'incertitude des collaborateurs. Pourtant, un courant de la littérature managérial s'est intéressé à l'apparent oxymore que constitue la vulnérabilité du leader. Plus encore, le lecteur invité à taper les mots-clés « leaders » et « vulnérables » sur un célèbre moteur de recherche tombera en première page de résultats sur huit cabinets de conseil/coaching proposant une

¹⁴ Depuis 1980, Hofstede a d'ailleurs enrichi son modèle avec deux dimensions supplémentaires (indulgence et orientation long-terme) et propose au public de faire des analyses comparatives de cultures nationales sur son site www.hofstede-insights.com.

¹⁵ Rappelons qu'étymologiquement, management et maniement partagent la racine latine de « Manus » signifiant « la main ».

réflexion voire une approche sur la vulnérabilité au sein du leadership¹⁶. Signe qu'il y a donc une demande sociale sur cette question qui peut sembler sinon paradoxale, en tout cas problématique au regard de ce que nous avons évoqué précédemment : si le chef doit être fort pour être légitime (quels que soient les fondements évoqués de cette légitimité) comment peut-il être en même temps vulnérable ? Cela invite à creuser deux questions subordonnées : d'une part, à quel point le leader réputé puissant par construction peut-il être vulnérable, et, d'autre part, que peut-il *faire* de cette vulnérabilité ? C'est ce que nous allons approfondir dans la prochaine section.

1.2. En quoi le leader peut-il être vulnérable dans l'accomplissement de sa mission ?

Pour pouvoir évoquer la vulnérabilité du leader, il est nécessaire de clarifier la notion de vulnérabilité elle-même. Notons tout d'abord que malgré son origine antique, le terme est d'un usage plutôt récent. Selon l'historien Jean-Marie Villela (2022), le mot « vulnérable » et son substantif « vulnérabilité » ont été peu usités dans les textes français entre le XV^e et le XIX^e siècle (contrairement à l'antonyme « invulnérable »). Ce n'est qu'à la fin du XIX^e et surtout au XX^e siècle que leur usage devint fréquent. Dans la littérature académique, le nombre d'occurrences du terme « vulnérabilité » dans les articles scientifiques passe de moins de 100 en 1970 à quasiment 7 000 en 2014¹⁷ (Brodiez-Dolino 2016).

Mais qu'est-ce donc que la vulnérabilité ? Le terme vient du mot latin « *vulnus* » qui signifie blessure ; par extension « *vulnerare* » signifie donc « blesser ». Villela (2022) identifie l'usage de « *vulnerare* » au sens figuré du terme dès l'Antiquité, que ce soit la blessure par les paroles dans *les Catilinaires* de Cicéron¹⁸, ou la blessure occasionnée par l'amour dans *l'Enéide*

¹⁶ Test effectué en janvier 2023.

¹⁷ Etude effectuée sur Google Scholar par Axelle Brodiez-Dolino et publiée dans *Le Concept de vulnérabilité* (2016)

¹⁸ «Hosce ego video consul, et de republica sententiam rogo : et, quos ferro trucidari oportebat, eos nondum voce vulnero. » (Et moi consul je les contemple, je leur demande leur avis ; les misérables que devrait percer le fer, ma voix hésite encore à les blesser !) (Villela, Jean-Marie. Vulnérabilité (s), histoire d'un concept polysémique. In : Séminaire de recherche" vulnérabilité du vivant Faculté de théologie de Lille. 2022.)

de Virgile¹⁹. La définition de Wrainwright et Williams (2005) selon lesquels la vulnérabilité est la « *capacité d'une personne à être exposée à une variété de blessures* » (traduit de l'anglais, p. 28), pourrait donc a priori résumer toutes les définitions possibles. Cependant, la variété des contextes dans lesquels est employée cette notion pourrait mettre en lumière une certaine ambivalence sur son interprétation. Si l'on prend pour exemple la notion voisine de fatigue, Georges Vigarello (2020) décrit une évolution dans la perception de cette fatigue au cours de l'Histoire : fatigue inhérente au chevalier du Moyen-Âge célébrée dans le récit de ses combats, fatigue de la cour au XVII^e siècle où les longs cérémoniaux imposent aux courtisans de rester debout mais aussi de ne rien laisser paraître et de rester disponibles quoi qu'il arrive, fatigue « utile » du citoyen nouveau au XIX^e siècle car fatigue morale issue du temps investi dans les villes à œuvrer pour le progrès, fatigue d'anxiété liée à la non-réalisation de soi au XX^e siècle. On peut ainsi voir dans la description de Vigarello deux versants de la notion de fatigue, entre une fatigue intrinsèque *avec* laquelle on œuvre pour le mieux, et une fatigue limitante *contre* laquelle il faut agir.

Qu'en est-il de la vulnérabilité au sens le plus large ? D'un côté, Martha Nussbaum (2000) emploie le terme de vulnérabilité pour évoquer le *risque* d'une personne ou d'une communauté face à une *menace* extérieure (par exemple la violence conjugale). De l'autre, Erinn Gilson (2011) présente la vulnérabilité comme une opportunité de s'ouvrir, de découvrir, et de trouver le *réconfort* chez autrui. La vulnérabilité est donc vue tantôt sous l'angle d'une défaillance, tantôt sous l'angle d'une opportunité. La section qui s'ouvre ci-dessous suggère que cette ambivalence se reflète jusque dans la pratique du leadership et de la puissance qu'elle implique.

1.2.1. Le leader en tant que personne contrainte par une vulnérabilité individuelle

1.2.1.1. La vulnérabilité physique liée aux contraintes du corps

1.2.1.1.1. La perception médicale de la vulnérabilité

Le lien direct de la notion de vulnérabilité avec celle de blessure amène en premier lieu à se demander quel usage la médecine fait de cette notion. Les dictionnaires médicaux

¹⁹ "At regina graui iam dudum saucia cura, uolnus alit uenis, et caeco carpitur igni" (Cependant la reine, depuis longtemps déjà blessée par un lourd souci, nourrit sa blessure en ses veines, se consume d'un feu secret) (Ibidem)

donnent la définition récurrente de « *faiblesse ou susceptibilité à un dommage*²⁰ », nous plaçant ici dans le registre de la défaillance.

Ainsi le gérontologue Jacques Richard (2004) définit la vulnérabilité comme un fait scientifiquement établi attestant d'un *danger* pour la personne, provenant de la personne elle-même ou d'autrui, et face auquel des actions de *protection* doivent être mises en place. La tendance de la plupart des articles scientifiques médicaux mentionnant des personnes vulnérables est bien de rapporter un état relatif à la faiblesse ou au risque (par exemple Iversen *et al.* (2022) qui évoquent la population atteinte d'Alzheimer). La tendance reste la même lorsque l'on évoque la notion de vulnérabilité psychologique (cf. par exemple Benincasa *et al.* (2022) employant l'expression pour évoquer les conséquences néfastes de la pandémie de Covid-19).

En ce qui concerne le leader, il va de soi que comme toute autre personne il n'est pas à l'abri de l'accident, de la maladie, du handicap ou des conséquences de l'âge. Dans la sphère organisationnelle, l'état de santé physique du leader peut ainsi s'observer à travers la notion de stress, dont nous allons voir en section suivante le lien avec la vulnérabilité.

1.2.1.1.2. Le lien entre cette perception médicale et le stress

Harms *et al.* (2017) définissent le stress comme « *l'excitation physiologique et/ou psychologique qui se produit lorsqu'un individu perçoit une menace pour quelque chose de valeur pour lui et que cette menace entame ou épuise les ressources dont il dispose pour y faire face* » (traduit de l'anglais, nous soulignons p. 179). La littérature sur le stress est très étendue, avec des articles de référence comme *Conservation of resources*²¹ de Stevan Hobfoll (1989) ou le livre *Stress, appraisal and coping*²² de Lazarus et Folkman (1984), qui détaillent de nombreux modèles d'appréhension du stress, tant dans l'origine de ce dernier (lié à la tâche, à la relation interpersonnelle, à l'environnement, cf. Harms *et al.* (2017)) que dans la réponse à y apporter (avec des stratégies de *coping* telles que la demande d'aide).

²⁰ Selon le site [medical-dictionary.thefreedictionary.com](https://www.medical-dictionary.thefreedictionary.com) qui recense les définitions de plusieurs dictionnaires médicaux, consulté en décembre 2022. La définition donnée ici est traduite de l'anglais.

²¹ Selon Google Scholar consulté en décembre 2022, l'article a été cité 16375 fois dans la littérature académique !

²² Cité plus de 83000 fois à la même date !

Mais en quoi le stress est-il en lien avec la vulnérabilité ? On trouve une explication aux sources même de la notion de stress. Selon Vigarello (2020), le mot « stress » vient en premier lieu du domaine de l'ingénierie : « *Un contexte a favorisé l'invention du terme : celui des ingénieurs spécifiant les contraintes exercées sur les matériaux du début du XX^e siècle, bétons, fibres, métaux composés, aciers étirés, telles les étreintes, torsions, extensions subies par des substances se prêtant à de très infimes déplacements avant de retrouver leur ajustement, ou cédant définitivement sous d'invincibles poussées* » (Vigarello 2020, p. 302). La notion de stress au sein d'organismes vivants serait apparue en 1936 dans un article de Hans Selye pour la revue *Nature*²³ : « *Dans cette recherche, des rats sont exposés à des situations diverses : froid, blessure, exercice excessif. Cela génère de la fatigue, puis une réaction salvatrice qui restaure l'équilibre, mais si on prolonge les sévices cette réaction cède et les rats finissent quand même par succomber. [...] Le mot « stress » est proposé ici pour la première fois, désignant les perturbations de tous ordres provoquées par l'« agression » ou le « choc » trop longtemps continués.* » (Vigarello 2020, p. 302). Le lien avec la vulnérabilité vue comme défaillance est ici évident. Selye a par la suite étendu ses observations aux humains et a théorisé ce phénomène de réponse aux *stimuli* sous le nom de *General Adaptation Syndrome* (Hobfoll 1989).

Si ces travaux ont depuis été contestés (notamment sur leur vision trop uniforme des réactions des individus, ou encore l'occultation de l'anticipation du stimulus chez la personne, cf. Hobfoll 1989), ils suggèrent deux idées qui persisteront dans des théories ultérieures sur le stress. D'une part, le fait qu'un stress trop élevé peut mener à l'épuisement, qui constitue un des trois facteurs de *burn-out* (avec le cynisme et la perte d'efficacité) selon l'échelle de Maslach (1986). D'autre part, le fait que le stress peut être bénéfique pour la personne (repris dans le modèle homéostatique de McGrath (1970), cité chez Hobfoll (1989)), du moins jusqu'à un certain *seuil*, avant d'avoir des conséquences néfastes. Le lien avec la vulnérabilité vue comme opportunité est donc possible.

²³ SELYE, Hans. A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, 1936, vol. 138, no 3479, p. 32-32. Nous n'avons pas pu accéder qu'à une version abrégée de l'article, il n'apparaît donc pas dans la bibliographie.

1.2.1.1.3. *La déclinaison de ce stress chez le leader*

Une littérature qui tient le leader à distance de cette vulnérabilité

La recherche de littérature effectuant le lien entre stress et leadership révèle un constat surprenant : Yukl (2013) mentionne essentiellement le stress comme une dimension présente *chez le subordonné*, que le leader a pour rôle de modérer ; seule la notion de « *stress tolerance* », présentée comme facteur d'un management efficace (p. 139), indique que le leader peut *lui-même* être en situation de stress. De même, l'article *Leadership and stress : a meta-analytic review* (2017) de Harms *et al.*, se concentre sur le lien entre le style de leadership et le niveau de stress conséquent des subordonnés. Ainsi, le leader tout-puissant semble échapper au stress et à la vulnérabilité qu'il peut provoquer.

Plus encore, la vulnérabilité prêtée au subordonné semble asseoir la puissance prêtée au leader. Ainsi, Howell et Shamir (2005), analysent l'influence possible de l'état du subordonné sur l'efficacité d'un leader à l'approche charismatique. Le mot « vulnérable » est ici utilisé en opposition à « force et confiance » dans la phrase suivante : « *Ces arguments suggèrent que le leadership charismatique pourrait être applicable à la fois pour des subordonnés faibles et vulnérables et des subordonnés forts et confiants, mais il y aura des différences dans la nature de la relation entre leader et subordonné, ainsi que dans le mécanisme primaire d'influence : l'identification personnelle ou sociale* » (traduit de l'anglais, p. 101-102). Howell et Shamir reformulent ensuite cette phrase sous la forme d'une proposition théorique : « *Proposition 1a : les subordonnés avec un self-concept peu clair²⁴ formeront une relation charismatique personnalisée avec le leader* » (traduit de l'anglais, p. 102). Là encore, la notion de « self-concept peu clair » employée comme synonyme de « faible et vulnérable » confirme sa signification péjorative, mais elle concerne le subordonné en miroir avec la puissance du dirigeant. Ainsi, le leader serait-il invulnérable parce que puissant ?

Une littérature complémentaire qui met en lumière la vulnérabilité du leader par sa santé

En sens inverse pourtant, Udai Pareek, après avoir étudié un échantillon de cadres supérieurs, a modélisé un *Organizational Role Stress* (1983). Buttner (1992) ou Smith et

²⁴ « Low self-concept clarity » dans le texte original.

Cooper (1994) invoquent les longues heures de travail, la constante nécessité d'adaptation, et les conflits de rôle comme des facteurs de stress chez les dirigeants. Plus récemment, Nambisan et Baron (2021) mettent en lumière le stress que peut générer le leadership dans les activités liées au digital. En France, les importants travaux d'Olivier Torrès et les études de son observatoire AMAROK²⁵ analysent notamment le stress chez les dirigeants de PME dans l'exercice de leur fonction. Ces travaux ont abouti notamment à l'ouvrage collectif *La Santé du dirigeant* (2017) dans lequel on trouvera une observation par Ben Tahar et Rossi des facteurs de burn-out chez des dirigeants d'entreprise : la surcharge de sollicitations, l'incertitude liée à l'environnement et le ressenti de solitude sont des facteurs contributeurs au burn-out chez le leader. Plus récemment, Torrès *et al.* (2022) ont suggéré que l'importance centrale que le dirigeant accorde à son entreprise dans le sens de sa vie (une observation existentialiste de l'entrepreneuriat) peut avoir des effets néfastes sur sa santé personnelle. La même année, Torrès *et al.* (2022) ont montré que lors de la crise pandémique de la COVID-19 le risque de burn-out chez les dirigeants s'est retrouvé accru. En somme, le stress généré par l'exercice de l'autorité chez le leader peut constituer un frein à ses capacités et donc à sa puissance.

1.2.1.2. La vulnérabilité psychique du leader liée à son parcours de vie

1.2.1.2.1. Une vulnérabilité psychique structurelle

Spini *et al.* (2017) suggèrent que le parcours de la vie de la personne contribue à bâtir chez elle une vulnérabilité latente (non révélée) et/ou une vulnérabilité manifeste : le développement de la société postindustrielle qui réduit la stabilité peut par exemple développer un sentiment d'insécurité (Spini *et al.* 2017). Or celle-ci concerne les leaders en tant que personnes particulièrement impliquées dans la société postindustrielle. À un niveau plus intime encore, Kets de Vries (2009) explique que les comportements observés chez les leaders sont dérivés d'expériences et schémas vécus durant leur enfance et développés jusqu'à l'âge adulte. Un lien profond avec la vulnérabilité apparaît alors : pour Kets de Vries, beaucoup de dirigeants adoptent un comportement visant à obtenir en premier lieu de la reconnaissance, afin de compenser des *blessures* narcissiques infligées durant l'enfance par des parents trop exigeants ou inversement trop laxistes. À l'opposé des conclusions de Howell

²⁵ <http://www.observatoire-amarok.net/sites/wordpress/>

et Shamir, l'attitude des dirigeants serait dans ce cadre une compensation d'une vulnérabilité avérée (réalisation de la blessure) et donc en quelque sorte consubstantielle à la pratique du leadership. Un deuxième lien avec la vulnérabilité se dessine alors : Kets de Vries recense plusieurs modèles comportementaux dans lesquels le leader en fonction se retrouve *par défaut* en vulnérabilité. On citera à titre d'exemple le syndrome de l'imposteur, observé lorsque le leader n'a appris en tant qu'enfant qu'à reproduire les comportements des adultes afin d'obtenir l'attention, et reproduit lui-même ce schéma à l'âge adulte.

1.2.1.2.2. Une vulnérabilité psychique conjoncturelle

Dès *Les Mystères du leadership* (2002), Kets de Vries décrivait déjà les facteurs psychologiques pouvant générer de l'anxiété tout au long de la carrière du leader. Ainsi, dans « l'entrée en fonction » qui constitue la première phase du « cycle de vie du chef », le psychanalyste observe une anxiété systématique chez les dirigeants qui ont la lourde tâche de comprendre leur rôle, les us et coutumes de l'organisation, de donner une vision compréhensible, etc. Lors de la phase du « déclin » constituant la dernière phase de ce cycle, le leader peut révéler des syndromes d'anxiété. Kets de Vries cite notamment la *Torschlusspanik* provoquée par la prise de conscience que les rêves ne se réaliseront pas, le « complexe du Prix Nobel » où le leader s'écroule après avoir réussi (ce qui s'expliquerait selon l'auteur par la peur de la jalousie des autres), et bien sûr la *solitude* chez le leader. Sujet récurrent dans la presse généraliste, ce ressenti de solitude peut être observé chez les patrons de petites organisations (Gumpert & Boyd, 1984) comme chez les dirigeants de grande structure (Bell et al., 1990). Ses conséquences peuvent être négatives voire désastreuses, allant jusqu'au suicide (Kets de Vries 1989). L'état de vulnérabilité chez le leader relève donc d'un risque élevé de blessure physique ou psychique *personnelle*, mais dans quelle mesure s'applique-t-elle également dans le domaine social ?

1.2.1.3. La vulnérabilité sociale liée à l'action d'autrui

Un statut appelant à la protection

Si, comme nous l'avons vu, le regard médical définit la vulnérabilité personnelle, le regard que porte le droit inclut la personne dans un contexte social qui établit le degré de sa vulnérabilité. Ainsi, le juriste Pierre-Brice Lebrun (2015), invoque l'article 434-3 du Code pénal français pour définir la personne vulnérable comme « *un mineur de 15 ans ou une personne*

*qui n'est pas en mesure de se protéger en raison de son âge, d'une maladie, d'une infirmité, d'une déficience physique ou psychique ou d'un état de grossesse*²⁶ ». Ce point de vue juridique renvoie toujours à la vulnérabilité comme risque qui est repéré par un besoin de protection. Lebrun précise que le degré de vulnérabilité reste subjectif et laissé à l'appréciation des juges²⁷. Il conclut sur les conséquences de cette qualification : chez une victime, la qualification de personne vulnérable ouvre à des protections extérieures (dont la nature dépendra des circonstances) et constitue pour l'auteur des crimes ou délits à son encontre une circonstance aggravante. À l'inverse, pour un criminel, être qualifié de personne vulnérable peut faire bénéficier d'une peine atténuée. Ici, la vulnérabilité devient opportunité.

Selon l'historienne Axelle Brodiez-Dolino (2013, 2016), c'est dans les années 1980 que le terme de vulnérabilité aurait ainsi pénétré le Code pénal. Dans les années 2000 il s'est trouvé une place pour désigner la précarité et la pauvreté. Les « vulnérables » succèdent ainsi aux « *indigents* » et « *pauvres* » (XIX^e-premier XX^e siècle), « *économiquement faibles* » (années 1940-1950), « *marginaux* » (années 1960-1970), « *précaires* » (années 1980), « *exclus* » (années 1990)²⁸ » (Brodiez-Dolino 2013, p. 5). Par ailleurs, lorsque Veil (2012) analyse les « vulnérabilités au travail », il évoque un processus de « désadaptation » à travers des facteurs tels que le chômage, l'accident de travail, le handicap, etc. En complément de cette logique, Lhuilier *et al.* (2013) présentent la vulnérabilité comme le processus d'*exclusion* du monde du travail. À la lumière de cette littérature, on pourrait donc résumer la vulnérabilité sociale dans l'idée de *mise à l'écart du collectif*.

En tant que membre d'un corps social, le leader est lui-même en risque d'exclusion sociale : renvoi, déplacement, mis à l'écart, désaveu par sa hiérarchie etc. L'organisation qui assure sa légitimité dans l'ordre charismatique, rationnel-légal ou traditionnel (cf. section 1.1) peut aussi le priver de cette légitimité. D'une certaine façon, c'est le caractère exceptionnel

²⁶ Notons qu'à la consultation de cet article du code pénal en décembre 2022, la formulation est légèrement différente et on ne trouve pas mention de « personne vulnérable ».

²⁷ Le chercheur en droit Gilles Raoul-Cormeil alerte d'ailleurs sur l'étendue possiblement quasi-infinie des critères éligibles à ce statut (débiteurs, stagiaires, étrangers en zone de détention, etc.) (Gilles Raoul-Cormeil, La notion de personne vulnérable en droit civil, Cahiers de la recherche sur les droits fondamentaux, n°18, p.47-54, 2020).

²⁸ Brodiez-Dolino (2016) hypothétise d'ailleurs l'explication de ce changement de terme par une logique de « zapping terminologique » où un mot en remplace un ou plusieurs autres parce qu'ils sont trop usés ou négativement connotés.

de cette légitimité au sens où elle place le chef « au-dessus des collaborateurs » qui induit une fragilité et donc une vulnérabilité : ce qui fait la puissance de la capacité d'agir en fait aussi la précarité. Mais il nous faut approfondir ce point : car au-delà du « tout ou rien » que constitue l'exclusion du chef, il existe des possibilités d'empêchement dans la réalisation de sa fonction qui le rendent vulnérable comme le montre la littérature.

1.2.2. Le leader en tant que fonction en risque opérationnel

1.2.2.1 Le risque et la faiblesse de systèmes et de fonctions

Le leader se trouve dans une position sociale. Or cette position est elle-même plus ou moins fragile. La notion de vulnérabilité dépasse, en effet, le cadre de la personne ou même de l'être vivant : elle concerne la position de la personne dans un contexte social et organisationnel. Dans le langage militaire, on parle pourtant d'une position vulnérable lorsqu'elle est exposée à l'ennemi, comme le rappelle Villela (2022). En gestion de projet, Olivier Mesly (2017) décrit les vulnérabilités comme des « aires faibles » au sein de l'organisation qui gère le projet : par exemple, un équipement défaillant devient une vulnérabilité. Selon Mesly, l'entreprise peut contrôler, amoindrir ou éliminer ces vulnérabilités pour peu qu'elles aient été identifiées, et le pilotage du projet comprend la gestion de ses vulnérabilités comme de ses risques. Dans le domaine de l'économie de développement, Alwang *et al.* (2001) ont effectué une revue de littérature aboutissant à des caractérisations variables de la vulnérabilité (selon le degré de sensibilité ou de résilience, par exemple) mais ayant en commun d'assimiler la vulnérabilité à un risque, parfois même mesurable (en indicateurs comme la probabilité d'occurrence, le niveau de revenu, le niveau de consommation, etc.). Dans une étude plus globale de systèmes, Turner *et al.* (2004) définissent quant à eux la vulnérabilité comme le degré selon lequel un système, sous-système ou composant est susceptible d'être endommagé du fait de l'exposition à un danger, perturbateur ou « stresseur ». Cette définition est applicable aux systèmes de communication, de transport, de plomberie, d'information, etc. L'emploi du terme « vulnérable » s'étend donc à une fonction ou un ensemble de fonctions, pour une signification qui s'apparente au risque ou la faiblesse. Tout système est donc vulnérable, et, en conséquence, le système dans lequel évolue le leader peut le rendre vulnérable comme nous allons le préciser.

1.2.2.2 Un état de faiblesse de la fonction et d'incertitude dans le contexte organisationnel

La faiblesse et la limite

Knight et Jarzabowski (2022) ont conduit une étude des discours de 48 stratèges d'élite du monde entier dans le but de déterminer si dans leurs discours ces personnes ne projettent que de la puissance. Lorsque les deux auteurs présentent leurs résultats, ils mentionnent : « *nous mettons en lumière une surprenante vulnérabilité et impuissance dans certains discours des dirigeants à propos d'eux-mêmes* » (traduit de l'anglais, p. 1). Leur article reprend plusieurs fois le terme pour le connoter à la faiblesse, ainsi dans l'un des tableaux de présentation des résultats (p. 18), la colonne « *vulnérabilité des stratèges dans la stratégie* » (traduit de l'anglais) décrit la stratégie déployée avec l'objectif attendant mais aussi le point faible de cette stratégie, par exemple : « *En faisant usage d'une analyse objective et d'éléments factuels, le stratège essaie de résoudre des tensions organisationnelles. Mais leurs rôles peuvent être perçus comme obsolètes une fois les problèmes résolus, préparant ainsi le terrain pour leur future exclusion.* » (traduit de l'anglais, p. 18).

Knight et Jarzabowski précisent ensuite à propos de ces vulnérabilités de stratèges : « *nous les appelons vulnérabilités car elles révèlent les limites de la puissance des discours des stratèges, sur lesquelles ils peuvent s'appuyer pour se dédouaner ou se projeter comme inadéquats sur certains aspects de la stratégie* » (traduit de l'anglais, p. 19). Ces limites sont assimilées à une faiblesse : « *Leur discours à propos d'eux-mêmes projette de la force, à n'en pas douter, mais en même temps de la faiblesse comme moyen de négocier leur pouvoir et leur influence* » (traduit de l'anglais, p. 19). Ici la faiblesse semble néanmoins relever d'une vulnérabilité « opportunité ». Nous reviendrons dans une prochaine section sur l'instrumentalisation ainsi faite de la vulnérabilité qui est décrite dans l'article.

Le risque et l'incertitude contre lesquels le leader agit

Benoît Raveleau et Farid Ben Hassel (2016) présentent deux études de cas portant directement sur la vulnérabilité chez les leaders. Les deux études proposent deux visions proches mais sensiblement différentes de la notion de vulnérabilité.

Dans une recherche exploratoire auprès de six Directeurs Généraux de Services (DGS) de la Fonction Publique Territoriale et de 8 dirigeants de PME-TPE, Hélène Desfontaines et Paola Duperray emploient la notion d'incertitude pour caractériser la vulnérabilité. Les trois

thématiques abordées lors des entretiens ont été le parcours professionnel et personnel de la personne interviewée, les situations ou expériences ayant présenté des difficultés, et les mécanismes de réponses endogènes à ces difficultés. Les résultats suggèrent que, pour les DGS, la vulnérabilité est avant tout sociale. En effet, leur engagement au travail induit un engagement dans les relations qui sont, par nature, sources d'incertitude. Concernant les dirigeants de TPE-PME, les résultats suggèrent que l'incertitude identifiée est liée aux questions économiques et financières de l'entreprise : par exemple, le manque de visibilité sur les commandes. Ainsi l'incertitude crée un sentiment d'insécurité qui aboutit à la vulnérabilité chez la personne. En réponse, la personne cherche à réduire ce sentiment d'insécurité en développant des collectifs sécurisants et à construire des relations « authentiques », ou en développant des activités hors travail (comme aller courir le soir avec des amis, partir plus tôt du bureau, ou prendre des vacances). En ce sens, l'étude de Desfontaines et Duperray se positionne sur une approche négative de la vulnérabilité, où l'incertitude traduit un manque de capacités à accomplir la mission *qu'il faut compenser*.

Dans leur étude exploratoire menée sur 12 (dont deux femmes) chefs d'entreprises français de moins de 250 salariés, Raveleau & Ben Hassel considèrent la vulnérabilité comme un risque : pour eux, elle désigne une situation dans laquelle les personnes risquent de subir *un préjudice, des dégâts, des souffrances*, voire de perdre la vie en cas de catastrophe. Dans ce cadre, la vulnérabilité est donc liée à une typologie de risques (physiques, psychosociaux, commerciaux, de responsabilité civile ou pénale, etc.). Cette vulnérabilité se modérerait par le niveau de capacités de personne pour affronter le risque. En somme, la vulnérabilité selon Raveleau & Ben Hassel correspond au risque qu'encourt la personne, divisée par ses capacités. Les auteurs avancent ainsi la notion de « vulnérabilité entrepreneuriale » comme l'ensemble des dommages prévisibles qu'encourt le dirigeant de PME. Les résultats de leur étude suggèrent que les chefs d'entreprise restent, malgré leurs lourdes responsabilités, des personnes potentiellement sujettes au stress et au doute. Elles travaillent beaucoup, ont tendance à effacer la frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle, et se soucient peu de leur santé, s'exposant à l'accident ou la dépression. Les chercheurs pointent également le paradoxe (« conflit de rationalités ») qui anime le dirigeant qui se voit à la fois comme « un guerrier » et tout en devant rester à l'écoute du personnel. Raveleau & Ben Hassel (2016) identifient une « vulnérabilité de la force » telle que la personne pense pouvoir se construire

en autosuffisance et en jouant des coudes, et une « force dans la vulnérabilité » chez le chef qui, en reconnaissant ses doutes et ses faiblesses, se rapproche de ses collaborateurs pour peu qu'ils aient préalablement instauré une relation de confiance.

Conclusion du chapitre 1 : une dialectique entre puissance et vulnérabilité évoluant au gré de capacités et de contraintes

Nous avons passé en revue différentes analyses des origines de la vulnérabilité chez le leader : soit liées à un état de santé physique et psychique, soit liées à son statut social qui peut s'avérer précaire ou source de stress.

La revue de littérature que nous venons d'effectuer sur la caractérisation de la puissance comme de la vulnérabilité chez le leader nous amène à plusieurs conclusions.

Tout d'abord, force est de constater que le leader ou chef est consubstantiellement associé, dans la littérature, dans l'imaginaire et donc dans les pratiques, à la notion de puissance d'agir. Ce constat est le point de départ de notre réflexion sur la place de la vulnérabilité dans la pratique du leadership. Au commencement donc, il y a la puissance.

En deuxième lieu, les travaux académiques suggèrent que la caractérisation du chef dépend du contexte spatial et temporel dans lequel le chef est amené à être désigné : Carlyle cherche des héros dans une Angleterre à l'industrialisation galopante, Weber réfléchit sur la légitimité du chef au moment où naît la jeune république de l'Allemagne, Fayol édicte ses principes d'administration quand l'entreprise familiale de la fin du XIX^e siècle ne trouve plus dans les familles les compétences pour gérer l'activité. En conséquence, le chef sera selon le contexte plus proche de « l'être divin » ou au contraire du simple « technicien exceptionnel ». Un contexte économique, politique et sociétal mais aussi culturel et organisationnel influe donc sur la perception de ce qui caractérise un chef.

De plus, la notion de puissance chez le leader peut être associée à un ensemble de *capacités* propres à la personne comme l'autorité « naturelle » qui lui donne la capacité de faire obéir les autres personnes, ou des capacités relationnelles qui donnent au leader la capacité d'influencer les actions et comportements de ses collaborateurs. Ces capacités peuvent enfin provenir de la fonction du leader, indépendamment de sa personne, telle qu'elle est définie dans l'organisation : capacités plus ou moins grandes à accéder à de

l'information, à prendre des décisions, à allouer les ressources, etc. C'est donc parce que le leader dispose de toutes ces capacités qu'il peut faire agir les personnes en direction d'un objectif et donc être puissant dans l'accomplissement de sa mission.

Par contraste, la notion de vulnérabilité comprend une large facette d'acceptations dans la littérature, selon l'angle disciplinaire (médecine, droit, psychologie, etc.) ; elle peut se rapporter à un état de danger, à une fragilité liée à une condition physique, à de la précarité sociale, et en gestion à du risque ou encore de l'incertitude dans l'accomplissement de la mission. On peut néanmoins identifier dans ces différentes facettes le dénominateur commun du *manque de capacités*, ou encore d'un *ensemble de contraintes*. La vulnérabilité apparaît dans ce sens comme une défaillance qui est donc l'envers de la puissance.

La dernière conclusion que nous tirons de la revue de littérature est que le leader n'est jamais dans un état exclusif de puissance ou de vulnérabilité : l'ensemble de capacités dont il dispose et de contraintes qu'il doit affronter place le leader sur un continuum où ses capacités l'aident à être puissant en faisant agir les autres et où ses contraintes mettent en tension cette possibilité de faire agir les autres. Dit autrement, il réside dans la mission du leader une dialectique entre puissance et vulnérabilité, dans laquelle le leader est toujours puissant quelque part mais également toujours vulnérable par ailleurs, à des degrés variables selon les capacités et contraintes qui lui sont attribuées. Il n'y a donc pas de stabilité dans l'état du leader entre puissance et vulnérabilité : la survenue d'un impondérable (par exemple une dégradation de sa santé ou une crise de gouvernance, donc de légitimité) peut accroître la vulnérabilité du leader comme à l'inverse un événement favorable (par exemple un gain de responsabilité dans son poste) peut renforcer sa puissance.

En synthèse, il apparaît que la vulnérabilité affecte finalement l'accomplissement du rôle du leader dans la mesure où elle réduit ses capacités d'agir et cela vaut quelle que soit la forme prise par cette réduction. Autrement dit, au terme de cette revue de littérature, il ne nous paraît pas nécessaire de spécifier davantage la nature ou l'étendue des vulnérabilités qui peuvent affecter le leader, en tant que personne ou en tant que fonction. Il suffit de constater qu'elles finissent par générer ce que nous appellerons une « vulnérabilité opérationnelle » caractérisée par un empêchement pratique d'accomplir sa mission. Ainsi, dans le cadre de notre recherche, le leader qui est malade est vulnérable car amoindri dans l'accomplissement de sa mission : sa fièvre réduit par exemple sa capacité à raisonner, le temps à allouer pour se

soigner met en contrainte son temps disponible pour sa mission, etc. Le leader qui est dans l'incertitude est vulnérable car il manque de capacités d'anticipation sur ce qui peut advenir ou sur l'efficacité d'un stratagème. En ce sens, la vulnérabilité (quelle que soit son origine) s'oppose bien à la puissance d'agir et la complète puisqu'une partie de la puissance du leader consiste, comme le suggère la littérature, à dépasser cette tension.

Car une opposition trop exclusive entre puissance et vulnérabilité laisserait entendre que le leader est démuné face à sa vulnérabilité, qu'il ne dispose pas d'outils lui permettant d'y faire face. Pourtant, cette vulnérabilité ne constitue pas nécessairement une fatalité : de même que le chevalier met une armure pour limiter sa vulnérabilité face au tranchant de l'épée adverse, et que c'est précisément cette capacité qui fait de lui un chevalier, le leader dans les organisations dispose de moyens et d'outils censés lui donner les capacités à accomplir sa mission, et donc à être *moins* vulnérable. Que dit la littérature sur le rapport entre les outils dont dispose le leader et la gestion de sa vulnérabilité ? C'est ce que nous allons voir dans le chapitre suivant.

Chapitre 2 : L'ambivalence voisine des outils du leader dans l'appréhension de sa vulnérabilité

INTRODUCTION DU CHAPITRE 2.....	55
2.1. DES OUTILS DE TRAVAIL GENERATEURS DE CAPACITES MAIS AUSSI DE VULNERABILITE.....	57
2.1.1. <i>Les outils augmentent les capacités du leader pour accomplir sa mission</i>	57
2.1.1.1. L'augmentation d'informations accessibles.....	58
2.1.1.2. La baisse du temps de traitement de l'information	59
2.1.1.3. La capacité à automatiser le traitement de l'information	60
2.1.2. <i>En quoi les outils accroîtraient la vulnérabilité des leaders</i>	63
2.1.2.1. L'incapacité à traiter l'information fournie par les outils	63
2.1.2.2. La capacité à accomplir la mission contrainte par l'automatisation	65
2.2. LA VULNERABILITE ELLE-MEME PEUT CONSTITUER UN OUTIL CAPACITANT MAIS AVEC AUSSI SES LIMITES	67
2.2.1. <i>En quoi la vulnérabilité peut être un outil capacitant</i>	67
2.2.1.1. Le leader renforcé en partageant ses émotions	67
2.2.1.2. Le leader demandant de l'aide pour en recevoir en retour	69
2.2.1.3. Le leader divulguant intentionnellement des informations personnelles pour être mieux compris	70
2.2.1.4. Le leader dans une posture qui « sait » partager sa vulnérabilité dans la relation	72
2.2.2. <i>Les limites voire la contre-productivité du partage de vulnérabilité</i>	77
2.2.2.1. L'efficacité à nuancer de l'intelligence émotionnelle	77
2.2.2.2. Lorsque la demande d'aide au subordonné accroît la vulnérabilité du leader	78
2.2.2.3. Les limites du self-disclosure.....	79
2.2.2.4. La prise en compte de sa vulnérabilité peut empêcher l'amélioration des organisations	79
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 : UNE AMBIVALENCE ENTRE OUTILLAGE ET VULNERABILITE EN ATTENTE DE CLARIFICATION DANS LA LITTERATURE ACADEMIQUE	80

Introduction du chapitre 2

Nous l'avons vu en chapitre 1, un leader est naturellement vulnérable dans la mesure où il est susceptible de faillir à sa mission, définition que nous avons choisie comme étant *a minima* mais opératoire de la vulnérabilité. Pourtant, dans l'accomplissement de sa mission, le leader dispose d'une panoplie d'outils censés l'aider. Si l'on reprend la caractérisation établie au chapitre 1 de la vulnérabilité de la personne comme un ensemble coexistant de capacités et de contraintes, les outils utilisés par le leader sont supposés apporter à ce dernier les capacités permettant de réduire les contraintes et les risques de défaillance liés à sa mission. Le présent chapitre présente la littérature existante sur le lien entre l'outillage à disposition du leader et ses effets sur la vulnérabilité, qu'elle soit opérationnelle ou personnelle. Mais avant d'aborder ce chapitre, il nous faut préciser deux points.

Tout d'abord, il est nécessaire de signifier ce que l'on entend par « outil » dans cette recherche. Comme le rappellent Ève Chiapello et Patrick Gilbert dans leur *Sociologie des outils de gestion* (2013), les outils, notamment les outils de gestion, n'ont pas de définition de portée générale puisque chaque définition donnée est liée à une préoccupation de recherche différente (p. 32).

En l'occurrence, la présente recherche adopte la définition de l'outil au sens large proposée par Ivan Illich dans *La Convivialité* (in : *Œuvres Complètes* (2008) [1973], p. 483) : « *J'emploie le terme d'outil au sens le plus large possible d'instrument ou de moyen, soit qu'il soit né de l'activité fabricante, organisatrice ou rationalisante de l'homme, soit que, tel le silex préhistorique, il soit simplement approprié par la main pour réaliser une tâche spécifique, c'est-à-dire mis au service d'une intentionnalité* ». Sur cette base, nous définissons l'outil utilisé par un leader comme *moyen employé pour aider à l'accomplissement de sa mission en limitant ses risques de défaillance*, donc son exposition à la vulnérabilité.

Les outils technologiques (téléphone, ordinateur, logiciels) entrent évidemment dans cette définition. Si Lewis Mumford (dans le tome 2 de *Le Mythe et la machine* (1974)) distingue la machine de l'outil selon des propriétés conceptuelles (p. 152), notre définition inclut au contraire les machines parmi les outils au sens large, Illich précisant même que les outils

incluent « l'usine de cassoulet et la centrale électrique », dans la mesure où ces derniers réalisent une tâche spécifique au service d'une intentionnalité (*La Convivialité* p. 483).

Notre définition inclut également les outils managériaux (*reportings*, méthodes de travail, réunions). Par ailleurs, le subordonné n'est pas un outil, mais la tactique de concertation avec ce même subordonné en est un.

Notre caractérisation de l'outil se rapproche donc de celle d'*instrument de gestion*, terme notamment employé par Michel Berry qui, dans *Une technologie invisible* (1983), regroupe parmi ces instruments les outils tant technologiques que conceptuels (p. 5), ou encore par Gilbert Simondon dans *Du mode d'existence des objets techniques* (2012), qui rapportent l'outil à un geste, et l'instrument à une perception (p. 161). Mais dans la mesure où le même Simondon (à la même page) précise qu'un marteau est certes un instrument, mais reste surtout un outil parce que c'est grâce à sa fonction d'outil qu'il est instrument, et dans la mesure par ailleurs où la présente recherche va se pencher sur l'usage même de l'outil en plus de sa finalité, nous continuerons d'employer le terme générique d'outils pour désigner ce que d'autres distinguent en outils et en instruments.

Deuxième précision, nous devons spécifier dans quel cadre théorique nous allons procéder à cette revue de littérature sur les outils, tant le sujet de l'usage de l'outil est vaste. Chiapello et Gilbert (2013) segmentent l'analyse des outils de gestion en différentes approches, parmi lesquelles les approches *critiques* analysant le rôle des outils dans les rapports de domination et d'aliénation, les approches *institutionnalistes* centrées sur les croyances et les conventions, ou encore les approches *interactionnelles* centrées entre autres sur l'appropriation des outils et leur rôle narratif. La présente recherche portant sur le rapport entre l'accomplissement (plus ou moins défaillant) de sa mission par le leader et les outils dont il fait usage, ce chapitre rentrera dans le cadre des approches que Chiapello et Gilbert désignent comme « approches traditionnelles ». Plus précisément, il entre dans le cadre des théories rationnelles héritées de l'école du management scientifique (représentées par Fayol et Taylor) et l'école des systèmes rationnels (Herbert Simon, Lawrence et Lorsch, Mintzberg), fondées sur la notion d'*outil comme solution à un problème* (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 38). Ce choix est cohérent avec le fait que nous cherchons à comprendre en quoi les outils limitent la défaillance éventuelle du leader dans l'accomplissement de sa mission et donc constituent une solution à sa potentielle vulnérabilité.

Ultime précision préliminaire : nous avons trouvé très peu de littérature académique reliant explicitement et directement le concept d'outil au concept de vulnérabilité, comme nous tentons de le faire dans cette recherche. Notre revue a donc dû inclure une littérature liée à des concepts voisins de la vulnérabilité, qu'elle soit personnelle ou opérationnelle.

2.1. Des outils de travail générateurs de capacités mais aussi de vulnérabilité

Lorsque, dans *Le Siècle des chefs* (2013), Yves Cohen évoque explicitement l'outillage du leader, il cite une gamme très variée d'outils/techniques. Cette liste inclut le *salaire* pour motiver les subordonnés (p. 313), le pouvoir permettant de pourrir une grève (p. 315), la sanction (p. 315), la posture et l'apparence physique (p. 320), mais aussi l'organigramme qui incite à formater les relations telles qu'il les représente (p. 320). De son côté, dans *Le Mythe de la machine* (1973), l'historien Lewis Mumford identifie parmi les plus anciens outils de leadership la mégamachine, observée dès l'âge des Pyramides : « *une structure invisible, composée d'éléments humains vivants, mais rigides, chacun assigné à sa charge, à son rôle, à sa tâche particuliers, afin de permettre l'immense rendement de travail et les desseins grandioses de cette grande organisation collective* » (p. 252). L'utilité de l'outillage du leader peut donc sonner, outre comme un pléonasme, comme du bon sens.

Dans la poursuite de notre revue de littérature, nous allons voir que plusieurs auteurs nous proposent une analyse fine des phénomènes expliquant en quoi les outils donnent ces capacités d'agir, tandis qu'une littérature complémentaire montre dans quelle mesure les outils peuvent être contre-productifs ou réducteurs de capacités.

2.1.1. Les outils augmentent les capacités du leader pour accomplir sa mission

Le champ d'application des outils peut s'étendre à tous les niveaux et à toutes les fonctionnalités d'une organisation, et sous plusieurs formes possibles, matérielles comme immatérielles : de la planification des tâches à l'évaluation des collaborateurs, du pilotage d'un système à la visualisation du fonctionnement en temps réel de lignes de bus (Dumez

1997, p. 9). L'outil est donc ici défini par la capacité qu'il confère à son utilisateur, et non par sa nature technique²⁹.

En cohérence avec notre approche du leader comme personne dotée de capacités d'agir lui permettant d'embarquer des collaborateurs à sa suite, nous pouvons poursuivre notre démarche en nous interrogeant sur les outils qui permettent de doter ce leader de telles capacités ou de conforter celles qu'il posséderait.

Nous avons vu que la capacité d'agir en tant que leader était liée à la détention ou au contrôle de l'information. Or, dans ce sens, l'approche rationnelle des outils en matière d'information peut se décrire selon trois domaines qui s'alimentent mutuellement : la capacité à traiter davantage d'informations, la capacité à traiter plus vite l'information, et la capacité à automatiser le traitement de l'information.

2.1.1.1. L'augmentation d'informations accessibles

Nous avons mentionné dans le chapitre 1 que l'une des capacités du leader consiste à obtenir de l'information, notamment en vue de prendre des décisions stratégiques ou opérationnelles pour les personnes dont il a la responsabilité. Le développement industriel relayé par la logique de mondialisation de l'économie et des marchés enjoindrait une nécessité accrue à compiler toujours plus d'informations (Wamba-Taguimdje et al., 2020), rendant plus difficile la collecte d'informations et renforçant conséquemment la vulnérabilité du leader.

À ce titre, plusieurs types d'outils de gestion limitent cette vulnérabilité liée au potentiel manque d'informations. La remontée d'informations des collaborateurs peut de façon très directe s'effectuer par un échange oral : Ericsson et Simon (1980) ont ainsi théorisé la transformation d'un rapport oral en données à traiter en vue d'une prise de décision. De façon plus matérielle, le *reporting* ponctuel ou régulier, fourni par le collaborateur constitue également une source d'information. Rodrigo Verdi (2006), met en lumière l'efficacité de ces

²⁹ Comme le dit Simondon (2012, p.21), « un moteur à vapeur, un moteur à essence, une turbine, un moteur à ressort ou à poids sont tous également des moteurs ; pourtant, il y a plus d'analogie réelle entre un moteur à ressort et un moteur à vapeur ; une horloge à poids possède un moteur analogue à un treuil, alors qu'une horloge à entretien électrique est analogue à une sonnette ou à un vibreur. »

reportings (modérés par des variables liées aux décisionnaires) sur la base de l'analyse de 38 000 *reportings* entre 1980 et 2003. Le *reporting* en effet est un outil qui capture mais aussi formate l'information, et donc la met « à la main » du décideur, cf. Pierre-Yves Gomez dans *Le Travail invisible* (2013).

À un niveau organisationnel, la tenue de comités réunissant fournisseurs d'informations et leaders décisionnaires augmente la quantité d'informations mises à disposition. Ces comités peuvent se situer à un simple niveau de pilotage de projet (Lechler & Cohen, 2009) ou à un niveau exécutif, le comité exécutif étant le modèle de comité le plus ancien, théorisé dès le début du XXe siècle par Frederick Dwight (1907). L'outil de gestion devient technologique lorsque l'échange d'informations s'effectue par courriel ; des auteurs comme Garton & Wellman (1995) ont mis en avant le rôle joué par le courriel dans la capacité à remonter et partager l'information. De façon plus large, les outils digitaux facilitent le brassage de grandes quantités d'informations : dans sa revue de littérature sur la digitalisation, Kuusisto (2017) évoque ainsi les programmes de *business intelligence* (BI) dont les études suggèrent qu'ils facilitent la résolution de problèmes.

2.1.1.2. La baisse du temps de traitement de l'information

Le gain de temps est l'une des promesses fondamentales des sciences de gestion : la division du travail théorisée par Adam Smith puis Frederick Taylor démontrait la réduction du temps nécessaire à la production d'un bien. Pour assurer le maniement de personnes que le leader doit « embarquer » avec lui, Perlow (1999) parle de *time famine* pour décrire le phénomène où les personnes ont trop de tâches à faire et trop peu de temps pour les effectuer. Cette pression du temps peut avoir des effets négatifs auprès des leaders en termes de qualité de décision comme en termes de stress (Maule & Andrade, 1997). Les outils de gestion apportent deux types de réponse à ce problème. Tout d'abord, l'usage des outils peut réduire le temps nécessaire à consacrer à la tâche, gain que Dewett et Jones (2001) incluent dans la catégorie des *information efficiencies* (INE) : les gains en temps et en coûts résultant des systèmes d'information et permettant de faire d'autres tâches. Par exemple, l'étude de l'usage des e-mails par Garton & Wellman (1995) mentionne un gain de temps dans la quasi-immédiateté de la transmission de l'information des messages numériques.

La deuxième réponse que les outils de gestion apportent au problème du *time pressure* se révèle être une catégorie d'outils eux-mêmes centrés sur le gain de temps, le *time management*. Dans leur revue de littérature sur cette notion, Aeon et Aguinis (2017) la définissent comme une « *forme de prise de décision utilisée par les individus afin de structurer, protéger et adapter leur temps à des conditions mouvantes* » (traduit de l'anglais). Concrètement, le *time management* consiste à savoir définir des jalons, planifier, coordonner des tâches, gérer des demandes additionnelles ou des interruptions dans le travail, et évaluer son temps passé sur les tâches (Häfner & Stock, 2010). La revue de littérature effectuée par Claessens *et al.* (2007) sur 32 études empiriques de *time management* amène les auteurs à suggérer que le *time management* est non seulement corrélé positivement à la satisfaction professionnelle, mais il est aussi corrélé négativement au stress. Le *time management* permet ainsi au leader de devenir « maître du temps » dans la mesure où le leader impose le rythme de travail à ses collaborateurs, rythme qui peut participer à leur « embarquement » et augmenter les capacités d'agir du leader.

2.1.1.3. La capacité à automatiser le traitement de l'information

Dans l'outillage managérial contemporain, l'idée d'automatisation rappelle la littérature sur l'intelligence artificielle : Kuusisto (2017) mentionne ainsi les techniques de récupération de données (*data retrieval*) capables de traiter les informations récoltées pour les rendre pertinentes vis-à-vis des enjeux de l'organisation. Plus récemment encore, Wamba-Taguimdje *et al.* (2020) parlent d'effet informationnel (*Informational effect, IE*) pour se référer à la capacité de l'intelligence artificielle à collecter, stocker, traiter et disséminer l'information dans l'organisation et en dehors. Mais d'autres pans de la littérature décrivent des formes complémentaires d'automatisation, révélant ainsi plusieurs visées de cette logique : institutionnaliser la bonne façon de faire, déléguer à l'outil la réalisation de la tâche, centraliser les usages dans un outil intégré.

2.1.1.3.1. Institutionnaliser la bonne façon de faire

Tout d'abord, cette logique vise à économiser de l'énergie et du temps en institutionnalisant la bonne façon de faire. Opérationnellement, cet usage des outils se décline de deux façons.

De façon très formelle, par l'instauration de *procédures ou processus* (ou *process* en anglais/franglais) pour indiquer les façons de faire relatives à l'exécution de tâches dans les organisations. Caractéristique typique des bureaucraties, c'est une activité que l'on trouve souvent dans les départements qualité des grandes organisations, on citera pour illustration l'article *The supply chain management processes* (2001) de Croxton *et al.* Le spécialiste de leadership Bernard Bass lui-même emploie cette terminologie pour caractériser les bonnes façons de pratiquer le leadership inspirationnel dans l'article *The inspirational processes of leadership* (1988). De même, dans son analyse critique des procédures basée sur les travaux de Hannah Arendt, Hervé Dumez (2006) reconnaît que nous ne pourrions travailler ni même vivre sans cette automaticité qui fait gagner un temps précieux (p.iv).

Mais l'institutionnalisation des bonnes façons de faire peut également prendre la forme plus informelle de *routines* : l'un des ouvrages de référence sur le sujet est *An Evolutionary Theory of Economic Change* (1982), de Richard R. Nelson et Sidney Winter, dans lequel il est expliqué que les routines stabilisent le fonctionnement d'une organisation en prenant en compte la réalité de ses ressources, et facilitent l'allocation de ressources (notamment temps et coûts) pour l'exécution de tâches.

2.1.1.3.2. Déléguer à l'outil la réalisation de tâches notamment fastidieuses

La deuxième visée de l'automatisation est de déléguer à l'outil (ou la machine) la réalisation de tâches, notamment celles jugées fastidieuses. Ce phénomène est par exemple très étudié dans la littérature liée à la robotisation (on citera pour illustration le récent article de Boloz et Bialy (2020) sur ce sujet). Mais cette tendance à déléguer à la machine se retrouve également dans le cadre du leadership. Dans leur article *When computers take the lead : the automation of leadership* (2019), Wesche et Sonderegger rappellent tout d'abord que les relations leaders-subordonnés par le prisme des outils technologiques ont été conceptualisées sous forme de *e-leadership*, *virtual leadership* ou autres *computer-mediated leadership*. Les deux auteurs proposent le concept complémentaire de *computer-human leadership* (ou *CH leadership*), qu'ils définissent comme « *un processus par lequel une influence délibérée est exercée par un agent informatique sur des agents humains pour guider, structurer et faciliter les activités et les relations dans un groupe ou organisation* » (traduit de l'anglais, p. 200). Concrètement selon les auteurs, l'ordinateur peut se substituer au *middle manager* humain en redistribuant objectifs et tâches à des subordonnés sur la base d'une

consigne du leader. Höddinghaus *et al.* (2021) évoquent de leur côté le concept voisin d'*automated leadership* : « *l'automated leadership offre le potentiel de réduire la complexité du leadership par le fait de fournir des ressources additionnelles aux leaders contemporains en leur permettant de déléguer tâches et responsabilités* ». Là encore, le lien entre outils de gestion et capacité d'agir du leader est explicite.

2.1.1.3.3. Centraliser les usages dans un outil intégré

La troisième visée de l'automatisation est de centraliser les fonctionnalités dans un seul outil intégré. À un niveau ingénieur, Jean-Pierre Meinadier explique ainsi dans l'ouvrage *Ingénierie et Intégration de systèmes* (1998) en quoi l'ingénierie informatique permet, outre l'automatisation, de coordonner certaines fonctionnalités avec d'autres fonctionnalités, autrement dit d'intégrer les fonctionnalités métier dans des *systèmes*. Plutôt que de ressaisir la même donnée dans l'exécution de tâches A et B, l'intégration permet à la saisie dans la tâche A de se répercuter immédiatement dans l'exécution de la tâche B. À un niveau stratégique, le livre *The systems of business integrations* (2003) de Prencipe *et al.* explique que l'intégration des systèmes est devenue fondamentale dans les capacités et performances des organisations³⁰. À un niveau opérationnel, Robert Phaal confirme avec ses deux coauteurs de l'article *Technology Management Tools : generalization, integration and configuration* (2006) que parmi les attendus d'un bon outil de management figure celui de pouvoir s'intégrer avec d'autres outils, process et systèmes (p. 324). Les travaux de Phaal mettent notamment en évidence le rôle joué par la définition de *roadmaps* dans cette capacité à planifier puis concrétiser l'intégration d'outils technologiques en veillant à rester en lien avec des enjeux métiers adéquats, on citera à ce titre le récent article *Roadmapping and roadmaps* (Kerr & Phaal, 2022).

En résumé, les outils de gestion qui permettent de contrôler l'information ont deux vertus : d'une part, ils allègent le leader de tâches rébarbatives et l'aident à gagner en productivité ou en pertinence de décision. D'autre part, ils permettent au leader qui les manie de formater le temps commun avec ses collaborateurs et de le maîtriser. Ils accroissent ainsi

³⁰ Le marché bien portant des entreprises de services du numérique, dont beaucoup de missions consiste en des missions d'intégration de systèmes, confirme a priori la continuité de cette tendance.

sa puissance d'agir en lui donnant plus de capacités et moins de contraintes, et donc, au sens où nous l'avons définie, en limitant sa vulnérabilité.

Nous venons donc de voir, à travers le prisme du recueil et traitement d'informations, que les outils donnent et incrémentent des capacités d'agir autour de l'accomplissement d'une tâche ou mission. Ces caractéristiques évoquent l'adjectif de *capacitant* qu'emploie l'ergonome Pierre Falzon (2013) pour désigner un environnement qui préserve les futures capacités d'agir (*préventif*), qui compense les déficiences individuelles (*universel*) et qui permet à la fois d'être efficace et d'ouvrir à de nouvelles capacités (*développemental*). À ce titre, nous sommes en mesure d'employer le terme d'outil *capacitant* pour désigner *un outil générant des capacités d'agir pour l'accomplissement d'une tâche ou d'une mission*. Mais les outils de travail n'ont pas que des vertus capacitanes, ils peuvent au contraire se révéler contre-productifs et générer des phénomènes assimilables à ceux de la vulnérabilité, comme va le montrer la prochaine section.

2.1.2. En quoi les outils accroîtraient la vulnérabilité des leaders

2.1.2.1. L'incapacité à traiter l'information fournie par les outils

Si, comme nous l'avons vu dans la section 2.1.1., les outils aident le leader à accéder à des informations lui donnant une meilleure capacité d'agir, une partie non négligeable de la littérature est consacrée au revers de cette capacité : la surcharge informationnelle. Définie comme survenant lorsque l'information devient obstacle plutôt que moyen, comme point à partir duquel il y a trop d'informations pour les utiliser de façon adéquate (Edmunds & Morris, 2000), ou encore lorsque les besoins de traitement requis dépassent les capacités cognitives de l'utilisateur (Kefi et al., 2021), la surcharge informationnelle peut être analysée sous plusieurs angles possibles.

2.1.2.1.1. L'excès d'informations

Face à la difficulté de traiter l'information disponible, l'utilisateur augmente la probabilité de faire des erreurs (Eppler & Mengis, 2004), l'information mise à disposition devient donc génératrice de vulnérabilité opérationnelle au sens où nous l'avons définie. Les effets négatifs de la surcharge informationnelle sont d'autant plus délicats que les décideurs ont tendance à justement chercher toujours plus d'informations, notamment

parce que cette quantité d'informations disponible accroîtrait paradoxalement la confiance du décideur et la satisfaction dans la décision prise (Karr-Wisniewski & Lu, 2010; O'Reilly, 1980).

Au-delà de la vulnérabilité opérationnelle, la surcharge informationnelle est également identifiée comme facteur de mal-être au travail (Kefi et al., 2021) et une grande partie de la littérature qui lui est consacrée, notamment ces dernières années, la met en lien avec l'usage des outils du numérique. Yu *et al.* (2018) décrivent les conséquences négatives de l'usage accru des réseaux sociaux, notamment par le biais des téléphones mobiles. La surcharge informationnelle et ses effets néfastes ont été également identifiés dans l'usage des courriels (Cho et al., 2019; Eppler & Mengis, 2004). Selon Capra *et al.* (2013), même la routine consistant à classer ses courriels pour mieux traiter l'information alourdit finalement cette surcharge informationnelle. La vulnérabilité initiale du leader dépouillé d'outil, qui était liée à la difficulté de trouver de l'information, prend une nouvelle forme : comme le dit Alain Bienaymé dans *Le Pouvoir subversif de l'information* (2009), « si donc l'information joue un rôle majeur, c'est moins en raison de la profusion des tuyaux déployés pour la disséminer qu'en raison de la rareté de l'information de qualité. »

2.1.2.1.2. Le manque de temps pour traiter l'information

Nous avons vu en 2.1.1.2 en quoi les outils apportaient des réponses au problème du *time pressure*, notamment en réduisant le temps de traitement ou encore en automatisant l'exécution de certaines tâches. Schick *et al.* (1990) ont analysé le concept de surcharge informationnelle sous l'angle temporel, proposant de caractériser cette dernière dans le cas où la durée nécessaire de traitement d'informations excède le temps disponible pour l'utilisateur. Cela aboutit à l'idée que le suroutillage ou encore l'usage excessif des outils accroissent le fameux *time pressure* qu'ils sont censés réduire par ailleurs. Les auteurs citent notamment Herbert Simon³¹ selon qui le problème central dans les organisations n'est pas le besoin de capacité de traitement de cette information, et que la ressource-clé se retrouve donc être l'*attention* au lieu de l'information.

³¹ Source bibliographique citée par les auteurs : Simon, H. A., *Administrative Behavior* (New York: The Free Press, 1976). Nous n'avons pas retrouvé cet article, il ne figure donc pas dans la bibliographie de cette thèse.

2.1.2.2. La capacité à accomplir la mission contrainte par l'automatisation

Si, comme nous venons de le voir, l'excès d'outils peut mener à trop d'informations d'une part, et trop peu de temps pour la traiter d'autre part, qu'en est-il de l'automatisation des fonctionnalités des outils qui vise à institutionnaliser les bonnes façons de faire, et à soulager l'utilisateur dans sa charge en déléguant les tâches et fastidieuses et en réduisant les redondances ? La littérature révèle deux pans de contre-productivité liés à l'automatisation des outils : la perte de contrôle et l'obsolescence managériale.

2.1.2.2.1. L'aliénation liée à la perte de contrôle

Tout d'abord, la perte de sens de contrôle externe, également appelée *powerlessness*, définie par Korman *et al.* dans l'article *Career success and Personal failure* (1981) par la réalisation cognitive que l'on fait des choses parce que d'autres nous le disent, pouvant s'ajouter à la sensation d'être manipulé et contrôlé.

Ce phénomène peut notamment s'observer dans le cas où ce n'est pas l'utilisateur final qui choisit son outil. Le problème concerne bien sûr le gestionnaire à qui on impose l'outil de travail, mais également le leader qui ne dispose pas toujours des compétences pour reconnaître l'outil le plus adéquat et doit donc déléguer ce choix à des experts. Dans ce cadre, Caroline Hussler et Patrick Rondé ont montré dans l'article *Biais cognitifs et choix technologiques : une analyse des priorités des experts français* (2006) que les experts pouvaient avoir tendance à effectuer des choix technologiques non pas selon des critères objectifs mais selon leurs centres d'intérêt propres, un biais cognitif qui peut avoir pour conséquence un impact sur les utilisateurs finaux des solutions technologiques.

La perte de sens de contrôle externe peut en conséquence s'observer lorsque c'est la configuration de l'outil qui définit la façon de réaliser une tâche (ou la décision à prendre) et non la façon qui semble a priori la plus adéquate. Annick Ancelin-Bourguignon (2018) cite l'exemple précis des progiciels de gestion intégrée (également appelés ERP) pour caractériser le problème : leur transparence, initialement destinée à gérer la tension contradictoire entre autonomie de l'utilisateur et contrôle, rend finalement visibles « *de nombreux aspects de la gestion locale, contribue à y développer le sentiment d'être contrôlé par le centre – alors que, par ailleurs, les injonctions à l'autonomie locale vont croissant [...] Ce sentiment se double*

parfois de la perception d'une perte très concrète d'autonomie, qui faisait souvent partie du sens que le salarié donnait à son travail, voire de son identité professionnelle. »

2.1.2.2.2. Les contraintes liées à l'obsolescence managériale

Le deuxième pan de littérature au sujet de l'aliénation, concomitant au premier, est la notion d'*obsolescence managériale* : Chauhan et Chauhan (2004), citent la définition donnée par Jones & Cooper³² (1980) : il y a obsolescence managériale quand « *le savoir et les compétences d'un manager ont échoué à se maintenir au niveau des attentes actuelles et possiblement futures de sa fonction* » (traduit de l'anglais). Précisons que l'étude menée par Pazy (1990) suggère que le lien entre cette obsolescence et l'âge avancé des personnes concernées n'est pas avéré ; dit autrement, ce n'est pas parce que l'on est trop vieux que l'on devient professionnellement obsolète.

Enriquez (1997) explique le lien possible entre la routinisation ou l'automatisation avec une éventuelle obsolescence des cadres : « *l'ensemble des métiers tendant à disparaître, chacun occupant simplement un poste et une fonction dans la structure de la production et devant s'adapter aux changements technologiques et organisationnels nécessités par la nouvelle conception de la production, et la modification des produits et des processus de travail, il n'existe plus la possibilité d'apprentissage progressif. Chacun doit repartir à zéro plusieurs fois dans sa vie et l'ancien est relégué au rang d'ancêtre qui n'est pas "dans le vent" ».*

Comme nous venons de le voir, les mêmes phénomènes liés à l'usage des outils (augmentation des informations disponibles, réduction du temps de traitement, automatisation) peuvent avoir à la fois des vertus *capacitantes* et d'indésirables effets *vulnérabilisants*. Mais avant d'en tirer des conclusions, nous devons mettre en lumière tout un pan d'une littérature complémentaire portant sur les vertus *capacitantes* de la vulnérabilité elle-même, dit autrement les cas où la vulnérabilité peut constituer un *outil* dans l'accomplissement d'une mission.

³² Source bibliographique donnée par Chauhan et Chauhan : Jones, A.N and Cooper, L.C. (1980), *Combating Managerial Obsolescence*, Philip Allan Publishers Limited, Oxford OX5 4SE. Nous n'avons pas pu accéder à cet ouvrage, il ne figure donc pas dans la bibliographie de cette thèse.

2.2. La vulnérabilité elle-même peut constituer un outil capacitant mais avec aussi ses limites

La vulnérabilité, un outil ? Nous avons pourtant vu en chapitre 1 en quoi la vulnérabilité peut être perçue au contraire comme réductrice de capacités chez les leaders. Cependant, l'étude de Raveleau et Ben Hassel (2016) présentée à la fin du chapitre 1 aboutit à la suggestion que lorsqu'elle est *exposée et assumée* cette vulnérabilité peut devenir une force. En somme, la reconnaissance de la vulnérabilité elle-même peut devenir, dans certaines conditions, un moyen d'accroître (ou de restaurer) ses capacités d'agir.

2.2.1. En quoi la vulnérabilité peut être un outil capacitant

La présente sous-section va présenter les vertus de la vulnérabilité sous le prisme de l'intelligence émotionnelle, de la demande d'aide et du self-disclosure (exposition personnelle).

2.2.1.1. Le leader renforcé en partageant ses émotions

2.2.1.1.1. La vulnérabilité présentée comme un processus d'exposition de ses émotions

Avec plus de 60 millions de vues, la vidéo *The Power of vulnerability* de Brené Brown, filmée en 2010, fait figurer cette conférence TED parmi les plus populaires³³. Brown prend à contre-pied l'idée reçue de vulnérabilité comme une faiblesse pour la présenter comme une force, par le biais des capacités de chacun à faire preuve d'empathie et de s'ouvrir à l'autre.

Cette conférence a abouti à l'ouvrage *The Power of vulnerability* du même auteur, édité en France sous le nom *Le Pouvoir de la vulnérabilité* (2014). La présente revue de littérature permet d'ailleurs de suggérer que la traduction *La puissance de la vulnérabilité* n'aurait pas été moins adéquate. Les travaux de Brown sont cités dans la littérature académique, notamment par Corlett *et al.* (2019), pour expliquer la tendance contemporaine des personnes à ne plus savoir prendre en compte leurs émotions et par extension leur vulnérabilité (p. 561). Stargell *et al.* (2020) reprennent la définition de la vulnérabilité proposée par Brown : « un comportement interactif dans lequel les individus prennent un

³³ https://www.ted.com/talks/brene_brown_the_power_of_vulnerability, plus de 60 millions de vues de la vidéo lors de la consultation de la page en janvier 2023.

risque et exposent leurs émotions » (traduit de l'anglais, p. 189). Au-delà du postulat d'un état de vulnérabilité inhérente à toute personne et nécessaire à prendre en compte, l'approche de Brown décrit un comportement qui fait référence au champ de l'intelligence émotionnelle.

2.2.1.1.2. *L'inclusion de l'intelligence émotionnelle dans la mission du leader*

La place accordée aux émotions dans l'entreprise n'est pas récente. Yves Cohen consacre une partie de son livre *Le Siècle des Chefs* (2013) à la notion « d'amour » entre chef et subordonnés, observée dès le début du XXe siècle. L'auteur recense dans des textes militaires l'amour pour le chef que ce chef doit éveiller chez le subordonné pour compenser le renoncement à la coercition, le coercitif étant en effet inutile face à la terreur du combat, pire encore face aux machines de guerre modernes (p. 273).

Mais il y a aussi l'amour que le chef doit porter au subordonné, explicitement indiqué dans la version de 1918 du *Manuel du chef de section* : « *Commander devient : "donner des ordres et veiller à leur exécution ; prévoir les événements et y parer ; s'appliquer à connaître à tout instant les sentiments de ses hommes, les aimer, les récompenser et pourvoir à leurs besoins de toute nature, rester toujours juste dans l'exercice de son autorité ; maintenir une stricte discipline : discipline de marche, tenue, marques extérieures de respect, entretien des armes, correction de la manœuvre."* » (p. 294).

Cette notion d'amour se retrouve également dans l'entreprise : « *Dans le monde industriel, les patrons et les ingénieurs sont appelés à aimer leur personnel, à s'exercer, comme dit Cheysson³⁴, au « savoir aimer » : « Quant à l'inspiration commune à tous ces patrons, c'est leur attachement à leur personnel. Là est le grand secret : savoir aimer. Hors de là, tout est stérile et l'on n'a que des mécanismes inanimés* » » (p. 294). Cohen retrouve également cette mention d'amour chez un auteur pourtant peu reconnu pour la place qu'il accorde aux sentiments dans le management : « *Même Taylor, le chantre du système opposé à « l'homme », se laisse emporter par le chant amoureux et parle des « grands conducteurs d'hommes » qui appellent « l'amour »³⁵* » (p. 275).

³⁴ Source citée par Cohen : Émile Cheysson, « Le Rôle social de l'ingénieur : réception par la Société des ingénieurs civils de France », in : Frédéric Le Play, *Naissance de l'ingénieur social : Les ingénieurs des mines et la science sociale au XIXe siècle*, Paris, Presses des Mines, 2008 (1re éd. 1897)

³⁵ Source citée par Cohen : Conférence de Taylor à Harvard en 1909, citée par Frank B. Copley, Frederick W. Taylor, *Father of Scientific Management*, New York Taylor Society, 1923, vol.1, p.152.

Les travaux récents sur les émotions, et notamment sur l'intelligence émotionnelle, ont néanmoins permis d'affiner la forme et le rôle de ces émotions au travail (Goleman (1995) ; Haag (2019)). Comme le précisent Winardi *et al.* (2021) dans leur revue de littérature sur l'intelligence émotionnelle, les études de la dernière décennie ont eu tendance à démontrer que l'intelligence émotionnelle était un prédictif positif de performance au travail. Au niveau du leadership, Slaski et Cartwright (2002) ont effectué une étude auprès de 224 managers du secteur de la distribution. En prenant l'échelle dite *Bar-on* pour mesurer l'intelligence émotionnelle, les chercheurs ont observé qu'une intelligence émotionnelle élevée était corrélée à un stress individuel inférieur et à une performance managériale plus prononcée.

2.2.1.2. Le leader demandant de l'aide pour en recevoir en retour

L'idée de partager sa vulnérabilité peut être perçue comme une demande d'aide. Et, comme le pointent Brooks *et al.* (2015), on peut facilement rechigner à demander des conseils par peur de passer pour incompetent, comme en atteste l'étude pilote effectuée par les auteurs auprès de 302 personnes. Le même article suggère pourtant, plusieurs études quantitatives à l'appui, que celui qui demande conseil a tendance à passer pour plus compétent que celui qui ne le fait pas (ce qui est modéré par la difficulté perçue de la tâche sur laquelle la personne demande conseil, ainsi que le niveau d'expertise et d'égoïsme du conseiller).

Morales *et al.* (2020) ont effectué une étude auprès de 360 travailleurs du bâtiment au sein d'une multinationale chinoise, dont les résultats suggèrent que la demande d'aide favorise la qualité des relations mais aussi la performance de l'innovation. À l'inverse, les liens sociaux étroits peuvent faciliter la demande de conseil, comme l'a montré Westphal (1999) dans son analyse des liens entre PDG et *board* d'une entreprise.

La revue de littérature de Friedman *et al.* (2018) sur la demande d'aide suggère d'autres vertus de la demande d'aide, comme le partage d'informations, la motivation des collaborateurs, l'amélioration de la résolution de problème ou encore l'accélération de la prise de décision. Ainsi, en demandant de l'aide ou des conseils, le leader peut avoir accès à des informations ou une assistance lui permettant d'accroître ses capacités d'agir.

On constate toutefois que toute la littérature qui vient d'être mentionnée sur le lien entre demande d'aide et *leadership*, même lorsqu'elle emploie la dénomination de demande d'aide (*help-seeking*), observe surtout la notion de demande de conseil (*advice-seeking*). Or, comme le pointent Lim *et al.* (2020), la notion de demande de conseil se prête surtout à des cas de résolution de problèmes directement liés au travail, tandis que la notion de demande d'aide peut également impliquer la résolution de problèmes personnels et engager émotionnellement la personne sollicitée. Dans quelle mesure le leader peut-il partager cette vulnérabilité élargie ?

2.2.1.3. Le leader divulguant intentionnellement des informations personnelles pour être mieux compris

2.2.1.3.1. Donner intentionnellement des informations relatives à sa vulnérabilité personnelle

Outre la demande de conseil, l'idée de partager sa vulnérabilité présuppose donc de laisser voir quelque chose de soi. Paul C. Cozby (1973), définit le *self-disclosure* comme « toute information sur soi que la personne A donne à la personne B » (traduit de l'anglais, p. 73). Cozby (1973) décrit ainsi la tendance selon laquelle le *self-disclosure* est bénéfique à la santé mentale, tandis que Wheelless et Grotz (1977) associent le *self-disclosure* à un gain de confiance dans la relation. Plus récemment, La littérature suggère par ailleurs que son inverse, le *self-concealment* (qui consiste à ne pas divulguer d'information personnelle), a des effets négatifs sur le bien-être d'un couple (Uysal *et al.*, 2012) et peut être positivement associé à un état de détresse (Cepeda-Benito & Short, 1998). Quant à Sprecher *et al.* (2013), leur étude quantitative effectuée sur 156 étudiants américains suggère que partager quelque chose de soi incite l'autre à partager en retour et contribue à une appréciation mutuelle. Mais peut-être n'est-ce pas la même chose que de partager une information même intime sur soi et partager un état de vulnérabilité ?

2.2.1.3.2. La perception positive par autrui du partage de sa vulnérabilité

Nancy Collins et Lynn Miller (1994) apportent une première piste de réponse : puisque le *self-disclosure* permet à la personne de mieux se faire connaître et d'être davantage appréciée, il permet *a priori* de communiquer sur sa propre vulnérabilité tout en réduisant le risque d'une mauvaise compréhension avec l'autre ou d'attentes déçues. Bruk *et al.* (2018) développent plus spécifiquement le sujet et considèrent le fait de montrer sa vulnérabilité

comme « *une volonté authentique et intentionnelle de s'ouvrir à l'incertitude, au risque, et à l'exposition émotionnelle dans des situations sociales malgré les possibles craintes* » (traduit de l'anglais, p. 192). Cette définition exclut donc les situations où l'on montre sa vulnérabilité pour des raisons stratégiques ou de pression sociale, par exemple se déclarer nerveux avant de faire un discours ou pleurer avec tout le monde à un enterrement. Sur cette base, les chercheurs ont effectué six études dans des situations (réelles ou simulées, selon les études) dans lesquelles des participants sont invités à se montrer vulnérables : déclarer des sentiments amoureux à son meilleur ami, reconnaître des erreurs, s'excuser après une dispute, improviser une chanson devant un jury, etc. Les résultats globaux de ces six études suggèrent que montrer sa vulnérabilité est davantage perçu *positivement* par les autres personnes que par la personne qui le fait (p. 202).

2.2.1.3.3. L'applicabilité du self-disclosure dans le monde du travail

Cette approche positive du partage explicite de vulnérabilité serait *a priori* applicable dans le monde du travail, si l'on prend comme référence Daniel Coyle (2018)³⁶. Ce dernier présente les bienfaits du partage de ses faiblesses dans la création de collectif au travail, caractérisant notamment le *vulnerability loop* : partager à l'autre une faiblesse incite l'autre à partager en retour une faiblesse qui est la sienne.

La vision positive du partage de vulnérabilité chez le leader a même amené van Bunderen (2018) à établir une échelle de mesure de la vulnérabilité du leader, sur la base de ce que dernier montre au subordonné : « *Mon superviseur ne montre jamais de faiblesse / montre ses faiblesses / est ouvert sur son insécurité / parle de ses échecs / est ouvert sur ses imperfections / admet qu'il n'est pas parfait / montre son côté vulnérable* » (traduit de l'anglais).

Nous avons donc vu que l'intelligence émotionnelle, la demande d'aide et le *self-disclosure* peuvent apporter des bénéfices au leadership, notamment dans ce qui se trouve finalement être une vulnérabilité *conjuncturelle*, mais se heurtent aussi à des limites dans des dimensions d'acceptation culturelle ou d'orgueil personnel notamment lorsque la sollicitation s'adresse au subordonné. Comment le leader peut-il trouver la juste mesure dans le partage de sa vulnérabilité ? Une littérature complémentaire prenant en compte les approches gréco-

³⁶ <https://ideas.ted.com/how-showing-vulnerability-helps-build-a-stronger-team/> : consulté en janvier 2023

chrétiennes ou encore celles du *care* permet justement d'affiner cette posture du leader dans le partage de sa vulnérabilité.

2.2.1.4. Le leader dans une posture qui « sait » partager sa vulnérabilité dans la relation

2.2.1.4.1 L'apprentissage managérial dans la mise en place d'une vulnérabilité relationnelle

Si des bénéfices ont bien été identifiés pour le leader dans le partage de vulnérabilité (par le prisme d'intelligence émotionnelle, de demande d'aide ou de partage d'informations personnelles), nous avons vu que ces bénéfices ne sont pas systématiques et n'occulent pas complètement le risque d'une conséquence négative pour la leader. Corlett, Ruane et Mavin (2019) proposent de prendre à rebours ce problème en changeant la conception que l'on se fait de la vulnérabilité.

Les autrices élargissent ainsi la notion de vulnérabilité individuelle, initialement cantonnée au risque d'être blessé, à une vulnérabilité relationnelle incluant la façon dont la personne vulnérable peut être émue, touchée, pénétrée³⁷ (p. 560). Pour cette recherche, les autrices ont interviewé une première fois huit personnes occupant dans des fonctions managériales dans des secteurs divers en Grande-Bretagne, pour les interroger sur leur parcours et leur perception des incidents qu'ils ont pu rencontrer dans leur quotidien de travail. Elles ont ensuite interviewé les mêmes personnes une seconde fois douze mois plus tard, les participants y ont été invités à revenir sur ces incidents et les nouveaux survenus depuis. Les chercheuses précisent qu'à aucun moment elles n'ont posé de question mentionnant explicitement la vulnérabilité.

À l'issue de cette phase empirique, le traitement des données a permis aux autrices de proposer une conceptualisation de la vulnérabilité au travail, basée sur la relation. Elles reprennent d'abord le constat par Amanda Hay (2014) selon lequel les managers tendent à prendre une posture défensive face à la vulnérabilité dans le but de préserver une impression de contrôle, posture de déni de vulnérabilité que les autrices apparentent au genre masculin,

³⁷Dans l'article, les auteurs référencent explicitement l'approche de Brené Brown (2010) et avant elle celle de Judith Butler ((2003)) sur une vulnérabilité positive.

alors que la vulnérabilité, de prime abord apparentée au genre féminin, pourrait révéler sa force au sein de l'identité du leader, par le biais d'une approche relationnelle.

À partir des données récoltées, notamment dans les rapports exprimés par les participants à leur vulnérabilité dans leur rapport à eux-mêmes et aux autres, les autrices proposent la définition suivante de la vulnérabilité relationnelle dans le cadre de l'identité professionnelle et managériale : « *des processus de relation impliquant de l'interdépendance ; le risque de blessure, de perte mais aussi de connexion à travers nos relations aux autres ; des expressions émotionnelles ; le pouvoir ; et la reconnaissance. Quand la vulnérabilité est reconceptualisée et reconnue, conceptuellement et dans la pratique, comme une force et non comme une faiblesse, des identités managériales plus réalistes et constructives peuvent être construites, et le besoin des managers de s'engager dans un travail défensif de son identité professionnelle se trouve atténué* » (traduit de l'anglais, p. 561).

Cette reconceptualisation de la vulnérabilité modélise bien chez le leader la génération de capacités pour accomplir sa mission, par l'établissement d'un lien renforcé avec les collaborateurs, par un rôle clarifié, et par l'exonération de coûteux mécanismes de défense. En synthèse, Corlett et ses deux co-autrices mettent en lumière en quoi le leader peut gagner en capacités en sachant montrer sa vulnérabilité.

2.2.1.4.2. Une posture de leader ancrée dans des courants de pensée centrés sur les limites individuelles

Nous venons de voir que le partage de vulnérabilité, que ce soit sous forme d'intelligence émotionnelle, de demande d'aide ou de partage d'informations personnelles, peut atténuer sa propre limitation dans l'accomplissement de sa mission. Mais nous avons aussi vu que cet outil de partage de vulnérabilité n'est efficace que vis-à-vis d'une certaine posture du leader. Ainsi, les articles de Hay (2014) et Rosette *et al.* (2015) ont suggéré que ce partage de vulnérabilité est une pratique qui s'apparenterait plutôt à une posture apparentée au genre féminin. Nous allons tout d'abord compléter ce point de vue, avant de voir quelles autres postures de leader favorisent l'efficacité de l'outil de partage de vulnérabilité.

2.2.1.4.2.1. L'éthique du care

Le principe de l'éthique du care

L'approche du partage de vulnérabilité par le genre fait d'abord écho à l'éthique du care, également nommée éthique de la sollicitude. Comme l'explique Brugère (2021), aucun être humain ne peut se suffire à lui-même et a donc besoin des autres par le biais de relations (Chapitre 1, section 1). Le *care* se définit donc comme une « *éthique relationnelle structurée par l'attention aux autres* » (Chapitre 1, section 1), venant se placer en opposition à une société libérale devenue malade d'elle-même. L'enjeu du *care* n'est pas de rejeter systématiquement l'autonomie de la personne ou le système de marché, mais d'y introduire la dose nécessaire de vulnérabilité et de subjectivation (Chapitre 1, section 43).

Précisons que la caractérisation du care peut sensiblement varier selon les auteurs. Certains comme Nel Noddings ou Sara Ruddick estiment que seules les femmes sont aptes à appliquer cette éthique (Brugère 2021, Chapitre 1, section 5 et 10). D'autres n'enracinent pas le *care* sur une dimension exclusivement féministe : ainsi, Tomkins et Simpson (2015) prennent l'approche du care chez le leader telle que décrite par Martin Heidegger dans le livre *Être et temps* (1927)³⁸, décrivant deux niveaux de care (*Fürsorge* et *Sorge*) basé sur les relations avec les autres et la relation à soi dans son rapport au monde, et Ciulla (2009) insiste sur le fait que le *care* n'a pas exclusivement des racines féministes, en citant notamment Soeren Kierkegaard qui aurait présenté la notion de care comme un moyen de contrer les excès d'objectivité de la philosophie du début du XXe siècle³⁹, ou encore Sénèque selon qui les Hommes ont reçu la raison pour accomplir le bien et ont reçu la capacité au *care* pour perfectionner le bien⁴⁰.

L'application de l'éthique du care dans la mission du leader

Dans l'article théorique *Emergence de nouvelles pratiques managériales et vulnérabilité* (2016), Eric Delassus et François Silva décrivent la posture adéquate du leader

³⁸ Nous n'avons pas pu accéder à l'ouvrage, nous ne le mentionnons donc pas dans la bibliographie et nous nous circonscrivons aux propos des chercheurs citant le philosophe.

³⁹ Source citée par Ciulla : Kierkegaard, S.: 1958, *Johannes Climacus; or, De Omnibus Dubitandum Est; and A Sermon*, Trans. Thomas Henry Croxall (Stanford University Press, Paulo Alto, CA). On peut cependant se questionner sur le fait que Kierkegaard mort en 1855 ait pu vouloir contrer les excès du XXème siècle.

⁴⁰ Source citée par Ciulla : Seneca: 1953, *Seneca ad Lucilium Epistulae*, Vol. 3 of *Epistulae Morales*, Trans. Richard M. Gummere (Harvard University Press, Cambridge, MA)

dans l'éthique du *care*. Partant du constat d'un management contemporain limité par le privilège du besoin au détriment du désir et par la défiance des collaborateurs envers des managers trop individualistes, Delassus et Silva invitent à revoir la collaboration entre les personnes sous le prisme de la sollicitude. Ils proposent donc concrètement que non seulement les leaders prennent soin de leurs subordonnés, mais aussi, parce que tout leader a sa vulnérabilité intrinsèque, que les subordonnés prennent réciproquement soin de leur leader.

Ce principe de soin mutuel entre leader et subordonné est partagé par Kroth et Keeler (2009), qui détaillent les comportements attendus d'un *caring manager* : il invite ses subordonnés en étant disponible et à leur écoute, il met en avant (*advances*) ses subordonnés dans un désir sincère de les aider à réussir, il encapacite (*capacitizes*) ses subordonnés en voyant leur potentiel et en les aidant à se développer individuellement, et enfin il se *connecte* à eux dans l'interaction (p. 522).

Le *care* donne lieu à une littérature très étendue en sciences de gestion autour de nombreux concepts, que Mumford *et al.* (2020) énumèrent en partie : le *managerial care* (Kroth et Keeler (2009)), le *caring leader* (dont l'archétype permet au leader d'échapper à la vision manichéenne de saint ou démon, selon Gabriel (2015)), la compassion au travail (Frost *et al.* (2006)), la toxicité émotionnelle (Frost, 2004) ou encore le *holding environment* que William Kahn (2001) décrit comme l'affaiblissement de l'anxiété au travail par les relations interpersonnelles. En somme, l'éthique du *care* peut être considérée comme un présupposé favorable à l'efficacité de l'outil de partage de vulnérabilité.

2.2.1.4.2.2. Une posture héritée de grands auteurs antiques

La posture managériale caractérisée par une prise en compte de sa vulnérabilité, que nous venons de présenter, trouverait selon Deslandes dans l'article *Weak Theology* (2020) sa source chez des penseurs de l'Antiquité.

Tout d'abord avec Paul de Tarse (ou saint Paul), dont les textes datés du 1er siècle invitent à reconnaître les forces résidant dans la faiblesse, notamment dans sa deuxième lettre aux Corinthiens : « *C'est donc très volontiers que je mettrai plutôt ma fierté dans mes faiblesses, afin que la puissance du Christ fasse en moi sa demeure. C'est pourquoi j'accepte de grand cœur pour le Christ les faiblesses, les insultes, les contraintes, les persécutions et les*

*situations angoissantes. Car, lorsque je suis faible, c'est alors que je suis fort*⁴¹. » Deslandes voit dans cette approche paulinienne une théologie « faible » qui prend en compte la vulnérabilité, pouvant inspirer une posture managériale⁴². Peter Drucker lui-même serait basé sur les écrits de Paul pour concevoir et appliquer sa formalisation des concepts-clés du management (Maciarelo, 2021).

La deuxième figure inspirante de cette posture citée par Deslandes, plus ancienne encore, est le philosophe grec Xénophon (430-355 av. J-C). Selon Diogène Laërce, ce dernier a tout d'abord été disciple de Socrate avant d'être chef militaire⁴³, prenant part à des batailles qui marquent aujourd'hui encore l'Histoire hellénique. Xénophon rédigea ensuite des œuvres dans lesquelles il narre ses expériences de commandement et décrit la nécessité de substituer à une sagesse toute nue (*sophia*) une sagesse pratique (*sôphrosuné*) : dans chaque homme résident des capacités natives qui doivent se développer par l'exercice régulier (Espinas 1905, p. 546). Autrement dit, en travaillant ses aptitudes propres par l'entraînement régulier, le chef développe un savoir mais aussi un savoir-faire dont il connaît les capacités comme les limites propres à sa personne. Peter Drucker considère ainsi l'ouvrage de Xénophon *la Cyropédie comme* à la fois pionnier et parmi les meilleurs sur le leadership (cf. Zahra, 2003). Pour Deslandes (2020), cette approche xénophonienne de la sagesse pratique propre à Xénophon peut s'appliquer à un management efficace : « *La suggestion est qu'en prenant une position située quelque part entre la capacité et la vulnérabilité, entre la maîtrise de la technique et la confrontation à d'incessantes injonctions paradoxales, et en questionnant et renforçant constamment leur autonomie, les managers peuvent accroître leur capacité de jugement (phronésis)* » (traduit de l'anglais, p. 128). Deslandes lui-même théorise en conséquence un *weak management*, basé sur les *capacités négatives* consistant à savoir faire preuve « d'inaction réflexive » en résistant à la tentation de se précipiter dans la prise de décision, mais aussi sur le *good enough management*, qui se caractérise par un comportement mesuré,

⁴¹ Paul 2 Co, XII, 1-10, <https://www.aelf.org/bible/2Co/12>, consulté en janvier 2023.

⁴² Un helléniste tatillon pourra objecter que le rapprochement fait par Deslandes (2020) entre faiblesse et vulnérabilité dans l'approche paulinienne est un raccourci. En effet, le fameux passage dans la deuxième lettre aux Corinthiens parle bien de faiblesse et non de vulnérabilité : dans la proposition « ὅταν γὰρ ἄσθενῶ », « ἄσθενῶ » est une conjugaison du verbe ἄσθενέω ; traduisible par « je suis faible » mais qui n'évoque pas directement l'exposition à la blessure.

⁴³ La traduction par Robert Genaille (1933) de la biographie de Xenophon par Diogène Laërce est accessible sur la page <http://ugo.bratelli.free.fr/Laerce/SocrateDisciples/Xenophon.htm>, consultée en janvier 2023, et servant de source aux citations de la présente section.

une capacité d'écoute, une délégation des responsabilités aux collaborateurs et une attention portée aux *signaux faibles* avant d'agir (Deslandes 2020, p. 136). Dans ces deux approches managériales héritées de Xénophon, on retrouve l'idée d'un chef prenant en compte sa vulnérabilité (au sens de ses limites mais aussi de ses forces) pour effectuer sa mission.

La vulnérabilité peut donc devenir paradoxalement capacitante en étant utilisée dans des cadres d'intelligence émotionnelle, de demande d'aide, d'exposition de soi, le tout dans une posture propre à ce partage de vulnérabilité. Au point, finalement, de faire de la vulnérabilité elle-même un outil de gestion. Cette vision utilitaire de la vulnérabilité a cependant ses limites, et peut également être contre-productive mais comme nous allons le voir.

2.2.2. Les limites voire la contre-productivité du partage de vulnérabilité

2.2.2.1. L'efficacité à nuancer de l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle constitue une vertu pour les auteurs que nous avons précédemment présentée, mais cette vertu a ses limites.

Joseph Lyons et Tamera Schneider (2005) ont réalisé une étude quantitative sur 126 étudiants, mesurant la corrélation entre le niveau d'intelligence émotionnelle de la personne (via l'échelle MSCEIT qui distingue perception émotionnelle (EP), compréhension émotionnelle (EU) et cognition facilitatrice (FC)) et la performance individuelle de la personne sur deux tâches (un exercice de mathématique et la prononciation d'un discours). Si les résultats montrent globalement les bénéfices de l'intelligence émotionnelle dans la performance, ils se nuancent selon le critère (il n'y a pas de corrélation observée entre perception émotionnelle et performance) ou encore selon le genre (la compréhension émotionnelle a tendance à sécuriser les femmes dans le discours tandis qu'elle stresse davantage les hommes).

Plus récemment, Wisnardi *et al.* (2021) ont effectué une méta-analyse à partir de 29 études portant sur l'intelligence émotionnelle dans le cadre de la résolution de conflits. Les chercheurs aboutissent à la suggestion que si cette intelligence émotionnelle est *a priori* un moyen efficace de résoudre les conflits, la géographie des organisations observées et leur

culture propre influent également sur la perception de cette intelligence émotionnelle et sur la façon de résoudre les conflits.

En somme, non seulement les vertus de l'intelligence émotionnelle contre la vulnérabilité ne sont pas systématiques, mais en plus elles ne garantissent pas la performance de l'activité.

2.2.2.2. Lorsque la demande d'aide au subordonné accroît la vulnérabilité du leader

Nous avons vu par ailleurs qu'en demandant de l'aide ou des conseils, le leader peut avoir accès à des informations ou une assistance lui permettant d'accroître ses capacités d'agir. Toutefois, nombre des études empiriques que nous venons de citer ont pour échantillons des personnes sans lien hiérarchique, ou bien demandant de l'aide à des pairs ou à des supérieurs ; qu'en est-il du cas où le leader sollicite le subordonné ?

Balkundi *et al.* (2011) ont mené une série d'expérimentations aboutissant à la suggestion que les subordonnés associent positivement la demande d'aide de leur chef au charisme. Pour autant, plusieurs études suggèrent une réticence des leaders à solliciter leurs subordonnés. Ainsi, comme le suggère l'article (van der Rijt *et al.*, 2013) au terme d'une étude effectuée sur 133 travailleurs d'entreprises européennes dans les domaines du management, de la finance et du contrôle de gestion, les personnes au travail qui demandent de l'aide ont plutôt tendance à le faire auprès de personnes de rang hiérarchique supérieur, et à trouver l'avis de ces personnes plus pertinent que celui des personnes de rangs hiérarchiques inférieurs.

En complément, Chun *et al.* (2018) suggèrent que les leaders préfèrent ne pas demander de conseil à des subordonnés dont ils perçoivent une expertise *supérieure* à la leur, ce qui fait entrer les dimensions de culture et d'orgueil dans le processus de demande d'aide. Par ailleurs, Rosette *et al.* (2015) observent une tendance chez les leaders de sexe masculin à moins demander de l'aide que leurs homologues féminins parce que cette posture est considérée comme moins adéquate pour un homme.

En somme, la demande d'aide par un leader est restreinte par une tendance à privilégier cette demande aux supérieurs plutôt qu'aux subordonnés, et par une attribution de cette pratique aux profils plutôt féminins.

2.2.2.3. Les limites du self-disclosure

Quant au partage de vulnérabilité sous l'angle du *self-disclosure*, il convient d'apporter trois modérations aux vertus capacitantes de cette approche. La première modération est qu'à l'heure où est effectuée cette revue de littérature, peu d'articles académiques mesurent empiriquement le lien entre *self-disclosure* et efficacité de leaders dans des entreprises. La deuxième modération concerne l'instrumentalisation possible du partage de vulnérabilité : montrer une faiblesse pourrait aussi être fait afin de préserver un intérêt personnel, (cf. Knight et Jarzabkowski (2022) décrivant des stratèges qui mentionnent leurs faiblesses dans leurs discours pour préserver leur légitimité). En ce sens, cette instrumentalisation peut certes contribuer à préserver la *légitimité* du leader mais ne va pas nécessairement réduire sa vulnérabilité *opérationnelle*, elle peut même l'accroître si ce masque d'une vulnérabilité convenable invisibilise la réalité des difficultés que le leader doit résoudre. La troisième modération concerne l'apport positif du *self-disclosure* lui-même : Vogel *et al.* (2003) suggèrent que les personnes peuvent tout à fait être réticentes à partager des informations personnelles même en état de détresse. Et même si, selon Gromet *et al.* (2009), les craintes à la source de ces réticences sont globalement exagérées, elles ne sont pas complètement injustifiées : oui, partager sa vulnérabilité peut parfois se révéler contre-productif et accroître la vulnérabilité personnelle. Dit autrement sous l'angle du *self-disclosure*, montrer sa vulnérabilité ne l'annihile pas systématiquement.

2.2.2.4. La prise en compte de sa vulnérabilité peut empêcher l'amélioration des organisations

Lorsque la prise en compte de sa vulnérabilité dans le quotidien du travail devient institutionnalisée, une nouvelle limite se révèle. Dans le chapitre *Management Humain* de l'ouvrage collectif *Le nouvel esprit du management* (2018), Laurent Taskin appelle *spiritualité institutionnalisée* les méthodes d'accompagnement des travailleurs (leaders comme subordonnés) pour mieux vivre son travail en harmonie avec le temps présent et son environnement (p. 94). Mais ces méthodes n'aboutissent potentiellement pas qu'à des vertus : « *Outil de thérapie reconnu et largement recommandé, lorsqu'il s'invite dans l'entreprise, il contribue à faire porter à l'individu la responsabilité de ses vulnérabilités. Autrement dit, au regard de la capacité du management d'instrumentaliser les idéaux, le management peut convoquer cette forme de thérapie, répondant ainsi à un besoin de spiritualité contemporain,*

pour amener les travailleurs à vivre mieux leur travail dans l'entreprise, plutôt qu'à transformer l'organisation du travail et les modes de gestion qui produiraient de la souffrance. (...) Le niveau d'action est l'individu, seul face à lui-même, à ses faiblesses et à sa manière d'appréhender le réel. Autant dire que la capacité de transformation du gouvernement de l'entreprise et de la grammaire en vigueur est, dans ce cas de figure, totalement nulle. » (p.94). Autrement dit, savoir appréhender sa vulnérabilité permet peut-être de rendre son quotidien plus supportable mais camoufle possiblement la nécessité de faire évoluer la gestion de l'organisation et de ses hommes.

Conclusion du chapitre 2 : une ambivalence entre outillage et vulnérabilité en attente de clarification dans la littérature académique

La revue de littérature que nous venons de présenter montre que les outils de gestion en général et les outils de travail du leader spécifiquement augmentent fondamentalement ses capacités en accroissant la quantité d'informations disponibles, en baissant le temps de traitement des informations et en automatisant les bonnes façons de faire, mécanismes pouvant mutuellement s'alimenter.

D'un point de vue technique, les outils étendent la rationalité du leader et facilitent l'exécution des fonctions associées à son rôle. D'un point de vue relationnel, la vulnérabilité elle-même peut constituer un outil générateur de capacités pour le leader, en étant extériorisée et en étant mise au service d'un relationnel avec les subordonnés pour plus d'authenticité et finalement l'espoir de plus d'efficacité. Mais nous avons également vu en quoi les outils eux-mêmes peuvent générer des contraintes, soit par le biais de la surcharge informationnelle, soit par le biais de l'obsolescence et de l'expropriation de la capacité à accomplir sa mission, générant incapacité ou stress chez le leader. Quant à l'usage de la vulnérabilité elle-même, il peut se révéler contre-productif s'il n'est pas fait dans les bonnes conditions ou s'il est instrumentalisé à des fins trop personnelles. Ainsi, au même titre que le leader cumule à la fois puissance et vulnérabilité dans sa fonction, nous venons de voir que ses outils de travail lui procurent à la fois capacités et contraintes dans l'accomplissement de sa mission.

Tout cela esquisse l'idée d'une dialectique dans la relation du leader aux outils qu'il utilise, mais dans notre travail de revue nous n'avons pas trouvé de littérature modélisant le rapport global du leader à ses outils de travail, moins encore sur le lien entre ces outils de travail et la vulnérabilité générale du leader. Bien sûr, plusieurs auteurs ont déjà mis en lumière des paradoxes autour des outils de gestion : Grimand (2016) confronte les outils en tant qu'instruments de domination sociale d'un côté et développeurs de réflexivité de l'autre. Gilbert (2016) analyse l'outil comme instrument de contrôle mais aussi de création de lien social. Mais ces deux exemples montrent que des facettes de l'outil varient selon la fonction de l'utilisateur. Or, la littérature que nous avons mise en lumière tout au long de cette section montre une ambivalence possible d'un même outil pour un même utilisateur (ou même catégorie d'utilisateur), le cas donc où, pour reprendre des termes maussiens bien connus, le don devient poison⁴⁴.

Cependant, la littérature que nous venons d'exposer ne fait le lien qu'entre outillage et dimensions spécifiques de vulnérabilité (stress, surcharge informationnelle, obsolescence). De fait, nous constatons un indéniable manque de littérature exposant explicitement le rapport entre outils de travail du leader et vulnérabilité au sens large. Cela nous confirme la nécessité d'approfondir la recherche sur les relations complexes entre les outils des leaders et leur vulnérabilité. Pour ce faire, il nous est nécessaire de trouver un cadre théorique qui permettra de préciser les liens possibles entre outillage et vulnérabilité du leader. C'est ce cadre théorique que nous allons examiner dans le prochain chapitre.

⁴⁴ Sur ce sujet, on peut citer l'article « *Gift, gift* » - *La terminologie du don chez Marcel Mauss*, écrit par Erhard Schüttzel (2014), expliquant que le même terme de « Gift » peut signifier à la fois le présent et le poison. Précisons que *Gift* porte le sens unique de poison en allemand, tandis qu'en anglais il désigne le don.

Chapitre 3 : Le cadre théorique d'une dialectique des outils pour présenter notre question de recherche

INTRODUCTION DU CHAPITRE 3.....	85
3.1. L'EQUILIBRE MULTIDIMENSIONNEL DANS L'USAGE DES OUTILS	87
3.1.1. <i>La notion de convivialité, préliminaire à l'équilibre</i>	87
3.1.2. <i>L'équilibre du savoir et l'équilibre de l'action</i>	89
3.2. LA SURPROGRAMMATION COMME LE DESEQUILIBRE DANS L'USAGE DES OUTILS	90
3.2.1. <i>L'individu surprogrammé</i>	91
3.2.2. <i>Le monopôle radical et l'expropriation du pouvoir d'action personnel</i>	92
3.3. UN MOUVEMENT D'INSTITUTIONNALISATION ENTRE LES DEUX ETATS D'EQUILIBRE ET DE SURPROGRAMMATION	93
3.3.1. <i>Le phénomène d'institutionnalisation</i>	93
3.3.2. <i>Les phénomènes générant des capacités mais surtout des contraintes</i>	95
3.3.2.1. <i>L'accélération continue qui augmente le rythme d'usage</i>	95
3.3.2.2. <i>L'inflation augmente les coûts d'usage</i>	97
3.3.2.3. <i>L'insatisfaction qui incite à accroître l'usage</i>	97
3.4. EN CONCLUSION, UN CADRE THEORIQUE QUI DECLINE NOTRE QUESTION DE RECHERCHE DECLINEE EN SOUS-QUESTIONS AUTOUR DE LA NOTION D'EQUILIBRE	98
3.4.1. <i>Déclinaison autour de la notion de vulnérabilité chez les leaders</i>	99
3.4.2. <i>Déclinaison autour de l'équilibre</i>	99
3.4.3. <i>Déclinaison autour de la surprogrammation</i>	100

Introduction du chapitre 3

Le chapitre 1 de la présente recherche nous a permis de clarifier la tension entre puissance et vulnérabilité chez le leader, et leur cohabitation dans les capacités qui définissent le « leader ». Le chapitre 2 a mis au jour une ambivalence comparable au sein des outils de gestion dont le leader dispose pour accomplir sa mission : aidants de prime abord, ces mêmes outils peuvent générer divers types de contraintes et finalement susciter du risque pour la mission du leader.

Néanmoins, nous avons identifié la quasi-absence dans la littérature académique d'analyses précisant le rapport entre les outils de travail du leader et sa vulnérabilité au sens large. Cela nous amène naturellement à poser la question « **quels sont les effets de l'usage des outils de travail utilisés par le leader sur sa vulnérabilité ?** ».

Mais nous avons vu en chapitre 1 que la vulnérabilité peut être analysée sous de bien nombreuses dimensions, que ce soit l'incertitude chez Raveleau et Ben Hassel (2016), la faiblesse chez Knights *et al.* (2020), le stress chez Torrès (2017). C'est pourquoi il nous est nécessaire de prendre un cadre théorique qui nous donnera un angle d'observation de ce lien entre outillage et vulnérabilité.

Le présent chapitre propose donc d'exposer le cadre théorique des travaux d'Ivan Illich (1926-2002), penseur critique de la société industrielle (dont Pierre-Yves Gomez propose une synthèse de la pensée dans le texte *Pour des organisations conviviales* (2023)). Pourquoi prendre pour cadre des théories critiques de la société industrielle et précisément cet auteur ? Parce que ce type de pensée cherche à expliciter la dialectique dans l'usage des outils caractérisée par une cohabitation de bénéfices et de contraintes qui finit par céder l'avantage aux contraintes, ce qui est compatible avec la caractérisation de la vulnérabilité entre capacités et contraintes que nous avons proposée en chapitre 1.

De plus, cette dialectique pourrait nous aider à clarifier dans quelle mesure un même outil peut aider puis vulnérabiliser un leader. Mais pourquoi Ivan Illich précisément ? Prêtre d'origine autrichienne devenu philosophe puis penseur critique de la société industrielle, Illich a écrit ses textes les plus reconnus durant les années 1970, dans une Amérique du Sud en voie d'industrialisation et un monde face à sa première grande crise énergétique. Il a donc été un

témoin direct de la transition de la société vers un modèle technicisé. Certes, d'autres penseurs apportent des contributions très pertinentes à la compréhension du lien entre l'homme et la technique (ce qu'on peut appeler une anthropologie de la technique), en particulier Jacques Ellul (1912-1994) et Günther Anders (1902-1992). Mais comme nous allons le voir, Illich se distingue par la précision de la description de certains phénomènes liés à l'usage des outils, proposant un cadre théorique apte à être éprouvé pour cette recherche. De plus, l'approche illichienne permet de circonscrire l'outillage à une institution spécifique (l'entreprise), ce qui évitera à notre recherche de se disperser sur des outils trop éloignés de la mission du leader. Les sources utilisées dans la présente section seront donc les travaux d'Illich, concentrés notamment dans ses *Œuvres complètes*⁴⁵ publiées chez Fayard(2008).

Nous avons vu dans le chapitre 2 que les outils peuvent amener à une diminution de la capacité à prendre les bonnes décisions, ou encore à un état de mal-être, ou bien encore un sentiment de dépossession. Plusieurs courants de pensée critiques contre l'outil synthétisent ces observations dans l'idée commune de menace constituée par la technique, mais chaque penseur présente la menace sous un angle différent. Selon Patrick Chastenet dans l'ouvrage *Introduction à Jacques Ellul* (2019), la notion de progrès pour Jacques Ellul ne s'oppose pas à celle de nature mais à celle de liberté (p. 5), et la technique moderne constitue la principale menace sur cette liberté chez l'homme au XXe siècle (p. 21). Pour Günther Anders, non seulement la technique tend dans sa démarche conformiste à priver l'homme de l'expérience, mais l'espèce humaine pourrait même en arriver à produire son extinction à l'aide de ses propres moyens (Jolly 2019, p. 4) : « *nous vivons [...] à une époque dans laquelle nous entreprenons sans interruption la production de notre propre disparition (dont seule la date nous est encore inconnue)* » (Anders in : Jolly 2019, p. 46). Ivan Illich est un peu moins sombre qu'Anders, mais il partage cette idée de dépersonnalisation par la technique, et ses

⁴⁵ Précisons à ce sujet que cet ouvrage, indûment intitulé « œuvres complètes », ne rassemble en réalité que les plus grands essais de l'auteur à l'attention du grand public, c'est-à-dire une synthèse de ses analyses et réflexions. Il ne constitue qu'une partie de ses travaux réels : dans la préface du livre, Jean Robert et Valentine Borremans évoquent son travail d'animation du Centre Interculturel de documentation (CIDOC) dans la ville mexicaine de Cuernavaca, symbole de l'esprit contestataire post-1968 (p.12), où il consacra six années à constituer un dossier sur les institutions et leur contre-productivité jusqu'à la fermeture du centre en 1976 (p.32).

travaux des années 1970 mettent notamment en enjeux centraux les notions d'autonomie et d'équilibre comme nous allons le voir.

3.1. L'équilibre multidimensionnel dans l'usage des outils

Pour Illich, la productivité de l'outillage repose sur un « équilibre multidimensionnel » : « *J'avance ici le concept d'équilibre multidimensionnel de la vie humaine. Dans l'espace tracé par ce concept, nous pourrions analyser la relation de l'homme à son outil. [...] Lorsqu'une activité outillée dépasse un seuil défini par l'échelle ad hoc, elle se retourne d'abord contre sa fin, puis menace de destruction le corps social tout entier.* » (Illich 2008 [1973], p. 454-455). La logique définie par Illich veut donc que la continuité même de l'usage peut basculer de la productivité à la contre-productivité au-delà d'un certain seuil qui fait basculer l'équilibre lié à l'usage de l'outillage. Son analyse nous permet ainsi de ne pas opposer leader et vulnérabilité ou capacités et limites, mais à les penser dans un continuum comprenant des points d'équilibre. Nous allons voir dans les prochaines sous-sections comment se caractérise cet équilibre.

3.1.1. La notion de convivialité, préliminaire à l'équilibre

Illich emploie dans *La Convivialité* (1973) le terme d'outil *convivial* pour désigner un outil que l'on peut utiliser sans difficulté, à son gré, et à *des fins définies par soi-même* (p. 485). Il précise que l'outil convivial a trois exigences : il est générateur d'efficience sans dégrader l'autonomie personnelle, il ne suscite ni esclave ni maître et il élargit le rayon d'action de la personne (p. 485).

La notion de convivialité est donc un peu éloignée de son sens commun ; elle renvoie à la relation personnelle et frugale de l'usage : « *L'outil est convivial dans la mesure où chacun peut l'utiliser, sans difficulté, aussi souvent ou aussi rarement qu'il le désire, à des fins qu'il détermine lui-même. L'usage que chacun en fait n'empiète pas sur la liberté d'autrui d'en faire autant. Personne n'a besoin d'un diplôme pour avoir le droit de s'en servir ; on peut le prendre ou non. Entre l'homme et le monde, il est conducteur de sens, traducteur d'intentionnalité* » (Illich 2008 [1973], p. 485).

À l'opposé de la productivité industrielle dans laquelle l'usage de l'outil est imposé par l'institution et produit un réflexe conditionné dont l'usager ne perçoit pas le sens, la convivialité crée la vie sociale par des relations toujours neuves et authentiques (p. 471). De cette notion de convivialité découle naturellement l'idée de société conviviale : *« J'appelle société conviviale une société où l'outil moderne est au service de la personne intégrée à la collectivité, et non au service d'un corps de spécialistes. Conviviale est la société où l'homme contrôle l'outil. »* (p. 456).

Cette définition pourrait laisser croire que seul l'outil non technologique peut être considéré comme convivial ; en réalité, ce n'est pas la complexité technique de l'outil qui en détermine son caractère convivial, mais l'autonomie de la personne sur son usage : *« Le téléphone en est un exemple. À la seule condition de pouvoir acheter un jeton, chacun peut appeler le correspondant de son choix, pour lui dire ce qu'il veut : les dernières informations boursières, des injures ou des paroles d'amour. Aucun bureaucrate ne pourra fixer d'avance le contenu d'une communication ; tout au plus pourra-t-il violer le secret ou au contraire le protéger. [...] Quand une population entière se laisse intoxiquer par un usage abusif du téléphone et perd ainsi l'habitude d'échanger des lettres ou des visites, l'erreur tient à ce recours immodéré à un nouvel outil, convivial par essence, mais dont la fonction est dénaturée par une fausse extension de son champ d'action. »* (p. 485).

Dit autrement, tant que la personne est en usage d'outils conviviaux, elle reste autonome, ce qui mène Illich à la notion d'austérité : *« L'homme qui trouve sa joie et son équilibre dans l'emploi de l'outil convivial, je l'appelle austère. [...] L'austérité n'a pas vertu d'isolation ou de clôture sur soi. Pour Aristote comme pour Thomas d'Aquin, elle est ce qui fonde l'amitié. En traitant du jeu ordonné et créateur, Thomas définit l'austérité comme une vertu qui n'exclut pas tous les plaisirs, mais seulement ceux qui dégradent la relation personnelle. L'austérité fait partie d'une vertu plus fragile qui la dépasse et qui l'englobe : c'est la joie, l'eutrapelia, l'amitié »* (p. 457).

De manière positive donc, Illich considère que l'individu peut être placé dans un environnement lui permettant d'utiliser des outils conviviaux dont il a la liberté d'usage. Il n'y a pas de fatalité associée à la technique, mais plutôt des conditions sociales favorables ou défavorables. Cela signifie-t-il qu'un individu ne peut être autonome qu'en étant dénué de toute obligation relative à une institution, ce qui le rapprocherait du mythe du bon sauvage ?

L'approche d'Illich répond à cette question en modérant la notion de convivialité par celle d'équilibre du savoir.

3.1.2. L'équilibre du savoir et l'équilibre de l'action

Tout individu apprend au fil de sa vie, et apprend notamment à faire ; il acquiert de façon générale un savoir. « *L'équilibre du savoir est déterminé par le rapport de deux variables : d'une part le savoir qui provient de relations créatives entre l'homme et son environnement, de l'autre le savoir réifié de l'homme agi par le milieu outillé* » (Illich 2008 [1973], p. 520).

Plus concrètement, Illich situe l'équilibre du savoir dans une juste mesure entre ce que l'individu apprend de façon vernaculaire⁴⁶ dans ses interactions quotidiennes (marcher, parler sa langue maternelle) et ce qu'il ne peut apprendre que par l'enseignement (les mathématiques ou la peinture, par exemple) (Illich 2008 [1973], p. 521). Dit autrement, Illich distingue le savoir issu de la convivialité du savoir institutionnalisé, et il situe l'équilibre du savoir dans la juste mesure entre ces deux variables. Selon cette logique, moins les outils sont conviviaux, plus ils alimentent l'enseignement, et plus ils mettent en risque cet équilibre du savoir (p. 521).

De plus, le savoir ne se limite pas ici à un savoir technique et s'étend aux routines du quotidien : « *L'équilibre du savoir change suivant le lieu et le temps. Le rite est prégnant : un musulman sait un peu d'arabe par l'effet de sa prière. Cette acquisition de savoir s'opère par interactions dans le milieu circonscrit par une tradition. C'est de façon analogue que les paysans reprennent le folklore de leur terroir. Classes et castes multiplient les occasions d'apprendre : le riche sait se tenir à table et parler dans le monde (il souligne d'ailleurs que "cela ne s'apprend pas"), le pauvre saura survivre dignement là où aucune école n'a appris au riche à s'en sortir* ». (p. 521). De l'équilibre du savoir découle celui de l'action : « [l'équilibre de l'action] *c'est l'équilibre entre le prix personnellement payé et le résultat obtenu, c'est la conscience que moyens et fins s'équilibrent* » (p. 545). Dit autrement, c'est l'équilibre entre le

⁴⁶ Précisons que dans *La Convivialité* (1973), Illich n'utilise pas encore le terme de vernaculaire, auquel il accordera plus d'importance quelques années plus tard dans *Le Genre vernaculaire* (1983).

coût et le résultat dans l'accomplissement de la tâche, un coût plus élevé devant logiquement aboutir à un résultat plus performant mais aussi plus productif.

Illich caractérise donc, dans la phase de productivité non industrielle, un individu autonome car non soumis aux règles comportementales d'une institution, disposant d'un savoir équilibré entre *savoir vernaculaire* et *savoir institutionnalisé*, faisant usage d'outils conviviaux assurant un équilibre de l'action pour accomplir les tâches de son quotidien. Cette représentation peut suggérer un cadre pour analyser l'usage de l'individu leader dans le contexte institutionnel qu'est l'entreprise.

3.2. La surprogrammation comme le déséquilibre dans l'usage des outils

La déshumanisation consécutive à l'usage des outils a été longuement explorée par deux auteurs majeurs, Günther Anders et Jacques Ellul. Pour Günther Anders, après la phase de maîtrise vient la phase de dépassement, caractérisée par un *totalitarisme des appareils* (Jolly 2019, p. 32). L'homme se retrouve « obsolète » car en plein *décalage prométhéen* : le don du feu aux hommes par le titan Prométhée a dans un premier temps aidé les hommes à se développer, à présent Prométhée délaisse les hommes qui se retrouvent démunis de toute capacité de contrôle. Dans cette phase de dépassement, la technique permet aux hommes de produire toujours plus, mais elle leur fait produire davantage que ce qu'ils peuvent assumer (Anders 1956, in : Jolly 2019, p. 14). L'homme ne dispose plus que de sa présence physique et de loisirs pour être « occupé par » à défaut de « s'occuper à » (Jolly 2019, p. 71), et quand il travaille il est *déshumanisé*. Anders cite notamment l'exemple de la fonction d'astronaute : « nous avons à nous transformer en êtres qui sont capables de satisfaire à des conditions (de gravité, de température, de pression de l'air, etc.) que nous ne sommes pas « authentiquement » en l'état de satisfaire. Bref : nous devons nous déshumaniser » (Anders 1965, in : Jolly 2019, p. 41).

Chez Ellul, la prise de pouvoir progressive par le système technique aboutit au concept voisin d'*autonomie de la technique*, stade où l'homme, devenu instrumentalisé, doit s'adapter à la machine et non plus l'inverse : « La technique agit comme une puissance indépendante qui n'hésite pas à modifier notre environnement naturel, voire notre goût comme dans le cas

de la boulangerie industrielle » (Chastenet 2019, p. 27). Rappelons que cette idée est au cœur de la conception marxiste de l'aliénation, comme le rappelle Pierre-Yves Gomez dans *Penser le travail avec Marx* (2016).

On retrouve chez Ivan Illich cette idée de soumission de l'homme aux impératifs de l'outil, avec les nuances que son approche par continuité, équilibres et déséquilibres permet d'apporter.

3.2.1. L'individu surprogrammé

Lorsque la part de savoir institutionnalisé est devenue trop importante par rapport au savoir vernaculaire, on atteint un déséquilibre entre le savoir et l'action. L'apprentissage par l'usage décline, l'outil « s'autonomise » et passe de moyen à finalité puis donneur d'ordres. « utilise-moi maintenant, remplace-moi maintenant, attends que je sois prêt, etc. » ordonne l'outil, et l'utilisateur doit se soumettre. Ce dernier se trouve projeté dans un état qu'Illich nomme *surprogrammation* (p.522) : la part de sa tâche programmée au sens de définie par l'outil est devenue excessive par rapport à la part conviviale.

La surprogrammation est le résultat d'un excès du savoir institutionnalisé sur le savoir vernaculaire : le contexte institutionnalisé impose l'usage de l'outil, la manière de l'utiliser (temps, rythme, etc.) au détriment de l'usage « à la main » de l'utilisateur.

Précisons qu'*excessive* ne signifie pas *majoritaire* : il ne s'agit pas de dire que l'usage surprogrammé des outils occupe tout le temps de travail ou tous les coûts, mais qu'il occupe *trop* de temps et *trop* de coûts pour un résultat qui s'améliore toujours moins. Autrement dit, l'outillage lié à la surprogrammation est peut-être toujours plus performant lorsqu'il est repéré par des indicateurs eux-mêmes institutionnalisés, mais il est en réalité toujours moins productif du point de vue du « travail réel » tel qu'il est vécu et réalisé par le travailleur (cf. Yves Clot dans *Le Travail sans l'homme* (2008) ou Pierre-Yves Gomez dans *Le Travail invisible* (2013)). L'opposition entre des indicateurs de performance qui se veulent objectifs (du point de vue du savoir institutionnalisé) et des réalités ressenties donc vécues nécessairement subjectives rend difficile la perception du seuil de déséquilibre sans une étude de terrain spécifique, ce qui explique pourquoi Illich considère que le seuil entre productivité et contre-productivité est insaisissable d'un point de vue général (p.415).

La contre-productivité est de plus confortée voire accrue par le développement du savoir institutionnalisé sur le bon usage des outils, qui conduit celui-ci à une situation qualifiée par Illich de « monopole radical ».

3.2.2. Le monopôle radical et l'expropriation du pouvoir d'action personnel

Pour Illich (1973), le « monopole radical » diffère du sens commun donné au terme monopole. *« On entend généralement par "monopole" le contrôle exclusif par une firme des moyens de production ou de vente d'un bien ou d'un service. On dira que Coca-Cola prend le monopole des boissons non alcoolisées au Nicaragua en y étant le seul fabricant de telles boissons qui dispose de moyens modernes de publicité. [...] Ce premier type de monopole réduit le choix offert au consommateur, voire l'oblige à acheter un produit sur le marché, mais il est bien rare qu'il limite par ailleurs sa liberté. [...] Un homme assoiffé peut désirer une boisson non alcoolisée, fraîche et gazeuse, et se trouver limité au choix d'une seule marque, mais il reste libre d'étancher sa soif en buvant de la bière ou de l'eau. C'est seulement si sa soif se traduit par l'achat obligatoire d'une petite bouteille d'une certaine boisson que s'installe le monopole radical. Par ce terme, j'entends la domination d'un type de produit plutôt que celle d'une marque. »* (p.513-514).

Comme chez Ellul et Anders, l'hydre totalitaire auquel peut conduire le système technique n'a pas de tête pensante : dans le cas du monopole radical, ce n'est pas la décision d'un entrepreneur devenu trop puissant sur un marché qui impose l'usage d'un outil pour satisfaire un besoin, c'est le processus d'industrialisation lui-même. Le monopole radical constitue dans l'éducation par l'obligation d'apprendre à l'école l'usage d'outils devenus indispensables pour savoir vaquer à son quotidien et ainsi espérer acquérir une autonomie qui correspond finalement chez Illich à de l'hétéronomie, dans les transports par l'obligation de l'individu à avoir recours à un véhicule pour vaquer à son quotidien, dans la santé dans l'obligation de consulter l'institution médicale moderne pour être soigné, et même dans certaines normes sociales lorsque par exemple il est devenu obligatoire de faire appel à une entreprise de pompes funèbres pour enterrer ses morts.

Le monopole radical conduit à l'expropriation du pouvoir d'action personnel : *« devenu un objet qu'on achemine, l'homme parle un nouveau langage. Il va en voiture "retrouver" quelqu'un, il téléphone pour "entrer en contact". Pour lui, la liberté de mouvement n'est que*

la liberté d'être transporté. Il a perdu confiance dans le pouvoir politique qui lui vient de la capacité de pouvoir marcher et parler. Il croit que l'activité politique consiste à réclamer une plus large consommation de ces services qui l'assimilent à une simple marchandise. Il ne demande pas plus de liberté pour des citoyens autonomes, mais de meilleurs services pour des clients soumis » (Énergie et Équité, in : Œuvres Complètes (2008) [1973], p.399). Ainsi, l'écolier *n'apprend plus* mais « est éduqué » et l'utilisateur de transports *ne se déplace plus* mais « est transporté », etc.

3.3. Un mouvement d'institutionnalisation entre les deux états d'équilibre et de surprogrammation

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, pour Illich l'outil lui-même n'est pas incriminé. En revanche, c'est le mouvement initié par la légitimité du savoir associé à son usage (institutionnalisé ou vernaculaire) qui mène l'homme à être contraint par lui. Ellul mentionnait déjà comme premier facteur de domination de la technique la notion de rationalité (« *Le mécanisme, le standardisé et le normé remplacent l'irrationnel, le spontané et la personne* » (Chastenet 2019, p.24), faisant écho aux préoccupations de Max Weber quant au triomphe du légal-rationnel sur les dimensions charismatiques et traditionnelles que nous avons évoquées en chapitre 1. De cette notion de rationalité basée sur le standardisé, découle ce qu'Ellul appelle le *phénomène technique*, défini comme « *la préoccupation de l'immense majorité des hommes de notre temps, de rechercher en toutes choses la méthode absolument la plus efficace* » (Ellul 1954, in : Chastenet 2019, p.23) et qui constituerait la clé de la modernité.

Parallèlement, pour Illich, le mouvement d'institutionnalisation du savoir conduit à un *seuil* de légitimité au-delà duquel *l'outil serviteur devient maître* ce qui mène à la *contre-productivité*, terme célèbre qui l'a consacré.

3.3.1. Le phénomène d'institutionnalisation

Pour Illich, l'institution doit d'abord gagner sa légitimité avant de poursuivre son développement. Dans l'exemple de la médecine moderne donné dans *Némésis Médicale* (1975), Illich explique en quoi cette médecine a atteint un premier seuil autour de 1913, date estimée à laquelle un patient a plus de 50 % de chance d'avoir un traitement efficace si son

mal est répertorié par la science médicale (Illich 2008 [1973], p.459). À ce moment, la médecine moderne affirme publiquement sa légitimité et prend donc le pouvoir sur la médecine dite dès lors « traditionnelle ».

Dans un autre exemple, Illich montre que l'invention dans des laboratoires du roulement à billes qui marque l'apparition de la bicyclette et ouvre la voie à un perfectionnement continu de ces transports par les entreprises qui échappe aux usagers (Illich 1973 [2008], p.419). Ce phénomène d'appropriation institutionnelle du savoir et son accélération sont par ailleurs décrits par Pierre Musso dans *La Religion industrielle* (2017) et par Lewis Mumford dans le tome 2 du *Mythe de la machine* (1974).

Comme le pointe Pierre Musso (2017), au XVIIIème siècle « *les machines et les techniques semblent réaliser le programme de Descartes et de Bacon, c'est-à-dire dominer une nature désenchantée et désincarnée, réduite à une simple mécanique* » (p.368). Mumford (1974) précise cette idée : « *Par "conquérir la nature", le technocrate veut dire, en termes abstraits, commander au temps et à l'espace ; et, en termes plus concrets, accélérer tous les processus naturels, hâter la croissance, accélérer la rapidité des transports, supprimer les distances de communication par des moyens ou des biens mécaniques, ou bien électroniques. Conquérir la nature, c'est en réalité supprimer toutes les barrières naturelles, toutes les formes humaines, et substituer aux processus naturels des équivalents artificiels, fabriqués : remplacer l'immense variété des ressources offertes par la nature par des produits plus uniformes, constamment disponibles, vomis par la machine* » (p.231).

Ce mouvement mécanique de domestication de la nature se traduit par ailleurs en des termes rythmiques : « *De ces postulats généraux dérive une série de postulats subsidiaires : il n'existe qu'une seule vitesse efficiente, plus vite ; une seule destination attirante, plus loin ; une seule dimension désirable, plus grand ; un seul but quantitatif rationnel, davantage* » (p.231). Le mouvement d'institutionnalisation du savoir fait donc basculer la technique de moyen de protection contre la vulnérabilité induite par la Nature à un moyen d'accroître la vitesse et la puissance, de maîtriser le temps collectif. Mais en quoi ce mouvement, qui ne vise que « le progrès », pourrait-il être destructeur ?

3.3.2. Les phénomènes générant des capacités mais surtout des contraintes

Dans un célèbre exemple décrit dans *Energie et Équité* (in : *Œuvres Complètes* (2008) [1973]), Illich évoque les coûts masqués liés au progrès. Ainsi, si de prime abord une automobile permet d'atteindre une vitesse impossible à pied ou à bicyclette, Illich calcule qu'en incluant les 1600 heures annuelles que l'Américain moyen consacre à sa voiture (incluant les temps de trajet mais aussi les temps d'arrêt, le temps consacré aux réparations, le travail pour payer les traites mensuelles du véhicule, etc.), la voiture atteint finalement une vitesse moyenne de 6 km/h, soit quasiment la vitesse de la marche à pied (p.395-396).

Pour Anders aussi, tout gain de confort dans le progrès technique ne peut se faire sans perte (Jolly 2019, p.24). L'approche ellulienne est similaire : « *Tout progrès technique se paie car il n'y a pas de gain absolu en la matière. Il est impossible de dire si ce qui est apporté est plus important que ce qui est supprimé. Les valeurs produites ne sont pas de même nature et n'ont aucune mesure avec celles qui sont détruites. À l'usine, la machine moderne économise l'effort physique mais augmente le stress. Le repos musculaire est contrebalancé par de l'usure nerveuse* » (Chastenet 2019, p.39). Au-delà de la nuisance effectivement constatée par un progrès technique se profile celle d'un risque plus grand pour la personne qui utilise les outils ou subit son usage : « *La croissance des rythmes et des complexités a pour conséquence le fait que plus la machine est rapide plus l'accident est grave, plus la technique est sophistiquée plus l'erreur est dommageable. Il faut avoir à l'esprit que ce sont des dispositifs antipollution contre les fumées d'usine qui ont provoqué les pluies acides défoliant les forêts* » (Chastenet 2019, p.40). Les effets négatifs (ou de contraintes) involontairement générées deviennent prépondérants mais par quels mécanismes ce phénomène se déploie-t-il ?

3.3.2.1. L'accélération continue qui augmente le rythme d'usage

Dans le texte *L'Automobile fait-elle gagner du temps ?* publiée en annexe de *Energie et Équité* d'Illich, Jean-Pierre Dupuy reprend la logique illichienne des coûts masqués, et propose une distinction entre « temps-tribut » consacré à l'investissement pour utiliser un outil, et « temps-épanouissement » consacré à profiter dudit outil, suivant de près la dichotomie du temps $\chi\rho\nu\nu\omicron\varsigma$ et $\kappa\alpha\iota\rho\nu\omicron\varsigma$ (Dupuy 1973, in : Illich 2008 [1973], p.437). En effet, dans le chapitre 4 d'*Energie et Équité*, Illich explique en quoi le temps gagné par un temps de trajet plus court est réinvesti dans *davantage de déplacement*, ce qui peut s'interpréter par

un investissement d'une partie du « temps-épanouissement » dans le « temps-tribut »⁴⁷. Ce réinvestissement permanent contribue à accélérer la vitesse de l'usage des outils, celle-ci devenant « mangeuse de temps » et générant une *accélération continue*, que Hartmut Rosa dans son ouvrage *Accélération* (2010) a parfaitement associé comme consubstantiel au développement du capitalisme.

Ainsi l'automobile, en raccourcissant la distance d'un trajet, légitime la possibilité d'éloigner les destinations et d'élargir les routes : « *Tout surcroît de vitesse d'un véhicule augmente son coût de propulsion, le prix des voies de circulation nécessaires et, ce qui est plus grave, la largeur de l'espace que son mouvement dévore.* » (p.402). Mais comme le temps gagné par la vitesse (supposé temps-épanouissement chez Dupuy) est réinvesti en temps-tribut, les distances et le temps de trajet ne cessent de se rallonger. « *Chaque voiture qui s'ajoute à la circulation du boulevard périphérique aux heures de pointe augmente le temps pendant lequel des milliers d'autres voitures sont obligées d'y traîner. Résultat : chaque voiture additionnelle ralentit la circulation de telle manière qu'elle augmente le temps passé sur l'autoroute par les autres véhicules de cent fois le temps qu'elle y passe elle-même ; chaque voiture est obligée de consommer quarante-cinq minutes pour un trajet qui une heure plus tôt aurait pu se faire en quinze minutes* » (p.670).

Certes, plus on accélère, plus la vitesse du véhicule augmente. Mais le développement des infrastructures de transport agrandissant toujours plus les distances à parcourir, plus on accélère, plus il faut finalement passer de temps dans sa voiture, et paradoxalement plus la vitesse se ralentit, notamment si l'on prend en compte les coûts relatifs à l'achat et l'entretien du véhicule. Tel est l'effet de contre-productivité dans l'usage des outils.

Au fil de leur institutionnalisation (i.e. de la légitimité croissante du savoir institutionnalisé et rationnel sur le savoir vernaculaire et convivial), la performance intrinsèque de l'outil (une voiture allant toujours *plus vite*, des messages obtenus toujours plus rapidement, etc.) masque le *ralentissement* de l'accomplissement des tâches (comme se

⁴⁷ Cela rappelle l'anecdote narrée par Chastenet sur son mentor Jacques Ellul : « *Lorsque l'on disait à Ellul que le TGV ferait gagner une heure sur la ligne Paris-Lyon, il vous répondait : "Qu'allez-vous faire de cette heure ?" et, à ses yeux du moins, prendre un verre ou ajouter des rendez-vous à un emploi du temps déjà chargé ne constituaient pas des motifs convaincants.* » (Chastenet 2019, p.44)

rendre au travail ou traiter ses messages). De l'accélération continue de l'usage de l'outil découlent deux conséquences, l'inflation et l'insatisfaction.

3.3.2.2. L'inflation augmente les coûts d'usage

L'inflation est citée dans *Némésis Médicale* (2008 [1975]) comme premier facteur de contre-productivité globale (p.669). Elle correspond à l'augmentation continue des coûts réels et masqués, que nous avons évoqués précédemment : plus on accroît les capacités des outils, plus on augmente leur coût d'usage mais plus on augmente l'étendue de leur usage, invitant à accroître davantage leur capacité et à augmenter toujours plus les coûts relatifs.

En parallèle se développent naturellement des « *gaspillages et nuisances* » (problèmes techniques, conflits, etc.), effets collatéraux et non voulus liés à l'usage croissant de l'outillage, qu'Illich inclut également dans les coûts réels masqués (p.669). Ainsi, outre l'accroissement des distances que permet l'usage de l'automobile, l'accélération de la puissance des voitures augmente le coût nécessaire pour accomplir une distance donnée. Et comme le note Illich, « *aujourd'hui les gens travaillent une bonne partie de la journée seulement pour gagner l'argent nécessaire pour aller travailler* » (p.406).

Cette idée fait écho à celle d'*entraînement des techniques* chez Ellul, selon laquelle les techniques s'enchaînent continuellement dans la mesure où les précédentes appellent à la nécessité des suivantes (Chastenet 2019, p.26). Cette logique ne concerne pas d'ailleurs que les machines : « *Par exemple, l'industrie demande de la main-d'œuvre entraîne l'exode rural et la concentration urbaine avec une population déracinée susceptible de sombrer dans l'anomie, d'où la nécessité de trouver de nouvelles techniques de distraction comme l'industrie cinématographique.* » (Chastenet 2019, p.26).

3.3.2.3. L'insatisfaction qui incite à accroître l'usage

Mais ne peut-on attendre une résistance de l'humain face à la puissance grandissante de la machine ? Illich explique en quoi l'intensification de l'usage des outils est facilitée par la volonté de l'usager lui-même : « *Lorsque l'outil asservit la fin qu'il devrait servir, l'usager devient la proie d'une profonde insatisfaction. S'il ne lâche pas l'outil - ou si l'outil ne le lâche plus -, il devient fou.* » Ainsi, l'outil, du fait qu'il accroît les capacités, rend l'usager d'autant

plus insatisfait qu'il lui semble ne pas user pleinement de ces capacités : la puissance de la voiture produit une insatisfaction croissante à l'égard de sa « sous-utilisation ».

« Dans l'Hadès, le châtiment le plus épouvantable était réservé au blasphémateur : le juge des enfers le condamnait à une activité frénétique. Le rocher de Sisyphe est l'outil perverti. Le comble est que, dans une société où ce type d'activité est la règle, on forme les hommes à rivaliser entre eux pour conquérir le droit de se frustrer eux-mêmes. Mus par la rivalité, aveuglés par le désir, c'est à qui parmi eux sera le premier intoxiqué par l'outil » (*La Convivialité*, in : *Œuvres Complètes* (2008) [1973], p.545). La logique d'institutionnalisation des savoirs sur l'outil génère une *insatisfaction* qui a pour effet non pas d'inciter à se détacher de l'outil mais au contraire de vouloir l'utiliser *davantage*. Moins l'outil est convivial, plus il est addictif. Quand bien même l'individu poursuivrait une démarche de détachement de l'outil, il se heurterait à l'hétéronomie de l'usage (i. e. le fait qu'il que le savoir sur cet usage soit institutionnalisé) : l'utilisateur ne sait user de l'outil « à sa main » car il a perdu le savoir vernaculaire nécessaire. Ainsi, il est doublement insatisfait : de ne pas assez utiliser l'outil, et de ne pas savoir l'utiliser différemment de la manière qui lui est imposée.

3.4. En conclusion, un cadre théorique qui décline notre question de recherche déclinée en sous-questions autour de la notion d'équilibre

Les travaux d'Ivan Illich, que nous avons brièvement confrontés à ceux d'autres penseurs critiques de la technique, explicitent une continuité entre l'usage positif et négatif des outils avec des points d'équilibre ou de déséquilibre. Ils permettent ainsi de penser le rapport entre outils et capacités de manière nuancée et dynamique. Si en fin de chapitre 2, nous étions arrivés à la question « quels sont les effets des outils de gestion sur la vulnérabilité des leaders ? », les travaux d'Ivan Illich expliquent le passage de la productivité à la contre-productivité des outils selon leur degré d'institutionnalisation.

Notre hypothèse est que ces concepts appliqués déjà à tous types d'institutions (le transport, la médecine, l'éducation) peuvent constituer un cadre heuristique pour analyser l'exercice de la mission du leader et son ambivalence à l'égard des outils *capacitants*. Il ne s'agit pas « d'appliquer » un modèle – qui, d'ailleurs n'existe pas comme tel chez Illich- mais de se laisser inspirer par ses représentations et ses concepts pour appréhender des

situations concrètes que nous aurons à observer. Ainsi, nous pourrions comprendre les leaders et le ressenti de leur vulnérabilité selon l'éclairage que procurent de notions telles que la convivialité, l'accélération, l'inflation ou l'usure.

Cela nous conduit à préciser les déclinaisons de notre question de recherche.

3.4.1. Déclinaison autour de la notion de vulnérabilité chez les leaders

Être objectivement vulnérable ne signifie que l'on se sent vulnérable : comme le suggère la notion illichienne d'*insatisfaction*, une personne peut être objectivement moins productive dans l'usage des outils tout en ayant l'impression de l'être *davantage*. De fait, une personne peut être objectivement davantage vulnérable tout en ayant l'impression de l'être moins. En conséquence, la première déclinaison de cette recherche considèrera comment le leader perçoit-il sa propre vulnérabilité en portant une attention particulière aux perceptions de productivité et d'*insatisfaction* dans l'usage des outils.

Sous-question n°1 : Comment le leader perçoit-il sa propre vulnérabilité en regard des outils qu'il utilise ?

3.4.2. Déclinaison autour de l'équilibre

Puisque l'équilibre multidimensionnel garantit selon Illich la vie humaine (2008 [1973], p.454), nous posons le postulat qu'un usage d'outils dans un équilibre multidimensionnel (équilibre du savoir et/ou équilibre de l'action) atténue la vulnérabilité ressentie par le leader dans l'exercice de sa mission. En effet, dans la logique illichienne, l'équilibre entre coût et résultat garantit la productivité, c'est pourquoi Illich vante l'usage des outils dits conviviaux. Cela nous amène à la deuxième déclinaison de cette recherche : « dans quelles circonstances le leader perçoit-il que l'usage des outils atténue sa vulnérabilité ? ».

En cohérence avec la perspective rationnelle que nous donnons à notre approche de la vulnérabilité (cf. Chiapello et Gilbert (1999), que nous avons présenté en chapitre 2), cette question sera traitée de manière à rendre conscient des *coûts d'usage* : nous avons vu chez Illich que l'usage dit convivial des outils contribuait à maintenir l'équilibre du savoir et de l'action chez son usager ; l'usage d'outils conviviaux atténue-t-il de fait la vulnérabilité chez le leader ? Plus généralement, quelle est la conscience des coûts d'usage des outils de gestion

utilisés par le leader et dans quelle mesure ces coûts d'usage sont-ils suffisamment bas pour que la vulnérabilité soit atténuée ?

Sous-question n°2 : dans quelles circonstances le leader perçoit-il que l'usage des outils atténue sa vulnérabilité ?

3.4.3. Déclinaison autour de la surprogrammation

La notion explicite de vulnérabilité est absente des travaux d'Illich. De notre point de vue, on peut naturellement assimiler la surprogrammation à une vulnérabilité opérationnelle objective, dans la mesure où cette surprogrammation conduit à une contre-productivité dans l'usage des outils. Il faut utiliser l'outil pour l'outil (par exemple, le reporting ou la messagerie ou encore l'intranet, etc.), dès lors, la part d'usage imposée par l'outil lui-même peut devenir supérieure au résultat obtenu, ce qui contraint l'exercice et l'accomplissement de la mission du leader.

Cela nous amène à la déclinaison suivante : « **dans quelles circonstances le leader perçoit-il que l'usage des outils accroît sa vulnérabilité ?** ». Comme la précédente et pour la même raison, cette sous-question sera traitée sous l'angle des coûts d'usage : dans quelle mesure les coûts d'usage peuvent être tellement ressentis comme élevés qu'ils accroissent la vulnérabilité ? Une attention particulière sera portée à la perception d'augmentation des coûts d'usage (*l'inflation illichienne*) et *d'accélération continue*.

La question centrale de notre recherche devient : Quels sont les effets des outils de travail utilisés par le leader sur sa vulnérabilité ? Une approche inspirée d'Ivan Illich.

Le tableau suivant fait le lien entre les concepts inspirant de Illich et la déclinaison de notre question de recherche qu'ils permettent d'assurer.

Sous-questions	Critères du cadre théorique impliqués dans le traitement de la sous-question
Sous-question n°1 : Comment le leader perçoit-il sa propre vulnérabilité en regard des outils qu'il utilise ?	Insatisfaction
Sous-question n°2 : dans quelles circonstances le leader perçoit-il que l'usage des outils atténue sa vulnérabilité ?	Equilibre du savoir Equilibre de l'action Convivialité
Sous-question n°3 : dans quelles circonstances le leader perçoit-il que l'usage des outils accroît sa vulnérabilité ?	Accélération continue Inflation

Tableau 1 : Question de recherche et sous-questions attenantes

1 **Partie 2 : Démarche empirique et présentation des résultats**

2

3 **CHAPITRE 4 : APPROCHE METHODOLOGIQUE ET DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DE**
4 **RECHERCHE105**

5 **CHAPITRE 5 : LE LEADER CONSCIENT D'ETRE VULNERABLE « PAR NATURE »131**

6 **CHAPITRE 6 : LE LEADER TOLERE SA VULNERABILITE QUAND SES CAPACITES EXCEDENT SES**
7 **CONTRAINTES.....171**

8 **CHAPITRE 7 : EFFETS DE SEUIL AUTOUR DE LA TOLERANCE A LA VULNERABILITE203**

9

10

11

Chapitre 4 : Approche méthodologique et description de la démarche de recherche

INTRODUCTION DU CHAPITRE 4.....	107
4.1. APPROCHE METHODOLOGIQUE ET PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE.....	107
4.1.1. <i>La nécessité d'un format de recherche inductif</i>	107
4.1.2. <i>Un paradigme interprétatif</i>	108
4.2 DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	109
4.2.1. <i>La nécessité d'une recherche en théorie enracinée sur plusieurs terrains</i>	109
4.2.1.1. L'étude des interactions de personnes pour limiter le risque des acteurs abstraits.....	109
4.2.1.2. Les entretiens comme source première pour recueillir des données discursives.....	109
4.2.1.3. Le cadre théorique des travaux d'Ivan Illich pour cadrer les données.....	110
4.2.1.4. Un questionnaire semi-directif à questions ouvertes pour limiter le risque de circularité.....	111
4.2.1.5. La multiplication des terrains et des profils pour limiter le risque d'équifinalité.....	111
4.2.2. <i>Mise en place du dispositif de recherche : sollicitation des terrains et des répondants</i>	112
4.2.2.1. Choix des organisations et des personnes interrogées.....	112
4.2.2.2. Recueil de données secondaires.....	119
4.2.2.3. En synthèse du dispositif de recherche, huit démarches empiriques entre les entretiens exploratoires, les données primaires et les données secondaires.....	119
4.2.3. <i>Recueil des données</i>	121
4.2.3.1. Déroulement des entretiens principaux.....	121
4.2.3.2 Posture du chercheur durant les entretiens : usage d'une approche compréhensive.....	123
4.2.3.3 Comptes rendus des entretiens principaux et enrichissement par des commentaires additionnels.....	124
4.2.4. <i>Analyse des données</i>	124
4.2.4.1 Analyse pré-codage.....	124
4.2.4.2 Codage thématique sur NVivo.....	125
4.2.5. <i>Modélisation</i>	127
4.2.6 <i>Synthèse de la démarche méthodologique de la recherche</i>	129

Introduction du chapitre 4

La revue de littérature effectuée dans les trois chapitres précédents nous a menés à la question de recherche « **Quels sont les effets des outils de travail utilisés par le leader sur sa vulnérabilité ? Une approche inspirée d'Ivan Illich** ». Le présent chapitre détaille l'approche méthodologique adoptée pour répondre à cette question, ainsi que le dispositif de recherche mis en œuvre.

Nous allons tout d'abord voir en quoi, du fait de son objet, cette recherche ne peut être que qualitative et inductive. Puis nous verrons pourquoi l'entretien individuel était la source de données la plus adéquate pour la phase empirique, avant de voir en détail le cheminement effectué dans le démarchage des terrains puis la démarche méthodologique qui a été déroulée entre la préparation des entretiens et la modélisation des résultats.

4.1. Approche méthodologique et paradigme épistémologique

Dans la présente section, nous allons clarifier le paradigme épistémologique dans lequel s'établit cette recherche. Notre analyse se basera notamment sur la distinction de paradigmes épistémologiques effectuées d'une part par Marie-José Avenier et Catherine Thomas dans leur article *Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies : A comparison of four epistemological frameworks* (2015), et d'autre part par Florence Allard-Poesi et Véronique Perret dans le chapitre 1 de l'ouvrage collectif *Méthodes de recherche en Management* (2014).

4.1.1. La nécessité d'un format de recherche inductif

Le but de cette recherche est de déterminer des éléments de réponse à la question de recherche « **Quels sont les effets des outils de travail utilisés par le leader sur sa vulnérabilité ? Une approche inspirée d'Ivan Illich** ». La difficulté que nous avons préalablement eue à trouver des études empiriques liant outillage et vulnérabilité dans notre chapitre 2 suggère que les phénomènes liant ces deux notions n'ont pas été explicités à ce jour dans la littérature. La principale finalité de cette recherche sera donc de rendre visibles ces phénomènes inconnus, notamment par leur observation récurrente dans des cas

particuliers, ce qui correspond aux critères d'une recherche inductive : selon Sandra Charreire-Petit et Florence Durieux dans le chapitre 3 de *Méthodes de recherche en management* (2014), ce type de recherche consiste en une « *généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes* ».

4.1.2. Un paradigme interprétatif

D'emblée, cette recherche ne peut être considérée comme de paradigme positiviste au sens établi par Avenier et Thomas (2015) dans la mesure où elle ne vise à établir aucune mesure quantitative ni échelle de mesure. Par ailleurs, l'ambivalence des outils entre leur fonction capacitante ou handicapante, que nous avons mise en lumière dans notre chapitre 2, fait qu'une même situation (exemple : l'usage de tel outil) peut conduire à des perceptions différentes selon les personnes.

De fait, les mécanismes générateurs de capacités ou de contraintes qui pourraient être identifiés n'existent pas tous indépendamment de leur identification. À ce titre, cette recherche ne peut se positionner dans un paradigme de réalisme critique tel que caractérisé par Avenier et Thomas (2015).

En revanche, cette même possibilité de multiples réalités correspond à la caractérisation du paradigme interprétatif tel que défini par Guba et Lincoln⁴⁸ (1989) selon Avenier et Thomas (2015). Adopter une posture interprétative comprend « les approches visant la découverte de régularités causales stables sont écartées au profit d'une posture interprétativiste qui s'appuie sur des méthodologies compréhensives, mieux à même de saisir la nature construite des phénomènes sociaux », (Royer et Zarlowski, 2014, chapitre 1 section 11). La nature interprétative du paradigme liée à cette subjectivité nécessaire exclut d'emblée une approche quantitative pour cette recherche car on ne peut raisonner en termes de population homogène. Si l'on combine cela à la nécessité d'emprunter la voie de l'induction

⁴⁸ Source bibliographique donnée par Avenier et Thomas : Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1989), "Fourth Generation Evaluation", Sage, London. Nous n'avons pas pu accéder à cet ouvrage, il ne figure donc pas dans la bibliographie de cette thèse.

pour révéler des dimensions préalablement inconnues, la recherche ne peut au final qu'être une étude qualitative et exploratoire.

4.2 Démarche méthodologique de la recherche

4.2.1. La nécessité d'une recherche en théorie enracinée sur plusieurs terrains

4.2.1.1. L'étude des interactions de personnes pour limiter le risque des acteurs abstraits

Dans son ouvrage *Méthodologie de la recherche qualitative* (2016), Hervé Dumez met en garde les chercheurs ayant recours à la recherche qualitative sur le *risque des acteurs abstraits* (p.12) qui aboutirait à la personnification de concepts abstraits ou au contraire à la négligence de la réalité des interactions des acteurs concrets observés par le chercheur. Pour limiter ces deux risques, la présente recherche recueille directement des données discursives et narratives auprès de *leaders* sur les diverses interactions et activités qui caractérisent l'accomplissement de leur mission, et elle vise à tirer des généralités non pas des outils en eux-mêmes mais de leurs usages tels qu'ils sont décrits par les usagers.

4.2.1.2. Les entretiens comme source première pour recueillir des données discursives

Dans leur ouvrage *Les techniques d'enquête en sciences sociales* (2022), Blanchet et al. distinguent deux principaux moyens de recueil de données pour une recherche qualitative, que sont l'observation et l'interview. Pour la présente étude, un dispositif de recherche centré sur de l'observation aurait pour limite d'occulter une partie de la subjectivité des acteurs observés en ne captant pas d'éléments discursifs sur leurs *ressentis* dans l'usage des outils : par exemple, l'observation d'un leader faisant usage d'un logiciel capricieux ne révèle pas en soi son ressenti, même si le chercheur pourrait interpréter un agacement dans les gestes et la respiration de l'utilisateur.

C'est la raison pour laquelle cette recherche privilégie la collecte de données par entretien direct, ce qui la rapproche sans la confondre de la *Grounded theory* (ou « théorie enracinée » ou encore « théorie ancrée » dans l'édition traduite de 2010 de Glaser et Strauss (1967)), qui « repose sur la réalisation de multiples entretiens destinés à favoriser l'émergence, puis la saturation, des concepts, catégories et relations qui constituent le cadre théorique de la recherche » (Royer et Zarlowski 2014, in : Méthodes de recherche en management, Chapitre

6 section 18). Nous ne nous inscrivons néanmoins pas dans une théorie enracinée au sens propre car si l'interprétation que nous ferons des matériaux discursifs accumulés est inductive, nous n'en dégagerons pas une théorie généralisable, mais, au mieux, un modèle interprétativiste à vocation heuristique utiles à d'autres observations.

Une attention particulière a notamment été portée au recueil d'exemples concrets pouvant illustrer des ressentis et comportements vis-à-vis des outils : à défaut d'observation, ce sont les récits et anecdotes des leaders interrogés qui constituent la richesse des données. Par ailleurs, le recours à l'entretien direct pour recueillir des données pouvant décrire des mécanismes évolutifs sur le ressenti de vulnérabilité, implique l'adéquation d'une *analyse narrative* privilégiant donc les données sous forme de récits de vie, telle que décrite par Blanc *et al.* dans le chapitre 17 de *Méthodes de recherche en management* (2003).

4.2.1.3. Le cadre théorique des travaux d'Ivan Illich pour cadrer les données

Selon Sandra Charreire-Petit et Florence Durieux dans *Méthodes de recherche en management* (2014), une exploration empirique doit normalement se faire en faisant table rase des connaissances antérieures sur le sujet étudié (Chapitre 3, section 56). Or, nous avons déjà effectué en 2019 une première étude exploratoire selon le modèle de Miles et Huberman (2003) sur la question de la vulnérabilité des leaders, dans le cadre de notre mémoire de recherche pour le Master en Etudes et Recherches en Management de l'université Lyon 3. Dans le but de répondre à la question de recherche « *comment le leader gère-t-il sa vulnérabilité au travail ?* », 20 leaders de profil divers (de chef d'équipe à dirigeant d'entreprise) avaient fait l'objet d'entretiens individuels semi-directifs.

Parmi les résultats de l'analyse des données de cette première recherche, deux éléments ont influé sur la présente approche méthodologique : d'une part, la remontée dans les discours d'un très large éventail des facteurs et d'états pouvant être liés à la vulnérabilité (entre la compétence imparfaite, le parent malade et le total manque de confiance en soi), d'autre part, la très faible présence des outils dans les discours des leaders interrogés (alors que notre chapitre 2 a bien mis en évidence le lien possible entre outillage et vulnérabilité).

L'approche qualitative de la présente recherche nous exposait donc au risque de recueillir de nouveau des données trop éloignées du rapport aux outils. Pour limiter ce risque de dispersion de hors sujet, la panoplie conceptuelle tirée des travaux d'Ivan Illich nous a

permis de recentrer les angles d'observation sur les outils non dans une grille d'analyse mais par une série de concepts inspirants, orientant le regard du chercheur sur les situations où la vulnérabilité est limitée ou accrue par l'usage de ces outils (ce qui exclut par exemple les situations de vulnérabilité liées à la santé ou une situation personnelle difficile).

4.2.1.4. Un questionnaire semi-directif à questions ouvertes pour limiter le risque de circularité

Mais la panoplie d'outils inspirés d'Illich nous exposait à l'opposé à ce qu'Hervé Dumez (2016) nomme *risque de circularité* (p.17) : la référence à des concepts (et *a fortiori* à un cadre) trop précis pourrait aboutir à des données qui ne font que confirmer les présupposés du chercheur. Pour limiter ce risque de circularité, notre recherche s'est effectuée sous la forme d'entretiens semi-directifs, avec suffisamment d'ouverture dans la formulation des questions : bien que centrées sur les outils, les questions ne portaient jamais *directement* en référence même sous-entendue avec des concepts d'Illich. Par exemple, il n'y avait pas de question « *n'avez-vous pas l'impression que le rythme d'usage demandé par les outils est toujours plus rapide ?* » ni même « *que pensez-vous du rythme d'usage des outils ?* », en revanche était demandé « *Quels sont les outils que vous détestez/adorez ? Pourquoi ?* ». Cela donnait la possibilité de recueillir des données bien plus larges et d'ouvrir à d'autres thématiques que celles décrites par Illich mais aussi de conserver une posture interprétativiste souple à partir des concepts illichien et non de « prouver » que ceux-ci étaient implicitement utilisés par les répondants. En d'autres termes, Illich a inspiré notre regard mais n'a pas fermé nos oreilles.

4.2.1.5. La multiplication des terrains et des profils pour limiter le risque d'équifinalité

Le fait de centrer le recueil de données sur le rapport des leaders aux outils alors que, comme nous l'avons vu, de nombreux autres facteurs peuvent générer un état de vulnérabilité chez le leader, expose cette recherche au troisième risque majeur énoncé par Dumez (2016), celui d'*équifinalité* (p.21) : un même état observé peut avoir des causes diverses dont certaines pourraient passer sous les radars de notre grille d'analyse. Ainsi, notre méthode pourrait exagérer le ressenti de vulnérabilité à l'usage de tel outil alors que d'autres éléments contextuels pourraient aussi y contribuer fortement (par exemple le contexte d'une entreprise en crise ou un divorce en cours, etc.).

Pour limiter le risque d'équifinalité, la présente recherche a diversifié les profils hiérarchiques des personnes interrogées et multiplié les terrains sur lesquels se sont déroulés les entretiens. Glaser et Strauss (2010) confirment la pertinence de faire des « groupes comparatifs » pour une recherche centrée sur les interviews (p.147). Du côté de Miles et Huberman dans *Analyse des données qualitatives* (2003), la diversification des terrains a deux avantages : d'une part, elle contribue à approfondir la compréhension et l'explication (dans la même logique que la *Grounded theory* de Glaser et Strauss (p.308)), d'autre part, elle contribue à « intensifier la précision, la validité et la stabilité des résultats obtenus » (p.62).

4.2.2. Mise en place du dispositif de recherche : sollicitation des terrains et des répondants

Le format qualitatif-interprétativiste de la présente recherche consiste donc en une série d'entretiens semi-directifs effectués auprès de leaders de profil divers dans des terrains différents. Mais comment ces terrains d'observation ont-ils été établis ? Dans la présente section, nous allons décrire la longue démarche exploratoire effectuée pour établir un nombre adéquat de terrains et d'entretiens, ainsi que les démarches de recueil de données secondaires.

4.2.2.1. Choix des organisations et des personnes interrogées

Précisons d'emblée que notre échantillonnage a été établi sur ce que Royer et Zarlowski appellent un *choix raisonné*, i.e une constitution de l'échantillon basée sur le jugement des chercheurs et non sur une logique probabiliste (2014, chapitre 8 section 49). Nous avons donc fait le choix de procéder à un échantillonnage selon notre perception de caractères typiques, c'est-à-dire des éléments que nous percevons comme fréquents même sans littérature académique préalable (2014, chapitre 8 section 51), par exemple l'exposition à la complexité technique dans le secteur de l'énergie ou l'exposition au danger physique dans l'armée. Cet échantillonnage par choix raisonné permet d'une part de *diversifier les profils* (chapitre 8 section 56) mais aussi d'augmenter *la possible montée en généralité des résultats* (chapitre 8 section 55).

4.2.2.1.1. Une phase exploratoire et préparatoire au démarchage de nombreux secteurs

La recherche de terrains pour cette recherche a démarré dès la première année de thèse. Notre expérience professionnelle préalable de quasiment dix ans dans le secteur du conseil en management et donc notre connaissance opérationnelle de forces et de faiblesses en lien avec les outils du quotidien des consultants, nous ont permis de démarcher deux cabinets de conseil pour leur proposer un dispositif de recherche. Pour le premier cabinet de conseil, la phase empirique s'est limitée à un seul entretien exploratoire auprès d'un directeur de département, nous n'avons pas réussi à décrocher un deuxième entretien. Le second cabinet de conseil n'a pas répondu favorablement à notre sollicitation.

Par ailleurs, deux dirigeants ayant participé à l'étude exploratoire précédente du printemps 2019 ont été sollicités à nouveau pour que leur entreprise puisse servir de cadre à une étude empirique sous forme d'observation de terrain, le but étant de compléter les entretiens avec des cas d'observation directe. Malgré l'intérêt qu'ils ont aimablement exprimé pour cette recherche, aucun des deux dirigeants n'a pu répondre favorablement à cette sollicitation.

Notre travail préparatoire s'est donc tourné vers le cabinet TurningPoint Leadership, partenaire de cette recherche. Tout d'abord avec un entretien exploratoire collectif en janvier 2020 avec les associés du cabinet, durant lesquels ces derniers se sont exprimés sur leur vision de la vulnérabilité des leaders au sens large (et esquissant les premiers contours de la question des outils via le sujet de la digitalisation et de l'internationalisation). Ce travail d'échanges réguliers avec le cabinet de coaching s'est poursuivi par la participation entre avril 2020 et septembre 2021 à trois ateliers d'une demi-journée avec les associés et une dizaine de coachs partenaires, proposant aux participants des travaux de réflexion et présentation sur différentes thématiques associées à la vulnérabilité (« la vulnérabilité dans le contexte du Covid » en avril 2020, « la vulnérabilité face à l'incertitude » en juin 2020, « la vulnérabilité face à l'outillage du management » en septembre 2021).

Puis, à l'occasion du confinement lors de l'éclatement de la crise du Covid-19 au printemps 2020, une étude exploratoire a été effectuée auprès de 16 coachs collaborant au sein du cabinet de coaching partenaire de cette recherche. Cette étude visait à récolter des données sur le comportement des leaders suivis par ces coachs dans ce cadre inédit de travail

en confinement forcé à domicile. L'étude a ainsi pu distinguer des *patterns* observés auprès de 60 cas de leaders français travaillant dans des secteurs variés (administration, énergie, luxe, armée, haute fonction publique). Il en a résulté des échanges avec les associés du cabinet de coaching partenaire de cette recherche pour démarcher des secteurs qui semblaient propices à cette recherche, à commencer par la haute fonction publique. Mais, malgré la règle d'anonymat appliquée aux participants de cette recherche, les personnes sollicitées n'ont pas donné de suite favorable. En revanche, cette même étude a ouvert la voie à une négociation à l'issue plus favorable, auprès d'une entreprise du secteur de l'énergie.

4.2.2.1.2. 16 leaders identifiés comme « hauts potentiel en leadership » dans une entreprise du secteur de l'énergie

On peut présumer que les enjeux et la complexité technologique liés au secteur de l'énergie sont la source d'une vulnérabilité opérationnelle pour ses leaders, nécessitant chez eux des capacités spécifiques. Or, une entreprise du secteur, nommée ici EN (les deux premières lettres du mot *énergie*), dispose d'un programme continu d'identification et d'accompagnement de collaborateurs désignés « hauts potentiel en leadership ».

Le cabinet de coaching partenaire de cette recherche contribue à ce programme sous la forme de séminaires collectifs auprès de groupes de ces personnes à haut potentiel. Après avoir demandé l'autorisation de la responsable du programme chez EN mais aussi des *coachs* animateurs de ces séminaires, nous avons participé à deux de ces séminaires à l'automne 2021 (en format *online* du fait des contraintes sanitaires). Nous avons recueilli par prise de notes nos observations lors du premier séminaire. Lors des deux séminaires, nous avons présenté notre sujet de recherche (de manière très ouverte) pour en tester la pertinence par retour spontané, et nous avons émis un appel à volontaires pour un entretien individuel.

Nous avons ainsi pu avoir l'accord d'un total de 16 de ces collaborateurs de l'entreprise EN identifiés comme hauts potentiel en leadership. Précisons que si ces 16 volontaires ont en commun leur statut de haut potentiel et une tranche d'âge entre 32 et 38 ans, leurs départements d'appartenance et leurs fonctions sont très variées. Les entretiens auprès de ces personnes ont été effectués entre l'automne 2021 et l'hiver 2022. Dans un contexte mêlant crise sanitaire et distance géographique variée des participants, un seul de ces entretiens a pu être fait en face-à-face, les autres ont été réalisés à distance en visioconférence. Précisons également que les volontaires de l'entreprise EN ont été les seules

les personnes de l'entreprise sachant avant leur entretien que le sujet de recherche incluait le thème de la vulnérabilité, car notre sujet de recherche avait été présenté à ces personnes lors de deux séminaires collectifs de coaching. Passés ces seize entretiens, le degré de saturation de données a été estimé suffisant au point de ne pas estimer nécessaire d'entamer un nouveau démarchage dans un troisième séminaire collectif avec cette entreprise.

4.2.2.1.3. 13 leaders à des rangs hiérarchiques divers dans un organisme de protection sociale

Les évolutions régulières de réglementation dans les activités liées à la protection sociale, (citons le récent changement de l'âge du départ à la retraite) se répercutent sur les organismes qui gèrent ces activités et qui doivent s'adapter tant au niveau des métiers que des outils. Un leader dans un organisme de protection sociale (que nous appellerons PS pour les initiales de « protection sociale ») ayant constaté le lien entre notre sujet de recherche et la complexité qu'il vit au quotidien dans la gestion de projets et programmes divers (que nous-même connaissons par ailleurs pour avoir effectué des missions de conseil dans ce secteur), s'est révélé intéressé pour que son employeur prenne part à sa recherche.

Nous avons ainsi pu avoir un premier contact avec des responsables de division de cet organisme afin d'avoir l'autorisation de solliciter leurs subordonnés qui sont en position de leadership pour un entretien individuel. Cela nous a permis d'obtenir l'accord de quinze volontaires, même si finalement seuls *treize* entretiens ont été effectués, pour cause d'arrêt maladie du quatorzième volontaire et de la démission du quinzième. Parmi les 13 personnes finalement interrogées, deux étaient des responsables de département, et les 11 autres étaient des leaders d'équipes tous impliqués dans le développement et/ou la mise à disposition d'outils technologiques visant à faciliter l'activité de l'organisation. Les entretiens se sont déroulés entre le printemps et l'été 2022. Tous ces entretiens ont été effectués à distance en visioconférence. Après le 10e entretien nous avons ressenti que nous nous acheminions vers une saturation des données, ce qui nous a conduits à ne pas renouveler une cohorte de répondants dans cette même entreprise.

4.2.2.1.4. 21 leaders de personnel soignant dans le secteur de la santé

La crise sanitaire liée au Covid-19 a mis en lumière une fois de plus les difficultés au travail du personnel soignant dans les hôpitaux. Un entretien exploratoire effectué en avril 2020 avec un chef de service des urgences d'un grand hôpital a confirmé la complexité

de gestion de ce type de services, particulièrement dans cette crise sanitaire inédite, et a par ailleurs révélé que la formation en leadership ou en management n'est pas systématique pour les personnes occupant des postes de leadership dans les services. Nous avons donc voulu constituer un terrain auprès des leaders de ce service d'urgences. Mais nous avons dû faire face à une incohérence : dans un service hospitalier, seul le chef de service et le cadre de santé ont des responsabilités managériales officielles, ce qui aurait considérablement réduit le nombre de personnes identifiées comme *leaders* et donc le nombre d'entretiens.

Nous avons donc sollicité le responsable d'un Diplôme d'Université (DU) de la Faculté de Santé qui forme les chefs de service et cadres de santé à la gestion managériale, et avons ainsi pu solliciter 25 diplômés de ce DU pour un entretien individuel. Sur les 25 personnes sollicitées, six ont répondu favorablement, et beaucoup d'entre elles ont accepté à l'issue de l'entretien de donner le contact d'une ou plusieurs autres personnes qui pourraient accepter de participer à cette recherche. Par cette technique « de la boule de neige » (Royer et Zarlowski 2014, Chapitre 8 section 50), nous avons ainsi abouti, entre l'hiver et l'été 2022, à 20 entretiens auprès de responsables d'équipes médicales divers (majoritairement des chefs de service et des cadres de santé de services d'urgence), auquel nous ajoutons un 21ème entretien auprès d'un directeur d'établissement hospitalier, dont le contact nous a été aimablement donné par un *coach* du cabinet partenaire de notre recherche.

Pour ce secteur ont été interrogés un directeur de centre hospitalier universitaire, huit chefs de services d'urgences, un chef de service de réanimation, huit cadres de santé de services d'urgence, et trois leaders de pôles médicaux d'organisations tierces. Nous avons codé ces entretiens sous le nom de groupe HO. Trois entretiens ont été effectués en face à face, sur le lieu de travail des participants.

4.2.2.1.5. 12 officiers de grade divers dans l'armée de terre

L'activité militaire consistant en grande partie à combattre et donc à mettre en péril sa vie, il nous semblait intéressant de recueillir les discours des *leaders* militaires sur l'accomplissement de leur mission par le prisme des outils. Cependant, ne disposant d'aucune expérience ni connaissance concrète du monde militaire, nous avons préalablement effectué trois entretiens exploratoires auprès de deux officiers de l'armée de terre en fonction et un général à la retraite, ainsi que deux entretiens auprès d'enseignants-chercheurs d'une école

d'officiers, afin de préparer une démarche adéquate de sollicitation du terrain et le bon déroulement des éventuels entretiens. Nous avons finalement demandé l'autorisation écrite du général d'une école d'officiers de l'armée de terre, et avons ainsi obtenu l'autorisation de faire un appel à volontaires parmi les officiers en charge de la formation des autres officiers. En sus des entretiens exploratoires, nous avons donc pu soumettre notre grille d'entretien à 12 volontaires, d'armes diverses et de grade divers entre capitaine et lieutenant-colonel. Ces entretiens ont été codés en tant que groupe AM.

4.2.2.1.6. En synthèse de la phase empirique centrale, 62 entretiens de leaders dans 4 secteurs

Le choix d'observer ces quatre secteurs d'activité distincts avait bien sûr pour finalité d'éprouver la solidité des résultats en variant les contextes observés.

Tout d'abord, les cœurs de métier des organisations observées variant entre l'ingénierie énergétique, la gestion pure, le soin à la personne et le combat, nous pouvions présumer que les technologies de l'information et les outils concomitants utilisés prendraient des formes et des usages variés. Par ailleurs, si toutes les personnes interviewées avaient la responsabilité d'autres personnes, leurs profils diversifiés d'ingénieurs, de médecins, d'infirmiers ou d'officiers laissaient supposer qu'elles n'avaient pas eu les mêmes formations préalables à la gestion d'équipe et au leadership. Pour finir, on pouvait naturellement présumer que l'exposition personnelle à la vulnérabilité varierait d'un secteur d'activité à l'autre. Dans le secteur de la santé par exemple, le personnel soignant s'expose à la vulnérabilité physique de ses patients, tandis que dans l'armée de terre, les officiers s'exposent au risque de la mort de leurs subordonnés ou même de leur propre décès au combat. Cela pouvait présager d'une diversité des rapports exprimés par les personnes vis-à-vis de leur vulnérabilité individuelle.

Précisons également que les profils de certaines personnes interviewées faisaient la jonction entre certains secteurs d'activité observés. Ainsi, dans le secteur de la santé, deux interviewés étaient des leaders dans des pôles médicaux d'entreprises de protection sociale (l'un médecin de formation, l'autre infirmier), et un interviewé était un médecin urgentiste également chef d'une unité médicale de l'armée de terre. Dans le secteur de la protection sociale, l'un des interviewés était un ancien officier de l'armée de terre.

Chapitre 4 : Approche méthodologique et description de la démarche de recherche

Secteur	Code	Sexe	Âge	Fonction	Durée entretien (mn)	Nombre mots entretien	Nombre personnes encadrées (maximum si expériences diverses)
Armée	AM-01	H	47	Colonel	57	6730	1300
Armée	AM-02	H	34	Commandant	88	13460	174
Armée	AM-03	H	33	Commandant	88	15137	113
Armée	AM-04	H	52	Commandant	60	9460	250
Armée	AM-05	H	51	Capitaine	89	16814	26
Armée	AM-06	H	35	Adjudant	80	15344	60
Armée	AM-07	H	47	Lieutenant-colonel	80	17974	25
Armée	AM-08	H	50	Lieutenant-colonel	79	14988	350
Armée	AM-09	H	49	Lieutenant-colonel	108	21499	1000
Armée	AM-10	H	39	Commandant	81	12171	160
Armée	AM-11	H	27	Capitaine	84	17383	30
Armée	AM-12	H	32	Capitaine	65	12978	100
Energie	EN-01	F	37	Chef de service	84	17059	140
Energie	EN-02	H	32	Responsable opérationnel	71	7848	2
Energie	EN-03	H	35	Chef de groupe	77	10135	15
Energie	EN-04	H	36	Chef de groupe	73	15558	20
Energie	EN-05	H	36	Directeur adjoint	76	12590	90
Energie	EN-06	H	36	Chef de groupe	60	11364	36
Energie	EN-07	F	35	Responsable d'équipe	97	17182	12
Energie	EN-08	H	35	Pilote opérationnel	74	12242	6
Energie	EN-09	F	35	Responsable opérationnel	76	13391	0
Energie	EN-10	H	36	Pilote opérationnel	91	17262	20
Energie	EN-11	F	35	Responsable d'équipe	82	10328	4
Energie	EN-12	H	36	Chef de groupe	88	15239	25
Energie	EN-13	F	36	Responsable opérationnel	85	13371	13
Energie	EN-14	H	31	Directeur adjoint	61	9546	170
Energie	EN-15	H	37	Responsable d'équipe	60	12771	20
Energie	EN-16	H	34	Responsable opérationnel	65	13539	12
Santé	HO-01	F	46	Chef de service des urgences	87	12883	20
Santé	HO-02	F	55	Cadre de santé service des urgences	83	12340	40
Santé	HO-03	F	38	Cadre de santé service des urgences	80	11981	90
Santé	HO-04	H	38	Chef de service des urgences	85	14853	50
Santé	HO-05	H	40	Chef de service des urgences	124	23961	22
Santé	HO-06	H	54	Directeur de centre hospitalier universitaire	60	7851	24000
Santé	HO-07	H	43	Chef de pôle médical chez un acteur de la protection sociale	91	13661	10
Santé	HO-08	F	44	Cadre de santé service des urgences	73	13005	100
Santé	HO-09	H	39	Chef d'unité médicale dans l'Armée de terre	64	12006	10
Santé	HO-10	F	47	Cadre de santé service des urgences	68	13456	100
Santé	HO-11	H	48	Chef de service des urgences	86	14391	35
Santé	HO-12	H	42	Chef de service des urgences	67	12336	42
Santé	HO-13	H	69	Chef de service de réanimation	54	7304	13
Santé	HO-14	H	40	Cadre de santé service des urgences	94	16156	80
Santé	HO-15	H	50	Chef de pôle médical chez un acteur de la protection sociale	42	7387	63
Santé	HO-16	F	42	Cadre de santé service des urgences	55	9732	55
Santé	HO-17	H	50	Chef de service des urgences	86	12252	28
Santé	HO-18	H	57	Chef de service des urgences	45	8719	130
Santé	HO-19	F	49	Chef de service des urgences	75	15051	30
Santé	HO-20	H	66	Cadre de santé service des urgences (retraité)	86	12490	60
Santé	HO-21	F	44	Cadre de santé service des urgences	97	18466	120
Protection sociale	PS-01	F	57	Responsable d'unité	77	14297	175
Protection sociale	PS-02	F	44	Responsable de pôle	63	13614	10
Protection sociale	PS-03	H	60	Responsable d'unité	48	8293	200
Protection sociale	PS-04	F	46	Directrice de projet	69	9953	7
Protection sociale	PS-05	F	36	Responsable de service	68	13806	15
Protection sociale	PS-06	F	49	Responsable de pôle	82	15962	60
Protection sociale	PS-07	H	56	Responsable de département	69	14086	35
Protection sociale	PS-08	F	43	Responsable d'unité	52	8083	50
Protection sociale	PS-09	F	59	Responsable de pôle	61	9798	9
Protection sociale	PS-10	F	58	Responsable de pôle	61	8523	15
Protection sociale	PS-11	H	52	Responsable de département	55	8259	25
Protection sociale	PS-12	H	52	Responsable de service	58	11054	18
Protection sociale	PS-13	H	53	Directeur de projet	80	14926	80

Tableau 2 : Liste des participants aux entretiens

4.2.2.2. Recueil de données secondaires

En parallèle des entretiens principaux qui constituent les données primaires de cette recherche en théorie enracinée, des données secondaires ont été recueillies. Tout d'abord, des notes observatoires prises durant le premier séminaire de coaching auquel nous avons pu participer en octobre 2022, centrées sur les expressions et ressentis liés à la vulnérabilité au sens large (le sujet des outils ayant été très peu abordé durant ce séminaire). De plus, un entretien à visée confirmative effectué en mars 2022 (après les premiers entretiens EN) avec un consultant manager opérant dans l'entreprise EN, dans le but de recueillir son point de vue sur le sujet du lien possible entre outillage et vulnérabilité chez les leaders de l'entreprise EN. Concernant l'armée de terre, nous avons pris des notes brèves sur nos expériences et ressentis lors de notre première visite du camp où se situe l'école d'officiers. Concernant le secteur de la santé, un entretien à visée confirmative a été effectué auprès d'un chef de service d'urgences et d'un infirmier, dans lequel les premiers résultats théoriques ont été partagés, dans le but de recueillir des avis complémentaires.

4.2.2.3. En synthèse du dispositif de recherche, huit démarches empiriques entre les entretiens exploratoires, les données primaires et les données secondaires

Le dispositif complet de recherche empirique peut se résumer de la façon suivante :

Une phrase exploratoire consistant en quatre démarches empiriques :

- Une recherche exploratoire sur le thème global de la vulnérabilité effectuée en 2019 sur la base de l'interview de 20 leaders de profils divers.
- Une étude qualitative effectuée auprès de 16 coachs français durant le confinement du printemps 2020
- Trois ateliers d'une demi-journée avec les associés et des coachs du cabinet partenaires sur des thématiques associées à la vulnérabilité :
 - Le contexte du Covid
 - L'incertitude
 - L'outillage du management (le Covid, l'incertitude, l'outillage du management)
- Huit entretiens exploratoires pour identifier les terrains et préparer les échanges :
 - Un entretien avec les associés du cabinet partenaire de cette recherche

- Un entretien avec un directeur de cabinet de conseil
- Un entretien avec un chef de service d'urgences
- Trois entretiens avec des officiers de l'armée
- Deux entretiens avec des enseignants-chercheurs d'une école d'officiers

Une phase empirique principale effectuée sur quatre groupes distingués par secteur d'activité :

- L'observation d'une journée de séminaire collectif de coaching de leaders dans le secteur de l'énergie
- 16 entretiens avec des leaders du secteur de l'énergie
- 13 entretiens avec des leaders dans la protection sociale
- 21 entretiens avec des leaders dans le secteur de la santé
- 12 entretiens avec des leaders de l'armée de terre
- 2 entretiens complémentaires à visée confirmative, le premier avec un manager prestataire dans le secteur de l'énergie, le second avec un chef de service et un infirmier.

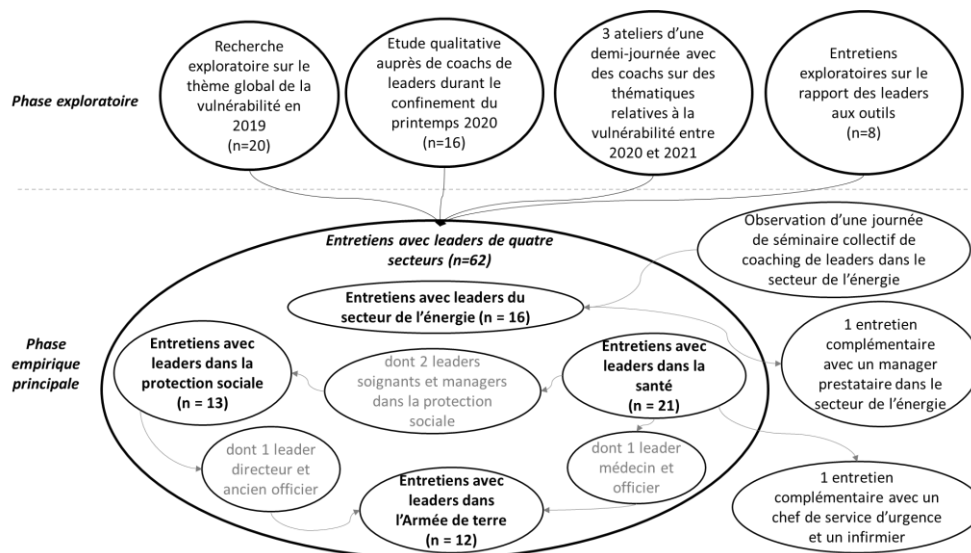


Figure 1 : Synthèse du dispositif de recherche

4.2.3. Recueil des données

4.2.3.1. Déroulement des entretiens principaux

4.2.3.1. *Entretiens en échange direct en face-à-face ou à distance*

Sur les 62 entretiens effectués, 10 ont été effectués en face à face, les 52 autres ont été effectués à distance par outil de visioconférence (Zoom ou Teams) ou par téléphone. Les entretiens ont duré entre 45 minutes et 124 minutes, pour une durée moyenne de 74 minutes. Bien qu'Adams (2015) rappelle qu'une grille d'entretien peut être amenée à évoluer en cours de recherche (p. 499), pour la présente recherche le cœur de cette grille d'entretien s'est stabilisé après le sixième entretien. Tous les répondants ont donc été soumis à une base commune de questions. Adams précise également que la grille d'entretien peut être adaptée à chaque groupe interrogé (p. 496). Nous n'avons pas adapté spécifiquement la grille d'entretien à chaque secteur, les questions étant suffisamment génériques, en revanche chaque entretien creusait les sujets évoqués *ad hoc*, amenant certaines thématiques propres à certains secteurs à être récurrentement abordées (ex : le combat en mode dégradé pour l'armée).

4.2.3.2. *Déroulement de la grille d'entretien*

De façon générale, le questionnaire a été structuré en quatre parties.

La première partie pose des questions signalétiques pour établir le cadre individuel de la personne : âge, situation familiale, nom du poste, nombre de personnes encadrées, sexe et fourchette d'âge des personnes encadrées. Adams (2015) recommande de généralement garder les questions sur l'âge ou la situation maritale pour la fin, afin de repousser au plus tard un éventuel embarras sur une situation personnelle donnée (p.498), nous avons cependant opté pour garder ces questions en début d'échange dans le but de ne pas finir chaque échange sur la vulnérabilité par des questions « administratives ». Selon les personnes interrogées, ces questions de cadre pouvaient aboutir à des questions supplémentaires sur le statut des personnes encadrées : par exemple, pourquoi selon l'interrogé il n'y avait aucune femme dans l'équipe, combien de collaborateurs étaient à temps partiel, etc. Dans les secteurs de l'énergie et de la protection sociale a dû régulièrement être faite la distinction entre les personnes encadrées hiérarchiquement (avec définition et suivi d'objectifs) et les personnes encadrées fonctionnellement (encadrement purement opérationnel des personnes dans un projet

défini). Dans le cas de chefs de service d'hôpitaux, il a été nécessaire de faire préciser le statut des personnes encadrées, car certains chefs de service répondent qu'ils ont la responsabilité du personnel paramédical (infirmières et même lorsqu'officiellement ce n'est pas son rôle. Toujours pour le personnel soignant, la question de la part du temps clinique dans la charge de travail du leader interrogé est souvent venue dès cette première partie de l'entretien.

La deuxième partie établit la perception que l'interviewé a de sa mission : « *Dans votre poste, comment définissez-vous votre mission ?* ». Lorsque la réponse à cette question était trop abstraite (du type : « *atteindre tel objectif* »), nous avions la question d'appui « *Quelles sont les grandes dimensions qui segmentent votre mission ?* ». Toujours dans ce cadre, une question porte sur la dimension (ou l'activité ou la tâche, selon le lexique préalablement employé par l'interviewé) qui occupe le plus de temps dans l'accomplissement de la mission. Cette deuxième partie avait pour objectif à court terme de briser la glace avec une question plutôt facile, comme recommandé par Adams (2015, p.498).

La troisième partie de l'entretien, la plus centrale, vise à recueillir le rapport que l'interviewé entretient avec ses outils de travail, sous une forme qui peut être abordée sous l'angle des concepts illichien présentés en chapitre 3 (convivialité, équilibre multidimensionnel, accélération continue, inflation, insatisfaction). Cette partie de l'entretien commence par les perceptions positives, comme recommandé par Adams (2015, p.498) : « *Quels sont vos outils préférés ? Pourquoi ?* ». Puis « *Quels sont les outils que vous détestez ? Pourquoi ? En quoi ces outils entravent-ils l'accomplissement de votre mission ? Que faites-vous pour limiter cette difficulté ?* ». Quand un outil était cité parmi les préférés, il était demandé à l'interviewé de citer une anecdote illustrant en quoi cet outil lui était bénéfique lorsque ce n'était pas clairement établi ; la démarche était la même pour les outils détestés. Lorsque le répondant ne savait pas répondre à la question sur les outils qu'il détestait, nous lui demandions alors « *comment gérez-vous vos e-mails ?* », le courriel ayant été identifié dans la revue de littérature comme outil pouvant générer de la vulnérabilité (cf. chapitre 2). En revanche la réponse à cette question ne comptabilisait pas la messagerie de courriels comme outil préféré ou détesté (sauf si la personne le mentionne explicitement). Lorsque enfin l'interviewé explicitait une évolution de perception ou plus souvent un changement de routine sur un outil donné, nous lui avons posé des questions visant à identifier l'événement

déclencheur et ces circonstances de cette réaction. Par ailleurs, cette troisième partie se concluait par la question « *Quel impact a eu la crise COVID sur l'usage de vos outils ?* ».

La quatrième partie du questionnaire vise à reboucler avec les questions précédentes, et à faire émerger de façon plus visible les mécaniques en lien avec les postulats du chapitre 3, et plus globalement du phénomène d'institutionnalisation. « *À l'aune de votre expérience, est-ce que le perfectionnement continu des outils rend votre mission plus facile ou plus difficile ? Pourquoi ?* », « *Si vous pouviez changer votre organisation d'un coup de baguette magique, souhaiteriez-vous davantage ou moins d'outils ? Pourquoi ?* », etc. Adams (2015) recommandant de garder les sujets les plus sensibles pour la fin de l'échange (p. 498), seule la dernière question de cette partie ouvre sur la notion de la vulnérabilité : « *À quel moment pouvez-vous vous sentir vulnérable dans votre travail ?* ». Pour ne pas apparaître comme trop incongrue dans l'entretien, la question était généralement précédée d'une reformulation synthétique des éléments discursifs partagés par le répondant. Par exemple : « *Vous avez indiqué être capable d'atteindre tel objectif grâce à tel outil, vous vous sentez en maîtrise de votre boîte mail, vous avez dit être en confiance avec vos collaborateurs, alors à quel moment pouvez-vous vous sentir vulnérable dans votre travail ?* ». S'ensuivait un échange pouvant soit affiner le rapport du leader interrogé à ses outils, soit aborder de façon plus large la question générale de sa vulnérabilité au travail.

Chaque entretien s'est terminé avec un cinquième temps, dans lequel nous exposions brièvement le sujet de cette recherche, pour inviter l'interviewé à recueillir ses réactions, et éventuellement affiner certains sujets évoqués.

4.2.3.2 Posture du chercheur durant les entretiens : usage d'une approche compréhensive

Nous avons adopté durant chaque entretien une posture se rapprochant de celle décrite par Jean-Claude Kaufmann dans son ouvrage *L'Entretien compréhensif* (2016). Dans cette approche, l'enquêteur ne déroule pas froidement ses questions les unes à la suite des autres, mais engage une conversation tout en veillant à ce que chaque question soit traitée. Kaufmann précise dans son ouvrage que l'enquêteur idéal doit être pour l'enquêté un étranger qui devient aussi proche qu'un familier le temps de l'entretien, à qui l'on peut tout dire (p.52), ce qui peut poser des difficultés : « *Pendant l'entretien [l'informant] attend au contraire que l'enquêteur sorte de sa tour d'ivoire, qu'il quitte son rôle froid de strict poseur de*

questions, qu'il se manifeste en tant que personne humaine ayant des avis et des sentiments. Timidement, mais régulièrement, les personnes interrogées font des tentatives en ce sens. Après avoir exprimé un avis, elles demandent par exemple : "Vous ne croyez pas ?" Souvent l'enquêteur, gêné par cette apostrophe, marmonne si faiblement et indistinctement son approbation que l'autre comprend aussitôt le message : celui qui l'interroge soit n'est pas d'accord, soit refuse de dire ce qu'il pense. Après plusieurs tentatives, si elles restent infructueuses, l'informateur se replie sur des réponses toutes faites, refusant de s'engager. » (p.52-53). Pour limiter ce risque, nous avons dans l'ensemble assumé durant l'entretien une position neutre vis-à-vis du sujet précis de l'outillage, mais lorsque l'occasion se présentait, nous avons pu partager une connivence (sincère au demeurant) sur des sujets annexes (remerciement des soignants durant la crise sanitaire, enfant du même âge, etc.).

4.2.3.3 Comptes rendus des entretiens principaux et enrichissement par des commentaires additionnels

À la fin de chaque entretien, nous avons demandé au répondant s'il souhaitait un compte rendu de l'échange. Il en a résulté la rédaction de 29 comptes rendus d'entretien, 18 d'entre eux ayant abouti à l'ajout de compléments d'informations par le répondant, qui ont été ajoutées a posteriori dans les données d'entretien. Par ailleurs, tous les entretiens effectués ont été numériquement enregistrés (avec bien entendu l'accord de chaque personne interviewée), les propos de ces personnes interviewées ont été ensuite intégralement retranscrits.

4.2.4. Analyse des données

4.2.4.1 Analyse pré-codage

En préliminaire de tout codage, Kaufmann (2016) précise que la rédaction de fiches et de mémentos est recommandée par de nombreux chercheurs (p. 77). À l'issue de chaque entretien de la phase empirique principale a été rédigé un mémo court récapitulant les idées-clés perçues à chaud de cet entretien, ainsi que nos perceptions sur la personne ou l'entretien lui-même (ex : « *personne fatiguée* », « *posture très droite qui esquive dans l'échange le ressenti personnel* »). Ces mémos étaient alignés dans la même colonne du fichier Excel de suivi de cette recherche, permettant de mettre en lumière les cohérences ou éventuelles disparités dans cette recherche. Au mois d'avril, après une première dizaine d'entretiens chez

EN et une première dizaine d'entretiens chez HO également, nous avons procédé à une première modélisation, basée uniquement sur les mémos et les récits les plus marquants qui ont été notés, dessinant de façon grossière les transitions dans les ressentis de vulnérabilité. Ce modèle avait pour visée première de nous assurer que cette recherche aboutissait à des résultats pouvant être mis en cohérence vis-à-vis de la question de recherche, en revanche le nombre trop faible d'entretiens à ce stade en excluait toute validité ou généralisation possible.

4.2.4.2 Codage thématique sur NVivo

4.2.4.2.1. Une approche par codage axial pour mettre en lumière les mécanismes d'évolution

L'observation des phénomènes de « outil générant des capacités » ou « outil générant des contraintes » nécessite l'identification des éléments contextuels, causaux et conséquents qui environnent ce phénomène ; cela correspond au codage axial tel que défini par Strauss (1991) pour les recherches qualitatives. Dans *Méthodes de recherche en management* (2014), Jacques Angot et Patricia Milano caractérisent plus précisément ce type de codage : la spécification d'une catégorie (ou phénomène) donnée se fait selon des sous-catégories que sont les conditions liées à son occurrence (identifiées par les questions « Parce que ? Alors que ? Jusqu'à ce que ? »), les éléments de contexte (soulevés par « Quand ? Sur quelle durée ? Avec quelle intensité ? »), les stratégies engagées pour conduire le phénomène, les conditions intervenantes et les conséquences liées à ces stratégies (Chapitre 7 section 30-31). Nous allons voir dans les paragraphes suivants comment nous avons établi ce codage.

4.2.4.2.2. Classification des « cas »

Le travail de codage principal s'est effectué sur les fichiers de retranscription de chaque entretien, en utilisant le logiciel *NVivo Pro 12*. Chaque répondant a été classé comme « cas » selon la nomenclature *NVivo* et les cas ont été classifiés en catégories selon le secteur (HO, PS, EN, AM). Pour le secteur de la santé, une sous-catégorisation a été effectuée pour distinguer les médecins chefs de service (HOch) et les infirmiers cadres de santé (Hoca), les entretiens ayant révélé des différences d'enjeux et des vulnérabilités exprimées en des points parfois différents⁴⁹.

⁴⁹ Nous verrons dans la partie d'analyse des résultats que cette sous-catégorisation n'a pas empêché notre capacité à observer des éléments généralisables quel que soit le secteur dans lequel le leader opère.

4.2.4.2.3. Liste thématique de départ

Avant tout codage effectif, Miles et Huberman (2003) recommandent d'établir une liste de départ de codes, basées sur le cadre conceptuel, la question de recherche et les éventuelles zones problématiques (p.114). Selon les auteurs, cette liste constitue une « liste d'essai » qui permet de gagner en pertinence et en puissance (p.114). En conséquence, avant le premier codage nous avons établi une première liste de « nœuds » (nom utilisé pour les codes dans NVivo) selon la question de recherche et la grille d'entretiens (« Outil apprécié », « Outil non apprécié », « Cause appréciation », « Cause non appréciation », « Gestion des mails », « Gestion COVID », « Récits de transition », « Expression de vulnérabilité » et bien sûr les éléments signalétiques « sexe », « situation maritale », etc.).

4.2.4.2.4. Codage de premier ordre

Nous avons ensuite procédé à un codage de premier ordre de chaque entretien, convertissant en nœuds la totalité des éléments discursifs donnés par le répondant, pour peu qu'ils portent sur sa personne, son environnement de travail, sa mission, et tout ce qui a trait à la vulnérabilité opérationnelle comme personnelle. Parmi les unités d'analyse proposées par Robert Philip Weber (selon Blanc *et al.* dans *Méthodes de recherche en management* 2003, chapitre 17 section 11), nous avons choisi celles des *morceaux de phrase* du type *sujet/verbe/objet*, ainsi que celle des *paragraphes* dans le cas d'anecdotes décrivant ce qui peut être interprété comme des transitions dans la perception ou l'usage des outils. De fait, les données observables périphériques telles que les balbutiements, les raclements de gorge ou le changement de débit vocal n'ont pas été incluses dans ce codage. Ce premier travail a abouti à l'établissement d'environ 1 900 nœuds, incluant ceux qui ont été inclus dans la liste thématique de départ.

4.2.4.2.5. Codage thématique de second ordre et représentation schématique pour chaque cas

Après son codage de premier ordre, chaque fichier de retranscription d'entretien a fait l'objet d'un deuxième codage que Miles et Huberman (2003) qualifient de thématique : « *Les codes thématiques sont des codes explicatifs ou inférentiels, qui identifient un thème, un pattern ou une explication émergents suggérés à l'analyste par le site. Leur fonction est de rassembler une grande quantité de matériels dans des unités d'analyse plus significatives et*

économiques. Ils sont en quelque sorte des méta-codes » (Miles et Huberman, p.133). Les nœuds relatifs à l'identification de thèmes récurrents ont donc été regroupés dans des catégories, certaines préexistantes dans la liste thématique de départ, d'autres créées a posteriori, comme « *équilibre vie professionnelle – vie personnelle* », « *Délégation* », « *Le rapport à la sanction* », etc. Il en a été de même sur l'identification de *patterns* récurrents, certains ayant nécessité de revenir à l'analyse d'autres entretiens pour vérifier leur récurrence. Deux exemples illustrent ces cas annexes : le cas où le répondant dit « *excusez-moi je vais aller fermer la porte* » lorsque la question aborde un sujet personnel (observé à deux reprises) et le cas où, à la question « *à quel moment pouvez-vous vous sentir vulnérable ?* », le répondant rétorque quasi-spontanément sur un ton surpris « *Vulnérable ?* » (observé à quatre reprises).

4.2.4.2.6. À mi-chemin entre le codage et la modélisation : représentation schématique pour chaque cas

La codification thématique sur NVivo permet de gérer des données exhaustives, mais elle nous a parue insatisfaisante sur le plan de la clarté visuelle. Dans un souci d'appréhension directe des données de chaque entretien et donc de meilleure compréhension, chaque codage d'entretien a été complété par un slide fait sur Microsoft Powerpoint synthétisant les données jugées principales de cet entretien, sous la forme d'un schéma distinguant les dimensions caractérisant les zones de tolérance à la vulnérabilité, les zones de non-tolérance à la vulnérabilité (nous y reviendrons) et entre les deux les événements interprétés comme des passages de seuil. Les descriptions organisent ainsi les composantes observées de façon thématique (selon la nature de la composante) et de façon temporelle (les composantes se succédant chronologiquement). Cela nous a donc amenés à 62 slides représentant en synthèse pour chaque répondant le rapport entre usage de ses outils et la tolérance à sa vulnérabilité.

4.2.5. Modélisation

À partir du codage sur NVivo et des slides de synthèse de chaque entretien, nous avons rassemblé les patterns identifiés en méta-catégories afin de construire un modèle visant à décrire de façon généralisée les *mécanismes sociaux* (Dumez 2016, p.20) reliant ce que l'on veut expliquer à ce qui explique par l'intermédiaire d'engrenages. Nous nous sommes basés

sur les travaux de Bernhard Thalheim (2011, 2013), qui a proposé une théorisation de la modélisation conceptuelle, pour réaliser notre modèle. Cela nous a amené à représenter un modèle interprétatif, qui indique en quoi les outils atténuent en renforcent la vulnérabilité des leaders, et avec quels effets de transition, mais sans visée prédictive précise (Thalheim 2011, p.548). Sur la forme, le modèle est structuré selon une « *architecture à deux niveaux* » (p.559) : un premier niveau distinguant les deux phases de tolérance et de recherche de tolérance de sa vulnérabilité (la seconde phase se segmentant elle-même selon la présence ou non de capacités pour cette recherche de tolérance, nous y reviendrons), et un second niveau distinguant les états et les mécanismes d'action (eux-mêmes devenant causes et/ou conséquences) du leader en lien avec ses outils de travail.

Le tableau de la section suivante fait la synthèse de la démarche méthodologique de recherche, entre l'approche épistémologique, la construction du dispositif de recherche, le codage et la modélisation.

4.2.6 Synthèse de la démarche méthodologique de la recherche

Finalité de la recherche	Identifier dans l'usage continu des outils du leader les dimensions aidantes et génératrices de vulnérabilité
Cadre conceptuel	Génération de capacités et contraintes dans l'institutionnalisation de l'usage des outils chez Ivan Illich (2008)
Positionnement épistémologique	Interprétatif (Avenier et Thomas 2015)
Démarche de recherche	Recherche inductive en théorie enracinée (Glaser Strauss 1967)
Préparation à l'empirie	Réalisation de deux études qualitatives exploratoires auprès de 20 leaders puis 16 coachs, déroulement de 3 ateliers avec des coachs, et réalisation de 8 entretiens exploratoires
Définition de la méthode	Réalisation d'entretiens pour favoriser l'émergence puis la saturation, des concepts, catégories et relations qui constituent le cadre théorique de la recherche (Royer et Zarlowski 2014)
Echantillonnage	4 groupes distingués par secteur (énergie, protection sociale, santé, armée)
Place du chercheur	Approche compréhensive pour faciliter l'expression de l'interviewé (Kaufmann 2016)
Déroulé des entretiens	61 entretiens de 74 mn en moyenne, enregistrés
Retranscription et restitution	Retranscription des entretiens et rédaction de 29 comptes rendus aux interviewés qui les ont demandés
Codage et mise en relation des catégories	Codage axial par catégories/thématiques autour de la transition vers plus ou moins de vulnérabilité (Strauss 1991 ; Miles et Huberman 2003)
Modélisation	Modélisation selon une architecture à deux niveaux (Thalheim 2011)

Tableau 3 : Démarche générale de la recherche

Chapitre 5 : Le leader conscient d'être vulnérable « par nature »

INTRODUCTION DU CHAPITRE 5.....	133
5.1. LA MISSION DU LEADER NECESSITE DES CAPACITES QUI NE SONT PAS EXCLUSIVEMENT LIEES AU LEADERSHIP	133
5.1.1. Quarante-quatre répondants axent leur mission sur des dimensions essentiellement opérationnelles	134
5.1.2. Cinq répondants centrés principalement sur les conditions de travail de leurs collaborateurs	135
5.1.2.1. La transmission d'un savoir-faire issu de l'expérience passée.....	135
5.1.2.2. Protéger les collaborateurs d'une vulnérabilité liée aux conditions de travail .	136
5.1.3. Dix répondants définissent une mission mêlant opérationnel et souci des collaborateurs	138
5.1.4. Trois répondants définissent leur mission en employant une sémantique propre au leadership.....	138
5.1.4. En synthèse, la mission du leader nécessite des capacités de gestion pure, des capacités relationnelles et des capacités liées au cœur de métier	139
5.2. DANS L'ACCOMPLISSEMENT DE SA MISSION, TOUT LEADER SE SAIT VULNERABLE PAR MANQUE DE CERTAINES CAPACITES	140
5.2.1. La vulnérabilité par manque de capacités liées au cœur de métier.....	141
5.2.1.1. Le manque de capacité à prévoir le risque exogène	141
5.2.1.2. Le manque de connaissances estimées suffisantes du métier des collaborateurs	143
5.2.1.3. Le manque de capacités pour exercer son métier opérationnel	144
5.2.2. La vulnérabilité par manque de capacités gestionnaires.....	145
5.2.2.1. La vulnérabilité par manque des bonnes informations pour assurer la gestion	145
5.2.2.2. La vulnérabilité par manque de temps pour prendre les bonnes décisions ou actions	148
5.2.2.3. La vulnérabilité par excès de confiance	149
5.2.2.4. La vulnérabilité par désalignement avec la hiérarchie.....	150
5.2.2.5. La vulnérabilité par manque de pouvoir de décision	152
5.2.2.6. La vulnérabilité par dépendance à des outils ou des personnes	154
5.2.3. La vulnérabilité par manque de capacités relationnelles.....	157
5.2.3.1. Le manque de capacités pour gérer les échanges du quotidien	158
5.2.3.2. Le manque de capacités pour faire appliquer certaines décisions	159
5.2.3.3. Le manque de capacité pour gérer les conflits	162
5.2.4. La solitude du chef, à la jonction du manque de capacités de gestion et relationnelles.....	164

5.2.5. La vulnérabilité par manque de capacités qui ne sont pas directement liées à la mission 166

CONCLUSION DU CHAPITRE 5 : LA VULNERABILITE EST INTEGREE DANS LA REPRESENTATION « NORMALE » DE L'ACTIVITE DU LEADER 166

Introduction du chapitre 5

Tandis qu'une seule page sépare les chapitres 4 et 5 du présent document, en réalité plusieurs mois se sont écoulés entre la démarche de recherche et la présente exposition de nos résultats : temps nécessaire pour effectuer les entretiens sur le terrain ou en visioconférence, retranscrire chacun d'entre eux et surtout traiter les données pour observer une dynamique convergente parmi les 62 répondants de la principale phase empirique.

La présentation des résultats a été découpée en trois chapitres (5,6 et 7), chacun se rapportant à un axe et les trois formant la suggestion d'une théorie globale. Les résultats ne sont donc pas présentés dans l'ordre chronologique du déroulé de chaque entretien, ils sont positionnés de façon à faciliter l'interprétation finale de ces résultats et la modélisation conséquente.

Pour ce chapitre 5 comme les suivants, la majorité des données qui seront partagées sont issues de la principale phase empirique (les 62 interviews de leaders) mais les données des recherches de la phase exploratoire seront également mentionnées pour appuyer certains constats. Avec ce chapitre 5, nous commencerons par la présentation de nos résultats à partir des représentations de leur mission par les répondants : comment, à partir du libellé de leur poste, chaque répondant décrit sa mission. Puis, nous aborderons les résultats concernant la vulnérabilité telle que les répondants l'assument ou la perçoivent, dans la mesure où, dans la logique de notre question de recherche, ces déclarations se rapportent directement aux capacités nécessaires à l'effectuation de la mission. Un tableau de synthèse en dernière page résumera la façon dont nous avons classé la vulnérabilité déclarée de chaque répondant.

5.1. La mission du leader nécessite des capacités qui ne sont pas exclusivement liées au leadership

À partir du libellé de leur poste, tous les répondants ont été interrogés en début d'entretien sur la façon dont ils perçoivent leur mission. Point notable : peu de répondants expriment une perception de leur mission centrée sur le leadership. La majorité des réponses est centrée sur les moyens mis en œuvre pour l'atteinte d'un objectif, et lorsque les réponses

portent sur les collaborateurs, c'est davantage pour une dimension managériale (par exemple faciliter les conditions de travail des subordonnés) que « d'embarquement » de personnes vers l'atteinte d'un objectif. Cela s'observe indépendamment du niveau hiérarchique ou du nombre de subordonnés du répondant.

5.1.1. Quarante-quatre répondants axent leur mission sur des dimensions essentiellement opérationnelles

Pour la majorité des répondants, la mission première est liée à l'atteinte d'objectifs opérationnels, c'est-à-dire dans lesquelles la dimension d'embarquement des collaborateurs n'est pas présentée de façon explicite.

HO-06, directeur d'un établissement hospitalier regroupant 24 000 collaborateurs, répond ainsi : *« je dois garantir 1 : la mise en œuvre des orientations nationales du gouvernement, 2 : les mettre en œuvre dans le cadre des ressources des organisations qui sont mises à ma disposition, et 3 : je dois préparer les décisions, les co-construire avec une communauté professionnelle, les mettre en œuvre, et rendre des comptes ».*

PS-06, responsable d'un pôle de recette informatique de 60 personnes, répond *« je pense que mon objectif, c'est de faire en sorte que l'activité qui est portée plus par les responsables de domaine et les pilotes de recette soit possible, c'est-à-dire de mettre à disposition des équipes les moyens, ressources, logistiques (...) nécessaires pour qu'ils puissent réaliser à bien les recettes ».*

Pour EN-14, directeur adjoint d'une unité de 170 personnes, *« ma mission aujourd'hui en tant qu'adjoint c'est le pilotage de la performance de [l'unité]. Je vais vraiment être sur tous les sujets métiers de [l'unité], sur la performance des interventions, puisque nous en fait notre mission, c'est... La mission de l'agence c'est de faire des interventions sur le terrain chez les clients (...). Après moi ma mission là-dedans c'est d'être sur les sujets de performance, sur le déploiement de notre modèle d'activité, sur les nouvelles activités, sur l'optimisation, sur la partie managériale aussi, hein ».*

Pour AM-02, commandant d'une unité de 174 personnes, *« quand on prend commandement d'une unité en fait, on reçoit une lettre de commandement. Donc le chef de corps vous donne une lettre de commandement, et en gros il vous donne la responsabilité de*

former, d'entraîner, de commander la compagnie de combat, et il vous fixe comme objectif en fait qu'elle qu'elle soit opérationnelle bah pour être éventuellement déployée sur une mission... sur une mission de combat ».

Notons que deux répondants définissent l'outil comme finalité de leur mission, et dans ce cadre les collaborateurs sont présentés comme faisant partie de l'outil :

« [Ma mission] *c'est de permettre d'avoir un outil qui prenne en charge le mieux possible les patients* » (HO-18, chef de service d'urgences),

« [Ma mission] *c'est de mettre à disposition des autorités militaires et politiques un outil de combat, prêt à être engagé dans les combats les plus durs. (...) l'outil de combat c'est un terme que certains n'aiment pas utiliser, mais, c'est (...) une capacité opérationnelle à réaliser des missions dans le champ qui est le nôtre, c'est à dire le combat d'infanterie légère et aéroportée.* » (AM-01, colonel dans une unité de combat).

Liste des répondants présentant leur mission sur des dimensions opérationnelles :

- 9 sur 13 des répondants de l'organisme PS : PS-01, PS-03, PS-04, PS-05, PS-06, PS-08, PS-09, PS-11, PS-12
- 5 des 12 répondants du secteur militaire : AM-01, AM-02, AM-04, AM-05, AM-09, AM-10
- Tous les répondants de l'entreprise EN
- 12 des 21 répondants du secteur de la santé : HO-03, HO-06, HO-08, HO-09, HO-11, HO-12, HO-13, HO-14, HO-15, HO-17, HO-18, HO-20.

5.1.2. Cinq répondants centrés principalement sur les conditions de travail de leurs collaborateurs

Cinq répondants ont donné une définition de leur mission principalement centrée sur les collaborateurs.

5.1.2.1. La transmission d'un savoir-faire issu de l'expérience passée

AM-08, responsable de la formation de jeunes officiers, donne une réponse centrée non pas sur ses subordonnés (d'autres officiers formateurs) mais sur les personnes qu'il forme. Il est le seul répondant de cette recherche à centrer sa mission sur la notion d'inculcation de

sens : « *mon boulot principal c'est de donner du sens à tout ce que je fais en terme de formation, pour que le jour où le jeune se trouve en situation, ça lui rappelle à son bon souvenir et les anecdotes utilisées, donc le retour d'expérience qu'on appelle chez nous, et que ça lui allume la bonne lumière dans le cerveau là pour dire "Ah, ça je me souviens, j'ai été formé comme ça, dans telle situation je dois réagir comme ça, comme ça, comme ça... Et on apprend à nos jeunes des canevas de pensée, des schémas de pensée, qu'on pourrait croire un peu caricaturaux (...) lors d'opérations, mais qui en fait sont des choses empiriques, formalisées (...) à travers les âges, au travers de, pas les siècles, mais au travers de dizaines d'années. Et qu'en fait on se rend compte que dès qu'on se, dès qu'on quitte ces moyens mnémotechniques et ces schémas de pensée, on part au carton* ». Nous verrons dans les chapitres suivants que cette notion d'apprentissage par l'expérience et l'entraînement est récurrente dans le milieu militaire.

5.1.2.2. Protéger les collaborateurs d'une vulnérabilité liée aux conditions de travail

Nous recensons dans cette section les répondants qui présentent leur mission sous l'angle de s'assurer que les collaborateurs soient le moins possible affectés par leurs conditions de travail.

Pour PS-02, responsable de pôle encadrant 10 personnes dans la protection sociale, la mission est « *de les aider à bien travailler en fait (Rires), grosso modo... faire en sorte que leurs missions soient remplies et qu'ils les fassent dans les meilleures conditions possibles* ». Cette notion de conditions de travail est centrale chez les six autres répondants ayant centré leur mission sur leurs collaborateurs.

HO-21, cadre de santé dans un grand hôpital urbain, dit ainsi « *moi mon épitaphe ça pourrait être "pour avoir un patient bien soigné, il faut un soignant bien soigné aussi". C'est à dire qu'un soignant qui est maltraité qui est mal au travail, qui a pas non plus un outil de travail satisfaisant, fait que derrière son travail à lui ne sera pas satisfaisant auprès des patients. Donc pour moi, tel que je vois ma mission, en tout cas telle que j'essaye de le faire, sans rien demander aux autres, c'est de faire, d'accompagner mes soignants afin qu'eux-mêmes puisse accompagner les patients* ».

HO-07, infirmier devenu responsable d'une antenne médicale dans un organisme de protection sociale (non hospitalier, donc), définit même sa mission *par opposition* aux

conditions de travail de l'hôpital : *« C'est à dire que notre rôle est vraiment, pour avoir un minimum de turn-over et des gens les plus compétents, il faut vraiment que l'on arrive à accompagner les gens et... C'est pour ça que nous on prend beaucoup de personnes qui en ont vraiment marre de l'hôpital et du management de l'hôpital, et qu'on arrive à les faire venir chez nous, et à les garder »*. HO-07 explique en effet que les conditions de travail en hôpital peuvent durablement affecter le personnel soignant : *« À l'hôpital, ce ne sont que des numéros. Moi j'ai des gens qui demandent leur démission de l'hôpital, on ne les reçoit même pas pour savoir pourquoi ils partent. Nous on essaie vraiment d'être plutôt dans l'accompagnement (...). Voilà moi j'ai travaillé pendant 15 ans dans les hôpitaux... (Inspiration)... Voilà. On n'en ressort pas indemnes hein, de ce management un peu... Voilà, où les gens ne sont en fait que des numéros »*. Dans son discours, HO-07 exprime ainsi une vulnérabilité du soignant par défaut dans les conditions de travail de l'hôpital, il définit en conséquence sa propre mission comme une démarche visant à amoindrir spécifiquement cette vulnérabilité chez ses collaborateurs.

Cette démarche de protection des collaborateurs n'est pas exclusive au secteur de la santé. Ainsi EN-04, chef de 20 personnes dans l'énergie, explique que le premier gros enjeu de sa mission était de réduire les risques psycho-sociaux : *« j'ai récupéré le groupe qui était dans un très, très mauvais état psychologique. Mais ça, je le savais, hein, ça m'avait été donné au préalable. C'est-à-dire que le manager que j'ai remplacé partait à la retraite, ça se passait très mal avec lui, avec les collaborateurs. Parce que en fait il avait aucune compétence technique. Donc, il gérait une équipe qui était composée que de profils techniques. Donc en gros, il y avait une... il y avait une rupture de communication. (...) Et donc, moi quand j'arrive, j'ai la moitié de mes internes qui ont quasiment rédigé leur démission quoi. Parce que, ça faisait longtemps et ils commençaient plus à y croire. Donc, il y en a plein, ils se sont dit : « Mais moi, je suis pas là pour faire quelque chose qui me fatigue psychologiquement au quotidien. Donc, si j'y retrouve plus mon compte, je vais aller... je vais aller voir ailleurs ». Donc ça, c'est le premier point compliqué de la mission »*.

Liste des répondants présentant leur mission en la centrant sur les conditions de travail de leurs collaborateurs : PS-02, PS-10, AM-08, HO-07 et HO-21

5.1.3. Dix répondants définissent une mission mêlant opérationnel et souci des collaborateurs

Dix autres répondants définissent leur mission en la segmentant en plusieurs dimensions mêlant l'atteinte d'objectifs opérationnels et la prise en compte des collaborateurs. Ces répondants décomposent leurs missions en deux ou trois dimensions, dont la dernière concerne les conditions de travail collaborateurs.

On citera ainsi PS-13, directeur de projets responsable de 80 personnes : « *la première [mission] c'est vraiment développer les applications. La deuxième c'est qu'elles s'exploitent bien, c'est de rendre le service courant quoi. (...) Et la troisième, c'est d'organiser les ressources pour que j'arrive à répondre à ces deux missions. Mais pas au détriment, pas au détriment... (...) T'as une équipe de huit personnes, si t'en as deux qui partent en burn-out mais t'as réussi ton projet heu, à la limite heu... Quand t'es manager de pôle, il est pas question d'en flinguer deux. Bah c'est pas ça t'es sur la durée aussi* ».

AM-03, commandant d'une unité de 113 personnes, fait une réponse similaire : « *Ma première des missions, c'était de garantir à mon régiment un escadron de combat apte à partir sur toutes les missions possibles. (...) Ma deuxième mission, hé ben c'était justement, cette fois-ci plus de de la gestion du quotidien, qui était de faire en sorte de gérer au mieux les carrières des 113 membres de l'escadron. Pour, d'une part satisfaire un maximum leurs ambitions, leurs besoins et leurs envies personnelles, tout en assurant évidemment une cohérence et un intérêt pour l'armée de terre* ».

Liste des répondants présentant leur mission en mêlant dimensions opérationnelles et collaborateurs : PS-07, PS-13, AM-03, AM-11, HO-01, HO-02, HO-04, HO-05, HO-10, HO-16.

5.1.4. Trois répondants définissent leur mission en employant une sémantique propre au leadership

Nous recensons finalement trois répondants seulement qui, lorsqu'ils présentent leur mission, emploient un discours évoquant l'idée d'embarquer les personnes vers un objectif, se rapprochant d'une mission de *leadership*.

Interrogé sur sa perception de sa mission, le capitaine AM-06 nous adresse une réponse concise : « *Hé ben c'est de former et préparer mon soldat pour les, pour les emmener, pour les*

emmener en mission, pour les emmener à la guerre. » Le commandant AM-07 nous adresse une réponse similaire : « Eh ben, c'est de commander euh... commander euh... ses hommes au quotidien, les préparer... les préparer pour des, les, des projections à l'engagement majeur, et puis ensuite les commander au moment de l'opération. »

HO-19, femme chef de service d'urgences, n'est pas la seule chef de service d'urgences qui a été interviewée, mais c'est la seule qui présente sa mission en utilisant une sémantique liée à l'embarquement des personnes vers un objectif : *« alors, je trouve que j'ai trois grandes missions. J'ai la mission de montrer l'objectif. Je dois toujours réfléchir et faire réfléchir les gens, sur la stratégie et l'objectif, l'avenir, c'est... Ma deuxième mission, c'est de créer euh des conditions de travail on va dire les moins mauvais possibles, parce qu'avant, j'avais encore l'espoir que j'arriverais... à améliorer les conditions de travail des urgentistes. J'en reviens de plus en plus tellement le métier est difficile. Et la troisième mission euh qui est... qui est une mission de parcours professionnel personnalisé, comment j'accompagne du plus jeune au plus âgé les praticiens dans leurs appétences, dans leurs souhaits de... d'organisation parce que... Et ça, ben c'est mon travail d'arriver à... par l'entretien annuel et puis par les échanges informels au décours de l'année, d'arriver à déterminer ce qui intéresse les gens, ce qui va les stimuler, et arriver à leurs faire faire ce temps de travail. »*

Liste des répondants présentant leur mission sous un angle apparenté à du leadership : AM-06, AM-07, HO-19.

5.1.4. En synthèse, la mission du leader nécessite des capacités de gestion pure, des capacités relationnelles et des capacités liées au cœur de métier

En synthèse de cette première partie des résultats, nous constatons que les leaders ne se perçoivent pas exclusivement comme des personnes en charge d'en embarquer d'autres vers l'atteinte d'objectifs. Certainement aurions-nous induit davantage de réponses centrées sur le leadership si par exemple, au lieu de poser la question à partir du libellé du poste, nous avons posé la question *« quelle est votre mission en tant que leader ? »*, mais là n'est pas tant notre finalité : nos résultats nous permettent de constater que l'accomplissement de la mission des leaders interviewés ne se limite pas à l'embarquement de personnes, et que le leader, conformément à notre hypothèse est une personne « concrète » dont la fonction

« d'embarquement » s'inscrit dans une responsabilité managériale opérationnelle. On ne peut distinguer un « leader pur » de la responsabilité managériale.

Cette fonction de leader se mesure selon des dimensions, mêlant l'atteinte d'objectifs opérationnels, la contribution aux conditions de travail de leurs collaborateurs, et pour certains une activité purement métier comme pratiquer le soin ou combattre. En somme, l'accomplissement de la mission du leader nécessite des capacités à la fois relationnelles basées sur les relations avec les collaborateurs, des capacités de gestion pure pour la partie organisationnelle du travail, et dans certains cas des capacités liées au cœur de métier en dehors de la gestion. Mais les leaders interviewés disposent-ils de toutes les capacités nécessaires à l'accomplissement de ces divers segments de mission ? La section suivante nous donne des éléments de réponse.

5.2. Dans l'accomplissement de sa mission, tout leader se sait vulnérable par manque de certaines capacités

Nous l'avons vu dans la revue de littérature en chapitre 1 : par nature, le leader est opérationnellement vulnérable dans la mesure où en toutes circonstances il est exposé au risque d'échouer à sa mission. Les missions de nos répondants, que nous avons vues dans la section précédente, confortent ce postulat : que ce soit dans la concrétisation de projets techniquement complexes, la gestion de soins ou encore le commandement au combat, l'échec est tout à fait possible. Par ailleurs, *aucun répondant* n'a employé de discours laissant croire qu'il ne se sentait jamais vulnérable dans sa mission.

Tous les leaders interviewés ont déclaré ou exprimé au moins un élément pouvant être assimilé à la conscience d'une vulnérabilité opérationnelle, mettant directement ou indirectement en risque l'accomplissement de leur mission. Cette vulnérabilité opérationnelle a pu être exprimée durant la partie de l'entretien consacrée au rapport aux outils, ou bien en dernière partie d'entretien lorsque le répondant est invité à répondre à la question « *à quel moment pouvez-vous vous sentir vulnérable dans votre travail ?* ».

Dans notre mémoire de recherche « *Comment le leader gère-t-il sa vulnérabilité individuelle au travail ?* » effectué en 2019 dans le cadre du Master Etudes et Recherches en Management de Lyon 3, nous avons proposé une segmentation de la vulnérabilité selon l'axe

« part de vulnérabilité liée à l'aptitude technique » et « part de vulnérabilité liée à la personnalité du leader ». Si les résultats de la présente recherche pourraient être classés dans la même catégorisation, cette dernière nous semble rétrospectivement trop imprécise pour traiter la question de recherche.

Nous proposons donc dans ce chapitre un classement de ces éléments de vulnérabilité en trois principales catégories : 1) la vulnérabilité perçue par manque de capacités liées au cœur de métier, 2) la vulnérabilité perçue par manque de capacités gestionnaires, et 3) la vulnérabilité perçue par manque de capacités relationnelles. À cela s'ajoute la question récurrente de la *solitude* du chef, à mi-chemin entre le gestionnaire et le relationnel, ainsi que quelques rares cas qui exposent leur vulnérabilité sous un angle hors travail. Le lecteur trouvera la synthèse en dernière page du chapitre.

5.2.1. La vulnérabilité par manque de capacités liées au cœur de métier

La première catégorie de vulnérabilité opérationnelle que nous distinguons est un manque de capacités liées au cœur de métier de l'équipe ou de l'organisation. Par cœur de métier, nous entendons par exemple la pratique du soin chez les soignants et le combat chez les militaires. Nos résultats nous permettent d'inclure dans cette catégorie le fait de ne pas avoir de connaissance sur le métier des collaborateurs, d'être trop éloigné du cœur de métier par des responsabilités managériales croissantes ou bien de manquer de capacité pour exercer son métier en tant qu'opérationnel.

5.2.1.1. Le manque de capacité à prévoir le risque exogène

Vulnérabilité par manque de capacité à prévoir le danger physique (HO-04 et HO-09) :

Nous commençons cette énumération des vulnérabilités liées au cœur de métier par la vulnérabilité la plus basique, purement physique, évoquée notamment par des leaders militaires mais aussi des soignants.

Par exemple, HO-04 évoque la difficulté à travailler parfois dans le camion du Service Mobile d'Urgence et de Réanimation (SMUR) dans sa région : « *je travaille pour un quart de mon temps aux urgences dans le camion du SMUR ; quand on intervient à 2 heures du mat' dans une pluie battante au bord de la route pour un accident de la route, on peut s'exposer*

physiquement aussi ou euh sur les plaies par balles et que ça continue de tirer et cetera ou des patients agités on peut s'exposer physiquement... ».

HO-09, médecin militaire, décrit un risque similaire durant l'entraînement : « *surtout avec le parachutisme, en entraînement, tu vois là, cette nuit sur huit parachutistes moi j'ai été seul à atterrir sur la bonne zone. Y en a un qui a atterri un stade de foot, qui est resté accroché à un lampadaire, un qui a atterri entre deux maisons, un qui a atterri dans un arbre... Et donc oui il y a quand même un vrai risque lié à l'entraînement, ça c'est sûr. Heu... Qui est un risque de blessure hein, y a quand même rarement des morts. »*

HO-09 décrit également les ressentis liés à ce risque opérationnel de blessure, notamment au fait de se faire tirer dessus : « *Si je les compte, ça m'est arrivé six fois je pense, de me faire tirer dessus. Et de faire usage de mon arme. Ben oui, à chaque fois tu... Alors je te dis, t'essayes de pas trop penser à tes enfants pendant le truc mais, après forcément, tu... Quand à froid tu te débriefes un peu et tu te dis "bah ouais, en fait c'est passé là, c'est passé là, ben tiens le camarade d'à côté lui il a pris une balle dans le sac et l'autre il a pris une balle dans la plaque antibalistique" et puis, et puis même éventuellement il y en a deux autres à côté qui sont blessés, hé ben tu te dis "ouais ben c'est... Faut pas faire ça trop longtemps parce que, parce qu'un jour ça peut être toi". Donc oui forcément tu te sens vulnérable, quoi. »*

Le ressenti de vulnérabilité en cas de décès des collaborateurs (AM-05 et AM-10) :

Sur les douze officiers interrogés, peu finalement ont été exposés au décès de camarades au combat. Le lieutenant-colonel AM-10 évoque cependant le sujet quand nous lui demandons quand il peut se sentir vulnérable dans sa mission. Il commence par esquiver le sujet de la vulnérabilité : « *c'est, c'est une notion que, qu'on, qu'on appréhende un peu difficilement parce qu'on... (Rires) On n'a pas trop de vulnérabilité quand on est en position d'exercice de responsabilité* », puis il complète après une courte réflexion : « *Ouais, ça aurait pu être en opération euh... (grincement) opération en appréhension du risque si j'avais eu... si j'avais eu des subordonnés euh... blessés ou euh décédés euh... j'aurais peut-être perçu un peu plus ma, ma vulnérabilité en tant que, en tant que chef. »*. Quant au capitaine AM-05, il est tout simplement tombé en larmes quand nous lui avons demandé s'il avait perdu des hommes au combat, avant de nous expliquer que deux de ses anciens subordonnés, qui n'étaient plus sous son commandement, sont effectivement décédés au combat.

Vulnérabilité par manque de capacité à répondre à des facteurs extérieurs influant sur l'activité (divers) :

Un cas récurrent dans les vulnérabilités exprimées au fil des échanges concerne la difficulté des soignants à exercer leur métier du fait de contraintes accrues, telles que l'offre de soin insuffisante (narrées notamment par HO-12 et HO-14), l'augmentation continue du taux de fréquentation des services d'urgences (évoquées entre autres par HO-05, HO-11 et HO-12), l'épuisement lié à la gestion du COVID (HO-12), et les cyber-attaques (HO-11 compte jusqu'à 14 tentatives de cyber-attaques quotidiennes dans son ancien hôpital).

5.2.1.2. Le manque de connaissances estimées suffisantes du métier des collaborateurs

Vulnérabilité vis-à-vis des collaborateurs par manque estimé de connaissances métier (EN-12) :

Quand nous lui demandons « comment ça se passe au travail ? », EN-12, chef de groupe de 25 personnes, raconte spontanément sa difficulté à se sentir légitime du fait de succéder à un chef techniquement plus expert que lui : « *Je suis en fait dans une équipe qui est (...) pas très autonome. Ce qui change pour eux c'est que le chef précédent était une personne qui était issue du milieu. C'est-à-dire, il a fait une thèse et avait bossé aussi un peu en start-up. Et donc, en fait, il connaissait la technologie en tant que tel. Moi, je... je connais pas la technologie plus que ça. Et donc, du coup, c'est vrai que j'ai un peu toujours cette... bon, j'ai cette envie quand même de progresser sur cette partie technique, mais que j'ai un peu mis de côté pour me concentrer par exemple plus sur la partie, euh, organisation, management, direction de l'équipe, etc.* ». Quand nous lui demandons si ses collaborateurs contestent sa légitimité du fait de ce manque d'expertise, EN-12 répond négativement : « *c'est plutôt moi qui ai cette image en tête, ouais* ».

Vulnérabilité vis-à-vis de la hiérarchie par manque estimé de connaissances métier (EN-13 et EN-16) :

Les cas d'EN-13 et d'EN-16 montrent le cas où le manque estimé de connaissances métier suscitent de la vulnérabilité non pas vis-à-vis des collaborateurs mais vis-à-vis de la hiérarchie. Interrogés sur leur vulnérabilité (dans des entretiens distincts, rappelons-le), les deux répondants décrivent la situation où ils doivent défendre des dossiers dans des comités

sur des sujets très techniques sur lesquels ils n'ont pas d'expertise : « *donc là je parle vraiment avec des dirigeants, des directeurs, et comme je te disais, je ne connais peut-être pas le fond technique du sujet. Ben si j'ai des questions pointues, ça arrive souvent parce que ces personnes sont un peu dans la même situation que moi, donc ils peuvent pas tout savoir. Mais des fois tu as le directeur qui a passé 20 ans de sa vie sur les études d'accident grave, et moi je n'y connais rien, et s'il me pose des questions techniques alors là aussi je me sens vulnérable et je me dis "ils m'ont pris dans le vif et là je peux pas répondre" » (EN-13).*

Le répondant EN-16 décrit une situation similaire mais donne une explication sensiblement différente à la source du ressenti de vulnérabilité, incriminant le respect d'une procédure inadaptée : « *Et on va me poser cinquante questions qui ont rien à voir avec le truc, c'est même pas une caricature : on m'a demandé une fois si j'avais analysé la, la capacité qu'une bache d'eau puisse prendre feu. Donc, un tank rempli d'eau, est-ce qu'il peut prendre feu ou pas ? Un tank en acier. Euh, on m'a demandé là dans ce comité de justifier que je vais fixer un coffret qui fait 13 kilos sur un bâtiment réacteur avec des murs épais de deux mètres de, d'épaisseur, est-ce que ça va faire tomber le mur ? (...) En fait, les questions qui sont posées sont posées parce qu'il y a un truc à défiler. Une grille. Cette grille, elle est pas cohérente par rapport à moi ce que je vais défendre. Mais les gens qui sont en face de moi se sentent l'obligation de me poser ces questions-là. Et moi, ça me met dans une situation de vulnérabilité, parce que j'ai l'impression d'être jugé par des gens que je respecte pas, puisqu'ils me posent des questions cons ».*

5.1.2.3. Le manque de capacités pour exercer son métier opérationnel

Vulnérabilité par défaut d'une compétence requise (AM-07 et EN-14) :

Le manque de capacités métier peut être également lié à un manque de compétences sur des attendus de son propre métier, comme en atteste le cas du lieutenant-colonel AM-07 qui, interrogé sur sa vulnérabilité, répond qu'il est « nul en anglais » : « *Quand j'étais au Darfour, à un moment il y a eu des morts et euh... donc j'ai reçu des ordres, il y a eu une réunion de crise et mon chef était un Irlandais. Il y avait un... Suédois ou un truc de ce genre-là, et un Italien. Et donc tout le monde me donnait des ordres en anglais et je ne comprenais absolument rien. Donc là par exemple, j'étais vraiment en difficulté, ça c'est peut-être le moment de solitude de ma vie, c'est euh... ».* EN-14, directeur adjoint d'unité, décrit de façon similaire qu'il se sent

vulnérable lorsqu'il doit parler anglais, notamment lors de réunions avec des filiales étrangères de son entreprise.

5.2.2. La vulnérabilité par manque de capacités gestionnaires

La deuxième catégorie de vulnérabilité opérationnelle que nous distinguons est celle liée à la dimension managériale pure.

5.2.2.1. La vulnérabilité par manque des bonnes informations pour assurer la gestion

12 répondants ont évoqué des situations où leur capacité de gestion était mise en difficulté, avec pour dénominateur commun le manque d'information. Nous avons segmenté cette catégorie en deux sous-catégories.

5.2.2.1.1. *Le manque d'expérience permettant de savoir comment agir de façon ponctuelle ou générale*

La première sous-catégorie de « vulnérabilité par manque d'information pour assurer la gestion » compte cinq cas où la vulnérabilité déclarée était en lien avec le manque d'expérience.

Vulnérabilité par manque de bonnes informations à disposition par défaut d'expérience (AM-04 et EN-02) :

AM-04 déclare ainsi qu'il s'est senti vulnérable surtout au début de sa mission : *« J'avais l'impression justement de pas maîtriser, et mon environnement, et les enjeux, et de pas avoir les bons outils. Et j'avoue que je garde un mauvais souvenir des six premiers mois, oui. Après une fois que le système est en place, même si on rencontre toujours des difficultés, mais, qui ont moins d'enjeux mais... Au début on, le fait d'être déstabilisé comme ça par manque de fiabilité si vous voulez, c'est plus compliqué, oui. ».*

L'acquisition progressive d'expérience permet de réduire cette vulnérabilité, chez PS-02 par exemple : *« on a quand même des périodes où on a des pics d'activité qui sont très compliqués. On les gère de mieux en mieux forcément, parce qu'à force de les rencontrer, on anticipe plus de choses. »*

EN-02 présente le défaut d'expérience par l'identification de routines adéquates, et par ailleurs la montée en compétence par l'expérience ne suffit cependant pas à annihiler cette

vulnérabilité : « Je ne pense pas que *je ne suis pas à ma place mais plus que j'ai encore beaucoup à apprendre. (...) C'est vraiment des réflexes à avoir, quelles sont les bonnes pratiques, quels sont les bons trucs. Et aujourd'hui c'est des choses sur lesquelles je me sens un peu vulnérable justement parce que j'ai pas encore tous ces réflexes qui sont importants, tu vois. »*

5.2.2.1.2. *Le manque d'informations pour savoir comment agir de façon ponctuelle*

Vulnérabilité par manque d'informations pour savoir comment agir (HO-19) :

La deuxième sous-catégorie de « vulnérabilité par manque d'information pour assurer la gestion » concerne neuf cas qui ont exprimé un état de vulnérabilité dans le cas où ils ne maîtrisent pas les informations nécessaires pour pouvoir rendre compte ou décider.

Ainsi, parmi les nombreux chefs de service d'urgence décrivant un quotidien difficile, HO-19 propose une formulation synthétique : « *aux urgences, on voit bien que ce qui nous met en situation de handicap voire de désespoir sur le niveau, euh c'est que ben il y a des moments où tu te sens complètement dépassée. Et quand tu te sens dépassée quotidiennement et que quotidiennement, ton équipe te regarde avec des yeux complètement euh abattus, de détresse ou... et que toi, tu, tu... tu sais même pas ce qui se passe, t'arrives même pas à comprendre, euh ben tu, tu prends tous les à-coups. Alors, [un autre chef de service d'urgences] a une image qui est assez marrante sur le sujet, c'est, il dit : « C'est comme quand tu roules dans le désert, il faut rouler suffisamment vite pour pas se prendre toutes les bosses et secouer comme ça quoi. » »*

Par ailleurs, plusieurs médecins chefs de service ont pointé le fait qu'ils ne sont pas suffisamment formés au management, ce qui génère un manque de compétences, et donc indirectement une vulnérabilité opérationnelle. Nous avons recensé ce cas chez HO-14 qui a répété plusieurs fois dans son entretien « *Moi j'ai eu un défaut de formation en management* », et chez HO-12, qui généralise la situation à tous les médecins en disant que « *la plupart des meilleurs docteurs ne sont pas des bons gestionnaires, et quand on apprend sur le tas, même si on a des facultés intellectuelles qui qui sont ce qu'elles sont, ben si on nous apprend pas, on peut pas deviner quoi. »*

5.2.2.1.3. *La surcharge d'informations au quotidien*

Vulnérabilité par manque et excès d'informations (AM-07) :

Le cas du manque d'informations est finalement très voisin de celui de l'excès d'informations, dans la mesure où dans les deux cas le chef ne sait pas quelle décision prendre ou quelle action mener, comme le déclare AM-07 : *« le chef en opération, il a deux soucis : remplir sa mission et ramener tous ses hommes. Mais il sait pertinemment qu'il doit remplir sa mission au péril de sa vie ou celle de ses hommes. Euh... là-dessus il peut euh... se sentir fragile euh... (Silence) si euh... s'il n'a pas euh de renseignements et s'il a pas suffisamment d'informations dans le cadre de sa mission, donc s'il avance dans l'inconnu, ou au contraire, lorsqu'il va y avoir une saturation de données à traiter. Euh... et là, ça peut également le fragiliser, parce que ça veut dire trier très rapidement avoir la capacité à trier très rapidement les informations euh... clés et importantes qui lui serviront pour remplir correctement sa mission. Et dans un contexte d'opération, ça peut être tout de suite très euh, très désagréable. Ça, c'est deux moments où le chef peut être un petit peu... peut être un petit peu fragilisé. »*

Vulnérabilité par excès d'informations (divers) :

Dans la continuité, huit répondants ont exprimé une vulnérabilité en lien avec la surcharge d'informations à traiter. Cette surcharge résulte de sources différentes selon les répondants. Il peut s'agir d'une difficulté en lien avec la croissance de responsabilités : animer une équipe ayant grossi au-delà du seuil de 25 personnes (EN-09), agrandir son périmètre et gérer en conséquence toujours plus de projets (PS-05 et PS-08), gérer des projets avec des paramètres toujours plus complexes impliquant des interdépendances avec d'autres services ou projets (PS-02). Là encore, HO-19, déjà citée pour le problème voisin de manque d'information, propose une formulation qui synthétise le problème : *« de fil en aiguille, une fois que tu déroules toutes les briques, eh ben ça fait que tu manages... j'allais dire une dizaine mais peut-être même plus, une dizaine de projets en parallèle. Et moi, j'ai pas cette compétence-là et puis comme je fais des choses très différentes, souvent, j'ai l'impression d'être un appareil photo dont on tournerait sans arrêt la molette de focale quoi, entre euh quelle chaise tu veux pour la salle d'attente et euh qu'est-ce que tu imagines pour dans dix ans pour ton service en termes de... d'utilisation de l'intelligence artificielle. Et là, tu fais : « Euh les gars... »*

5.2.2.2. La vulnérabilité par manque de temps pour prendre les bonnes décisions ou actions

Conjointement aux paramètres de carence et d'excès d'informations, nous retrouvons des cas de vulnérabilité exprimée par manque de temps.

Vulnérabilité par manque de temps pour effectuer ses tâches (PS-11) :

PS-11, responsable d'une convention collective, est explicite sur le lien entre le manque de temps et sa vulnérabilité : « *Là où je me sens vulnérable c'est, le manque de temps qu'on a pour penser. Et penser demain le futur et, et concevoir. Quelque part j'estime qu'aujourd'hui on me paye plus à réfléchir et à demain qu'à concevoir ce qui va se passer aujourd'hui, dans l'heure qui suit, voilà. Donc c'est d'anticiper ces transformations-là. Mais pour anticiper il faut réfléchir, il faut, il faut échanger, il faut prendre du temps* ».

Vulnérabilité par manque de temps pour prendre les bonnes décisions (PS-09) :

Par manque de temps, PS-09 peut se retrouver à prendre des mauvaises décisions : « *À quel moment je peux me sentir vulnérable... Hum, bonne question. (...) Il y a des fois, on me demande d'arbitrer sur un certain nombre de choses. Et des fois, sur un moment un peu de fatigue, voire même un peu d'exaspération, ça m'est arrivé de prendre des décisions, de trancher en disant "on fait pas et puis c'est tout" et puis après, quelques temps après, tout me remonte en me prouvant que il fallait le faire, quoi. J'ai, j'ai pris la décision sans avoir trop creusé, quoi.* » Cette vulnérabilité opérationnelle liée au manque de temps pour prendre une décision accroît en conséquence la vulnérabilité personnelle de PS-09 en créant un cercle vicieux d'agacement : « *Et ça, ça m'agace beaucoup, parce que on est pressé de prendre décision parce que derrière il y a l'informatique qui vous dit "il faut que j'ai [tel livrable] avant tel jour, avant fin du mois et cetera" et donc des fois par manque de temps, et aussi par agacement aussi, hein soyons clairs, ça m'est arrivé de prendre des décisions en disant "on fait", ou "on fait pas" aussi, ça peut être dans les deux sens, sans avoir vraiment creusé les impacts, ou demandé de creuser un peu plus les impacts, et finalement m'être plantée, et être obligée de revenir dessus, quoi.* »

Vulnérabilité par manque de temps pour effectuer des tâches hors mission (AM-09) :

Le manque de temps au quotidien peut finalement se faire ressentir par un indicateur externe, comme dans le cas d'AM-10 qui se rend compte qu'il est trop investi dans son travail quand il constate la baisse de son temps consacré au sport : « *j'ai plusieurs indicateurs qui me*

disent : « Attention là, y a... y a petite surchauffe » notamment quand j'ai plus le temps de faire de sport. Je fais du sport depuis gamin et... euh... ne pas faire de sport pour moi, c'est un... je ressens un manque. Euh typiquement en ce moment, là, ça fait quelques temps que j'ai pas... je suis... pour tout un tas de raisons, j'ai fait moins de sport euh, moins de sport qu'y a... y a quelques semaines. Donc là, je sais que c'est une période, euh c'est un premier indicateur qui me dit : « Attention, là c'est une période où y a euh... y a une densification d'activité ».

5.2.2.3. La vulnérabilité par excès de confiance

Trois répondants ont déclaré une vulnérabilité liée à un excès de confiance.

Vulnérabilité par mauvaises décisions prises par excès de confiance (EN-15) :

Pour EN-15 sa vulnérabilité est liée au fait que par excès de confiance il peut vouloir montrer à son entourage professionnel des capacités dont il ne dispose pas en l'état : *« Je pense que, les quelques fois où peut-être j'ai pris trop la confiance... ben des situations... je veux dire, quand on bosse sur une machine aussi complexe, qu'on a des... qu'on gère de l'humain en plus, on peut pas se permettre de pas être humble. Et disons que, ouais, on peut se... je pense que, il y a quelquefois où je me suis senti vulnérable quand j'ai... je me suis vu plus beau que ce que j'étais et, et j'ai cru que, un cerveau valait mieux que, que tous ceux qui étaient dans la salle quoi. »*

Vulnérabilité par tentation d'excès de confiance (PS-07 et AM-04) :

PS-07 évoque le même problème de l'excès de confiance en soi mais en le formulant à l'envers, c'est-à-dire que sa vulnérabilité réside dans l'attention qu'il porte à ne pas pécher par excès de confiance : *« C'est à cause de mon expérience en gestion de crise, parce que j'ai géré beaucoup de crises, surtout quand j'étais dans l'armée. A partir du moment où tu ne te sens plus vulnérable, tu es en grand danger. Moi je préfère me mettre en doute un peu tous les quatre matins, et me dire "est-ce que je fais bien ?" (...) Alors que, quand t'es convaincu que, en gros, t'es un vétéran du management, que tu sais tout faire, à mon avis t'as tout faux. Voilà. C'est, y a une question de reconsidération permanente des choses pour arriver à évoluer et à se transformer. Bon moi j'essaie de faire très attention à ça. »*

Le point de vue de PS-07 est indirectement rejoint par le commandant AM-04, qui identifie à ce niveau une clé du commandement : *« on va pas dire aux subordonnés heu, les conclusions de notre propre auto-critique. Mais, là où c'est dangereux, c'est quand le chef ne*

la fait pas (NB : son auto-critique). Et ne se remet pas en cause en permanence. En fait je pense que la vraie clé du commandement, c'est la remise en cause permanente. Tout le temps se dire, se demander si on fait correctement les choses, ou pas. »

Nous interprétons l'excès de confiance par un excès de certitude sur la capacité à faire et donc un mélange entre excès d'informations (le « comment faire ») et un manque d'informations (ne pas savoir d'avance que la façon de faire souhaitée n'est pas la bonne).

5.2.2.4. La vulnérabilité par désalignement avec la hiérarchie

Nous recensons plusieurs cas où la vulnérabilité déclarée ou exprimée repose sur un désalignement avec la hiérarchie du leader.

5.2.2.4.1. La vulnérabilité liée à un écart de perception du bon leadership

Vulnérabilité par écart de capacité de posture (EN-01) :

Nous commençons avec le cas d'EN-01, qui est passée par une phase de vulnérabilité par décalage avec les attentes de sa hiérarchie, avant de trouver le bon fonctionnement : « l'un de mes premiers chefs, quand j'étais cheffe d'équipe conduite me disait : « [EN-01], il faut que tu sois un chêne, que tu sois robuste pour que rien ne te touche. Il faut que tu ne sois pas perturbée, que tu montres pas... ton vrai visage », parce que je suis très, très... voilà. Je communique beaucoup avec le visage, voilà. Moi on lit en moi comme dans un livre ouvert. J'ai essayé d'être un chêne, je, je, je suis pas un chêne. J'ai beau... j'ai beau... j'ai essayé, j'ai lu plein de livres, j'ai fait du coaching. Pff ! Je suis pas un chêne. Je suis un roseau. Et un roseau au moins, ça plie sous les éléments, mais ça n'est pas déraciné (Rires). Donc aujourd'hui j'assume d'être un roseau. »

5.2.2.4.2. La vulnérabilité liée à l'application d'une décision avec laquelle le leader n'est pas d'accord

Vulnérabilité par manque de capacité à appliquer une décision :

Le désalignement peut également s'observer lorsque le leader se sent contraint d'appliquer une décision ou orientation provenant de sa hiérarchie mais qui lui semble inadéquate, par exemple chez EN-08 : « *de temps en temps, c'est difficile de ne pas montrer que je suis pas aligné avec des décisions top niveau, voilà. Alors que, pour autant, dans l'image que je me fais du leader c'est quand quelqu'un qui a le droit d'admettre qu'il est pas tout à fait*

en phase mais qui doit quand même être exemplaire, et c'est ce que je disais, pour moi une fois que la décision est prise, on a un temps pour essayer de dire "je pense que c'est une connerie", lever le doigt et essayer de le mettre en place, et pour autant si c'est trop tard pour dire "je pense que c'est une connerie" et qu'on doit y aller. Ben le leader il a une certaine exemplarité pour vraiment faire la courroie de transmission, et que tout véhicule se mette en marche dans le sens de la décision. Et ça honnêtement, j'ai.. J'ai une certaine lassitude là-dessus parce que... C'est, enfin c'est beaucoup de décisions un peu bizarres et c'est difficile à transmettre. »

Vulnérabilité par crainte de perdre la capacité à garder la confiance de sa hiérarchie :

Dans certains cas, c'est lorsqu'il refuse au contraire de répercuter la décision que le leader peut se sentir vulnérable, par exemple EN-10 : *« Là où je me sens le plus vulnérable au travail c'est sur... enfin moi là où j'ai des difficultés c'est sur... les demandes de la direction avec ce que je dois, ce que moi j'estime devoir mettre en place pour tirer le meilleur de mes équipes. C'est là où je me sens des fois le plus vulnérable. »*

Les propos d'EN-10 laissent entrevoir que son ressenti de vulnérabilité réside alors dans le fait de montrer à sa hiérarchie qu'il est désaligné avec elle : *« Le fait d'être parfois d'être obligé de se désaligner des demandes hiérarchiques, et d'être des fois obligé de monter un peu dans les tours en disant "ce que vous demandez ça sert à rien et c'est inutile." »*

5.2.2.4.3. La vulnérabilité liée au manque de soutien de la hiérarchie

La vulnérabilité liée au désalignement peut également avoir pour source le ressenti d'un manque de soutien institutionnel.

Vulnérabilité par surestimation des capacités physiques par la hiérarchie (EN-16) :

Ce manque de soutien peut se caractériser par une apparente négligence des difficultés du leader, comme l'injonction sur les soignants à reprendre tous les projets interrompus durant la période COVID, comme le cite EN-16 : *« ils ont oublié que nous, on s'est pas reposés, on était sur le terrain. Et alors c'est très caricatural et c'est absolument pas... voilà, mais on a eu un peu cette sensation-là sur le terrain, comme si le monde hospitalier était concentré sur le soin pendant ces temps de confinement. Et dès la réouverture, un nombre de projets incalculable... C'est comme si d'un coup, eh ben, voilà, la grosse machinerie se remettait en place avec des injonctions : « Faut qu'on, y a qu'à, il faut, il faut faire X projets » qui des fois n'ont aucun sens... ».*

Vulnérabilité par capacités retirées par la hiérarchie (EN-16) :

Toujours chez EN-16, le ressenti de vulnérabilité peut survenir quand un projet change de main sans que le leader soit préalablement prévenu : « *On travaille sur le brancardage avec des brancardiers, ça fait six mois qu'on travaille dessus, et quatre mois que nous avons plus de nouvelles. Nous relançons gentiment. Vendredi dernier après-midi, on nous a annoncé qu'il y a une réunion extraordinaire qu'ils ont monté un projet au niveau de la direction par rapport à ce dossier-là, et qu'ils le présentent au niveau direction le lundi.* ». En expliquant sa contrariété de s'être fait « bypasser » sur ce projet de brancardage, EN-16 nous fait comprendre que c'est la soustraction par la hiérarchie de ses capacités (et par la même occasion le manque de reconnaissance de son travail) qui suscite ici son ressenti de vulnérabilité.

Vulnérabilité par manque de capacités octroyées par la hiérarchie (EN-04) :

EN-04 relate que les situations où sa hiérarchie le laisse s'exposer aux difficultés sans vrais moyens de défense sont difficiles pour lui psychologiquement : « *quand on a un modèle mutualisé commun pour toutes les directions et qu'ont des métiers et des enjeux différents, ben il faut faire des choix, et tout le monde ne peut pas être satisfait. Et donc, ben, là ça a été le vrai côté où ça a été très dur psychologiquement, parce que moi mes, mes chefs me... en gros, me laissaient un peu aller au charbon prendre des coups. Eux, ils œuvraient un peu en coulisse, mais ils me laissaient tout seul naviguer face à des gens qui ont des niveaux de responsabilité trois ou quatre niveaux de plus que moi, et pour lequel... ben, c'est compliqué le rapport de force. Donc moi je vais expliquer des choses et eux ils me disent que, ben, niveau hiérarchie, c'est eux qui décident. Et... donc, c'était assez compliqué pour moi psychologiquement au quotidien, puisqu'il fallait que je motive l'équipe, qu'on avance... euh et qu'on déploie... et qu'on réponde aux exigences* ».

5.2.2.5. La vulnérabilité par manque de pouvoir de décision

Quatre répondants font remonter une vulnérabilité en lien avec un pouvoir de décision.

Vulnérabilité par manque de capacité à décider de façon autonome (HO-20) :

Quand nous lui demandons quand il se sentait vulnérable dans sa fonction, HO-20, cadre de santé à la retraite, évoque la nécessité de négocier avec les syndicats pour toute décision : « *Ben la vulnérabilité elle est, je dirais elle est quotidienne hein. C'est à dire que rien*

n'est acquis dans ce métier, dans toutes les fonctions de gens qui ont du pouvoir. Si, derrière leur casquette de, de directeur, de direction, ils ont l'impression d'être arrivés à leurs fins, c'est pas vrai. (...) Et alors ce que je vous ai pas dit, c'est que en plus dans la fonction publique il y a des syndicats... Et ça, les syndicats étaient très puissants à l'époque. C'est à dire qu'il fallait passer toujours par les instances supérieures, et c'était des niveaux de direction avec des syndicats représentatifs heu, le SNCH... Tous les syndicats de l'époque... Et quand vous annonciez une proposition, les syndicats vous disaient "non non c'est pas possible, c'est 35 heures, c'est pas 40 heures" ».

Vulnérabilité par manque de capacité à octroyer des conditions de travail adéquates aux collaborateurs (HO-02 et EN-05) :

HO-02, également cadre de santé, évoque la difficulté à travailler avec des personnes aux contrats précaires, notamment en termes de motivation et d'engagement, là où elle aurait souhaité pouvoir leur donner de meilleures conditions contractuelles.

EN-05, directeur adjoint d'unité dans l'énergie, se sent également limité dans sa marge de manœuvre : *« C'est dans le rôle managérial que j'ai aujourd'hui...euh... je pense qu'on pourrait faire les choses différemment. Et pour le coup, je suis à peu près sûr de pas avoir les mains libres là-dessus. J'en suis à peu près sûr parce que souvent, on porte la responsabilité sur les autres. J'assume que je peux manquer de force de conviction à certains moments, mais je... voilà. Notamment auprès du chef de [l'unité], mais lui-même est en difficulté vis-à-vis d'au-dessus, et au-dessus, ils sont en difficulté vis-à-vis à la fois du politique et vis-à-vis de la population. EN-05 complète ce ressenti avec l'exemple d'attaques auxquelles sa hiérarchie ne répond pas alors qu'il ferait autrement à sa place : « Quand on se fait attaquer par une association environnementale, ça c'est un point plus difficile à gérer pour les équipes, quand on se fait attaquer dans un reportage, dans un machin, on fait aucun démenti. On a une communication stratégiquement muette sur le sujet. C'est pas un truc auquel moi j'adhère ».*

La vulnérabilité par manque de capacité lorsque le collaborateur a des difficultés personnelles (EN-11) :

Interrogée sur le sujet global de la vulnérabilité, EN-11 aborde le cas vécu deux fois où l'un de ses collaborateurs vit des problèmes personnels : *« Le sujet c'est de ne pas rester inhumain : d'accompagner l'autre tout en restant dans le champ professionnel. (...) Déjà, concrètement je l'ai remercié de m'avoir informée. Je lui ai dit que j'avais aucun problème pour échanger sur*

ce sujet là et l'écouter autant que de besoin. Surtout, ce que je lui ai demandé, c'est de m'alerter dès lors qu'il sentait que ça allait avoir un impact très important sur sa vie professionnelle, pour qu'on puisse en parler, anticiper, prévoir les choses, adapter potentiellement la charge de travail. C'est du pur management mais c'est comme de la vulnérabilité parce qu'on est sur de l'humain. C'est quelque chose qui reste, on ne peut pas en parler avec le reste de l'équipe car c'est très personnel. Donc je n'en parle pas. On revient chez nous le soir avec ça. On se dit : j'en fais quoi ? Pour moi c'est de la vulnérabilité. »

5.2.2.6. La vulnérabilité par dépendance à des outils ou des personnes

Nous classons également dans la catégorie de vulnérabilité par manque de capacités de gestion les cas où les leaders déclarent ou expriment une vulnérabilité du fait qu'ils dépendent de leurs outils de travail ou de leurs collaborateurs.

5.2.2.6.1. La dépendance à des outils

Peu de répondants déclarent ouvertement une dépendance aux outils, nous n'en avons recensé que deux.

Vulnérabilité par manque de capacité à adapter l'usage de l'outil au besoin perçu (HO-19) :

HO-19 figure parmi ces exceptions, en décrivant sa dépendance aux indicateurs de tableaux de bord : *« en ce moment, j'ai l'impression d'être l'esclave du tableau de bord. Ça, c'est pénible. Et oui, ça peut te mettre en situation de vulnérabilité dans le sens où parfois vis-à-vis de ta direction, qui est censée être aidante, mais parfois quand on te dit : « Ah ouais ! Mais non, mais tu fais pas tes chiffres et machin, c'est hyper... »* HO-19 va même suggérer une explication de ce phénomène par l'importance du besoin de se justifier : *« J'ai un collègue (...) il disait tout à l'heure « ce qui est très difficile c'est qu'il faut qu'on légitime sans arrêt le fait qu'on fait bien. Et euh... et c'est vrai que c'est dur. Enfin, quand tu dois justifier toute la journée que ça, tu l'as fait bien, ça, tu l'as fait bien, ça, tu l'as fait bien, enfin, des fois, tu sais pas trop pourquoi et comment. Et on demande des indicateurs pour dire : « Vas-y, c'est quoi ton indicateur pour dire que t'as fait bien ? » « Euh ben je sais pas ». (Rires). »*

Vulnérabilité par manque de capacité à agir lorsque l'outil fait défaut (PS-13) :

De son côté, quand on l'interroge sur sa vulnérabilité, PS-13 évoque l'incapacité des équipes à travailler en cas de panne de réseau : *« Mais c'est de la folie quoi, tu t'aperçois que... Et il y a juste 20 ans, quand j'ai commencé, on continuait à travailler, hein. (...) Tu vois, on*

aurait pu travailler sur le téléphone, mais plus personne utilise le téléphone. On est devenu dépendants à Teams, mais c'est de la folie quoi. Teams, maintenant même pour téléphoner on utilise Teams. Quand Teams s'arrête, je pense que ça met un sacré bazar dans la boutique. Donc sur les outils de communication on est très vulnérable ».

5.2.2.6.2. La dépendance à des collaborateurs

Le cas où le leader se déclare vulnérable parce qu'il se sent dépendant de ses collaborateurs a été recensé plusieurs fois chez les répondants du secteur militaire. Dans tous les cas, c'est le manque ou l'incertitude sur la capacité à savoir ce que fait le collaborateur qui est source de vulnérabilité. Mais des nuances ont été recensées, nous présentons ci-dessous ces nuances chez les répondants qui ont évoqué cette vulnérabilité.

Vulnérabilité par incertitude sur la capacité à anticiper et gérer les comportements des subordonnés :

Le commandant AM-03 décrit en quoi il peut se sentir dépendant des attitudes et comportements de ses subordonnés : *« Evidemment quand on commande 113 personnes pendant 2 ans il y a plein de conneries qui se passent. Quand je dis "conneries", j'ai pas d'autres mots hein, c'est pour ça que j'utilise celui-ci. On vous demande pas, encore une fois de, enfin on vous jettera pas de cailloux parce que y a eu des conneries. On vous jettera un caillou si vous n'êtes pas capable de les gérer. Donc en fait évidemment qu'on est vulnérable. »*

AM-03 complète son point de vue avec des exemples de comportements de subordonnés dont il doit gérer les conséquences : *« j'ai eu de tout hein, du mec ivre qui casse une vitrine dans... enfin à Paris, à, j'ai eu un suicide en service, j'ai eu... Et des trucs complètement anodins du mec qui s'énerve et qui répond mal à son supérieur, hein, enfin voilà. Et à n'importe quelle activité, à n'importe quel événement pardon, on se sent vulnérable. » (...)* *Le pire que j'ai vécu évidemment c'est le suicide de mon subordonné, qui s'est tiré une balle dans la tête. Evidemment que pendant la semaine où on se tape l'enquête de commandement, où on a les gens de l'état-major qui viennent pour nous demander si on a bien fait les choses, qui viennent vérifier justement notre cahier d'ordres qui viennent - d'où l'intérêt des outils encore une fois - voilà. Evidemment qu'on se dit en permanence "qu'est-ce que je n'ai pas fait ?" ou "qu'est-ce que j'aurais pu faire autrement ?" et cetera. Donc oui on est vulnérable et on se dit, voilà. ».* Nous pouvons bien interpréter ce ressenti comme une vulnérabilité par un manque ou une incertitude sur la capacité à anticiper et gérer les comportements des

collaborateurs. Mais cette vulnérabilité en fait découler d'autres, comme nous allons le voir dans le paragraphe suivant.

Vulnérabilité par incertitude sur la capacité à assurer la confiance du collaborateur :

Nous restons ici dans le cas d'AM-03 avec une vulnérabilité qui découle de celle que nous venons de citer. Face à l'incertitude sur la capacité à anticiper les comportements de ses collaborateurs, AM-03 essaie de compenser sa vulnérabilité en faisant confiance à ses collaborateurs : *« Je dirais qu'en toute sincérité on est vulnérable en permanence. Et on se sent vulnérable en permanence. mais cette vulnérabilité on va, on va l'atténuer... avec la confiance. C'est que, moi si mes subordonnés, enfin, je, je suis le, j'étais le genre de chef à accorder ma confiance par principe. Alors évidemment, quelqu'un qui trompe ma confiance... C'est pas arrivé donc heu, mais parce que aussi j'avais un, j'ai, j'ai toujours annoncé les règles du jeu. Quand on trompe la confiance, bah derrière il y a une sanction. Et quel que soit le niveau, donc voilà. Donc quand on donne sa confiance à quelqu'un, on est forcément vulnérable, parce qu'en fait on lui donne la balle. Elle est plus du tout dans notre camp. Donc on attend que ce soit bien fait ».*

Vulnérabilité par manque de capacité à avoir l'information du comportement de ses collaborateurs :

Le lieutenant-colonel AM-09 a fait la douloureuse expérience de la confiance trompée : *« j'ai un sous-officier qui a eu une altercation y a quelques semaines avec un autre personnel militaire (...), ce qui a déclenché une procédure. Moi j'ai été mis au courant en fait ici par la chaîne chancellerie... par le haut. Et ça, c'est très désagréable parce que, ben, vous découvrez, vous découvrez par le haut certaines choses alors que le cadre en question a le devoir de rendre compte et n'a pas, n'a pas rendu compte de l'incident ».* À la vulnérabilité par manque de capacité à se sentir indépendant que nous avons évoquée dans l'exemple précédent, s'ajoute ici une vulnérabilité révélée lorsque la hiérarchie dispose d'informations sur le comportement du subordonné que le leader n'a pas lui-même : *« C'est une situation qui est pas très agréable pour un chef en fait, d'avoir des informations sur son domaine de responsabilité. »*

Vulnérabilité par manque de capacité à faire exécuter une tâche par le collaborateur :

Nous abordons une nuance supplémentaire avec EN-14, qui nous raconte la situation où il prend lui-même en charge des tâches normalement allouées à un subordonné : *« j'avais un gars dans l'équipe qui était proche de la retraite, mais qui était arrivé nouvellement dans*

l'équipe, et qui venait pour 4 ans. Et en fait, en termes de production, il était pas top. Moi j'étais adjoint de la chef de section. Et en fait, ça n'avancait pas, et en fait j'ai laissé dériver un peu le truc, sans m'en rendre compte. Je faisais des points avec lui de temps en temps, mais finalement je reprenais ces activités, un petit peu... » Même si par ailleurs EN-14 a présenté cette situation comme une surprotection des personnes de son équipe, nous pouvons de notre côté interpréter cette vulnérabilité comme le manque ou l'incertitude sur la capacité à faire exécuter une tâche, qu'EN-14 compense en effectuant lui-même ladite tâche.

De cette vulnérabilité chez EN-14 va naturellement découler celle qui se révélera lorsque la hiérarchie apprendra qu'il compense les carences de son subordonné en faisant lui-même ses tâches : *« À un moment donné, c'est venu au grand jour que du coup il avait pas du tout fait son boulot, et à un moment mon directeur et ma chef de section m'ont dit "bah tu me dis que ça a pas été fait parce tu l'as pas fait, mais en fait c'est à lui de le faire !", "Oui oui", "Et du coup ça aussi c'est à lui de le faire, est-ce que ça a été fait ?" "Ben non, mais ça fait un moment que j'essaie de travailler avec lui là-dessus...", "Oui mais on n'a pas eu d'alerte avant, quoi". Et là tu te sens un peu pris en défaut, et puis tu te dis "bah ouais, à force de vouloir compenser en faisant les choses toi-même en fait..." Comme j'avais pas pris le sujet à bras le corps, je n'avais ni fait l'accompagnement ni remonté l'alerte à mon n+1. C'est le genre de choses où tu te dis "je me mets en difficulté tout seul en fait." »*

Vulnérabilité due à un manque potentiel de capacité perçu par la hiérarchie :

Les cas d'AM-09 et EN-14 que nous venons de présenter, dans lesquels les répondants se sentent en vulnérabilité lorsque leur hiérarchie pointe un défaut d'information ou un défaut gestionnaire, peuvent également être interprétés comme un ressenti de vulnérabilité lié au fait que la hiérarchie puisse les percevoir comme manquant de capacité de façon ponctuelle ou chronique, bref une vulnérabilité liée au fait de « passer pour mauvais aux yeux de sa hiérarchie ».

5.2.3. La vulnérabilité par manque de capacités relationnelles

La troisième catégorie de vulnérabilité opérationnelle que nous distinguons est un manque de capacités relationnelles, i.e. le manque de capacité dans la communication ou la création de lien dans le contact direct avec les subordonnés. Cette carence de capacités relationnelles peut bien évidemment être en lien avec le manque de capacités liées au cœur

de métier ou à la gestion évoquées précédemment ; nous présentons ci-dessous les cas où les répondants décrivent leur vulnérabilité dans des situations où ils doivent avoir des interactions directes avec leurs pairs ou subordonnés, et où le contexte de ces interactions suscite un malaise chez eux.

5.2.3.1. Le manque de capacités pour gérer les échanges du quotidien

Plusieurs répondants expriment une vulnérabilité ou a minima une grande difficulté dans la relation quotidienne aux collaborateurs. Si dans l'ensemble le risque est de perdre la bonne collaboration des subordonnés, chaque répondant présente cette vulnérabilité sous un angle différent.

Vulnérabilité par incertitude sur la capacité à ne pas froisser le collaborateur (PS-08) :

PS-08 indique qu'elle se sent vulnérable tous les jours au travail, « *parce que en fait le plus compliqué dans le monde du travail, c'est pas les outils, c'est la gestion de l'humain, c'est la relation* » PS-08 situe cette vulnérabilité dans la crainte de froisser ses collaborateurs : « *C'est, à quel moment on dit quelque chose qui va froisser une personne, qui va la bloquer, qui va faire qu'elle va se mettre entre guillemets en crabe et qu'elle va plus vouloir, enfin... Donc le risque il est quotidien, quoi. (...) Je pense que tous les jours il y a des choses que j'appréhende, parce qu'il y a des choses qui sont pas faciles à faire passer.* »

Vulnérabilité par incertitude sur la capacité à donner une image inadéquate (EN-08) :

Dans un registre voisin, EN-08 présente sa posture naturelle comme un point faible au niveau relationnel : « *Moi je sais que mon point faible depuis que j'ai commencé à [EN] c'est la première prise de contact, où le fait d'avoir de l'assurance et de se sentir droit dans ses bottes et d'avoir déjà des idées en arrivant bloque certaines personnes et passe pour... Alors ils me l'ont dit la semaine dernière mais passe vraiment des fois pour peut-être un peu hautain, peut-être un peu trop sûr de soi ou...* »

Vulnérabilité par manque de capacité à contrôler l'extériorisation de ses émotions (HO-05) :

Le chef de service HO-05 déclare, quand nous lui demandons comment il gère son stress : « *bon, je suis un gars assez stressé, euh... qui suis quand même un gars qui est plutôt un gueulard et, euh, les autres ont plutôt peur de moi. Et donc j'ai un gros travail à faire de moi là-dessus, sur moi là-dessus parce que je peux pas arriver et traiter tout le monde de*

connard le matin, ça n'est pas possible. Le chef ne peut pas faire ça⁵⁰. » C'est donc un manque de capacité à contrôler l'extériorisation de ses émotions qui génère ici une vulnérabilité (clairement reconnue puisque HO-05 précise qu'un chef n'a pas le droit de faire cela).

Vulnérabilité par incertitude sur la capacité d'écoute des collaborateurs :

HO-07, directeur d'antenne médicale dans la protection sociale et ancien cadre de santé, répond à la question de la vulnérabilité par sa difficulté à demeurer à l'écoute de ses collaborateurs : *« Moi le seul moment où je me sens vulnérable, c'est sur le management des équipes. C'est à dire que, ben, faut pas faire d'erreur dans le management, faut essayer d'être toujours à l'écoute, toujours essayer d'être proches d'eux, de répondre à leurs sollicitations... Dans mon métier pur, je ne me sens pas trop en difficulté, parce que tous les jours c'est des nouveaux challenges et on est toujours en équipe pour y répondre, donc c'est vrai que là-dessus comme on est jamais tout seul, c'est toujours plus simple. Mais... C'est vraiment... la difficulté oui c'est vraiment dans le, dans "comment aider les gens qui sont dans la difficulté", "comment on peut éviter d'avoir des démissions" ».*

HO-07 complète ce point de vue en précisant qu'il a la hantise de reproduire dans son entreprise les comportements inappropriés qu'il a observés par le passé dans sa vie hospitalière : *« On est vraiment dans un monde de l'entreprise assez bienveillant, et nous faut pas qu'on soit... Nous on a quand même été élevés à la dure, chez les infirmiers et les médecins, et nous on ne veut pas reproduire ça. Donc c'est vrai que des fois, voilà faut vraiment qu'on se tempère nous-mêmes, surtout moi qui suis quand même très impulsif... Heu... Voilà. Essayer d'arrondir les choses, et c'est là-dessus où je me sens un peu vulnérable, c'est de pas avoir le droit au faux pas sur le management. (...) Moi j'en ai subi vis-à-vis d'anciennes cadres, et je ne veux pas faire ça. Je ne veux pas être harceleur. »*

5.2.3.2. Le manque de capacités pour faire appliquer certaines décisions

Le leader ne prend pas que des décisions qui lui font plaisir, dans plusieurs cas recensés, de la vulnérabilité a été exprimée quant à l'application de ses décisions. Cette vulnérabilité va se refléter dans la désagréable appréhension de la réaction des collaborateurs.

⁵⁰ HO-05 modère par ailleurs ce propos en précisant que ses colères peuvent être bénéfiques au service, en donnant l'exemple d'une colère qui a permis de poser les choses et faire prendre consciences aux collaborateurs d'un problème.

Vulnérabilité lors de l'allocation des tâches, planning et sanctions (HO-10 et HO-04) :

Ainsi, HO-10, cadre de santé responsable du planning du personnel paramédical, explique : « *ça m'est arrivé je pense deux fois depuis 2015 d'avoir besoin de contraindre quelqu'un à venir travailler sur un repos. (...) Il y avait personne alors, de volontaire. Donc après, quand on n'a pas de volontaire, eh ben effectivement on prend nos petites tablettes et nos petits tableaux Excel, et on regarde qui euh... qui a fait le moins de samedi, qui a fait le moins de dimanche, qui a fait le moins de nuit, qui est revenu. Et on arrive à... généralement y a une ligne qui se met en avant.* » Quand nous commençons à reformuler en disant que c'est difficile pour elle, HO-10 complète : « *Alors, difficile, pas, enfin, pas euh... Comment dire ? Euh diffi... difficile dans la relation, on va dire, mais pas difficile dans mon rôle de cadre, parce que de toute façon, c'est le rôle du cadre.* » HO-10 nous fait donc comprendre que la vulnérabilité est ici davantage personnelle qu'opérationnelle ; de plus, en pointant la difficulté sur la relation, HO-10 nous fait comprendre que la vulnérabilité ne découle pas ici de la potentielle injustice dans les décisions prises mais dans les réactions des collaborateurs.

Cette difficulté dans la relation par le biais de décisions impopulaires est également rapportée par le chef de service HO-04, qui va jusqu'à parler d'ostracisation par les médecins de son service : « *Avant moi j'étais le copain de tout le monde, on partait tous en soirée, on dansait jusqu'à 6h du mat' sur le comptoir (Rire)... Maintenant c'est plus pareil, il y en a un que j'ai viré parce que il se comportait pas bien, qui était pourtant un peu un copain, bon on m'invité un peu moins dans les soirées, un peu moins dans les trucs, on est un peu moins copains, quoi. Quand on a déjà refusé 2 fois les congés à Noël à un copain, c'est plus tout à fait pareil, les rapports aux gens.* »

Vulnérabilité par manque de capacité à appliquer une sanction (EN-01) :

Interrogée sur le sujet de la vulnérabilité, EN-01 raconte que ce qui est le plus difficile pour elle dans sa mission est lorsqu'elle doit sanctionner un collaborateur parce qu'il n'a pas respecté les règles de sécurité, fondamentales dans son activité : « *On doit être intransigeant sur cette règle, ça me dérange pas de recevoir la personne. Par contre, si c'est la direction qui a chopé quelqu'un, qui portait pas ses lunettes en salle des machines et bla bla bla, qui a couru des risques et que je dois le convoquer, eh ben ça me soule en fait. Parce que, enfin, finalement il faut que je, je traite des situations dont j'ai pas été témoin (...). En fait on est un peu, voilà, à devoir sanctionner, à virer le mec du site pendant trois semaines parce qu'il a pas... voilà, parce*

qu'il... parce qu'il a pas respecté une règle. Alors, il a couru des risques hein pour sa vie, dans ces cas-là. Mais ça, ça... enfin je trouve que c'est pas le travail très intéressant. C'est pas la partie intéressante de mon boulot quoi, quand il faut aller sanctionner... »

Nous essayons alors de clarifier si c'est le fait d'hériter d'une tâche ingrate ou le comportement de la personne qui pose le plus problème, EN-01 répond alors : « *Eh ben en fait c'est la posture de certains, des je-m'en-foutistes hein. Ce matin, j'ai passé une demi-heure en salle des machines à discuter avec un gars qui m'expliquait que il avait pas besoin de ses bouchons d'oreilles et de ses, des lunettes en salle des machines. (...) Mais en fait c'est ça que je trouve... stupide, c'est qu'on a des règles qui sont faites pour la sécurité. (...) Et, et je comprends même pas que il faille qu'un chef explique que c'est bon pour la santé de porter des bouchons d'oreilles. Enfin, c'est juste leur, leur propre santé, voilà.* » Nous comprenons alors que c'est le caractère récalcitrant du subordonné qui génère un ressenti de vulnérabilité chez EN-01.

Vulnérabilité par manque de capacité à faire un feedback (EN-12) :

Quand nous demandons à EN-12 les outils qu'il déteste, il répond : « *il y en a un que j'aimerais bien utiliser, mais j'ai, j'ai du mal à me lancer, et je, je... c'est le feedback. Voilà, j'ai, j'ai beaucoup de mal à faire un feedback à quelqu'un. Alors que je pense que ça serait pertinent et j'ai l'impression que les gens sont en attente de ça. (...) Peut-être parce que je me sens pas très légitime pour faire le retour. Je suis plus jeune qu'eux. Je sais pas. Et puis aussi, j'ai essayé une fois et, et, et c'était... justement avec mon fameux chef de projet. Il l'a, et lui, il l'a pas très bien appris en fait. Il a réagi un peu comme s'il était attaqué je pense ou... (Silence).* » Nous comprenons que EN-12 rechigne à faire des feedbacks pour éviter de se retrouver dans la situation de gérer des conflits, qu'il ne se sent pas pleinement en capacité de faire.

Vulnérabilité par manque de capacités à gérer l'insatisfaction lors de l'attribution des récompenses (EN-07) :

EN-07 décrit une vulnérabilité dans la distribution des primes et avancements à son équipe.

Tout d'abord, comme ce n'est pas EN-07 elle-même qui définit le montant de l'enveloppe octroyée, elle se sent vulnérable lors de la phase de répartition de ce montant : « *T'as ton manager qui te dit "Ben toi pour ton équipe il y aura 5 augmentations cette année",*

toi t'en as 12, ils bossent tous comme des malades, ils ont une charge pas possible, ils délivrent comme il faut, et donc tu vas devoir annoncer que 5 augmentations sur les 12. »

EN-07 explique ensuite en quoi le mécontentement consécutif de ses collaborateurs génèrent un ressenti d'impuissance et donc de vulnérabilité : *« Et donc ben ceux qui en auront pas tu sais qu'ils vont pas être contents ; ceux qui vont en avoir une ils vont te dire "mais moi je suis super déçu parce que vu ce que j'ai bossé cette année j'aurais bien aimé en avoir deux" ou bien ils vont te dire "bah ouais c'est normal parce que j'en avais pas eu l'année dernière donc heureusement que j'en ai une cette année", donc en fait t'as quasiment 0% de satisfaction... Et toi bah t'es un peu impuissant tu vois parce que, eux ils te remontent leur insatisfaction et c'est normal parce que c'est moi leur point d'entrée ; enfin ils vont pas aller voir le directeur de l'unité donc ils peuvent que me dire qu'ils sont pas contents ».*

EN-07 spécifie cette vulnérabilité ressentie par un manque de capacité à gérer l'insatisfaction de ses subordonnés : *« Et moi je peux que leur dire que je suis contente de leur travail mais que j'ai pas les moyens de leur donner plus que ça, et que il y a tout un tas d'autres moyens de reconnaissance mais... Même en le disant moi-même je me rends compte que c'est pas suffisant tu vois, de leur dire "vous êtes en visibilité du management, on vous propose plein de formations, on va vous accompagner pour avoir un poste intéressant par la suite" c'est sûr c'est bien, mais en fait je comprends, je partage aussi alors ma satisfaction quoi. Et moi dans ces moments-là je me sens euh voilà je me sens pas bien quoi. »*

5.2.3.3. Le manque de capacité pour gérer les conflits

La vulnérabilité par manque de capacité relationnelles peut également se révéler dans un contexte de conflits avec les personnes, que ce soit dans l'anticipation ou le déroulement de ces conflits.

Vulnérabilité par manque de capacité à anticiper la souffrance d'un collaborateur (HO-05 et HO-16) :

Nous avons rencontré la situation où des répondants travaillant dans le même service du même hôpital ont exposé le même cas à gérer de conflit avec une personne identifiée.

Ainsi, HO-05, médecin chef de service, expose la situation suivante d'une collaboratrice en souffrance : *« Par exemple là, on a quelque chose qui, en termes de management, nous touche beaucoup avec euh nos trois cadres. C'est qu'on a eu euh, on a une aide-soignante qui...*

qui pose aucun problème habituellement, qui va bien, qui est partie pour un congé maternité, et qui a eu des difficultés dans sa vie personnelle parce que son chéri est parti. Et donc du coup, ça a été compliqué, enfin, elle a été longtemps en arrêt dans les suites de son... avant son congé de maternité et après. Et en fait, elle... nous parle de harcèlement moral au travail de la part d'autres collègues qui... et euh... enfin qui, qui, et ça c'est quelque chose où on était passés à côté avec les cadres en fait ».

Dans le cas que vient de nous exposer HO-05, la vulnérabilité exprimée vient explicitement du fait de ne pas avoir su prévoir cette situation de souffrance du collaborateur : *« On s'était pas rendu compte de ça, et c'est clairement pas du tout les valeurs du service, et pas du tout ce qu'on veut parce qu'en fait, il faut que les gens viennent, soient heureux et épanouis dans leur travail, et en fait, bah, que ça se passe bien quoi. Et donc on va rencontrer, euh... enfin, on l'a rencontrée, on rencontre les cadres du service, et puis euh, avec la... les, la cadre sup et puis la direction pour essayer de, bah de comprendre ce qui se passe et puis de voir... ».*

HO-16, cadre de santé dans le même service, raconte que cette situation a bousculé beaucoup de monde dans le service, et précise : *« On sait qu'il y en a qui sont pas tendres dans l'équipe, hein qui sont durs les uns envers les autres. Mais pour la personne en question, on n'avait absolument pas vu qu'elle était euh mal à ce point. Et c'est ce qui nous a aussi bousculés : c'est de ne pas s'en être aperçus. »*

Au-delà de l'empathie pour le collaborateur en souffrance, c'est donc bien le fait de ne pas avoir su anticiper la survenue de cet état qui génère a posteriori un ressenti

Le manque de capacité pour supporter un conflit avec un pair (HO-02 et HO-21) :

Le leader ayant également des interactions avec ses pairs, nous avons recensé deux cas où les leaders déclarent leur vulnérabilité dans l'exemple d'un conflit avec un pair.

HO-02, cadre de santé en situation de handicap, explique ainsi spontanément *« J'ai été harcelée. Mais on est au tribunal administratif à cause de ça, à cause d'une DRH. Mais la DRH n'est plus là. Donc j'ai été harcelée par la DRH et voilà... Donc oui j'ai été très vulnérable à ce moment-là. Mais une fois qu'elle est partie, j'ai repris ma façon habituelle de travailler, tout s'est bien passé. Par contre, les agents [nb : subordonnés] étaient très mal, parce qu'ils*

voyaient qu'elle me harcelait qu'ils ne pouvaient rien faire... Ils se sentaient vraiment très très mal. Et il y en a pas mal qui m'ont aidé d'ailleurs. »

Une situation comparable est observée chez HO-21, cadre de santé dans un grand hôpital devant partager ses responsabilités avec d'autres personnes co-encadrantes : *« Et donc avec ma collègue (...), on a les mêmes missions, on a les mêmes projets, mais si on n'a pas le même facteur humain, ou des choses, des objectifs personnels, professionnels, différents, on va au clash. Parce qu'on s'entend pas. (...) On n'a pas les mêmes buts. On n'a pas la même vision du service public, on n'est pas là pour les mêmes choses. Moi je suis là pour faire ce que j'ai dit en introduction : l'accompagnement des équipes pour faire en sorte que le patient à la fin soit content de sa prise en charge, et j'ai une collègue qui est là juste pour sa carrière ».*

Le manque de capacité pour supporter un conflit avec un département :

HO-01, chef de service d'urgences interrogée sur son ressenti de vulnérabilité, décrit une impression que son service devient bouc-émissaire : *« Ah ben c'est quand on pardonne rien aux urgences, et c'est toujours la faute aux urgences. Parce que je vous explique, c'est, il y a un syndrome qui a été décrit, c'est le "syndrome du mépris de l'amant". (...) Enfin, c'est le vrai point sensible des urgences. C'est à dire que quand quelque chose va dysfonctionner ce sera toujours de la faute aux urgences.*

HO-01 explique ce phénomène par des raisons purement organisationnelles, en l'occurrence dans le parcours du patient le service d'urgences est en amont des autres, s'exposant ainsi aux services en aval : *« Tout le monde, tout le monde voit ce qui se passe chez vous. Puisque le patient passe d'abord par chez vous. Et ensuite il arrive dans les autres services, et "oh là là vous n'avez pas fait ça, oh là là", nous on sait pas du tout ce qui se passe ailleurs ; le patient, il part de chez nous, hop c'est... Donc on pourra jamais dire "oh là là vous avez mal fait, vous", et donc nous on passe notre temps à recevoir des leçons, des critiques, de tout le monde, mais enfin c'est quelque chose de très, très, très, heu, fréquent. »*

5.2.4. La solitude du chef, à la jonction du manque de capacités de gestion et relationnelles

Le cas de la solitude du chef n'a été directement remonté que par trois interviewés à la question « à quel moment pouvez-vous sentir vulnérable ? ».

Vulnérabilité par manque d'expérience :

Le capitaine AM-12 relie en partie la solitude du chef au manque d'expérience : « *il y a toujours ce côté, ce qu'on appelle la, la solitude du chef euh... Y a un moment où euh en tant que chef, c'est à nous de trancher, c'est à nous de prendre les décisions. Et là, on est seul face à la responsabilité. Donc euh... donc oui, c'est un moment de vulnérabilité dans le sens où euh... où on est, voilà, on est seul face à ses responsabilités comme je viens de le dire. Euh... en revanche, comme les prises de responsabilité se font aussi de façon graduelle, etc., finalement euh... oui, fi... fi... finalement, on est aussi préparé un peu tout au long euh... tout au long du cheminement. »*

Vulnérabilité par manque de soutien extérieur :

Pour PS-04 et PS-09 également, la solitude est en lien avec la vulnérabilité, mais PS-09 insiste sur l'absence de soutien extérieur : « *les managers souvent, qu'est-ce qui les plombent c'est la solitude, hein. C'est d'être tout seul face à leurs problèmes ».*

PS-04 comme PS-09 évoquent l'ouverture aux collaborateurs comme facteur d'atténuation de vulnérabilité. PS-09 précise qu'elle préfère compter sur sa hiérarchie pour accomplir cette fonction : « *pour moi, un des outils importants, c'est d'avoir justement des gens à son niveau au-dessus, enfin qui permettent de se libérer de poids, de parler des erreurs, parce que quand on est vulnérable, une erreur elle est tout de suite, elle est tout de suite devenue énorme. Je pense que des fois on a besoin, on a besoin que quelqu'un la dégonfle. Alors c'est pas forcément son équipe, parce qu'un manager, bon je veux dire avec son équipe on peut pas non plus tout dire, mais d'avoir quelqu'un qui pouvait... qui peut, qui peut vous permettre de dire "mais oh oh, redescends sur terre, c'est pas un, c'est pas grave en soi" ou c'est... Bon, moi ça m'était arrivé, j'avais mon manager, qui pour ça était très bien, quoi. »*

Pour PS-04, ce rôle réducteur de vulnérabilité n'incombe pas nécessairement à la hiérarchie supérieure : « *le fait de discuter avec des directeurs, avec des managers, avec des gens de l'équipe, a fait redescendre un petit peu la pression, a temporisé les sujets. »*

Quant à EN-06, il évoque de son côté la question de la solitude en le désignant chez les autres personnes : « *Pour moi, la grosse vulnérabilité, c'est quand même l'isolement. Ça peut se produire, ça peut ne pas se produire, mais il y a certains managers qui se retrouvent assez seuls avec beaucoup d'actions, et c'est... Je dirais que t'as, t'as des bons managers, mais qui*

peuvent pas vivre cette situation-là, et d'autres qui... à qui ça fonctionne très bien. Et je pense que c'est pas trop analysé ça, le fait qu'il y a un manager qui a besoin d'avoir un manager ou qu'il y a un manager qui peut être autonome. »

Nous interprétons donc la perception de solitude du chef comme une situation mêlant manque de capacités gestionnaires et manque de capacités relationnelles dans la mesure où cette solitude provient du manque de capacité à solliciter et recevoir des avis et soutiens des collaborateurs.

5.2.5. La vulnérabilité par manque de capacités qui ne sont pas directement liées à la mission

Pour terminer, certaines vulnérabilités exprimées par les répondants ne sont pas directement liées à leur mission. Nous les rapportons ici pour mettre en évidence que la question de la vulnérabilité perçue est plus large que celle qui fait l'objet de notre recherche, comme nous l'avons établie dès notre premier chapitre ; Il n'y a donc pas lieu de commenter ces données mais simplement de rapporter que, lors de nos entretiens, des perceptions plus larges sur la vulnérabilité ont été déclarées, ce qui nous semble confirmer que notre recherche ne tombe pas dans le « risque de circularité » (cf. notre chapitre 4 sur la méthodologie)

Au niveau familial, on citera ainsi les cas de PS-01, PS-12 et AM-02 qui évoquent discrètement des soucis familiaux passés, ou encore PS-06 qui a eu des difficultés à concilier sa charge entre le travail et son premier enfant. Au niveau personnel, EN-05, EN-13 et PS-04 nous ont confié être trop investis dans leur travail, ce qui incommode leurs relations familiales. Au niveau de la santé, le chef de services HO-11 nous a confié qu'il ne pouvait plus faire de garde de nuit complète du fait de restrictions médicales.

Conclusion du chapitre 5 : la vulnérabilité est intégrée dans la représentation « normale » de l'activité du leader

Cette première partie de présentation des résultats met en lumière que, quel que soit leur grade ou leur statut, les leaders mettent très peu en avant la dimension leadership de leur mission, et révèlent des dimensions larges nécessitant une gamme étendue de capacités qui s'ancrent dans leurs fonctions managériales.

Par ailleurs, chaque leader se sait limité dans ses capacités pour accomplir sa mission, et déclare ainsi des carences selon les besoins métiers, gestionnaires ou relationnels.

Les deux tableaux ci-dessous proposent un résumé des résultats.

<p>44 Répondants présentant leur mission sur des dimensions opérationnelles</p>	<p>. 9 sur 13 des répondants de l'organisme PS : PS-01, PS-03, PS-04, PS-05, PS-06, PS-08, PS-09, PS-11, PS-12</p> <p>. 7 des 12 répondants du secteur militaire : AM-01, AM-02, AM-04, AM-05, AM-09, AM-10, AM-12</p> <p>. Tous les 16 répondants de l'entreprise EN</p> <p>. 12 des 21 répondants du secteur de la santé : HO-03, HO-06, HO-08, HO-09, HO-11, HO-12, HO-13, HO-14, HO-15, HO-17, HO-18, HO-20.</p>
<p>5 Répondants présentant leur mission en la centrant sur les conditions de travail de leurs collaborateurs</p>	<p>. PS-02, PS-10, AM-08, HO-07 et HO-21</p>
<p>10 Répondants présentant leur mission en mêlant dimensions opérationnelles et collaborateurs :</p>	<p>. PS-07, PS-13, AM-03, AM-11, HO-01, HO-02, HO-04, HO-05, HO-10, HO-16.</p>
<p>3 Répondants présentant leur mission sous un angle apparenté à du leadership :</p>	<p>. AM-06, AM-07, HO-19.</p>

Tableau 4 : Synthèse des catégories de description de mission par les répondants

Type de vulnérabilité déclarée	Déclarants
Le manque de capacités liées au cœur de métier	
Le manque de capacités à prévoir le risque exogène	HO-04, HO-05, HO-09, HO-12, HO-14
Le manque de connaissances estimées suffisantes du métier des collaborateurs	PS-05, EN-12, EN-13, EN-16
Le manque de capacités pour exercer son métier opérationnel	AM-01, AM-07, EN-14
Le manque de capacités gestionnaires	
Le manque d'informations pour prendre la bonne décision	PS-02, PS-06, PS-09, PS-10, PS-13, AM-05, AM-06, AM-09, EN-02, EN-04, EN-09, EN-13, EN-14, HO-06, HO-11, HO-15, HO-17, HO-18, HO-20
Le manque de temps pour prendre les bonnes décisions/actions	AG-03, AG-09, AG-11, AM-11, PS-03
La vulnérabilité par excès de confiance	PS-07, AM-04, EN-15
La vulnérabilité par désalignement avec la hiérarchie	AM-08, EN-06, EN-08, EN-10, HO-03, HO-08, HO-11, HO-14, HO-20
La vulnérabilité par manque de pouvoir de décision	EN-05, EN-11, HO-02, HO-20
La vulnérabilité par dépendance à des outils ou personnes	AM-03, AM-09, EN-14
Le manque de capacités relationnelles	
Le manque de capacités pour gérer les échanges du quotidien	EN-03, PS-08, EN-08, HO-05, HO-07
Le manque de capacités pour faire appliquer certaines décisions	EN-01, EN-07, EN-12, HO-04, HO-10, PS-11
Le manque de capacités pour gérer les conflits	HO-01, HO-02, HO-05, HO-13, HO-16, HO-19, HO-21
La solitude du chef	AM-12, PS-04, PS-09, EN-06
Manque de capacités en dehors de la mission	PS-01, PS-04, PS-12, AM-02, EN-05, EN-13, HO-11

Tableau 5 : Synthèse des vulnérabilités déclarées par les répondants

Nous avons passé en revue les différentes caractérisations de vulnérabilité exprimées par les répondants dans l'exercice de leur mission. Ces données confortent l'idée que le leader se considère comme vulnérable « par nature » dans sa mission (même s'il n'emploie pas explicitement le concept), au moins de façon ponctuelle dans des situations spécifiques (des tâches à accomplir, des échanges spécifiques avec les collaborateurs) sinon de façon plus

générale au quotidien (le manque d'expérience, la difficulté à gérer les informations mises à disposition).

Dans les cas que nous avons rapportés, les leaders restent dans leur fonction ou ne se considèrent pas en situation d'échec (nous verrons dans une prochaine section les situations d'échecs remontés par certains répondants) mais seulement de défaillance de capacités, compatible avec notre notion de vulnérabilité. D'une certaine façon, c'est parce qu'il est leader qu'il reconnaît ces carences et donc ses (implicites ou explicites) vulnérabilités.

C'est pourquoi ces vulnérabilités peuvent être exprimées indépendamment de tout stress ou mal-être : un même leader peut se déclarer « bien dans sa peau » tout en partageant par ailleurs son manque de capacités relationnelles avec son équipe, ce qui est précisément le cas de HO-04 par exemple.

Cela met en lumière l'hypothèse esquissée dans le chapitre 3 d'une phase chez le leader de tolérance à sa vulnérabilité, où il continue d'exercer « normalement » sa mission *malgré* sa vulnérabilité. La vulnérabilité de se perçoit pas comme un « tout » ou « rien » inhibiteur. Le leader se sait vulnérable et c'est bien d'une vulnérabilité acceptable qu'il faut parler.

Chapitre 6 : Le leader tolère sa vulnérabilité quand ses capacités excèdent ses contraintes

INTRODUCTION DU CHAPITRE 6.....	173
6.1. L'HYPOTHESE QUE LA ZONE DE TOLERANCE A LA VULNERABILITE EST CARACTERISEE PAR DES OUTILS GENERANT DAVANTAGE DE CAPACITES QUE DE CONTRAINTES	173
6.1.1. <i>L'usage d'outils génère des capacités et réduit la vulnérabilité dans la mission du leader</i>	173
6.1.1.1. Dans l'exercice du métier hors gestion	174
6.1.1.2. Dans la gestion de l'équipe.....	179
6.1.1.3. Dans l'exercice du leadership direct.....	182
6.1.2. <i>L'usage persistant d'outils malgré les contraintes qu'ils génèrent.....</i>	186
6.1.2.1. Des outils contraignants en soi mais peu prépondérants dans l'exercice de la mission	186
6.1.2.2. Des outils aux contraintes acceptées à défaut d'alternative possible	188
6.1.2.3. Des outils dont les capacités dans l'usage compensent les contre-performances	190
6.1.2.4. Les limites des vertus capacitantes restent reconnues par les leaders.....	191
6.1.3. <i>La vulnérabilité est tolérée tant que les capacités excèdent les contraintes... </i>	193
6.2. L'USAGE DES OUTILS DANS UNE DYNAMIQUE DE ROUTINISATION ET D'AUGMENTATION DE RYTHME	194
6.2.1. <i>Une routinisation exogène</i>	194
6.2.2. <i>Une routinisation endogène</i>	195
6.2.3. <i>Une routinisation en adéquation avec un souhait d'intégration des outils.....</i>	196
6.2.4. <i>Une augmentation du rythme</i>	198
CONCLUSION DU CHAPITRE 6.....	199

Introduction du chapitre 6

Le chapitre 5 qui présentait la première partie des résultats a mis en lumière que la mission du chef ne se réduit pas à une mission de leadership pur mais s'étend à d'autres dimensions pouvant se situer dans la réalisation d'objectifs opérationnels, dans l'aménagement des conditions de travail, mais aussi dans la réalisation de tâches purement métier ou managériales.

Chacune de ces tâches peut devenir en soi une source possible de vulnérabilité si le leader ne dispose pas de toutes les capacités possibles pour accomplir l'ensemble de ses fonctions : ainsi, le leader qui souhaite une bonne collaboration dans son équipe se sent vulnérable lorsqu'il n'est pas en mesure d'allouer de façon équitable les primes à ses collaborateurs, ou celui qui doit tenir un délai pour un projet peut se sentir en difficulté à prendre les bonnes décisions faute de temps. Chaque leader sait qu'il peut être vulnérable de façon ponctuelle ou chronique, mais il n'est pas inhibé par cette vulnérabilité potentielle, ce qui laisse présumer que qu'il existe un degré de tolérance vis-à-vis de cette vulnérabilité. Le présent chapitre va présenter les résultats permettant de clarifier, sous l'angle de l'usage des outils, ce qui caractérise cette zone de tolérance à la vulnérabilité

6.1. L'hypothèse que la zone de tolérance à la vulnérabilité est caractérisée par des outils générant davantage de capacités que de contraintes

6.1.1. L'usage d'outils génère des capacités et réduit la vulnérabilité dans la mission du leader

De manière non surprenante, les outils dont le leader fait usage pour exercer sa mission sont perçus comme efficaces. Nous avons créé plus de 130 catégories de *verbatim* regroupant ceux dans lesquels les leaders expliquent en quoi les outils qu'ils apprécient sont *aidants* ou *capacitants* pour reprendre le terme consacré en ergonomie notamment par Falzon (2013). Nous serons donc synthétiques quant à leur présentation et ne prendrons pour illustration que deux cas exemplaires.

Le premier a été décrit en entretien exploratoire par le général AMEXP-02. Durant cet entretien exploratoire, AMEXP-02 (qui était préalablement informé que notre sujet de recherche portait sur le lien entre outillage et vulnérabilité) nous a parlé de l'outillage de commandement durant les opérations de combat. Selon AMEXP-02 en effet, le perfectionnement de ces outils grâce à l'informatisation a permis d'affiner les modélisations permettant la prise de décision, par exemple la modélisation des « amis » via GPS, et des « ennemis » quand ces derniers sont repérés.

Le deuxième exemple que nous citerons est celui rapporté par le chef de service HO-05 qui utilise les données remontées par l'observatoire national des urgences pour anticiper les pics de charge et planifier au mieux possible l'allocation des ressources pour répondre à cette charge prévue.

Ces deux cas parmi des dizaines illustrent que l'usage des outils *réduit* la vulnérabilité opérationnelle du leader dans la dimension de leadership de sa mission en le dotant de nouvelles capacités. Au-delà de ces témoignages, la teneur des échanges avec les différents répondants durant la phase empirique centrale a également permis de révéler que certains outils vont jusqu'à réduire la vulnérabilité *personnelle* des leaders : nous présentons ci-dessous le cas où les outils sont présentés comme ayant des effets sécurisants voire rassurants dans l'exercice de la mission du leader.

6.1.1.1. Dans l'exercice du métier hors gestion

Pour les leaders occupant une fonction métier en parallèle de leur fonction de chef (notamment chez les militaires et les soignants), nous recensons divers verbatim décrivant une appréciation des outils métier dans l'accomplissement de la fonction, mais les termes employés par certains répondants suggèrent que les outils vont jusqu'à apaiser une vulnérabilité personnelle, comme nous allons le voir avec les citations ci-dessous.

La to-do list du quotidien qui déleste l'esprit (HO-04) :

Chez le médecin chef de service HO-04, c'est d'abord la to-do list, outil technologiquement très simple, qui réduit la vulnérabilité en délestant l'esprit au quotidien : *« Ce qui marche le mieux depuis quelques temps aujourd'hui c'est la petite to-do list journalière, j'arrive le matin, ça ça m'a changé la vie. Ça m'a délesté l'esprit dans le sens où, avant je... J'arrive le matin je pense à 2-3 trucs à faire, je fais certaines choses, je soigne un peu*

des gens, je vois quelqu'un, je pense à un autre truc à faire, et puis après je sais plus si c'est fait... Là [maintenant], je le note, et ça, c'est à faire, ça c'est à faire, et quand j'ai une demi-heure une heure, je fais, je barre, et puis le lendemain je vois ce qu'il reste à faire. Je me fais une nouvelle liste sur un brouillon, je marque des choses au fur et à mesure, des fois c'est fait des fois c'est pas fait. Ça c'est du vraiment du niveau 0 de la technologie, mais ça me sert plutôt bien. »

Le classeur pour faire face à la surcharge cognitive (HO-04) :

Nous retrouvons HO-04 qui nous présente son *classeur*, un autre outil technologiquement simple mais qui a été plus que facilitateur notamment pour garder le fil durant la crise COVID : *« Je vous cache pas que quand il y a eu la crise Covid il y a 2 ans là, donc mars 2020, moi j'avais le rôle de directeur médical de crise. Et donc j'ai bossé 20h par jour pendant 2 mois. Et ça 7 jours par semaine. Là j'étais clairement en surcharge cognitive : trop de choses à faire, trop de choses à penser, trop de choses à, tout ça. Il faut ouvrir une réanimation ici, recruter des gens-là, acheter des respirateurs ici, vérifier des flux d'oxygène et cetera pour tout l'hôpital. Et donc c'est où j'ai pris un classeur qui ressemblait à qui ressemblait clairement à ça hein (NB : il montre un classeur cartonné). Et quand tous les cadres et autres dans l'hôpital qui étaient ça en en format A4, et où je notais au fur et à mesure, "bah tous les jours je vais à la réunion machin, au groupe de travail truc, je note ce que j'ai à faire, le lendemain je l'ai en tête..." Je, un peu un petit bloc-notes de ce qu'il y a faire, c'était l'outil simple. »*

L'accès à la messagerie en toute heure (AM-12) :

Le capitaine AM-12 explique en quoi l'accès permanent à sa messagerie est rassurant dans la mesure où il garantit l'accès à l'information et évite une saturation ponctuelle de données à traiter : *« quand on a la responsabilité, et qu'on prend une semaine de, une semaine de congé pour, puisque le, la caserne ne ferme pas, donc c'est un roulement, ça continue, le fait de pouvoir quand même continuer à avoir un œil sur l'activité, de savoir ce qui s'y déroule, euh en faisant... voilà, type une heure par jour, c'est euh... c'est quand même bénéfique, puisque ça évite d'être totalement euh décorrélé et puis d'arriver le, le lundi suivant et d'avoir une boîte mail saturée à traiter, et euh d'avoir un peu du mal à reprendre le fil d'activité. »*

Le formatage des Powerpoint pour limiter le stress dans les points de situation (AM-07) :

Le commandant AM-07 évoque quant à lui le logiciel Powerpoint, un outil qui prend des propriétés sécurisantes non pas pour ses fonctionnalités premières mais parce qu'il fournit un cadre qui réduit directement le stress et aide à accomplir sa mission : « *je me rappelle d'un stage qu'on fait, c'est le stage de l'école de l'Etat-major, on fait pas mal de tactiques. Et on est appelés à intervenir à plusieurs euh... à plusieurs voix sur faire des points de situations. Et il y en a qui sont pas amenés à faire beaucoup de combats : des logisticiens, des mecs de soutien et tout. Ils doivent également participer, donc les mecs sont en stress intégral. Et en fait, le fait de le faire avec un... un formatage, encore une fois de, de, de comptes-rendus de, de points de situation avec des PPT remplis, chacun présente son PPT et chaque PPT est formaté, etc. eh ben les mecs, en fait avant euh... ils sont là, ils disent : « Putain, je maîtrise rien et tout ». Et on leur dit : « Mais tu t'embêtes pas, tu déroules le PPT euh... Tu fais ta partie, etc. S'il y a une question euh... tu réponds. Si tu sais pas y répondre, tu me regardes et je répondrai à ta place ». Et en fait, ce système de, de, de formatage aussi est une aide pour... pour voilà, pour absorber... un potentiel de stress à ce moment-là. »*

La relation avec la hiérarchie pour limiter les conflits (PS-09) :

PS-09 parle d'outil du management pour caractériser la relation à sa hiérarchie notamment pour atténuer les conflits.

Pour expliquer ce point de vue, PS-09 décrit d'abord la situation où une livraison d'un gros projet a dû être interrompue au dernier moment : « *quand vous menez un projet pendant 18 mois ou 2 ans, que vous êtes à fond et que au dernier moment euh quand on dit c'est bon, on donne les Go, allez hop ça va partir aux entreprises et tout ça, et qu'on s'aperçoit qu'un groupe vous a appelé en disant "non mais ça va pas du tout, il y a un truc qui va pas". Waouw, et que toutes les impressions je peux vous dire que, pfffuitt, ça fait drôle hein. Donc c'était vraiment, bon on a arrêté toutes les impressions, on a livré au dernier moment, enfin bon ça a coûté, ça a eu un coût, hein. »*

PS-09 décrit ensuite le ressenti de vulnérabilité lié à cette situation : « *Après je l'ai pris moi comme étant ma faute, parce que bon, parce qu'au bout d'un moment, quand vous êtes dans un projet, bah vous prenez un peu toutes les... Surtout à la fin, quand un truc est prêt à partir, et que tout d'un coup ça part et il y a une boulette énorme que personne n'a vu, hein, même les recetteurs, etc. Là vous vous en voulez, mais à mort quoi. Et c'est ce qui s'est passé. »*

C'est alors qu'intervient le fameux outil de management qu'est la relation avec la hiérarchie : *« Mais bon après si on a des chefs qui sont, qui ont vu deux ans qu'on a travaillé comme des fous et que tout d'un coup il y a un petit truc sur un courrier qui merde, ils nous redescendent vite heureusement. Mais c'est important, hein, la relation. C'est un outil du management, la relation »*. Nous comprenons ainsi que la relation avec la hiérarchie, déclarée comme outil de management par PS-09, permet d'apaiser la vulnérabilité ressentie en cas d'impondérable défavorable dans l'accomplissement de la mission.

Le Nine-line pour garder le cap en cas de stress élevé (AM-07) :

Le présent exemple fait écho à celui précédemment cité du Powerpoint qui rassure en donnant un cadre. Le lieutenant-colonel AM-07 explique d'abord que certains outils peuvent atténuer la vulnérabilité au-delà de sa fonction première : *« Lorsqu'une phase de stress qui est liée à des évènements tragiques ou à une surcharge de... d'un seul coup de, de travail euh etc. euh... les outils euh... les outils qu'on, qu'on a dans l'armée de terre qui sont le, le point de situation, etc. où euh... aussi ça... le... une certaine forme de compte-rendu immédiat. Je parle pas du reporting tradi, machin, etc. Ça, ça apporte... le fait que ce soit formaté, et qu'on doive remplir des cases, ça, ça permet vraiment d'abaisser le stress et puis de, de... On revient dans des choses connues. »*

AM-07 complète son propos avec l'exemple précis du Nine-Line : *Par exemple, lorsqu'on a des, des blessés ou on a des morts, on doit envoyer un message qui s'appelle le Nine-line. Pourquoi ? Parce qu'il y a, il y a neuf lignes à remplir. Et donc... le fait de se dire : « Tiens, je vais remplir ces, ces neuf lignes qui correspondent à neuf rubriques », le Nine-line, eh bien euh... Eh ben, d'un seul coup, on, on se rend compte au-delà de, du stress euh... lié à la mort ou à la, la perte d'un camarade, euh... ou à sa blessure, euh... eh ben, ça, ça permet de se dire : « Eh ben tiens, ok, ça, c'est... ça, c'est un truc connu, ça c'est un truc que j'ai rédigé plein de fois euh à l'entraînement, euh... que j'ai déjà rédi... rédigé en opération ». Et ça, ça permet de... Voilà, on remet dans un cadre, on se reconditionne, on se remet dans... Vous voyez ce que je veux dire ? »*

L'exemple relaté par AM-07 décrit donc en quoi un outil sous forme de formulaire à remplir peut aider à apaiser face à la blessure voire la mort du frère d'armes et contribuer à maintenir le cap dans l'accomplissement de la mission.

La méthode en cas d'attaque (AM-12) :

Nous demandons au capitaine AM-12 comment il a géré son stress lorsque, en projection à l'étranger, un véhicule ennemi bourré d'explosifs a explosé près de l'entrée de son camp : « *Etat de stress euh... autant sur le coup euh... puisque euh... j'ai pas été très proche de l'explosion. On sait pas trop ce qui se passe, donc y a un moment, ben, tiens, y a quand même cette grosse explosion, qu'est-ce qui se passe ? Ensuite... ensuite, comme tout est... en fait tout est préparé, on... on déroule la, la méthode telle qu'on l'a vue, telle qu'on l'a préparée, donc c'est euh... y a... c'est plus de l'incertitude que, que du stress. »*

AM-12 complète que ce lien entre entraînement et vulnérabilité atténuée n'est pas un hasard : « *C'est un peu le côté euh cette phrase de Foch : « A la guerre, on n'y apprend rien, on ne fait qu'appliquer ce que l'on a appris ». En fait ça, c'est... voilà, c'est mettre en place un certain nombre de procédures où le jour où y a un incident important qui, ben, risque justement de euh, d'amener à la, à la sidération, on... n'ait plus qu'à appliquer un peu une méthode pour du moins au début euh, voilà, nous redonner un peu confiance en soi, permettre de euh... voilà, de, de savoir dans quel ordre on établit des choses et reprendre comme ça l'ascendant, et pouvoir euh... repartir euh... dans la mission. »*

L'exemple d'AM-12 met en lumière l'importance de l'outil d'entraînement tant sur la capacité à réagir quand survient un événement difficile à anticiper que sur la capacité à contenir son stress par la même occasion.

Gérer la crise rassure, pas besoin de penser à autre chose (HO-06) :

HO-06, directeur d'établissement hospitalier, nous suggère que l'usage d'outils peut réduire la vulnérabilité par effet collatéral.

Il commence à expliquer l'état personnel généré par la gestion de la crise COVID : « *La situation elle est à plusieurs facettes. La première facette elle est sentiment de vivre en état d'apesanteur. Pourquoi état d'apesanteur, parce que, depuis le temps où on gère la crise avec des phénomènes de sortie de crise et de retour à la crise, et que... L'horizon est entièrement occupé par la question de la façon dont on gère les vagues, les flux et les reflux de la crise. Et l'état d'apesanteur qui en résulte est que la capacité de se projeter des acteurs, des institutions, est finalement relativement réduite. »*

Mais cet état d'apesanteur peut paradoxalement avoir un effet bénéfique, comme le compète HO-06 : *« Avec pour certains à la limite, le sentiment de n'avoir que cela à faire. Autrement dit, gérer la crise c'est aussi une réassurance, pas besoin d'aller réfléchir à autre chose. »*

La série de verbatim que nous venons de remonter met donc en évidence des où l'usage d'outils atténue un stress ou une surcharge mentale personnelle pour permettre au répondant d'effectuer ses tâches métier avec une sérénité accrue.

6.1.1.2. Dans la gestion de l'équipe

Au niveau de la gestion de l'équipe, nous recensons 10 répondants qui louent les vertus des outils de communication parmi lesquels nous retrouvons la boîte mail, mais aussi Teams qui a l'avantage supplémentaire de centraliser des fonctions collaboratives, comme le précise par exemple EN-11 : *« Ça nous permet à la fois d'être en lien avec les équipes, d'organiser des réunions à distance, ça c'est super, de chatter, d'avoir un fil de conversation ultrarapide. C'est à dire qu'on n'est pas obligé de se voir, s'appeler pour diffuser une info. Et aussi, l'outil qui permet de travailler sur un document – soit un doc Word, Excel ou autre – à plusieurs mains. C'est très utile. C'est une application qui est arrivée en 2020 au sein de l'équipe et ça a complètement révolutionné notre façon de travailler. »* Dans la continuité, 25 réponses évoquent l'appréciation de l'échange direct avec les membres de l'équipe, formel ou non, comme l'explique par exemple HO-21 : *« Ce que j'aime assez aussi pour résoudre des problèmes, c'est la rencontre au self sur les temps de repas où on discute énormément. Je crois que les meilleures réunions se font toujours (Rire) à table. »* La plus grosse volumétrie d'outils aidants est recensée parmi les outils de gestion pure (33 réponses recensées en ce sens), que ce soit les tableaux Excel de pilotage d'activité de l'équipe (par exemple chez EN-03 ou AM-03) que pour l'organisation personnelle des tâches (par exemple chez EN-01, le suivi d'objectifs hebdomadaires personnels pour se satisfaire des résultats à la fin de la semaine). Nous trouvons également dans nos autres résultats des discours de répondants où l'outillage réduit la vulnérabilité personnelle du leader, nous allons présenter ci-dessous une série d'exemples.

Les fiches réflexes pour savoir gérer le quotidien et les incidents (AM-07) :

Le lieutenant-colonel AM-07 indique en quoi la fiche réflexe permet d'étendre sa rationalité en gardant en mémoire la bonne façon de faire dans une situation donnée : « *En fait, quand on est chef CO (NB : Centre Opérationnel), on doit vraiment réfléchir avec... Enfin, on doit vraiment euh... pareil, il y a plein de situations euh... totalement différentes les unes des autres. Il y a à chaque fois des contextes différents. Donc, moi je me faisais, je passais pas mal de temps à réfléchir euh... pour réaliser des fiches réflexes, euh... qui en fait, eh ben sont une sorte de to-do-list type, en fonction des incidents. Et après, eh ben vous l'adaptez au truc, mais ça permet dans l'urgence en tout cas de, d'avoir les premières réactions, de rien oublier euh... et euh... et voilà. C'est, c'est une... lettre de commandement, même si au fur et à mesure on a tendance un peu à se les... à se les... à eh ben, on commence avec l'expérience à les maîtriser, on n'en a plus besoin mais... »*

La délégation qui déleste la charge et résout le problème (AM-06) :

Le capitaine AM-06 invoque la délégation d'une tâche à la personne comme outil pouvant permettre la résolution de problèmes, avec pour effet collatéral un allègement de la charge : « *Bah des fois pour éventuellement régler un problème, et pas forcément le faire moi-même, et ben le fait d'impliquer les champs de commandement intermédiaire, c'est un moyen de résoudre les problèmes. D'impliquer un, un chef de groupe, ou un chef d'équipe, dans son rôle aussi lui aussi de, ben de commandement. Moi éventuellement de me décharger d'une charge de travail, mais éventuellement de résoudre un problème, bah que je serai peut-être moins capable de faire que la personne qui est en dessous de moi. »*

Privilégier le métier pour compenser le manque d'aisance avec la RH (EN-07) :

En nous décrivant la répartition de la charge de travail inhérente à sa mission, EN-07 fait comprendre par la même occasion que certaines tâches sur lesquelles elle était en confort ont été un temps privilégié pour compenser une confiance plus faible dans d'autres tâches : « *Me concernant je dirais que je fais minimum 50% peut-être un peu plus de RH, Et après peut-être 30% sur études, suivi des études, relectures des dossiers tout ça, et 20% de validation de process, suivi des process. Mais tu vois c'est un ratio qui a évolué avec le temps. Quand j'ai pris le poste, j'étais beaucoup moins RH, aussi parce que je connaissais un peu moins, enfin j'étais moins à l'aise sur ces sujets-là, moi je venais de l'équipe donc je connaissais très bien les sujets process et études, du coup je passais beaucoup de temps à valider les process, à*

participer aux études, voilà, et petit à petit je pense que j'ai pris du recul puis j'ai nommé ces 3 personnes qui m'a puis finalement et qui me permettent aussi de faire un petit peu plus de d'accompagnement "RH" des équipes ». Au-delà de l'utilité première des outils métiers, EN-07 nous fait ici comprendre que leur usage devient un outil en soi qui lui permet de compenser son manque (perçu) de capacités en RH et ainsi se tenir à distance d'une vulnérabilité liée à ce manque de capacités.

Les points d'équipe pour limiter le stress (EN-11) :

Face à un métier stressant, EN-11 explique en quoi l'outil « point d'équipe » régulier qui a pour vocation première la circulation d'information a également pour effet collatéral d'atténuer le stress : *« C'est un métier assez stressant clairement. Donc on arrivait très vite à échanger entre nous et c'est d'ailleurs pour ça qu'on a institué des points de 16h : tous les jours à 16h et c'est un petit peu encore le cas aujourd'hui. On a des points d'équipe où on peut reprendre les agendas : on arrête tout, on s'appelle et on fait un point sur ce qu'on a fait de la journée, des sollicitations reçues et ça nous permet d'échanger sur certaines difficultés. Il y a le partage d'info, mais aussi le partage des difficultés qu'on peut rencontrer. »*

L'échange interpersonnel à visée de libération de parole pour réduire les conflits (EN-07) :

Le cas d'EN-07 est similaire à celui précédemment décrit par EN-11, cette fois c'est les modalités d'échanges avec l'équipe qui ont pour effet collatéral de réduire les conflits : *« Je suis arrivée dans une équipe qui était en conflit avec quasiment tout le monde (rires) donc c'était assez compliqué. On était, je pense qu'on était en difficulté pour définir notre périmètre quand j'ai pris l'équipe, et du coup on avait l'impression de marcher sur le périmètre des autres, ou que les autres marchaient sur notre périmètre enfin bref...*

EN-07 complète son propos en rapportant cette situation à sa propre vulnérabilité, qu'elle exprime ici dans un manque de capacité à gérer les conflits : *« Et moi je déteste les conflits, s'il y a un truc vraiment je ne supporte pas (rire) c'est rentrer chez moi en me disant "Ah" en ruminant des trucs en me disant euh "pourquoi il a dit ça machin", ça j'ai horreur de ça.*

À ce titre, l'échange interpersonnel à visée de libération de parole devient un outil préventif contre cette vulnérabilité : *« Du coup moi justement tous ces échanges avec les équipes pour moi c'est vraiment fusible pour éviter que ça se passe mal après dans les équipes et que tout le monde rumine sur "il a fait le truc à ma place, il me l'a pas dit quand il l'a fait*

machin" tu vois et donc pour moi c'est vraiment important ce point-là. Et je pense que c'est un truc que j'ai apporté à l'équipe a minima c'est un peu de zénitude par rapport aux échanges qu'on avait avec les autres et ces réunions-là elles y font beaucoup aussi quoi. Donc moi ça me ça me va bien de de faire ce boulot. »

L'exemple susmentionné avec EN-07 illustre encore une fois le cas où l'outil de gestion d'équipe permet à la fois de coordonner les collaborateurs mais aussi de prévenir d'une vulnérabilité personnelle chez le leader.

6.1.1.3. Dans l'exercice du leadership direct

Les outils peuvent bien sûr être facilitants pour l'exercice du leadership. Par exemple, PS-08 utilise beaucoup OneNote qui facilite le processus entre la prise de notes et le partage d'informations avec son équipe, EN-14 estime que *PowerBI* fournit des *reportings* qui facilitent vraiment la prise de décision, AM-02 loue le plan d'action qui facilite la compréhension et le suivi des objectifs par les subordonnés, PS-05 apprécie Klaxoon qui permet de fédérer l'équipe même en distanciel, et de nombreux répondants déclarent leur appréciation de l'échange direct avec le subordonné. Par ailleurs, certains discours font remonter que les outils peuvent être réducteurs de vulnérabilité dans l'exercice du leadership, comme nous allons le voir.

L'acquisition de matériel de travail réputé de bonne qualité pour faire face à une charge (HO-11) :

Interrogé sur ses outils préférés, HO-11 répond : « *Mon Mac. Alors techniquement parlant, j'ai... Comme mon service d'urgence est plus gros, comme j'ai plus de choses à gérer comme j'ai beaucoup plus de réunions, comme je dors beaucoup moins bien, comme c'est beaucoup plus dur mais que c'est beaucoup plus... Je... Finalement le truc qui marche le mieux c'est Google Drive et Google Agenda. Ce sur quoi je préfère travailler c'est mon MacBook Pro 14 pouce que, qui est neuf, que je viens de racheter récemment et que je trouve extraordinaire.* » Nous comprenons que la qualité perçue du matériel flambant neuf rassure HO-11 sur sa capacité à accomplir sa mission dans la mesure où il se sent muni de moyens plus performants.

WhatsApp qui apaise (HO-04) :

Le médecin chef de service nous rapporte en quoi WhatsApp parvient à être sécurisant dans son usage : « *Ah, WhatsApp, très très très pratique WhatsApp, notamment pendant le*

COVID hein pendant le COVID l'avantage c'est que bah moi, mon ordinateur portable il est un peu gros donc je fais la majorité des choses avec mon téléphone. Je suis en cellule de crise, tout ça, j'ai mon groupe WhatsApp avec les médecins qui font le planning, j'ai mon groupe WhatsApp avec les médecins qui s'occupent des fournitures, j'ai mon groupe WhatsApp avec les médecins qui s'occupe de ça, clac clac clac j'envoie mes directives et ce qui me permet dans le groupe WhatsApp de voir quand les gens l'ont lu et d'avoir plusieurs activités. Mais moi j'ai besoin de savoir si les gens c'est OK pour eux le retour ». Au-delà de la transmission facilitée et accélérée de l'information par le leader, Whatsapp facilite le retour d'information qui dans notre exemple sécurise le leader.

L'usage d'outils métiers pour garder sa légitimité de chef (HO-04 et PS-04) :

Le chef de service HO-04 explique qu'il continue de pratiquer le soin : *« je continue le soin ce qui me permet aussi d'avoir une légitimité médicale, heu, je soigne les gens, je les soigne plutôt bien et je suis respecté par mes équipes pour ces raisons-là entre autres. Alors que dans la hiérarchie paramédicale, quand on devient cadre de santé on arrête de soigner les patients. (...) Moi j'ai eu un défaut de formation en management. »*

Une logique similaire est observée chez PS-04 qui garde une place dans son périmètre pour l'opérationnel pur : *« Alors c'est pour ça que je continue à aider les équipes, parce que j'aime bien avoir une main dans l'opérationnel. Pareil, de la même manière, je pense que ça ça amène de la légitimité, et ça permet de savoir de quoi on parle en fait. ».*

L'entretien exploratoire avec HO-EXP (médecin chef de service d'urgences) nous avait permis de recueillir un exemple plus détaillé du lien entre métier et légitimité du chef, lorsque HO-EXP a expliqué comment répondre au problème des heures de garde que chaque médecin devait assurer : *« J'ai dit [aux médecins] « Tous les trous qu'y a dans la liste de garde, tous vos problèmes, c'est moi qui m'y collerai à votre place ». C'est l'exemple du chef, c'est de dire : « Vous êtes dans la merde, c'est moi qui m'y colle ». Ça a été radical, parce que du coup ils... ils étaient emmerdés parce qu'ils ont dit : « Bon, c'est [HO-EXP] qui nous remplace tous. Et maintenant, OK, on a compris ». Et du coup, euh... eh ben du coup, y a cette espèce d'esprit qui s'installe qui fait que quand y en a un qui est dans la merde les autres le remplacent. »* Les cas de HO-04, PS-04 et HO-EXP sont un peu spécifiques car il s'agit de cas où l'usage d'outils métiers, ne servant a priori pas le leadership, permettent indirectement de réduire la vulnérabilité du leader en préservant sa légitimité.

La co-gestion pour trouver la solution (HO-08) :

HO-08, qui partage sa responsabilité de cadre de santé avec deux autres personnes, décrit les bénéfices de cette méthode d'organisation : « *Vulnérable à quel moment ? (Silence). J'en sais rien. Quand on n'a pas de solution pour certains agents. Et encore, on arrive toujours à trouver des solutions, enfin... Après, le fait d'être trois aussi, c'est une force pour nous. On n'est jamais trois en même temps. Mais du coup on échange beaucoup entre nous. Et, et des fois, certaines se trouvent... l'une d'entre nous va se trouver dans une impasse avec un agent par exemple en disant : « Ben j'ai essayé de discuter, de, de... mais je... ça prend pas. » Et du coup, une autre va y aller à un autre moment ».*

HO-08 complète son récit avec un exemple précis : « *Là par exemple, là je vais faire un parallèle avec [une collègue]. Quand j'étais avec un étudiant avec lequel je sentais que j'avais pas de prise ou, ou que le relationnel ça passait pas, il était très introverti, tout ça, ben on passait la main en fait, à une autre collègue. Et là, mine de rien, euh le fait d'être trois, ça peut être ça. Je me suis pas... à ce jour, ben je suis là depuis le mois d'août donc ça fait court, mais je me... à ce jour, je me suis pas trouvée dans une impasse. »*

Le système de co-gestion est donc un outil organisationnel qui permet de réduire la vulnérabilité individuelle dans l'exercice du leadership en élargissant le nombre d'options possibles.

La règle pour donner la bonne orientation au subordonné (HO-19) :

HO-19 décrit une situation qui peut sembler surprenante dans la mesure où elle révèle que l'écoute, l'empathie, le soin ne sont pas systématiquement productifs et peuvent au contraire enfoncer le chef, au point que la règle constitue un pertinent outil échappatoire : « *Sur une de mes collaboratrices qui pour le coup avait des troubles psychiatriques notables et validés, à un moment donné, euh ben j'ai essayé d'être trop soignante où à un moment donné, il faut être juste dans la... j'allais dire dans la discipline, oui dans le réglementaire. C'est-à-dire que « ça, t'as pas le droit de le faire, tu le fais pas et tu vas avoir un courrier, tu vas te casser, et on va te virer ». Enfin, voilà. Et, et parfois, on est euh... les... je pense que les outils nous aident justement à prendre ce recul euh pour essayer de se sortir d'un état d'esprit soignant permanent ».* Dans ce cas précis, la règle préserve le leader de l'échec en la préservant de tomber dans un contre-productif excès d'empathie.

La foi du cahier d'ordre en cas d'incident (AM-03) :

Durant notre entretien avec le commandant AM-03, ce dernier est revenu plusieurs fois sur la pertinence du cahier d'ordres. En l'occurrence, cet outil lui a permis de réduire sa vulnérabilité opérationnelle mais aussi personnelle dans le cas tragique du suicide d'un subordonné : « *Le pire que j'ai vécu évidemment c'est le suicide de mon subordonné, qui s'est tiré une balle dans la tête. Evidemment que pendant la semaine où on se tape l'enquête de commandement, où on a les gens de l'état-major qui viennent pour nous demander si on a bien fait les choses, qui viennent vérifier justement notre cahier d'ordres qui viennent - d'où l'intérêt des outils encore une fois – voilà* ». Le cahier d'ordres, outil réglementaire, rassure le leader dans sa fonction dans la mesure où il peut attester que ce dernier a correctement fait son travail et le protéger de sanction ou même de sentiment de culpabilité.

La concertation des équipes pour réduire la solitude (EN-06) :

Face à la solitude du leader que nous évoquions dans le chapitre précédent, EN-06 utilise la demande de feedback : « *Soit je me retourne vers l'équipe et ça me suffit, vers mon équipe à moi. Du coup, je me nourris de ce collectif pour me rassurer, pour me guider. Tu vois, je... pour avoir du feedback en fait puisque, on est quand même beaucoup en attente de feedback. (...) Moi, je trouve plutôt des palliatifs. (...) Je dis jamais : « Je me sens seul ». Je, je demande du retour. Je dis : « Ça, c'est, qu'est-ce qu'on fait ? » euh... « Je propose de faire ça, ça, ça, mais vous en pensez quoi ? » je... je demande beaucoup de, de feedback, mais sans dire : « Je me sens seul », mais plutôt en... en disant : « Est-ce que ça va en gros ce que je fais ? Est-ce que ça vous convient cette façon de faire ? » Et on, on... en fonction du retour, je prends l'info et je... ça me rassure ou pas quoi. » Le feedback devient donc un outil qui, au-delà de dessiner possiblement des orientations adéquates, peut rassurer le leader dans l'exercice de sa fonction.*

Plusieurs des outils mis à disposition ou créés par les leaders les aident donc à accomplir leur mission, tant au niveau du leadership que des autres dimensions, contribuant ainsi à les rendre moins vulnérables, voire atténuant explicitement leur vulnérabilité comme nous avons pu le voir. Cela étant, les répondants ont également été interrogés sur les contraintes générées par les outils, via la question d'entrée « quels sont les outils que vous détestez ? ». Une partie des réponses met en évidence que les outils peuvent générer des contraintes

parfois lourdes sans que le leader ne se sente trop vulnérable, comme nous allons le voir dans la section suivante.

6.1.2. L'usage persistant d'outils malgré les contraintes qu'ils génèrent

Chaque répondant a été interrogé sur les outils qu'il déteste, afin qu'ils mettent au jour les outils générant de la contre-productivité. Sans surprise encore, les répondants ont mentionné divers outils.

Ainsi par exemple EN-09 : « *en arrivant ici, donc, j'ai découvert les outils de l'archivage et de stockage et de workflow documentaire que je trouve juste imbuvables. J'avais pas besoin de les utiliser avant, dans le cadre de mes postes précédents. Et là, j'ai la « joie » entre guillemets, de découvrir tous ces outils, ils me semblent tellement pas ergonomiques, tellement pas intuitifs, venus d'un autre siècle.* » Nous retrouvons également parmi les outils contraignants des outils précédemment cités pour leur efficacité, comme l'illustre le cas d'EN-16 : « *Le OneNote-là, c'est peut-être l'outil que je déteste le plus actuellement. Parce que c'est une espèce de truc dans lequel tout le monde met des informations de partout. J'aurais dit pendant longtemps que c'était le mail que je détestais le plus, mais finalement c'est ce truc-là que je déteste encore plus... (...) en fonction des projets, en fonction des gens avec qui je bosse, je perds énormément de temps à chercher de l'information, ou à trouver un moyen qui satisfasse tout le monde pour communiquer de l'information.* » Mais les résultats de la présente section mettent en lumière des outils dont l'usage génère des contraintes sans que le leader n'y réagisse ou n'échoue dans l'accomplissement de sa tâche : des outils que le leader persiste à utiliser de la même façon malgré les contre-performances qu'ils génèrent. Nous distinguons ces outils en trois sous-catégories : ceux qui sont peu prépondérants dans l'exercice de la mission, ceux dont le leader fait usage à défaut d'alternative possible et ceux dont les capacités générées compensent suffisamment les contre-performances.

6.1.2.1. Des outils contraignants en soi mais peu prépondérants dans l'exercice de la mission

Nos résultats révèlent tout d'abord une catégorie d'outils dont l'usage est certes contraignant mais finalement peu prépondérant dans la mission du leader. Dans la majorité des cas il s'agit d'outils administratifs : nous appelons outil « administratif » celui dont l'usage par le leader répond premièrement au besoin direct d'un service ou département extérieur

(comme la comptabilité ou la direction des ressources humaines). Nous citerons comme premier exemple AM-08 : « *moi ce qui me pollue le plus la vie et le temps, c'est les systèmes d'information qui sont imposés pour faire des demandes de moyens (...) je passe, sans mentir, en cumulé, une heure à juste cliquer, valider, cliquer, valider* ».

Nous avons ainsi recensé 25 réponses évoquant des contraintes liées à cette catégorie d'outils, pour la plupart identifiés dans l'organisme PS (même si d'autres ont été cités chez les autres répondants). Les principales contraintes remontées sont que ces outils sont trop compliqués d'usage (nécessitant trop d'informations à traiter, ou bien ne fournissant pas assez d'informations pour être ergonomiques) et/ou trop longs d'usage (du fait de la redondance d'informations à traiter, ou de leur complication susmentionnée), ou encore donnent la perception qu'ils sont inutiles. Ainsi, 6 répondants l'organisme PS ont cité leur logiciel de compte rendu d'activité (CRA), parmi lesquels PS-10 : « *[Je reproche à cet outil] de nous demander de rentrer des informations dont je suis pas persuadée de la pertinence. Que c'est redondant avec d'autres outils qu'on a côté RH pour indiquer les congés, les télétravail. Et que, ça s'empile un peu avec d'autres outils où, voilà, je trouve pas ça forcément hyper pertinent.* »

Toujours dans l'organisme PS, l'outil de validation de congés génère explicitement des contraintes d'usage chez 3 répondants, dont PS-08 : « *On peut pas désactiver par exemple, ça me fait un mail à chaque fois que quelqu'un saisit une demande de d'absence ou quoi que ce soit, je leur ai demandé d'arrêter, que j'y allais une fois par semaine dans l'outil, que je validais une fois par semaine tout ça. Donc qu'ils arrêtent de m'envoyer des mails automatiques, ce qu'ils ne savent pas faire. Voilà. Et puis c'est très mal fait, enfin l'outil... c'est que en codes, on n'a pas les libellés, quand on veut poser un jour, même en tant que usager personnel de, moi salariée, pour poser des jours c'est une horreur, les compteurs c'est incompréhensible enfin bref. C'est insupportable cet outil.* » Sur le même outil, PS-09 apporte un avis complémentaire : « *je trouve que [nom de l'outil de validation des congés] est lourd. Surtout quand il y a eu des erreurs faites par les gestionnaires sur les badgeages, à ce moment-là je vous dis pas, vous rentrez dans un truc... C'est vraiment pas convivial. (...) Enfin je trouve que ça pourrait être beaucoup mieux et très simplifié. Mais bon voilà c'est comme ça.* »

Cette dernière phrase « *mais bon voilà c'est comme ça* » de PS-09 résume finalement le ressenti des utilisateurs vis-à-vis des contraintes générées par ces outils administratifs. Aussi

contraignants soient ces outils, nous n'avons pas recensé de cas où ils ont mis en réelle difficulté le leader ou son équipe⁵¹. La raison évoquée par les personnes qui ont tenté de l'expliquer est que ces outils ne sont pas au cœur de l'activité du quotidien, comme le dit PS-01 à propos de l'outil de validation des factures : « *c'est des trucs, à chaque fois [que je dois utiliser l'outil], je dis : « Bon. Allez ! » (Rires). Et je râle intérieurement en déroulant tous les trucs un, un peu mal foutus, machin, etc., pff, voilà, voilà, comme ça. Après, c'est pas... c'est pas mes outils cœur de travail quoi. Heureusement, grand Dieu... Alors, je plains parfois nos amis de la comptabilité qui bossent à longueur de journée sur la dette quoi* ». Cet avis est corroboré par PS-10 : « *vous avez quelques outils [chez PS] effectivement qui viennent régulièrement dans... mais qui en fait sont pas prépondérants dans l'accomplissement de votre mission. C'est à dire que si [l'outil de compte rendu d'activité] plante, ça vous empêchera pas de continuer à piloter votre équipe.* »

6.1.2.2. Des outils aux contraintes acceptées à défaut d'alternative possible

Parmi les outils générant des contraintes mais dont le leader conserve la même routine d'usage, nous retrouvons également des outils plus centraux dans l'activité du leader. Prenons tout d'abord l'exemple de l'outil de planning, régulièrement cité parmi les répondants du secteur HO, qui ont parmi leurs tâches principales celle de créer et mettre à jour le planning d'activité des soignants de leur équipe.

HO-05 et HO-10, respectivement chef de service et cadre de santé d'un même service d'urgences, utilisent ainsi le même outil de planning, imposé depuis 2015 dans leur hôpital, et qui n'a pas évolué depuis. HO-05 présente ainsi les difficultés d'usage de son outil de planning : « *c'est absolument imbitable, parce que dès que vous oubliez d'enregistrer euh... et que vous avez une interruption de tâche et bah tout est perdu. Donc souvent en fait le truc, c'est vous avez changé sur la page, y a la secrétaire qui vous demande d'aller faire un truc, vous faites le truc, vous revenez, tout est perdu. Et vous êtes bon pour refaire derrière, euh... sachant qu'en fait y a des problèmes de compte pour compter les horaires parce qu'ils arrivent pas à faire les trucs, que une fois sur deux ça, ça plante, que finalement derrière il faut reprendre tout un à un.* » Pour HO-10, l'usage de l'outil ne réduit pas sa détestation des plannings : « *Ce que je n'aime pas, c'est tout ce qui est planning. (Rires). C'est pas du tout*

⁵¹ à une exception près que nous verrons en section suivante.

épanouissant pour un cadre, c'est le... Autant pour les équipes, c'est un vrai fil rouge, hein, mais alors, pour le cadre, enfin, moi personnellement... tout ce qui est élaboration de planning, je déteste ça. (...) On a un logiciel qui s'appelle [Nom de l'outil de planning], qui en plus, je trouve, n'est pas du tout adapté. En fait, on est obligés de faire des calculs nous-mêmes, enfin, on est obligés de faire des reports d'une année à l'autre. Enfin, il y a plein de choses qui me semblent pas du tout adaptées. »

Des contraintes similaires sont observées sur les outils de gestion de service hospitalier, comme le remonte HO-04 : « *Avant on faisait les prescription papier dans notre service, vous rentrez, vous avez un dossier papier et vous avez une étiquette dans l'ordinateur, et pour vous donner du doliprane je marque « doliprane 1 gramme 2 fois + verre d'eau + pansement ». Maintenant il faut faire les prescriptions informatiques, c'est beaucoup beaucoup beaucoup plus long. Il y avait eu un travail réalisé dans le service qui disait que, ils avaient pris 10 ou 15 médecins, faites les prescriptions d'un patient qui a l'appendicite, un patient qui a une hémorragie grave, un patient qui a ci-ça, et ils avaient chronométré au papier ou à l'informatique. Et il en était ressorti que c'était quasiment 3 fois plus long sur l'informatique. Et donc aujourd'hui moi je reproche un peu au système est un médecin de passer beaucoup plus de temps devant l'ordinateur que devant les patients. »*

Contrairement aux outils administratifs, ces outils centraux de sollicitent occupent une place importante dans l'activité du leader, mais HO-09 pointe qu'il n'y a pas d'alternative possible : « *moi je suis passé dans beaucoup d'hôpitaux, j'ai pas l'impression qu'il y ait un seul logiciel métier, que ce soit à l'hôpital ou dans l'armée, qui soit bien pensé, dans le sens où t'aies pas besoin de faire qu'un seul clic des fois où on t'en demande cinq. »*

Nous observons par ailleurs que les usagers qui conservent la même routine d'usage de ces outils ne peuvent pas faire autrement. HO-16, chef de service utilisant le même outil de planning que HO-05 et HO-10 mais dans un autre hôpital, donne l'avis suivant : « *notre outil de gestion des plannings, c'est peut-être pas le plus performant, mais bon, je m'en suis accommodé. »* On retrouve le même raisonnement chez HO-02, cadre de santé, quand elle évoque le logiciel de gestion de son service qui est le même pour tous les services de l'hôpital : « *Nous on travaille avec [Outil gestion service], et c'est absolument pas adapté aux urgences (...) Vous avez 20 secondes entre le temps où la page se ferme et l'autre s'ouvre, c'est insupportable, et quand tout plante... (...) Bon chez nous ils savent très bien que notre logiciel*

n'est pas adapté aux urgences, qu'il est très bien adapté pour les autres services, mais pas pour les urgences. Mais bon pour le moment, voilà on a ce logiciel on a ce logiciel, et on s'y fait. Après c'est vrai qu'on râle, mais bon. On nous oblige, bien sûr qu'on nous oblige à travailler avec cet outil informatique qui est de la merde. Mais tant pis, je veux dire, ben on fait avec. On râle et puis on fait avec. Et puis on sort les papiers de façon à toujours avoir les prescriptions, voilà. »

6.1.2.3. Des outils dont les capacités dans l'usage compensent les contre-performances

Parmi les outils générant des contraintes mais dont le leader n'adapte pas la routine d'usage en conséquence, nous recensons enfin des outils contraignants qui ont une place prépondérante dans l'activité et où des alternatives sont pourtant possibles.

À un niveau purement métier, nous citons le général AMEXP-03 qui, en entretien exploratoire, nous a expliqué la différence que l'hélicoptère Gazelle des années 1980 était plus facile à apprendre à maîtriser, tandis que le Tigre contemporain nécessite un long apprentissage et un long réapprentissage après quelques semaines de congé de par le nombre très élevé de fonctionnalités. Pourtant, AMEXP-03 avoue préférer le Tigre, parce qu'il est bien plus sécurisant avec sa vision de nuit et la possibilité de tirer à une distance plus élevée de l'ennemi que la Gazelle. Ainsi, la plus grande complexité d'appréhension et d'usage de l'outil est compensée par le ressenti d'une plus grande sécurité.

À un niveau plus gestionnaire, PS-09 a pris le temps de nous expliquer les nombreuses contraintes générées par les flux intenses de courriels, notamment l'empiètement sur la vie privée, mais conclut, à propos du fait de pouvoir consulter ses messages n'importe où et à n'importe quelle heure : « *Ben en fait, ça rassure aussi, c'est pas qu'une contrainte.* »

Ainsi, pour des contraintes identifiées, les capacités générées par l'usage de l'outil justifient d'en conserver l'usage. À ce titre nous citerons également l'exemple de EN-10 à propos de OneNote : « *Le problème c'est qu'il y a une profusion de OneNotes. Tout le monde fait son OneNote. En fait on fait du reporting de reporting. Mais bon c'est utile quand même OneNote parce que ça permet de tracer. (...) Quand tu cherches une info, tu peux aller fouiller dans les OneNotes des autres.* » HO-19 tolère de son côté les désagréables conditions de déroulement des visio-conférences : « *Ce que j'aime pas, hé ben c'est le Skype, c'est Teams,*

ces réunions où justement on entend pas bien, on se voit pas il y a du brouhaha, on sait que il y a moins d'attention quand on est tous derrière notre écran. Donc j'aime pas cette interaction-là. Même si elle fait gagner beaucoup de temps, par exemple. »

6.1.2.4. Les limites des vertus capacitanes restent reconnues par les leaders

Nos résultats permettent en complément de suggérer que, bien que les leaders utilisent allègrement des outils pour la prépondérance de leurs vertus capacitanes, ils ne sont pas pour autant dupes quant aux limites de ces vertus. Revenons à l'outil de visualisation des opérations de combat présenté par le général AMEXP-02 en entretien exploratoire : si comme nous l'avons évoqué cet outil augmente considérablement la rationalité du chef en lui permettant par exemple de visualiser distinctement les « amis » et « ennemis », il génère également des limites. En démultipliant l'information disponible, il contribue à noyer l'information-clé et à rendre plus difficile la décision, d'autre part il encourage le chef à faire du micro-management (ne pas respecter le principe de subsidiarité en commandant à un niveau trop précis) : la tentation est effectivement grande pour le chef, si l'outil lui procure le ressenti de tout voir, de commander jusqu'au plus petit maillon de la chaîne hiérarchique, ce qui serait pourtant un rejet du principe de subsidiarité. Outre cet exemple, d'autres limites ont été remontées sur l'efficacité des outils contre la vulnérabilité : premièrement les outils n'annihilent pas complètement la vulnérabilité, deuxièmement l'outil rassurant expose au risque d'addiction.

6.1.2.4.1. Les outils n'annihilent pas complètement la vulnérabilité

Nous avons déjà évoqué en section 5.2.2.1.1 du chapitre 5 en quoi le manque d'expérience pouvait être une source de vulnérabilité chez le leader, et en quoi le sentiment de vulnérabilité s'amenuise (sans disparaître) avec la progressive montée en compétence, par exemple chez EN-02. Ce point de vue est partagé également par le capitaine AM-06, qui explique en quoi la formation et l'accompagnement par un mentor ne suffit pas à éradiquer la vulnérabilité en situation de commandement sans expérience : *« C'est comme l'acteur, la première fois qu'il monte sur les planches de la pièce de théâtre. Il s'est préparé, il a répété dans sa tête pendant des euh, des semaines, des mois, peut-être des années, mais bon la première bah ça restera toujours la première. »*

Un deuxième exemple illustre qu'un outil aussi solide soit-il ne peut pas complètement protéger, cet exemple assez parlant concerne le véhicule blindé. Ainsi AM-10 présente la situation suivante : *« Quand on est sous le feu avec des impacts à proximité, euh... même si, euh, voilà ! Ça fait partie du quotidien, c'est ce pourquoi on a été entraînés... On reste toujours vulnérables parce qu'on se fait tirer dessus et euh... et puis, parce qu'on s'expose aussi aux risques... euh... menaces des IED (un explosif sur les itinéraires). C'est arrivé pendant notre combat. Donc ça fait aussi partie des, des prises à partie directes, en, en combat, et y a également cette partie menace sur les itinéraires et pour lequel on est, on est beaucoup plus impuissants (Rires). Et on est beaucoup plus, euh... vulnérable que quand on est dans un affrontement direct. Parce que quand on est en affrontement direct, on est à pied avec notre armement individuel, avec notre capacité de riposter. Alors que si on est dans un véhicule et que y a un engin explosif qui saute de... en-dessous de notre véhicule... on est, on est plutôt impuissants. (Rires). (...) Nos véhicules sont blindés. Mais si vous faites quelques recherches sur Internet, vous verrez que (...) si la charge explosive est très importante, les véhicules blindés montrent vite leurs limites »*. Cet exemple, qui dans un sens est assez éloigné des sciences de gestion, illustre néanmoins la limite persistante de la technologie dans la capacité à protéger de la vulnérabilité, tout outil a au moins une faille dans son usage.

6.1.2.4.2. Le risque d'une dépendance à l'outil rassurant

Certains discours portant sur les outils appréciés ou considérés comme efficaces emploient une sémantique laissant interpréter que ces outils sont devenus tellement indispensables qu'ils génèrent de la dépendance. On recense ainsi quatre cas allant dans ce sens.

Assez timidement tout d'abord, HO-01 parle ainsi du logiciel de gestion des urgences : *« heureusement qu'il y a ce logiciel sinon on saurait même pas ce qu'il y a dans notre service »*. AM-12 évoque quant à lui la dépendance à la messagerie : *« S'il y avait une panne de... je pense de boîte courriel, ça ennuerait une grosse partie de notre institution »*. PS-12 cite également *« L'agenda Outlook. Si j'ai pas ça je suis mort »* puis la messagerie voisine Teams : *« Sans Teams, c'est mort »*. Dans un registre plus psychologique, le chef de service explique sa difficulté à déconnecter par des effets d'addiction : *« Ben je déconnecte pas, je regarde mes mails, je regarde [Nom d'un outil métier qui fait des prévisions de flux] par exemple, vous voyez ça c'est une drogue, vous êtes addict. Vous regardez les flux. Vous avez les mails. Vous avez les*

SMS, vous avez les appels, vous avez... y a pas de déconnexion. » Nous citerons également un exemple recensé lors de l'étude exploratoire effectuée auprès de coachs durant le confinement du printemps 2020 : l'un des coachs nous avait rapporté le cas du directeur général d'une entreprise dans le tourisme qui, stressé face au blocage total de son activité du fait du confinement, avait refait en un mois *vingt-cinq* versions de son plan financier.

Alors que nous avons précédemment vu pourquoi des outils contre-performants restent utilisés par les leaders, nous venons de voir en complément que les outils perçus comme capacitants restent soumis à des limites (de protection contre la vulnérabilité ou de dépendance) dont les leaders ont conscience. D'une part, ces résultats confortent que la vulnérabilité liée aux outils n'est pas un « tout ou rien » entre l'outil vulnérabilisant et l'outil qui rend invincible. D'autre part, le fait que les leaders persistent à utiliser de leur plein gré ces outils limités suggère *in fine* une acceptation de cette vulnérabilité générée ou non protégée.

6.1.3. La vulnérabilité est tolérée tant que les capacités excèdent les contraintes

En synthèse, nous avons vu en chapitre 5 que le leader se sait naturellement vulnérable dans sa mission par manque de capacités au niveau métier, gestionnaire ou relationnel, nous permettant d'émettre l'hypothèse d'une tolérance à la vulnérabilité. Nous avons ensuite vu en section 6.1.1 du présent chapitre que l'usage de ses outils de travail contribuait à faciliter la mission du leader, voire explicitement à réduire sa vulnérabilité. Pour autant, nous venons de voir que le leader fait également usage d'outils risquant de le vulnérabiliser mais dont il conserve le même usage, soit parce que les contre-performances générées ne sont pas prépondérantes, soit parce que les capacités des outils compensent suffisamment les contre-performances, ou encore parce qu'il n'y pas d'alternative possible. Dans tous les cas, le leader reste globalement conscient des limites des outils capacitants face à la vulnérabilité. Le travail de leaders vulnérables par nature dans un contexte mêlant outils capacitants et outils aux contraintes tolérées suggère que la zone de tolérance à la vulnérabilité dans le cadre de l'usage des outils se caractérise par une balance favorable des capacités générées par les outils vis-à-vis des contraintes générées par les mêmes outils.

Est-ce à dire que les outils de travail du leader l'aident globalement dans sa mission et contribuent à le maintenir dans cette phase de tolérance à la vulnérabilité ? Nos résultats

suggèrent une réponse nuancée, car si nous avons évoqué les outils partiellement contre-performants dont le leader conserve l'usage, dans quelles conditions le leader est-il amené à revoir les modes d'usage de ses outils ? C'est ce que nous allons voir dans la prochaine section.

6.2. L'usage des outils dans une dynamique de routinisation et d'augmentation de rythme

Certains discours des répondants suggèrent que les usages évoluent dans un but d'optimisation continu dans la génération de capacités, ce qui peut aussi s'interpréter comme une manière de limiter la vulnérabilité dans la durée. Nos résultats suggèrent un mouvement de routinisation qui facilite le bon usage et un mouvement d'accroissement du rythme d'usage. Nous distinguons deux façons de routiniser le bon usage des outils : une routinisation exogène et une routinisation endogène.

6.2.1. Une routinisation exogène

Certaines fonctionnalités des outils sont automatisées par des acteurs tiers. Dit plus simplement, ce n'est pas le leader qui automatise la bonne façon de faire, mais une hiérarchie ou le concepteur de l'outil (par exemple, l'éditeur dans le cas d'un logiciel). En témoigne HO-02, dont plusieurs décennies d'expérience ont permis de voir la facilitation croissante du travail par les outils informatiques : *« J'ai connu IBM avec la boule, j'ai connu la machine à Marguerite et j'ai travaillé chez Olivetti et donc j'ai connu la machine à Marguerite avec le petit écran, avec le grand écran, suite adaptée à une... comment ça s'appelle, à un écran. Ensuite (...) quand le micro-ordinateur est sorti j'en avais un. Et je trouve que cet outil informatique est un super outil quoi. Je c'est... Quand t'as des gens qui n'arrivent pas, qui nagent... Bon, après c'est que de l'autodidacte, hein. Mais quand vous avez des gens qui nagent par exemple avec Excel, mais bon Dieu c'est un, c'est un, Excel c'est vraiment, c'est un super outil pour pouvoir faire des... Comment dire, voilà les moyennes, les machins, les trucs, les muches, t'as pas besoin de le faire à la main, t'as pas... T'utilises le truc, paf, ça te sort les les chiffres tout seul, mais c'est génial ! »*

PS-12 décrit l'amélioration, par le biais de la routinisation exogène, de son outil de gestion des entretiens individuels : *« Il s'est bien amélioré par rapport aux premières versions qu'on avait, donc c'est plus facile d'utilisation. »* L'avis sur le même outil est corroboré plus en détail

par PS-09 : « *Alors je trouve que ça aussi ça évolue avec les années et les entretiens, hein. C'est à dire qu'au départ c'était un peu, un peu sommaire. Ça a été largement enrichi. On s'applique davantage aussi à, au-delà de faire des objectifs, et cetera, on s'applique davantage à l'évolution personnelle du salarié. Donc ça c'est très c'est très bien, plus qu'avant, ça c'est incontestable, donc les questions sont assez orientées. Le salarié peut aussi s'exprimer, peut ne pas être d'accord. Bon ça aussi c'était vrai avant. Maintenant c'est vraiment notifié par le biais de cet outil. Voilà. Et puis après derrière, ce qui est bien aussi c'est que, il faut, enfin au-delà de le remplir de, d'être d'accord avec le salarié, de faire les axes d'amélioration, des objectifs et cetera. Il faut aussi que ce soit exploité derrière en RH. Voilà. Et chez nous, depuis quelques années ça l'est. Donc ça c'est... Peut-être avant aussi mais là on le voit, on le voit davantage. Donc du coup je trouve ça plutôt bien ouais. »*

6.2.2. Une routinisation endogène

La routinisation peut également être effectuée par l'utilisateur de l'outil lui-même.

Nous avons déjà cité la baisse de vulnérabilité par la progressive montée en expérience, en citant PS-02 pour qui la vulnérabilité était liée à la nouveauté des sujets à traiter, et pour qui donc les problèmes étaient toujours mieux gérés à force d'être traités. Nous complétons ces résultats avec la récurrence des discours chez les répondants militaires sur la notion d'*entraînement*. À la question « *si vous aviez une baguette magique, mettriez-vous davantage ou moins d'outils dans votre organisation ?* », HO-09 (médecin militaire et responsable d'antenne médicale), répond : « *J'améliorerais l'entraînement. C'est à dire que je serais plus contraignant sur les attendus en entraînement, pour que les gens soient prêts pour les situations réelles. Les outils à mon sens ils sont pas à remettre en cause, les outils ils sont bons. C'est le facteur humain qui est pas bon, c'est les gens qui sont, c'est pas les outils qui sont pas bons, c'est les gens qui sont pas bons (Rires).* » HO-09 explique par ailleurs : « *C'est un domaine où l'expérience fait que ça fait beaucoup diminuer [la difficulté], si tu veux je parle pas de la partie tactique et combat, mais la partie technique sur un blessé, quand t'as été aguerri à ça, que t'en as vu beaucoup, à chaque fois que t'en vois c'est un peu plus facile que la fois d'avant. Et donc en ça ton niveau de stress et tes aptitudes techniques sont plutôt meilleures, surtout ton niveau d'appréhension de la situation et de stress face à une situation qui est très stressante, il diminue quand même avec l'expérience, ça c'est certain, quoi.* »

De façon plus générale dans le commandement des hommes, le capitaine AM-12 précise la même idée : *« C'est un peu cette phrase de Foch : « À la guerre, on n'y apprend rien, on ne fait qu'appliquer ce que l'on a appris ». En fait ça, c'est mettre en place un certain nombre de procédures et le jour où y a un incident important qui, ben, risque justement d'amener à la sidération, on n'ait plus qu'à appliquer un peu une méthode pour, du moins au début, voilà, nous redonner un peu confiance en soi, permettre de savoir dans quel ordre on établit des choses et reprendre comme ça l'ascendant, et pouvoir repartir dans la mission. (...) Dans les marges de manœuvre, la plus importante, c'est de prendre le temps de la formation et de l'entraînement, et la pédagogie pour permettre de maîtriser les outils. »*

6.2.3. Une routinisation en adéquation avec un souhait d'intégration des outils

Nous recensons 11 répondants qui ont exprimé le désir d'un outillage plus intégré, c'est-à-dire d'outillage permettant une saisie unique de données pouvant se répercuter dans plusieurs outils, sans besoin de ressaisir ces informations dans chacun de ces outils.

Citons par exemple PS-02, qui rêve d'un outil centralisant les entrées de données qu'il doit renseigner, actuellement réparties dans trop d'outils : *« À un moment donné, on a forcément besoin de lier les informations entre elles. Alors, si j'avais un outil qui faisait tout du sol au plafond, ce serait parfait. Aujourd'hui euh parce qu'on a un outil RH de gestion, donc qui sont plutôt pour les internes. Euh après, on a forcément... vu que j'ai pas que des internes, j'ai un fichier Excel de suivi des présents, des absents et des machins, suivi des consommés, suivi des... Ben j'ai un suivi de déclaration des consommés, j'ai un suivi de consolidation des consommés, euh voilà, qui me permet de suivre tout ça. Euh s'il y avait une seule entrée, ce serait mieux effectivement. ».*

Le lieutenant-colonel AM-09 partage le même point de vue et, face à la gêne occasionnée par la démultiplication des outils, rêve d'un système unique intégrant les fonctionnalités de plusieurs outils : *« un petit défaut que l'on trouve un petit peu... un petit peu souvent, où des... finalement des outils qui ne se parlent pas entre eux. C'est-à-dire que là où on pourrait avoir un, un système unique, en fait pour chaque sous-domaine on a un outil différent, sur lequel on n'est pas d'ailleurs forcément formé ou on se forme sur le tas. Euh donc on est obligé de jongler avec différents outils dans la gestion RH, dans la gestion financière euh... dans les euh... dans la messagerie euh... dans la messagerie pour les... tout ce qui est, tout ce qui est notes de*

service euh, j'en passe et des meilleurs. Donc la multiplication des outils est une gêne. Parce que ces outils-là, ben nécessitent finalement d'être formé dessus, parce que ces outils-là ont des spécificités qui leur sont propres. Donc finalement, c'est une perte de temps. »

Dans le secteur de l'énergie, EN-03 donne un avis similaire : *« Non, ce qui me ce qui me frustre le plus ou ce qui me prend le plus de temps, d'énergie plus que de temps, parce que le temps, voilà l'énergie des fois tu vas très vite mais t'as eu l'impression d'y avoir passé 4 jours. C'est tous les reportings avec Excel, que ce soit pour remplir un tableau ou pour ajouter des faits marquants de la semaine, que ce soit pour refaire des analyses de chiffres un peu de de réalisation, de budgets de choses comme ça. On sent bien que chacun à sa manière de créer un Excel et que en plus chacun a son propre Excel qu'il a construit lui-même et qu'on vient concaténer peut être dans un plus grand. Et ça, ça m'horripile. J'ai qu'une seule envie c'est qu'on aie une application où on vient renseigner le chiffre et puis voilà quoi. »*

Dans le secteur de la santé, HO-17 exprime le même désir pour le fonctionnement de son hôpital : *« J'ai confiance dans les outils, moi mon reproche c'est pas les outils, c'est... Ce que j'aimerais, c'est pouvoir avoir des locaux où on puisse tous travailler ensemble et renouer un contact. Les outils ils sont, les outils sont essentiels. Il faut un outil unique. Avec un outil unique, on est axé comme nous on l'a à [nom de la ville], accès à tout sur notre outil informatique, de nous permettre de voir le dossier patient, l'imagerie, la biologie, un outil de prescription, tout concentré. Le problème c'est qu'on devrait avoir, et là c'est, il faut avoir un hôpital où on puisse travailler ensemble. Là on a tellement d'outils que les locaux à notre disposition ne nous permettent plus d'être ensemble, vous voyez ce que je veux dire ? »*. Ce désir récurrentement observé d'une intégration accrue des outils est en adéquation avec la dynamique de routinisation observée notamment de façon exogène.

Ainsi certains répondants expriment le désir que les outils soient davantage unifiés, qu'ils forment un système global, sans entrevoir si ce système serait davantage contraignant ou non sur leurs pratiques de leaders. Il leur semble que la vulnérabilité tient moins, en effet, à l'usage des outils qu'à leur multiplicité.

Liste des répondants ayant exprimé une foi ou un désir en une intégration accrue des outils :

PS-02, PS-04, PS-09, AM-09, EN-03, EN-07, EN-11, EN-14, HO-08, HO-17.

6.2.4. Une augmentation du rythme

En parallèle et parfois en lien avec le phénomène de routinisation est observé par endroit une augmentation systématique du rythme d'usage des outils.

Le phénomène est notamment déclaré chez des répondants de l'organisme PS, comme PS-08 : *« Il y a 10 ans, [dans notre direction] on avait par an, 3-4 projets majeurs. Heu, maintenant on en a 20, quoi. Alors on peut se dire qu'on est 20 fois plus, c'est pas le cas. Je pense que unitairement les personnes qui sont sur un seul projet sont pas plus débordées, mais c'est vrai que en fait plus on remonte et qu'on a des visions d'ensemble et qu'on pilote qu'on a une vision sur l'ensemble de ces 20 projets, heu... de par les managers, avant on n'avait que 4 projets à suivre, maintenant on en a 20. Il y a multiplicité des sujets qui fait que c'est un enfer, quoi. (...) Le fait qu'avec les outils effectivement au final on arrive à être plus productifs et on se dit "bah tiens on peut en faire plus plus plus plus plus" je sais pas si c'est lié directement, mais... Je pense qu'il y a un lien quand même, quoi. »*

PS-06 propose une perception de l'augmentation du rythme sur la base d'un autre indicateur qui est la marge de temps disponible : *« Là, on a des programmes ambitieux. Donc, y a une activité qui est très dense et avec le mode Agile qui fait qu'il y a plus de période de creux. Avant, on arrivait à sauvegarder deux semaines à Noël et deux semaines au mois d'août. Euh là, en décembre, on n'a plus qu'une semaine globalement de calme entre Noël et jour de l'an. Euh la semaine d'avant, ben c'est l'activité est toujours aussi forte. Et au mois d'août, on constate qu'il y a plus de période de creux du tout. Il y a quand même toujours soit des reliquats de recette parce que comme on nous a livré en retard, eh ben en fait, les recettes se prolongent sur le mois d'août pour être au rendez-vous en septembre. Euh et donc, on est obligés de garder une activité euh minimale. Il y a plus une sorte de gel euh tacite, voilà, où tout le monde était d'accord que première quinzaine d'août, de toute façon, tout le monde est en congé donc il se passe pas grand-chose. »*

Au-delà du temps libre pour décompresser, cette réduction de temps influe également sur la capacité à faire des tâches annexes mais indispensables à la mission, complète PS-06 : *« on n'a plus de... de période où on peut un peu lever le pied, regarder comment on a travaillé. Par exemple, on n'a plus le temps de faire des REX. On n'a plus le temps de faire des bilans parce que on est en phase d'exécution de recette, et on peut pas exécuter cinq jours par semaine*

parce que il faut déjà préparer la recette suivante sinon, on n'aura pas le temps, on n'aura pas fini notre préparation que la, la version suivante va arriver. Donc, on est dans un cercle où euh quand on a terminé une recette, on fait notre PV. La semaine suivante, on a une semaine de battement, et on embraye et on recommence. Et ça, ça laisse pas le recul suffisant pour se dire : « Tiens, on vient de finir quelque chose. Ça, c'est plus ou moins mal passé » et souvent, y a... voilà, y a... il faut expliquer pourquoi on a eu ça là. Euh ben on n'a pas le temps de capitaliser à des fins de s'améliorer vraiment collectivement. »

Un constat comparable est effectué dans le secteur militaire par AM-09, non pas sur l'accélération du rythme des projets, mais sur l'augmentation des sollicitations sur tous les sujets de son périmètre : *« En revanche, ce qui est, ce qui est regrettable, c'est qu'un chef aujourd'hui est sursollicité, ça, c'est une réalité, sursollicité. Est-ce que c'était le cas avant ? Je sais pas. Je pense pas autant qu'aujourd'hui. Et, et en fait y a un manque de temps parce que parfois il faut être capable de... de poser. (...) Y a une question d'immédiateté qu'y avait pas forcément avant, euh... qui est euh... qui est due à cette accélération du tempo hein, qui est très profitable d'un point de vue opérationnel, mais qui dans (Rires) dans d'autres domaines euh... a été plus euh... plus problématique. Euh... qui est due à l'accélération du tempo, qui est due à euh... à cette société d'immédiateté finalement, qui est due à euh... ben une... une très, très forte diminution des effectifs chez nous hein. Ce qui fait qu'y a ce qu'on appelle un multi-casquetage euh... des cadres, euh notamment euh... qui est du à... voilà, à toute cette évolution. Parce qu'on sollicite... on sollicite les gens sur tout un tas de... tout un tas de questions. Y a, y a, y a... enfin, c'est euh... L'outil permet, l'outil informatique permet une accélération du tempo. C'est l'écrasement, l'écrasement des niveaux de responsabilité ou des niveaux de hiérarchie entre elles, une accélération du tempo. »*

Conclusion du chapitre 6

Les outils à disposition du leader peuvent atténuer sa vulnérabilité opérationnelle et même personnelle. C'est leur rôle d'être *capacitants* et donc de permettre au leader de mieux exercer son rôle. En ce sens, ils diminuent le sentiment de vulnérabilité.

Néanmoins, du fait de leur usage, ces outils sont aussi sources de vulnérabilité : appropriation difficile, complexité, etc. L'ambivalence que nous avons décrite dans les

chapitres précédents entre vulnérabilité et exercice du leadership est bien assumée dans l'usage des outils. Il en résulte que les leaders semblent chercher une zone de tolérance à la vulnérabilité, et donc que l'exercice du leadership s'accompagne, à l'égard des outils dont ils usent, d'une certaine tolérance à la vulnérabilité. Là encore, nous ne sommes pas dans un « tout ou rien » ou dans un déni : les leaders interrogés ne sont pas dupes, ils jouent avec les conditions d'usage des outils dont ils savent qu'ils sont sources de performances mais aussi de potentielles contre-performances. Intuitivement un équilibre semble se réaliser, selon chaque leader, entre ces deux pôles qui bornent la zone de tolérance à la vulnérabilité.

Nous avons vu alors que les leaders peuvent demander davantage d'usage d'outils, même s'ils ne sont pas naïfs sur le fait que ces outils peuvent être aussi sources de vulnérabilité accrue. La vulnérabilité ressentie devant la multiplicité des outils à maîtriser est dépassée par une demande de davantage d'outils intégrés ; nous avons vu aussi que l'usage des outils ayant tendance à accroître les capacités des leaders, ceux-ci se sentent plus assurés pour effectuer de nouvelles tâches ce qui conduit à un phénomène d'accélération : plus on utilise d'outils, moins on se sent vulnérable, plus on accroît ses tâches et plus on utilise donc d'outils. La zone de tolérance à la vulnérabilité est donc mouvante.

La mise en visibilité de ce continuum entre capacité et vulnérabilité du leader quand il utilise des outils, conduit à la question du seuil de bascule entre les deux. L'existence d'une zone de tolérance invite à s'interroger sur le moment où le leader sort de cette zone : c'est ce que nous allons observer dans le prochain chapitre.

Cas cités dans le chapitre d'usage des outils générant des capacités et réduisant la vulnérabilité
Dans l'exercice du métier hors gestion
. La to-do list du quotidien qui déleste l'esprit (HO-04) . Le classeur pour faire face à la surcharge cognitive (HO-04) . L'accès à la messagerie en toute heure (AM-12) . Le formatage des Powerpoint pour limiter le stress dans les points de situation (AM-07) . La relation avec la hiérarchie pour limiter les conflits (PS-09) . Le Nine-line pour garder le cap en cas de stress élevé (AM-07) . La méthode en cas d'attaque (AM-12)

. Gérer la crise rassure, pas besoin de penser à autre chose (HO-06)
Dans la gestion de l'équipe
. Les fiches réflexes pour savoir gérer le quotidien et les incidents (AM-07)
. La délégation qui déleste la charge et résout le problème (AM-06)
. Privilégier le métier pour compenser le manque d'aisance avec la RH (EN-07)
. Les points d'équipe pour limiter le stress (EN-11)
. L'échange interpersonnel pour réduire les conflits (EN-07)
Dans l'exercice du leadership
. L'acquisition de matériel de travail réputé de bonne qualité pour faire face à une charge (HO-11)
. Whatsapp qui apaise (HO-04)
. L'usage d'outils métiers pour garder sa légitimité de chef (HO-04 et PS-04)
. La co-gestion pour trouver la solution (HO-08)
. La règle pour donner la bonne orientation au subordonné (HO-19)
. La foi du cahier d'ordre en cas d'incident (AM-03)
. La concertation des équipes pour réduire la solitude (EN-06)

Tableau 6 : Tableau de synthèse des exemples cités où l'usage des outils réduit la vulnérabilité personnelle

Chapitre 7 : Effets de seuil autour de la tolérance à la vulnérabilité

INTRODUCTION DU CHAPITRE 7.....	205
7.1. CHANGEMENTS DE ROUTINES QUAND LES CONTRAINTES EXCEDENT LES CAPACITES	206
7.1.1. <i>Le constat de changements de routines d'usage consécutifs à un manque de capacité résultant de la routinisation</i>	206
7.1.1.1. Au niveau des outils métiers	206
7.1.1.2. Au niveau des outils de gestion du quotidien	209
7.1.1.3. Dans l'exercice direct du leadership.....	215
7.1.2. <i>Le constat de changement de routines d'usage consécutifs à un manque de capacité résultant d'une surcharge d'informations à traiter</i>	222
7.1.2.1. Au niveau des outils métier	222
7.1.2.2. Au niveau des outils de gestion du quotidien	223
7.1.2.3. Dans l'exercice du leadership	229
7.1.3. <i>L'hypothèse d'un premier seuil de tolérance à la vulnérabilité</i>	240
7.2. UNE MISE A DISTANCE QUAND LES CAPACITES SONT EPUISEES.....	242
7.2.1. <i>Quand les capacités à faire son métier hors gestion sont épuisées</i>	243
7.2.2. <i>Quand les capacités à faire les tâches du quotidien sont épuisées</i>	244
7.2.4. <i>Quand les capacités d'exercer du leadership sont épuisées</i>	246
7.2.4.1. Quand les contraintes générées par les outils réduisent à néant les capacités du leader	246
7.2.4.2. Quand tous les outils mis en place ne parviennent plus à générer de capacités.....	247
7.2.4.3. Quand les outils se succèdent pour compenser les contraintes des précédents, jusqu'à possible épuisement des capacités	250
7.2.4.4. Quand l'usage du mauvais outil génère une surcharge réduisant à néant toutes les capacités du leader	253
7.2.5. <i>L'hypothèse d'un deuxième seuil de vulnérabilité</i>	254
7.3. FACTEURS QUI MODERENT LA PERTE DE TOLERANCE A SA VULNERABILITE	255
7.3.1. <i>L'intérêt voire la passion pour l'outillage technologique</i>	256
7.3.2. <i>L'entraînement à l'exécution de la tâche et la capacité à travailler même sans l'outil</i>	258
7.3.3. <i>La discontinuité des missions du leader</i>	260
CONCLUSION DU CHAPITRE 7.....	261

Introduction du chapitre 7

Nous avons suggéré en chapitre 6 l'existence d'une zone de tolérance à la vulnérabilité, dans laquelle l'usage des outils par le leader génère des capacités qui atténuent et compense leur vulnérabilité opérationnelle voire personnelle, dans laquelle également l'usage de ces outils peut être dans une dynamique de routinisation, et dans laquelle les contraintes générées par les outils sont tolérées dans la mesure où le leader conserve de ces outils la même routine d'usage. Mais 36 de nos répondants présentent également des situations où, du fait de la contrainte générée par les outils eux-mêmes, les leaders interrogés racontent avoir changé leur manière d'utiliser ces outils. Nous allons voir dans le présent chapitre les conditions dans lesquelles les outils ont généré un tel niveau de contraintes qu'ils ont amené le leader à chercher des modes d'usage alternatifs, esquissant ainsi l'existence d'un seuil de tolérance à sa vulnérabilité. Nous allons d'abord présenter les changements d'usage sur les outils liés à l'exercice des activités-métiers, puis les changements d'usage des outils de gestion des tâches quotidiennes (gestion d'équipe, organisation de son propre travail), avant de conclure sur les changements d'usage sur les outils d'exercice du leadership.

7.1. Changements de routines quand les contraintes excèdent les capacités

7.1.1. Le constat de changements de routines d'usage consécutifs à un manque de capacité résultant de la routinisation

Nous présentons tout d'abord la situation où le phénomène de routinisation crée une contrainte excessive qui inverse la dimension capacitante de l'outil. Nous serons amenés à citer l'exemple fréquemment rencontré d'outils technologiques dont l'évolution dirigée par une organisation tierce conduit à une contre-productivité.

7.1.1.1. Au niveau des outils métiers

Plusieurs cas ont été observés dans la dimension cœur de métier des leaders, nous commençons notre présentation par les cas du secteur militaire. Rappelons tout d'abord que nombreux officiers de l'armée de terre partent en opération avec leurs hommes, dans les mêmes conditions, ce qui les amène à faire usage des mêmes outils métiers : armement, véhicule, matériel, etc.

Arme devenue contre-productive par amélioration continue amène à arbitrage (AM-01) :

Le lieutenant-colonel AM-01, raconte comment l'amélioration continue d'une arme l'a menée à un point où elle était moins performante, ce qui a eu finalement pour effet l'arbitrage de son utilisation : *« on a (hoquet de rire) une organisation extrêmement performante qui repose sur un besoin militaire et des spécifications techniques et la direction générale de l'armement ce sont des ingénieurs ; moi je suis de formation ingénieur donc, faire un truc qui peut faire plus qu'on lui demande, évidemment ça fait tout de suite rêver l'ingénieur, mais au bout du bout, heu, on a, je sais pas si vous avez vu, on avait des lunettes sur les FAMAS à l'époque, c'était un truc qui était plus lourd que l'arme quasiment. Alors évidemment, ça voyait super bien la nuit, loin, tout ce que vous voulez, mais en fait c'était pas adapté, donc ça répondait à la demande "je veux voir la nuit et loin avec mon arme" mais une fois que vous l'avez posé sur l'arme c'était tellement lourd qu'en fait ça déséquilibre l'arme, vous ne pouvez plus tirer, et que lorsque vous marchez, chaque gramme compte et donc vous ne prenez pas une lunette qui pèse deux kilos 5. Donc vous la prenez pas. Ou alors vous la montez sur un affut, heu, à un poste de garde. »*

AM-01 complète ce point de vue avec un avis général sur l'adaptation d'usage du matériel militaire, et plus précisément le décalage de perception entre ceux qui conçoivent l'outil et ceux qui l'utilisent : *« lorsque le système il est super, lorsqu'il est présenté sur Powerpoint à Paris, mais qu'il est pas adapté lorsque vous êtes les pieds dans la boue dans la forêt vierge ou les pieds dans le désert ou les pieds dans la (inaudible) africaine, ben, vous les utilisez autrement ou alors vous les utilisez pas. Ou alors vous utilisez un moyen civil complètement basique, mais qui est complètement adapté et qui est suffisant à ce que vous faites. »*

Le cas de la lunette du fusil FAMAS montre que l'évolution de l'outil dans une dynamique de routinisation des bonnes façons d'usage (en l'occurrence mutualiser visée et vision nocturne) peut finalement se révéler contre-productive sur l'utilité première de l'outil (atteindre sa cible), rendant finalement les soldats (y compris les chefs) plus vulnérables s'ils ne peuvent plus tirer correctement. On observe donc ici un *effet de seuil*, qui correspond au moment où l'utilisateur se convainc par l'usage de la contre-productivité de l'outil. Cela l'amène à changer sa routine en arbitrant l'usage de cette lunette, parce qu'ils ont la possibilité de le faire, retrouvant ainsi leur capacité de tir initiale. Précision importante, le présent exemple montre bien que ce seuil existe pour tout utilisateur d'outils métier. Mais parmi eux, seul le leader a la légitimité pour ajuster l'usage ou l'adapter (et ordonner en l'occurrence de ne pas utiliser l'arme de la façon attendue).

Logiciel métier devenu contre-productif par amélioration continue mène à arbitrage (PS-06) :

Le problème peut partir d'une bonne intention, comme chez PS-06 qui nous déclare tout d'abord *« Alors, y a un truc dont je... contre lequel je me bats, c'est que dès lors que je deviens esclave d'un outil, ça ne me va plus du tout. Et dans ce cas-là, je refuse. »* puis nous donne un exemple précis. Elle nous explique donc que la DSI de son organisation lui a proposé un nouvel outil pour faire son métier, censé simplifier beaucoup de tâches désormais automatisées, ce qui, de prime, abord la séduit : *« Quand ça m'aide et que j'ai plus à le faire à la mimine, j'y vais. »* Mais quand elle demande une présentation de l'outil, elle constate que le mode de fonctionnement du nouvel outil ne répond pas à son besoin métier, et réagit en conséquence : *« Donc là, j'ai dit : « Stop parce que ça, ça me va pas. (...) J'ai... j'ai même réussi à convaincre la DSI en elle-même. Donc, c'est même pas moi qui ai eu à prendre la décision. »*

Dans le cas raconté par PS-06, l'amélioration continue de l'outillage pour effectuer la tâche métier aboutit à une version de l'outil qui génère davantage de contraintes que de capacités. Le moment de bascule correspond non pas au moment où la personne utilise l'outil mais au moment où la présentation de l'outil donne à l'utilisateur la perception de contraintes excessives, l'incitant à refuser son usage. Ici encore, le pouvoir de « dire stop » est possible pour le leader et c'est par sa propre expérience de l'usage qu'il met au jour le « seuil » de tolérance à la vulnérabilité induite par l'outil.

Logiciel métier devenu contre-productif par routinisation continue mène à changement de routines puis à résignation (HO-15) :

HO-15 est médecin mais aussi responsable d'une antenne médicale dans un grand groupe international de protection sociale. Lorsque nous lui demandons quels sont les outils qu'il déteste, il présente son logiciel métier, dont le manque d'ergonomie serait apparemment justifié par des règles de sécurité : « *Ah bah moi c'est l'outil que j'utilise tous les jours pour travailler, mais qui est un outil managérial qui est absolument épouvantable. (...) L'IT c'est jamais confortable dans les entreprises, on a toujours l'impression que ça marche jamais correctement, mais nous on atteint des sommets, là. (...) Un outil qui est moins bon, qui nous fait perdre du temps, et qu'on va changer d'outil et que ça sera encore pire. Mais bon, d'un autre côté, on sait aussi que, pour nous sécuriser et pour nous protéger, compte tenu du fait que [notre entreprise] est une société particulièrement voyante avec une image mondiale particulièrement plus connue, respectée, et cetera, on est d'autant plus susceptibles d'être attaqués. Donc pour être protégés il faut avoir finalement ces outils qui sont pas faits pour l'utilisateur mais qui sont faits pour nous protéger, voilà. »*

HO-15 explique ensuite en quoi c'est le phénomène de routinisation par une intégration automatisée de son logiciel métier qui a rendu cet outil moins productif. En l'occurrence, une politique de centralisation des fonctionnalités dans un outil métier commun pour les 77 filiales « *[Notre entreprise] c'est des milliards et des milliards de chiffre d'affaires, enfin c'est le plus PIB de pas mal de villes, de pas mal de pays dans le monde. Et donc ils ont travaillé sur un programme qui s'appelle [Anonymisé] c'est-à-dire de faire rentrer toutes les polices d'assurance sur un nombre restreint de polices d'assurances différentes. »* Cela a amené l'entreprise de HO-15 à développer un outil commun pour les 77 filiales, le plus sécurisé possible, qui pourra prendre en charge un incident sur une fusée spatiale comme une

personne âgée qui s'est cassé la cheville. Cela amène HO-15 à ce commentaire : « *Les outils ils sont pas faits pour être conviviaux, c'est pas l'objectif premier, c'est pas la convivialité. L'objectif premier c'est la rationalité, c'est de trouver le moyen d'avoir quelque chose qui soit utilisable par tous (...). Il faut que cet outil soit capable de faire tout. Donc, c'est évidemment des choix qui sont mis en place, qui font qu'effectivement en termes de vécu utilisateur, c'est vrai que c'est pas forcément très fun, voilà.* » Ainsi, l'outil vise à répondre au besoin de toutes les filiales en étant mutualisé, quitte à perdre en convivialité d'usage.

Quand nous demandons si cette baisse de convivialité est compensée par une amélioration de la performance, HO-15 nous répond : « *On l'améliore pas par l'outil. Voilà, on va l'améliorer en essayant de travailler au mieux nos processus, et en essayant de faire rentrer nos processus dans la machine. Avec les contraintes que nous impose la machine, mais voilà.* » HO-15 décrit donc que c'est en modifiant les processus autour de la nouvelle configuration de l'outil qu'il essaie de retrouver sa performance.

Quand nous suggérons, en retour, que son discours sonne comme une résignation, HO-15 répond : « *C'est-à-dire qu'on n'a pas trop les moyens de se battre hein, parce que là vraiment nous, avec nos 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, on est des petits poucets par rapport aux milliers de milliards d'euros de chiffre d'affaires [du groupe]. Donc on peut crier, personne ne nous entendra (Rires).* » Le cas relaté par HO-15 décrit donc en quoi la routinisation de l'outil métier répond à des besoins de rationalisation de performance mais aussi de sécurisation accrue, au détriment de la performance de l'outil. Face à un outil considéré comme pire, HO-15 essaie d'adapter ses routines et, dans l'impossibilité de pouvoir le refuser (à la différence des cas précédents), il se résigne à la baisse de performance face à laquelle il considère comme impuissant. Le seuil de tolérance est ici marqué par la résignation : on continue d'utiliser, de manière dégradée, ce que l'on sait non efficace.

7.1.1.2. Au niveau des outils de gestion du quotidien

Nous présentons dans cette sous-section les cas de franchissement d'un seuil de tolérance à la vulnérabilité du fait de l'usage d'outils de gestion du quotidien. En préalable à la présentation de ces cas, nous citons à titre illustratif la capitaine AMEXP-01, qui nous avait expliqué en entretien exploratoire que puisque sa charge de réalisation de *reportings* (dont beaucoup sont en doublons) occupait 60 à 70% de sa mission, elle était obligée de rallonger

ses horaires de travail. Le seuil est ici repéré par le dépassement (perçu comme anormal) du temps d'activité.

Format d'outil devenu inadéquat mène à changement de routine (AM-07) :

Nous avons évoqué par deux fois le cas du lieutenant-colonel AM-07 qui avait expliqué en quoi le cadrage des informations apporté par le Powerpoint ou le Nine-Line pouvaient rassurer. Le même AM-07 nous a également cité le cas où le formatage de l'outil mène au contraire à la contre-productivité, en prenant l'exemple de son quotidien en centre opérationnel (CO) : « *Parfois on perd du temps à faire des comptes-rendus des machins, des trucs formatés, alors qu'en fait, un petit point site informel de cinq minutes, ça permet de gagner du temps. Et dans l'armée, dans, dans le travail de CO, il y a quand même pas mal de points de site, des points de situation qu'on doit faire régulièrement et qui pour le coup, qui sont formels et qui pour le coup font perdre un temps fou. Et moi je sais que dans mon, dans notre CO, au régiment euh... on avait obtenu du chef de réduire justement ce système de réunions informelles. »*

C'est donc suite à la sensation de *perte* accrue de temps (lors de l'usage d'outils que la routinisation a rendu inadaptés au contexte) qu'AM-07 va entreprendre de changer les modalités d'usage : « *Normalement on devrait faire un point de site par heure. On lui a dit : « Ecoutez, un point de site pour le préparer, il faut 10 minutes. Donc déjà si on fait 10 minutes de prépa d'un point site sur des PPT et qu'ensuite on fait 10 minutes de point de site, eh ben on travaille plus que 40 minutes. Et pendant ce temps-là, il y a 20 minutes de... où il y a... un quart du CO qui écoute la radio, qui suit la situation ». Donc c'est compliqué. »*

En complément, AM-07 décrit en quoi selon lui l'expérience joue sur la capacité à adapter le format d'outils trop routinisés : « *La plupart des chefs, surtout quand ils arrivent dans le régiment et qu'ils sortent de l'école de guerre, etc., ils ont envie d'appliquer ce qu'ils ont appris à l'école de guerre, ce qu'ils ont appris dans les différentes écoles. Mais parfois ils comprennent que finalement un petit point de site informel fait par le, le chef CO qui avant est allé voir tous les chefs de cellules, qui s'est renseigné et qui leur a dit au coin de la carte : « Voilà la situation euh... » Et comme ça, ça permet à tous le CO de continuer de travailler. C'est, c'est peut-être parfois plus rapide. »* Une fois encore, entre le moment où les modalités d'usage de ces outils sont tolérés et le moment où il devient nécessaire pour la personne de changer ces routines d'usage, on observe un passage de seuil caractérisé ici par un agacement chez AM-07 et ses

pairs qui vont jusqu'à contester les règles établies auprès de leur hiérarchie. Cela permet de suggérer deux phases (tolérance puis réaction-adaptation) séparées par un seuil.

Outil imposé mène à exaspération mène à changement de routine (HO-21) :

Nous retrouvons une fois encore le cas d'un outil informatique développé par une organisation tierce et dont la nouvelle version imposée génère chez l'utilisateur un excès de contrainte. Il s'agit cette fois d'un outil de commande de matériel qui exaspère fortement la cadre de santé HO-21 : *« on a un outil de commande de la papeterie qui s'appelle [Nom de l'outil], c'est grand public je sais pas si vous connaissez. Donc nous c'est du public, il y a un marché [Nom de l'outil], quand on veut commander du scotch des feutres, des fluo, des marqueurs voilà, on a une interface [à l'hôpital], je sais plus comment elle s'appelle, c'est une catastrophe. Parce que, ben c'est pas sur Amazon hein clairement, on n'est pas sur cette interface-là, on est sur un truc absolument... une interface dégueulasse, on voit pas ce qu'on achète. Si on veut acheter des trombones on met "trombone" et ben trombone ça ressort pas et ça s'appelle "attache française", "attache je-sais-pas-quoi" enfin c'est tout mais c'est pas ça. Donc pour le coup c'est une abomination. On a changé de logiciel soi-disant ça allait être mieux. Et bah c'est pas mieux. (...) Mais quand je vais sur [Nom de l'outil].fr j'ai un beau truc à la Amazon. Hé ben ce qu'on fait c'est qu'on copie le numéro, la référence, et on colle dans notre truc à nous pour voir si on y a le droit aussi. »* L'existence d'un seuil est ici exprimée parce que l'utilisateur ressent continuellement de l'exaspération et de la perte de temps dans son usage, jusqu'au moment où il décide de trouver une routine alternative pour exécuter sa tâche de commande de matériel.

Changement outil médical mène à baisse performance mène à travail dégradé puis résignation (HO-05) :

Le médecin chef de service HO-05 décrit une situation similaire où le changement d'outil métier du service génère un excès de contraintes comparativement à la version précédente, mais où HO-05 et son équipe essaient plusieurs changements de routines avant de re-rationaliser leur perception de l'usage de l'outil.

HO-05 commence ainsi la présentation de la situation : *« Ils ont changé le logiciel et la suite, (...) c'est une catastrophe. Par exemple, on a perdu 35 minutes de durée moyenne de passage des patients, par patient. »*

Quand nous demandons à HO-05 comment son équipe essaie de rectifier le tir, il répond : « *Au début, on s'était dit que ça allait s'améliorer, parce qu'on avait une problématique de mémoire sur les serveurs. Ça, ça pouvait se régler parce qu'on pouvait acheter des serveurs plus gros. Donc on a acheté des serveurs plus gros. Ça a été assez décevant. (...) On n'avancera pas plus, plus vite là-dessus en fait. Donc ça c'est une chose qu'on a... On aura perdu 35 minutes de passage, et voilà. (...)* ».

Le changement de matériel pour qu'il soit plus adéquat avec l'outil se révèle une manœuvre inefficace, mais HO-05 ne baisse pas les bras et contacte directement les informaticiens (de façon un peu véhémence) : « *Alors au début euh... on a été un peu... méchants, agressifs, et puis finalement rien ne s'est pas trop passé. On a répercuté l'impact, on leur a renvoyé des e-mails, on leur a dit que, on allait... que la prochaine fois que ça n'allait pas, on allait venir prendre la moto et tout brûler, et rien n'a changé.* » (...)

Après plusieurs autres tentatives, HO-05 et son équipe doivent se résigner au fait qu'ils ne pourront faire mieux et poursuivent donc leur travail en faisant usage de l'outil imposé : « *On a trouvé des tas de stratégies de contournement, mais bon c'est pas, c'est pas idéal, et en fait voilà. (...)* » Dans ce cas encore, la routinisation par mise à jour exogène de l'outil a abouti à un stade où l'outil perd en productivité pour l'utilisateur, générant frustration et colère, recherche d'alternatives jusqu'à arriver à un stade de résignation de ces conditions d'usage dégradées et de productivité réduite.

Changement outil médical mène à baisse performance puis re-rationalisation (HO-01) :

Nous remontons encore un cas où la nouvelle version de l'outil de gestion du service suscite un excès de contrainte, cette fois raconté par la chef de service HO-01 : « *Ça prend du temps. Par exemple, regardez, avant, par exemple pour avoir les avis spécialisés, on passait un coup de fil au spécialiste, il nous disait quoi faire et tout, voilà. Maintenant, tous les avis doivent fai... ça ça prend du temps. Donc quand vous transmettez ça à votre équipe, ça râle derrière, hein, ils sont pas contents. Imaginez que vous avez, heu, je sais pas combien de patients à prendre en charge. Pour chacun patient il faut, remplir des cases et tout pour demander l'avis et tout, 'fin c'est... (...)* Avant, voyez, on faisait une prescription à la main. Ça va beaucoup plus vite, à la main. Que de cliquer 20 fois pour prescrire un Doliprane. »

Nous observons là encore un passage de seuil caractérisé par un agacement face à la charge accrue pour effectuer une tâche préalablement moins coûteuse. Cependant, dans la

foulée, HO-01 complète son propos en modérant l'impact des contraintes générées : « *Mais, sur le plan qualité, c'est mieux. La traçabilité elle est meilleure. La transmission quand le patient va dans un autre service, elle est meilleure. C'est pas comme un bout de papier qui le suit, et tout, et des fois on comprend pas l'écriture. Enfin, voyez, ça a quand même, ça prend plus de temps, mais en termes de qualité, de traçabilité, c'est meilleur.* » Le passage au seuil s'inscrit donc dans une négociation avec la tolérance à l'égard de la vulnérabilité que peut produire un outil par ailleurs reconnu comme capacitant.

Le cas exposé ici par HO-01 ressemble au cas précédent où l'outil routinisé augmente le temps d'exécution de la tâche, ce qui génère de l'agacement, mais cette fois le passage de seuil est rééquilibré par une re-rationalisation de l'usage de l'outil : ce temps plus long consacré à l'exécution de la tâche profitera aux autres services en termes de gain de temps et d'efficacité.

Panne outil de gestion de service mène à travail en mode dégradé (HO-11) :

Nous abordons ici la situation où l'outil central de gestion du service tombe en panne, situation vécue et décrite par le chef de service HO-11 : « *Si [l'outil de gestion du service] casse bah ça va nous mettre dans la merde pendant... 4-5 heures. (...) Quand vous avez un dossier patient informatisé, vous avez 2 niveaux de pannes. Le premier niveau de panne qui est un peu emmerdant, c'est "vous n'arrivez plus à voir les nouvelles entrées, mais vous conservez les gens qui sont dedans". C'est très chiant mais c'est très chiant après. Parce que il va falloir ressaisir dans l'outil pour qu'on ait une traçabilité. Le niveau de panne numéro 2 c'est, boum, blackout. Il y a plus rien. Et là, non seulement vous voyez plus ce qui arrive, mais vous voyez pas ce qu'il y a dedans.* »

Nous sommes ici dans une situation où le degré de routinisation (en l'occurrence d'automatisation) est tel que lorsque l'outil tombe en panne, l'équipe est momentanément dans l'incapacité de travailler. Face à cette situation se met en place un changement de routine qui n'est possible que par la formation ou l'entraînement : « *Donc là le truc numéro un c'est "il faut sécuriser l'unité". Vous allez voir tout le monde et vous faites comme, vous faites de la médecine de catastrophe. C'est à dire que vous prenez du papier, des crayons, et sur tous les brancards avec tous les gens vous dites "rappelez-moi ce qui vous arrive, vous vous appelez comment ?" Si vous avez encore les étiquettes, vous mettez une étiquette "qu'est-ce qui vous arrive ?" et vous le donnez au malade. "Vous gardez ça. On vous l'a expliqué, on a un*

crash, on a une panne majeure, on est désolé, on est sourd-muet-aveugles, il faut qu'on sache ce qui vous arrive tout de suite" et ça vous faites ça pour tous vos malades. (...) C'est notre métier. Dans notre métier on a automatiquement la médecine de catastrophe. La médecine de catastrophe c'est vous devez vous démerder tout le temps pour tout. Et là un crash d'ordinateur... » On observe donc dans ce récit que HO-05 et son équipe retrouvent au moins provisoirement un niveau de tolérance à leur vulnérabilité en faisant d'une routine alternative de travail de qualité dégradé, appelé ici médecine de catastrophe.

Obsolescence trop fréquente des outils mène à un arbitrage d'usage (PS-02) :

PS-02 nous présente un autre cas où la routinisation exogène des outils mène à une baisse de performance, qui n'est pas liée à une dégradation de la qualité perçue de l'outil lui-même, mais à la trop grande fréquence d'usure des outils : *« Je pense que les nouvelles technologies nous apportent quand même une certaine souplesse dans les applications, dans leur développement. Elles sont quand même plus sympas maintenant et plus faciles à, à faire évoluer d'un point de vue graphique ou des choses comme ça que des vieilles applications qui mettaient plus de temps à évoluer. (...) Mais par contre, le fait que ça bouge tout le temps peut aussi nous nuire, entre guillemets, à ce qu'on coure un peu derrière parfois. C'est, c'est le deuxième volet, voilà, où on peut pas suivre tout le temps les, les nouvelles technologies, puisque voilà... On a... on peut pas tout le temps changer non plus. Donc c'est cet aspect qui parfois peut être un peu compliqué. [Par exemple] en termes d'outil de développement, on a donc Java, Angular, machin, donc on a toujours une version d'après, d'après, donc en v8, en v12, en v machin. Donc on... on, on a toujours une nouvelle méthodo qui est toujours mieux que la précédente et ainsi de suite. »*

En conséquence, PS-02 suit-il le rythme en apprenant à maîtriser chaque nouveauté technologique ? Il s'avère que pas systématiquement : *« On est... on est tentés de les prendre, puisque à priori, si c'est nouveau c'est que c'est mieux et que, voilà, on vend du rêve souvent. Etant donné que c'est plus facile, que c'est plus sympa, plus évolutif, tout ce que vous voulez, donc, on a pris cette tendance-là. Ben, clairement, aujourd'hui, ben, enfin, si je prends le, le logiciel Angular qui est notre... la partie Java, on prend pas toutes les versions. On en prendra une sur trois, parce qu'on va quand même la, la regarder, voir qui l'utilise. Voilà, on va... on se précipite pas du coup. (...) c'est pas parce que c'est nouveau que c'est mieux déjà. Et quand c'est très nouveau, c'est... on peut être déçu, (Rires) parce que pas beaucoup de recul ou pas*

de maîtrise ou des choses comme ça aussi. On a aussi un peu cet effet-là. »

Nous sommes donc ici dans une situation où l'excès de routinisation de l'outil par une mise à jour trop fréquente amène l'utilisateur à ne pas maîtriser les tenants et aboutissants d'usage et à arbitrer sur le choix d'adopter la dernière version, par crainte de tomber précisément dans un excès de contraintes telles que faire d'inutiles cycles d'apprentissage des outils.

7.1.1.3. Dans l'exercice direct du leadership

Ce passage de seuil dans l'usage des outils que nous commençons à observer sous différentes faces peut également nuire au leadership. Nous effectuons ci-dessous les deux types de cas observés : le premier cas est la panne de l'outil qui révèle dans quelle mesure les capacités du leader sont en dépendance de cet outil, le second cas (fréquemment observé) est celui où l'outil de communication routinisé, censé toujours améliorer les capacités de communication, finit par réduire le spectre de cette communication jusqu'au point où le leader ressent un malaise l'invitant à changer ses routines.

7.1.1.3.1. *La panne de l'outil qui révèle la dépendance du leader à cet outil*

Nous présentons ici un exemple illustrant en quoi la panne d'un outil révèle dans quelle mesure les capacités du leader dépendent de cet outil.

La panne de l'outil routinisé mène à des routines en mode dégradé (AM-05) :

Le capitaine AM-05 nous décrit une situation liée à l'évolution continue des technologies radio : *« la technologie évoluant, on a mis de plus en plus de technologies, les postes radio notamment sont devenus très élaborés, heu... On peut, enfin ils permettent, pas uniquement de se parler, on peut transférer maintenant des données électroniques avec des petites boîtes en plus... On peut même dans certains cas transmettre des images, enfin c'est... Oui ça a, ça a augmenté la vitesse de transmission de l'information, dans les deux sens. Le subordonné qui fait un compte rendu, qui dit "j'ai lu ça" ou "je vais faire ça" voilà. Et, ça va aussi augmenter la vitesse de transmission de l'ordre donné par le supérieur vers son subordonné. Mais quand ça marche pas, il faut savoir garder la méthode ancestrale. »*

Nous lui demandons alors un exemple de situation où il a eu recours à la méthode ancestrale, ce à quoi AM-05 répond : *« Alors c'était une phase d'entraînement. (...) À un*

moment on s'est retrouvé à ne plus avoir, enfin des difficultés énormes de transmission. Et tout le monde était tellement habitué à ce qu'on te réponde du tac au tac, que quand il y a eu cette, ce problème, y a eu un petit temps de latence "qu'est-ce qu'on fait ?". Bah moi ça a été vite fait, j'ai pris les petits véhicules, euh, j'ai dit "viens voir" et puis "Ben va là-bas porter le compte rendu au chef, tu lui dis qu'il se passe ça, et tu reviens en me disant..." mais le temps de déplacement dans un petit véhicule qui doit jongler entre l'ennemi, exercice hein, les méchants, pas se paumer en topographie, heu... (...) alors avec les défauts que ça comporte, c'est à dire que, vous, vous donnez un message à ce messenger ; soit c'est ultra rapide ultra important heu, c'est verbal encore une fois, soit c'est écrit. Le verbal, lui quand il va le répéter... Qu'est-ce que, qu'est-ce qui arrivera à l'autre bout ? Est-ce que ce sera un message fidèle ? Normalement oui mais, avec le stress, le... ».

AM-05 conclut en précisant que la routine en mode dégradé est standard pour ce genre de cas : *« moi, dans ma génération, le souci principal c'était les ruptures de liaison en termes de radio. Et on est revenu à chaque fois sur... Ben ça, le standard, c'est à dire que un véhicule, soit physiquement retourne jusqu'à la position du chef, ou alors le véhicule prend une position intermédiaire de façon à faire relais entre le chef et moi. »*

Le cas décrit par AM-05 décrit un effet de seuil caractérisé par ce moment de flottement durant lequel le leader se demande brièvement « qu'est-ce qu'on fait ? » avant de trancher en adoptant la routine d'adaptation et, en ce sens, d'exercer sa fonction de leader.

7.1.1.3.2. La réduction du spectre de la communication par l'outil routinisé mène à malaise puis un changement de canal

Nous abordons le deuxième cas où la routinisation génère un effet de seuil : celui où l'outil de communication dont le développement est censé augmenter les capacités de communication, finit par réduire le spectre de la communication et mener à un changement de routine. Nous présentons ci-dessous plusieurs exemples remontés par les répondants.

Le manque d'information fourni par l'outil routinisé mène à exaspération puis à changement de canal (HO-07) :

HO-07 nous explique sur un ton assez ferme sa routine d'usage face à un excès de messages qui ne parviennent pas à transmettre l'information adéquate : *« moi j'ai une règle,*

c'est que au bout de deux mails ou deux Teams ou deux WhatsApp où il y a une incompréhension, je décroche le téléphone. C'est à dire que si on me pose une question, que je réponde à côté et qu'on me repose la question, j'appelle. Je passe pas ma journée à envoyer des Whatsapp pour plus de précision. On s'appelle, on se met d'accord par téléphone. J'ai aussi la culture de faire un peu vite, et que, une question => un message : si on me repose une question ben non on s'appelle, et puis on fait ça en 3 minutes 20, voilà ».

Malgré la multiplicité des messages HO-07 se retrouver à ressentir un *manque* d'information : le message écrit ne permet plus au collaborateur de remonter la juste information, ce qui crée de l'agacement chez HO-07 et l'incite à changer l'outil vers le téléphone.

Nous avons par ailleurs recueilli plusieurs récits dans lesquels le changement de routine d'usage découle certes d'un manque d'informations mais surtout, de la façon dont les répondants l'expriment, d'un manque de lien dans l'échange avec les collaborateurs.

L'exemple d'EN-10 qui remplace le mail par le contact direct :

EN-10, pilote de projet, nous raconte ainsi comment il a été amené à réduire l'usage de ses mails pour y substituer le contact direct. Il explique d'abord que dans son poste précédent de responsable de sous-projet il avait pris le travers de rester derrière son outil de gestion, et donc « de ne plus humaniser ses lignes de planning ». L'arrivée dans son nouveau poste va compromettre sa capacité à garder la même routine « *Quand j'ai pris ce poste-là au départ, j'ai envoyé beaucoup de mails parce que comme j'étais dans le poste d'avant, j'étais plus sur du reporting et du pilotage de ligne de planning, j'avais gardé un peu ce côté-là et j'en voyais beaucoup en disant "pourquoi cette ligne est pas clôturée ? Pourquoi vous avez pas joué cette activité comme prévu ?" ».*

Non seulement EN-10 admet que cette forme de relation est, avec le recul, déshumanisante, mais il récolte en retour un faible taux de retour de ses collaborateurs, ce qui l'amène à revoir sa routine : « *Et puis de toute façon tu vois que ça marche pas, les gens ils te répondent pas quand tu fais des mails, donc au final tu te rends compte que la culture du site fait que si tu veux que ça avance, de toute façon il faut aller voir les gens. (...) Je pense qu'il a fallu un bon mois (...), peut-être un peu plus même, voilà trois mois sur le poste suivant pour sortir un peu, se détacher des outils et aller plus au contact... Après il y a des moyens de rester*

sur les outils, mais au lieu de t'installer dans ton bureau tout seul bah tu fais la même chose depuis le bureau de de tes équipes. Donc là tu restes à gérer tes outils mais comme tu le vis avec eux en direct, tu leur poses des questions et ça évite d'envoyer des mails ».

Nous observons donc que pour EN-10 l'échange de *reporting* par courriel permet un gain de temps notable, mais invite à un retour restreint du collaborateur, retour qui élude les autres dimensions caractérisant la réalité de son travail (les conditions d'effectuation, les difficultés, etc.) et de son rôle de leader. Cela a finalement encouragé les collaborateurs à moins voire ne plus répondre, ce qui a généré en retour un malaise chez EN-10, l'amenant à revoir son outil de communication vers davantage d'échanges directs pour exercer son leadership.

Le développement de l'usage de Teams chez PS-02 jusqu'à un retour partiel au contact direct :

Dans une situation comparable, PS-02 nous partage une situation dans laquelle le développement d'usage d'outils distanciels consécutif à la crise COVID fait ensuite marche arrière sur certaines tâches afin de maintenir l'implication des collaborateurs.

PS-02 nous explique tout d'abord en quoi l'évolution des outils de communication a influé sur la nature des interactions entre collaborateurs mais aussi la baisse de sédentarité au bureau : *« On a encore [des téléphones] sur les bureaux, mais ils servent quasiment plus en fait, tout bêtement, puisqu'on ne sait pas où sont physiquement les gens. Et c'est pas forcément intéressant de savoir où ils sont. On a plus tendance, soit à appeler directement, soit à contacter : « J'ai besoin de te voir », voilà, puis là se voir physiquement après. Mais l'élément de contact devient Teams, ou la messagerie instantanée quelle qu'elle soit. Ça, aujourd'hui, on s'en sert énormément. La messagerie également, ouais, ça reste des canaux de communication. »*

PS-02 explique ensuite que l'outil Teams qui pourrait de fait se substituer à tout échange en face à face doit néanmoins parfois céder la place à ce contact plus direct : *« On continue quand même à se voir dans certains cas. Et tout n'est pas repassé par les outils de téléconférence ou autre. Ça, on s'aperçoit que tout ne fonctionne pas mieux à distance. On le fait pas tout le temps, mais on essaie, sur certains sujets, on sait que la coopération ou la co-construction ou l'idéation, on s'aperçoit que à distance, c'est beaucoup plus compliqué, voire ça limite un peu l'imagination, puisqu'on est... puisqu'on est toujours un peu bloqués avec les*

outils, tout bêtement. On n'est pas tous très à l'aise avec les outils en fait, ou à des degrés très différents. Etant à distance, on peut en fait avoir tendance peut-être à se les... enfin, à moins participer parfois, chez certains. Quand ils sont physiquement tous autour d'une table, c'est plus facile de faire participer, je trouve. » Dans ce cas le passage du seuil n'est pas caractérisé par un ressenti personnel mais par une appréciation purement opérationnelle de la performance.

La perte en interaction sur Teams qui mène au contact direct chez PS-12 :

PS-12 partage une situation similaire, dans laquelle des limites perçues dans l'efficacité des réunions à distance l'amène à changer le mode de concertation de ses collaborateurs. Il commence son récit en décrivant le problème supposé : « *On fait des rooms Teams. On fait des ateliers, des réunions et on ne sait pas si les gens écoutent. Les gens, ils font leurs mails, leur Teams, tout ça, mais c'est tout le monde. Et c'est pas une bonne chose.* »

Le malaise instillé par ce format d'échange amène donc PS-12 à tester le degré d'interaction avec ses collaborateurs : « *il y a longtemps, avant le confinement, on avait commencé le télétravail, et on a fait une réunion à distance avec mon équipe. Et on a fait des rooms comme ça. C'était une réunion descendante. J'ai arrêté de faire. Réunion descendante pendant une heure. Au bout d'une heure, donc j'avais présenté tous mes slides et aucune réaction, tout le monde avait coupé les micros, et j'avais détesté ça. Je leur avais dit : « Jamais plus, on recommence ça. Euh, c'est juste pas possible » ».*

En conséquence de quoi, PS-12 a adapté la routine d'interaction avec ses collaborateurs : « *Et, et du coup, aujourd'hui, ben dans toutes les réunions que je peux faire, les ateliers, etc., je sollicite les gens. Je vais faire le tour des gens. Le tour des équipes. Bon, pour leur demander leur avis, même si y a pas besoin. Euh, je fais le maximum pour créer de l'interaction.* »

Le passage de seuil est ici caractérisé par un ressenti qui devient insupportable face au silence des collaborateurs dans la réunion Teams, amenant à changer d'outil d'échanges.

L'agacement devant un format d'atelier devenu inadéquat chez HO-18 qui mène à un nouveau format de concertation :

Concernant le chef de service d'urgences HO-18, c'est l'agacement vis-à-vis de la réunion utilisant Powerpoint qui lui a fait changer ses routines d'usage : « *Je ne supporte plus de voir des réunions qui sont axées sur le Powerpoint. J'ai besoin moi de réunions où on puisse discuter collégialement, faire émerger une problématique. Et être beaucoup plus agile. Donc je préfère de plus en plus maintenant des réunions avec une agilité différente. Par exemple des réunions post-it, ou des réunions où on peut faire évoluer les arguments, pas le PowerPoint. Evidemment c'est pas l'outil pour l'outil, hein. Mais c'est la manière qu'ont des, comment dire, des managers d'utiliser l'outil de manière figée. Je supporte plus.* »

HO-18 explique plus en détail le cheminement vers ce changement d'outil. Il explique tout d'abord la finalité des réunions de concertation utilisant Powerpoint : « *En fait, on a besoin dans une réunion de faire de l'intelligence collective. On a besoin d'écouter tout le monde, d'arriver avec un PowerPoint qui est fait, de l'exprimer, de prendre en compte les remarques.* » Lorsque nous lui demandons s'il a toujours détesté le Powerpoint, HO-18 répond : « *Non je le faisais avant, ça rassure. Je me disais "tenez les gars, j'ai pensé à ça vous en faites quoi ?" (...)* »

HO-18 explique alors qu'en prenant sa fonction en 2014, il avait pour mission de fusionner trois services qui se détestaient, avec des chefs distincts, et c'est à ce moment qu'il a pris conscience de la perte de productivité des réunions utilisant Powerpoint : « *[J'ai arrêté d'utiliser Powerpoint] quand j'ai compris que j'avais besoin de faire travailler les gens autrement qu'en silo. C'est à dire qu'avant j'allais voir les gens un par un. Donc quand c'était important je, je prenais leurs arguments et je développais une méthode. Et j'étais devant une salle de trente mecs, je disais "voilà les gars, vous en pensez quoi ?". Putain ça marche pas bien.* »

HO-18 explique en conséquence la nouvelle routine qu'il a mise en place : « *Donc maintenant je mets un Powerpoint des faits : "voilà les gars, voilà les faits, voilà les faits qui sont résumés de questionnaires, voilà ce qu'on a, et j'aimerais maintenant qu'on en discute. Et si vous en êtes d'accord on prend un paper-board, ou quelqu'un d'autre se met sur une animation d'écran, et je voudrais que vous me fassiez part de ce que vous amènent les*

éléments que je vous mets là. Vous en pensez quoi, qu'est ce qu'on fait ? » Ça c'est vachement plus riche parce que chacun est acteur. En fait, je veux générer de l'émotion. »

Nous pouvons résumer ainsi le cas remonté par HO-18 : l'exercice de concertation par Powerpoint, jusqu'ici rassurant, a fini par susciter de l'agacement chez HO-18 dans la mesure où il ne créait pas de retour de la part des collaborateurs, amenant HO-18 à changer ses routines d'usages vers d'autres outils davantage collaboratifs et récolter ainsi l'implication nécessaire des collaborateurs pour la réussite de cette mission de fusion de services.

La table et la cafetière comme nouveaux outils de réunion chez HO-11 :

Nous observons un cas similaire avec le chef de service HO-11, qui suite à l'inefficacité de réunions de service formelles fait appel à des outils moins formels.

HO-11 explique d'abord en quoi le contexte créé par la crise COVID l'a fragilisé sur son poste précédent : *« Ce qui m'a fait pas mal de tort je trouve ça a été le COVID. Parce que lors du début du COVID, j'ai été nommé directeur médical de crise de l'hôpital, ce qui fait que mon activité clinique est tombée à zéro. (...) Et puis finalement ça a été une césure avec mon service, que j'ai eu du mal à rattraper, et c'était compliqué. Parce que du coup j'ai été aspiré dans beaucoup d'institutionnel à l'échelle de l'établissement, et j'ai perdu le lien avec mon équipe. Et ça, ça a été difficile. »*

Lorsqu'il prend son nouveau poste (toujours de chef de service, mais dans un établissement différent), HO-11 prête donc attention à développer la relation avec les membres du service non plus via la réunion formelle, qui ne portait pas de fruits dans son poste précédent, mais des outils plus informels : *« C'est plus simple pour moi de maintenant de faire différemment, et d'être plus dans le dialogue, et d'être plus dans, dans la réunion, dans l'exposé, dans la communication, que ce soit par mail, ou de manière informelle où formelle. La communication avec l'équipe, les écouter, prendre le temps, ma consommation de café a explosé, mon hypertension artérielle aussi mais un truc qui est important c'est ça (il bouge sa caméra vers une table à côté de son bureau). Maintenant j'ai une table. J'en avais pas dans mon truc avant, et ça faisait... J'avais un bureau avec une chaise en face, ça c'est pas terrible pour la comm'. Maintenant j'ai une table, un frigo, une machine à café, on s'assoit autour de la table, on boit un café, on discute, et mon bureau est situé au sein des urgences. »*

De façon générale, ces exemples nous permettent d'illustrer le phénomène où la routinisation par l'évolution continue et la systématisation d'usage d'outils de communication peut générer une perte du spectre de la communication : l'information transmise n'est pas assez claire (dans le cas de HO-07 qui échangent plusieurs messages infructueux) ou franchement défailante (par exemple dans le cas de réunions Teams où les réactions sont invisibles faute de caméra allumée ou même de sons exprimés), ce qui déclenche chez le leader un besoin de changer de routine par l'usage d'outils alternatifs facilitant l'échange en direct d'informations.

7.1.2. Le constat de changement de routines d'usage consécutifs à un manque de capacité résultant d'une surcharge d'informations à traiter

Après avoir passé en revue des cas où la routinisation d'usage de l'outil mène à un effet de seuil caractérisé par un changement de routines, nous abordons le cas où c'est un excès d'information qui génère un effet de seuil nécessitant chez le leader d'adapter ses routines.

7.1.2.1. Au niveau des outils métier

Surcharge de complexité métier amène à réfléchir à intégrer quelqu'un du SI (EN-07) :

Nous commençons avec le cas d'EN-07 pour qui l'évolution technologique des outils de travail a atteint un tel degré qu'elle commence à se sentir dépassée par la complexité : *« C'est clair que tu sens bien que cette question des SI et des outils, en tout cas dans les équipes comme la mienne ça devient presque une part de notre métier quelque part. En fait tu vois c'est pas nous qui allons coder le truc mais on est tellement impliqué à la fois dans les spécifications dans le suivi du développement dans la recette une fois que l'outil est livré, qu'en fait... D'ailleurs c'est une des questions qu'on pose régulièrement : "est-ce qu'il faudrait pas qu'on ait des gens du SI qui soient détachés dans les équipes ?" Parce que, enfin tu sens qu'il y a un vrai, vrai, vrai besoin que les équipes et le SI soit maillés très très finement. »* La situation décrite par EN-07 peut être interprétée comme un besoin de changer l'organisation de l'équipe en ajoutant une personne avec des capacités externes, pour faire face à une complexification continue de l'outil. Le passage de seuil, pas encore accompli en l'occurrence puisque le besoin n'est pas confirmé et reste à un stade de réflexion, est donc un constat purement subjectif d'une baisse de capacité à effectuer les tâches habituelles.

Surcharge de tâches mène à arbitrage entre délais et qualité (EN-04) :

Tout au long de son entretien, le chef de groupe EN-04 nous décrit en quoi au fur et à mesure du succès de sa mission son périmètre continue d'augmenter, jusqu'à atteindre un stade où la surcharge ne permet plus à son équipe de rendre ses livrables dans les délais. Quand nous lui demandons comment il fait face à cette surcharge, il répond qu'il négocie avec les personnes à qui il doit rendre ses livrables : « Au final, quand tu creuses la raison réelle des délais, t'as pas de justification vraiment avérée. Donc, après, je peux trouver des compromis. C'est-à-dire que, il y a eu des fois où je dis : « Qu'est-ce qui compte pour vous, c'est livrer un truc dégueulasse dans les délais ? Ça on sait faire. Ou est-ce que vous attendez quelque chose de qualitatif, dans ces cas-là, ben, je vous donne des jalons. » ». Nous comprenons donc qu'EN-04 répond au franchissement d'un seuil de capacité de tolérance liée à l'augmentation du rythme soit par un ajustement de la qualité délivrée soit par un ajustement du rythme.

7.1.2.2. Au niveau des outils de gestion du quotidien

Surcharge sur outils RH mène à décaler usage (PS-11) :

PS-11 nous présente un exemple assez concis où, après avoir signifié le niveau élevé de contraintes qu'ont atteint les outils informatiques de RH, il explique comment il se défait de cette surcharge : « *Bah je le fais plus tard (Rires). Là pour le coup ça m'arrive de dire "tant pis ils attendront et je le ferai, je ferai la semaine prochaine". Et je sais que je mets pas non plus en péril [l'organisation PS].* »

Constat d'excès de rythme mène à déconnexion (EN-13) :

EN-13 nous décrit l'évolution de son rythme d'usage des outils de communication. Elle explique d'abord en quoi le fait d'avoir accès à ses courriels sur son téléphone l'incite à traiter ces messages même en dehors de travail : « *Si ce sont des périodes très très chargées, des fois ça m'arrive de répondre à des mails aussi à 22h, mais c'est parce qu'en fait moi je vois mes mails sur mon téléphone. Parce qu'en fait le PC moi je le ferme à partir d'un certain moment, quand je décide que j'ai terminé. Parce que de toute façon j'arrive jamais à tout faire, tu vois. Donc à un certain moment je me dis "bon pour aujourd'hui ça suffit". Par contre si je reçois un mail sur mon téléphone et que j'ai la réponse, je réponds vite fait. Et mon mari n'est pas content (Rire).* »

Cependant, la charge continue de mail finit par être pesante, au point qu'EN-13 effectue une action d'apparence anodine mais qui va lui délester l'esprit : « *J'ai un iPhone, et*

normalement tu as le nombre de mails qui s'affichent sur l'icône, à partir d'un certain moment je l'ai enlevé. Donc je reçois plus de notifications. Donc c'est moi, si je veux recevoir mes mails, si j'attends quelque chose, si je suis curieuse... C'est moi qui vais aller voir, mais je reçois pas les notifications. Et ça, ça m'aide aussi énormément en vacances. Parce que sinon des fois, tu vois que ça augmente, ça augmente, t'as la tendance à les voir. Alors qu'aujourd'hui c'est vraiment si j'ai envie, moi, de voir, pour des raisons diverses et variées, sinon je regarde pas. »

À quel moment les notifications de courriels ont-elles été trop pesantes pour EN-13 ? Elle donne la réponse suivante : *« [J'ai enlevé les notifications] pendant le confinement je me suis rendu compte en fait qu'au début j'arrivais pas trop à me déconnecter. C'était un peu... Alors un peu on s'ennuyait, on n'était pas habitués, donc des fois je me disais "bah de toute façon je vais rien faire, je regarde". (...) Mais par contre un certain moment j'ai vu que si je restais connectée ou si j'avais mes notifications et je répondais, après les gens se sentaient autorisés à m'appeler à 20h. (...) Et donc à un certain moment j'ai tout enlevé, j'ai dit "non, ça doit être vraiment..." Parce que j'ai j'ai voulais pas être tentée d'aller voir, tu vois ? "Notification" tu te dis "qu'est-ce qu'il veut, là ?" Et non, comme ça je ne suis plus tentée, c'est vraiment mon choix. »*

Le cas décrit par EN-13 montre d'abord comment l'iPhone l'a naturellement menée à augmenter son temps de traitement des mails jusqu'à des horaires vespéraux, avant de ressentir une saturation et l'adoption de la routine de couper les notifications de son téléphone pour préserver son autonomie dans le traitement de ses messages, à savoir consulter ses messages quand elle le souhaite et non quand l'outil l'incite à le faire.

Surcharge sur téléphone fait décrocher quand il sonne trop (HO-10) :

HO-10, cadre de santé, nous décrit dans ce court exemple en quoi l'excès de sonneries du téléphone finit par l'inciter à garder ce dernier décroché : *« Le téléphone qui sonne sans arrêt. Des fois, on le décroche. Ça nous arrive de décrocher. »* Mais ce changement de routine ne nuit-il pas directement à la mission ? Quand nous lui demandons si elle ne risque pas de manquer ainsi une urgence, HO-10 répond : *« Eh ben ils viennent. Les gens ils viennent. Moi, je dis : moi, quand j'ai besoin, que j'arrive pas à joindre et que j'ai vraiment besoin de venir voir quelqu'un, je me déplace. En fait, on n'est pas... on n'est pas sur un CHU où il y a 50 étages et qu'on est étalés par euh... enfin, de manière géographique. Là, on est sur un même... même tous sur un même bâtiment hein. »* Il s'avère donc que le changement de routine sur le

téléphone modifie les routines conséquentes tout en préservant le bon déroulement de la mission de HO-10. Et cette fois encore, c'est le statut de leader permet à HO-10 d'imposer le changement de routines, là où d'autres pourraient plus facilement s'exposer à un refus.

Ressenti de surcharge mène à arbitrer le nombre de téléphones (EN-14) :

EN-14 décrit une adaptation des routines d'usage de son téléphone dans le cadre de sa mission. Précisons d'abord que EN-14 occupe un poste nécessitant de faire des astreintes, c'est-à-dire d'être joignable 24h/24 durant certaines périodes : « *[Quand on est d'astreinte on doit rester disponible]. T'as toujours cette notion-là, il peut y avoir un accident important. (...) C'est pas le stress de devoir être dispo à 1 heure du matin, mais globalement je reste connecté et joignable. »*

Si le principe de l'astreinte est accepté par EN-14, ce dernier a tout de même la crainte d'une pollution de l'espace personnel par l'espace professionnel, ce qui l'amène à adapter son outillage : « *Un élément pour illustrer ça, c'est que quand je suis arrivé au début je m'étais dit "il y aura beaucoup de sollicitations donc je vais prendre un téléphone pro en plus de mon téléphone perso". Comme ça j'aurai 2 numéros différents et puis mon téléphone pro je le mettrai vraiment de côté le week-end et les vacances, comme ça je ne serais pas pollué. Donc ça c'était mon intention en arrivant. »*

Mais cette nouvelle routine va finalement créer plus de contraintes que de capacités pour EN-14, qui va en conséquence modifier à nouveau ses routines : « *Et en fait je me suis rendu compte que du coup c'était pire parce qu'en fait ça m'obligeait en fait à avoir tout le temps le téléphone pro dès que j'allais quelque part. Je me disais "bah non il peut se passer quelque chose, il faut que je l'ai" et du coup inconsciemment j'avais l'impression d'être d'astreinte, et j'avais l'impression d'avoir mon téléphone d'astreinte tout le temps avec moi. Du coup je me suis dit "en fait non je vais pas faire ça" donc j'ai rechangé, j'ai un téléphone commun pro-perso. Donc on peut se dire au départ "il va tout mélanger" mais en fait non. Parce que du coup la semaine, de toute façon, tout se mélange. Et pour les vacances du coup bah je déconnecte les notifications mail, WhatsApp. »*

Surcharge suite à combinaison Teams, Klaxoon et Excel mène à changement routines (PS-12) :

PS-12 nous explique dans ce court exemple en quoi la combinaison d'outils de communication, supposée doper les capacités d'échange, devient finalement contre-

productive et incite PS-12 à adapter les routines d'usage de ces outils : « *On peut s'y perdre si on fait pas attention, parce que comme on a une possibilité d'en avoir un nombre assez conséquent. Et puis ils sont différents. Là par exemple euh... Klaxoon a des côtés intéressants comme les tableaux blancs qu'on avait en salle de réunion, le, le... le, le... les paperboards. Y a la même chose sur Teams. Donc, j'ai commencé sous Klaxoon, et là j'en fais sous Teams dans des équipes. Y a un moment où on s'y perd, parce que voilà. Donc il faut être... il faut avoir une certaine rigueur pour toujours passer par le même outil. (...) J'ai, j'ai pris conscience que je peux m'y... Je m'y suis perdu un moment. (...) Au début puisque effectivement c'est... « Ah, c'est bien, on va faire ci là. Ah ben, après, je fais ça là. Puis après, je fais ça là et ça là ». Et à la fin, j'avais un truc qui était réparti sur trois... trois outils différents : ceux que je vous ai cités là, et y avait Excel en plus. »*

Surcharge mails mène à stress à mène à routines d'organisation (EN-14) :

Nous retrouvons avec EN-14 l'exemple assez commun du mail générateur de stress, au point de l'inciter à mettre en place des routines adaptées de traitement de ses messages : « *Je me suis rendu compte que l'organisation des mails pouvait amener de la sérénité dans le travail. Parce que justement, quand on a un volume important, et qu'on a l'impression de pas gérer ou de pas tout voir, ou de passer à côté des choses, moi c'est vrai que ça génère de l'anxiété. Parce que tu te dis "ouais y a un truc que je suis en train de louper". Alors que si tu as jeté un coup d'oeil, même de quelques secondes, sur chacun des mails, que tu les as traités, ou en tout cas que tu as un processus plus clair de traitement dans ta tête, tu sais que c'est une activité à part entière, du coup ça te permet d'être un peu plus serein par rapport à ça. (...) »*

Surcharge de messages mène à moins d'envoi de mails (EN-01) :

EN-01 nous évoque également un problème de surcharge de messages l'amenant à modérer le traitement de courriels, mais cette démarche vise également à préserver ses collaborateurs, et a par ailleurs un impact sur le fonctionnement de l'organisation.

EN-01 nous explique tout d'abord le constat d'excès de messages transmis notamment par WhatsApp : « *Ah aussi j'utilise WhatsApp. On est quand même... on a groupe WhatsApp au sein d'EDF, enfin de mon équipe. Et s'il y a des choses urgentes, je peux communiquer par ce biais-là. Mais, mais on s'est rendu compte... Ouais, après, on, on s'est rendu compte qu'il y en a qui en abusaient. Et quand tu reçois des messages à 3h00 du matin le samedi, eh ben c'est pas normal. »*

Pour donner l'exemple mais aussi pour se préserver elle-même, EN-01 décide donc de changer ses horaires de traitement des messages : « *Donc en fait, moi il y a un sujet qui me tient beaucoup à cœur, c'est le, l'équilibre vie privée/vie pro. Et aujourd'hui, je trouve que... tu vois, je, je, j'ai arrêté d'envoyer des mails le weekend.* »

Le changement de routines ne se caractérise pas nécessairement par une baisse du temps accordé au traitement des courriels, mais par un décalage du moment de transmission des informations : « *Au pire, si moi je décide de bosser le week-end, j'enregistre les mails, je les programme pour envoyer le lundi matin ou le lundi dans la journée, et... voilà. Mais parce que j'aurai décidé de... enfin, voilà, de saisir des comptes-rendus de réunion qu'on doit diffuser, etc. (...)* À cause du... des collaborateurs qui dorment pas beaucoup, le décalage horaire des fois, des... Alors on a, on a une usine qui travaille en 3/8, l'usine elle tourne tout le temps, et il y a des gens qui sont d'astreinte. »

En conséquence, le changement de routines de EN-01 sur le traitement des messages rentre dans une dynamique collective de préservation des collaborateurs : « *Quand il y a des... des pannes pour l'installation, certains jugent utile d'en informer tout le monde. Mais en fait il y a eu une auto... autocensure, enfin, une autorégulation. Il y en a qui ont dit : « Stop. Faut arrêter ».* Et du coup on utilise beaucoup moins ce canal d'information. »

L'établissement d'un seuil de tolérance dans la volumétrie de mails (PS-03) :

Comme ses pairs que nous venons de citer, PS-03 a mis en place une routine de traitement de courriels, mais la mise en place de cette routine est conditionnée par l'atteinte d'un seuil de nombre de courriels dans sa messagerie : « *C'est à peu près une routine... Par exemple, je traite plutôt sur une technique de messages "lus" ou "non lus" en fait. Donc un message non lu c'est un message à traiter, et un message lu ça veut dire qu'a priori je l'ai traité, voilà. Donc c'est ma technique de traitement de mes mails dans ma boîte aux lettres. Donc ça veut dire que je considère qu'il y a un seuil de tolérance à ne pas dépasser en fait, un seuil de tolérance en fait à ne pas dépasser au niveau de nombre de mails non lus sur ma boîte mail. [Si je vois que je dépasse ce seuil], je suis en alerte. (...)* En fait la trentaine de mails non lus en fait, je considère effectivement que si je suis à plus de 30, c'est à dire que potentiellement en fait il y a, il y a une petite action à faire... ». Notons que dans cet exemple, c'est PS-03 lui-même qui définit le seuil au-delà duquel il doit adapter ses routines.

Le cas spécifique de l'adaptation des routines de traitement de courriels au retour des congés (EN-13 et PS-10) :

Un cas régulièrement cité par les répondants est celui de la volumétrie de courriels qui attendent dans la boîte de réception au retour de vacances. Beaucoup de répondants déclarent cette volumétrie élevée, plusieurs déclarent du stress ou de la difficulté à supporter cette situation, amenant à mettre en place des routines d'usage adaptées.

Citons ainsi l'exemple d'EN-13 : *« J'étais en vacances 10 jours, donc deux semaines, j'ai reçu 578 mails... Donc c'était beaucoup. Moi j'en reçois beaucoup. Après pour les gérer, au début quand j'étais dans mes postes précédents, je voulais tout lire. Je supportais pas d'avoir, tu vois, le petit numéro avec le nombre de mails à lire (Rire), donc je faisais tout pour arriver en fin de journée sans e-mail à lire. Là je me suis vite rendue compte que c'était pas possible. Donc je les classe, je regarde si je suis la destinataire ou si je suis juste pour information en copie. »*

Face à la même situation, PS-10 décrit des stratagèmes différents : *« Si y a pas d'urgence au moment où je m'en vais, que c'est la vie courante... Non, je regarde pas mes mails. Donc là quand je rentre, il y en a un certain nombre. Et ça prend du temps. Et ça vous, ça génère du stress quand on reprend, et qu'on voit qu'il y a, je sais pas, plusieurs centaines de mails... Ça peut, ça peut. Maintenant j'ai un peu plus l'habitude donc je sais que à l'intérieur de ça... Je fais deux, deux ou trois passages en fait. Je, je fais un premier passage où j'enlève tout ce qui est obsolète. Voilà, parce que c'était lié à un, et que c'est réglé ou qu'il y a plus, ça a pas d'importance, plus que ça. Après je reprends ceux qui nécessitent plus d'attention de ma part, et/ou une réponse, et ceux qui sont un petit peu plus complexes, où il faut que je glane de l'information complémentaire, ou des choses comme ça. Donc maintenant avec l'habitude je, l'expérience je dirais-je, ça me stresse moins. Ça fait toujours bizarre quand on rentre d'avoir des centaines de mails, mais après, voilà ça dure pas, ça dure pas longtemps. »*

EN-16 nous explique qu'il gère la forte volumétrie de courriels durant les congés... en ne lisant pas ces messages : *« Ben, là je vais prendre deux semaines de vacances, je vais recevoir 250 mails à peu près. Euh... je vais pas les lire, puis je vais attendre qu'on me rappelle. Voilà comment je gère mes mails. »* Quand nous lui demandons ce qui l'a amené à arrêter de lire ses courriels au retour de vacances, EN-16 nous raconte un premier épisode où il s'est absenté pendant un mois pour un congé : *« quand je suis revenu j'avais une quantité de mails*

qui était impossible à traiter. Ben, ça me paraissait insurmontable, et j'ai décidé d'ignorer ces mails, et il s'est rien passé. Ben, les mecs pour qui c'était urgent m'ont rappelé. » Lorsque plus tard des raisons de santé le tiendront éloigné du bureau pendant quatre mois et demi, le même stratagème aboutira au même résultat, ce qui lui permet de conclure : *« Je me suis rendu compte que, ben, si pendant quatre mois et demi tu lis pas tes mails c'est pas grave, pendant deux semaines, ça changera rien quoi. »*

Nous citons un dernier exemple avec PS-01 qui a également opté pour réduire la lecture de ses courriels au retour de congé : *« Il fut un temps où je m'acharnais consciencieusement à défiler tous les mails jusqu'à 22 ou 23 heures le soir. (...) Et en fait, ce qui a provoqué [l'arrêt de cette pratique], c'est le constat sur des retours de congés un peu de longue durée. Euh, c'est des congés, quand je dis : « Longue durée », c'est plus de deux semaines en fait, un trois... trois semaines, un mois, etc. Euh, le constat qu'en ne traitant pas... alors, cette fois-ci, faute de pouvoir le faire dans des délais raisonnables, y avait plein de sujets qui disparaissaient, qui se volatilisaient. C'est-à-dire que plus personne n'en reparlait derrière, la plupart du temps, parce que les sujets en question ou les... les problèmes avaient été résolus. Y a... y a... une des problématiques de la messagerie, c'est que plein de gens vous mettent dans des boucles. »*

L'outil du courriel génère donc chez beaucoup de répondants de la vulnérabilité sous forme de stress accru, soit du fait d'une volumétrie excessive de messages à traiter, soit du fait de l'interruption intempestive des notifications de messages, dans tous les cas en générant des contraintes de charge pour les leaders répondants concernés, et les incitant à mettre en place des routines de traitements qui réduisent ce stress.

7.1.2.3. Dans l'exercice du leadership

Nous allons retrouver dans cette section les cas où les outils générant trop d'informations à traiter mettent en contrainte excessive la dimension de pur leadership dans la mission du leader.

7.1.2.3.1. *Le changement d'outil lorsque les outils de communication génèrent trop d'informations à traiter*

7.1.2.3.1.1. Focus sur les mails et les autres outils de communication

La recherche du bon usage de Teams avant de trouver un niveau de tolérance acceptable (PS-10) :

PS-10 aborde donc avec nous un échange qu'elle a eu avec des collaboratrices qui s'avouaient gênées par Teams qui avait démultiplié les flux, au point que ces collaboratrices ne savaient plus où traiter l'information. Nous lui demandons en retour si elle-même a connu cette difficulté de régulation, ce à quoi elle répond : « *Oui, oui parce que en plus ça c'est cumulé avec le premier confinement. Donc il y a eu beaucoup de, je pense qu'il y a eu beaucoup de choses en même temps. Il y a eu le, ben la période qui a été assez compliqué pour diverses raisons, le du coup ces outils-là qui sont montés assez forts en puissance, enfin chez nous en tous les cas. Et, et notamment la messagerie instantanée. Et du coup il y a eu une utilisation un peu débridée ou pas très régulée, parce qu'il y avait l'appropriation aussi hein je pense. »* PS-10 nous explique ensuite qu'à l'issue de cette phase de recherche de régulation, les routines se sont stabilisées à un niveau satisfaisant : « *c'est beaucoup mieux maintenant hein, je pense que on s'est approprié le, les deux outils, les modes de fonctionnement, à quoi on, pourquoi on s'en sert... Et du coup ça, ça va mieux, j'entends beaucoup moins ça, je, que pendant le premier confinement au deuxième. »*

La recherche du bon usage de Teams via l'outil du REX avant de trouver un niveau de tolérance acceptable (EN-07) :

Le cas décrit par EN-07 rejoint le cas précédent, mais c'est un outil spécifique qui va aider à trouver un niveau de tolérance adéquat de l'outil :

EN-07 commence donc par décrire l'impact de l'arrivée de Teams dans son quotidien de travail, plutôt positif d'abord : « *Alors c'est vrai que ça a quand même pas mal changé notre vie ce Teams, là, et plutôt en bien je dirais. Enfin bon il faut pas tomber dans certains travers, mais globalement plutôt en bien. Parce qu'en fait on a créé des canaux Teams par type d'activité ou par type de processus. Donc tu vois t'as un canal Teams sur chacun des processus par exemple. Ce qui permet aux gens qui sont en roulement dans le processus d'être tous associés. S'il y a une question que l'un se pose, les autres la voient, ils peuvent répondre, voilà. »* EN-07 évoque ensuite la contrepartie devenue tellement contraignante qu'il a fallu tirer, via un REX, des bonnes pratiques d'usage de Teams : « *ça aussi ça a été une difficulté pendant la*

crise et je pense qu'on a tiré les REX. C'est que le problème de teams, c'est qu'en termes de traçabilité c'est quand même un peu compliqué de s'y repérer. Tu vois t'as échangé un truc, une info, mais t'as tout un fil de conversation tu sais plus retrouver où est le l'info en question. Donc pour les pour les trucs importants sur lesquels on veut garder une trace, on a quand même mis en place des bonnes pratiques on va dire. »

Constat trop de mails mène à monter des points de suivi en direct (EN-08) :

EN-08 fait également partie des leaders incommodés par une grande volumétrie de mails, mais il a mis en place une routine pour ne pas se laisser submerger lorsque trop de courriels arrivent dans sa boîte, celle de « couper les séries de mails » : *« c'est vrai que assez souvent je coupe des séries de mails... Moi je regarde pas mes mails tout le temps parce, que comme tu disais j'ai beaucoup de réunions et puis je passe... Quand je suis dans des réunions de pilotage je dois être concentré. Quand au bout de deux heures, je reviens et je vois que j'ai une série de mails sur un sujet, je coupe très souvent les mails pour dire moi "bon là stop on arrête, untel t'organises un point... tac tac tac." »*

EN-08 apporte des précisions sur la façon dont il déroule cette routine : *« Quand je vois où il y a une série de mails ou les gens commencent à ne plus avancer, plutôt, ce qui arrive assez régulièrement quand même. Je coupe court en disant "ma compréhension c'est ça, merci de faire un point", et je nomme en général soit un chef de groupe, soit moi, pour participer, pour être sûr que on va pas rentrer dans la même discussion orale que ce qu'on a à l'écrit. »* Précisons que c'est parce que la fonction de leader d'EN-08 lui donne la légitimité de mobiliser ainsi les personnes qu'il peut avoir recours à cette routine corrective.

Constat de trop de canaux de communication mène à mise en place de consignes d'envoi de messages (PS-07) :

La fonction de PS-07 l'a amené à adopter au fil du temps les outils de communication dans l'ère du temps jusqu'à atteindre un certain seuil de saturation.

PS-07 nous présente d'abord tous les outils auxquels il est connecté : *« J'ai teams, j'ai les SMS, j'ai Whatsup (sic), j'ai Twitter; j'ai LinkedIn, j'ai, j'en oublie... J'ai Telegram, et j'en ai encore un septième. »*. Puis il explique la limite de cette accumulation d'outils : *« Du coup, ce qui me gonfle aujourd'hui, c'est le fait de ne pas avoir d'agrégateur. Parce que quand il faut que je me souvienne qu'en fait Charles il m'a posé une question sur LinkedIn, et que tu vois j'ai juste, j'ai noté que je réponde à Charles, je me dis "nom d'un chien, c'est sûr quel canal ?" Et*

ça, ça m'agace. Moi j'ai un problème d'outil sur, avoir une vision transverse de tous les messages qu'on m'a m'envoyé... »

PS-07 nous indique alors les routines mises en place pour réduire cet agacement. D'abord en centralisant autant que possible le point d'accès à ses messages : *« Je travaille sur iPad, moi. Sur un iPad moi j'ai un agrégateur de mails. D'accord, il y a toutes mes adresses mail qui sont même endroit sinon je deviens fou avant la fin de la journée. »* Puis, en mettant en place des consignes à l'attention de ses interlocuteurs sur les envois de messages : *« Du coup par exemple moi j'utilise très peu la messagerie sur Teams. Je l'ai dit, les réunions sur teams ça va très bien. Les messageries, j'ai dit à mes collaborateurs "je regarde pas". Vous m'envoyez un mail ou un SMS, mais moi je passe pas d'un truc à l'autre toute la journée, sinon ça me fait perdre trop de temps. J'utilise qu'un seul canal. Si vous avez une urgence c'est un SMS. Côté SMS uniquement pour, comme son nom l'indique, "short message". Pas plus. Surtout pas régler des problèmes compliqués par ailleurs.(...) Et j'essaie de fonctionner comme ça. Et dès que quelqu'un m'envoie sur un périphérique, je lui dis "non, tu reviens tu m'envoies un SMS à ton numéro, tu m'envoies un mail à telle adresse". Je les oblige à utiliser mes propres canaux pour pas me laisser emmener sur tous les trucs. »*

Témoin du phénomène d'accélération, PS-07 nous confie également qu'il tient le rythme de traitement de ses messages en essayant de traiter au plus vite pour ne pas se laisser submerger : *« Voilà, j'essaye de tout traiter très vite, parce que je sais que si j'accumule des trucs j'arriverai jamais à les gérer en fin de journée. C'est juste mécaniquement pas possible. »*

7.1.2.3.1.2. Autres outils

Trop d'informations à traiter sur un outil RH mène à arbitrage (HO-03) :

La cadre de santé HO-03 nous présente la situation où la routinisation exogène de l'usage d'un outil (en l'occurrence l'outil RH d'évaluation des personnes) a atteint un stade où l'outil ne permet plus d'exécuter la tâche.

HO-03 nous explique d'abord que cet outil, un formulaire à remplir utilisé en entretien individuel d'évaluation, fonctionnait très bien jusqu'à l'instauration de nouvelles règles d'usage : *« Alors ça marchait jusqu'à présent, parce que... Non non, mais je sais pas ce qu'ils ont en ce moment... Et l'année dernière ils nous ont pondu un nouveau formulaire. Peut-être qu'avant c'était un petit peu trop simple, où y avait 4 cases à remp... 4 items, je crois que c'était*

"comportement général", "connaissances", 'fin il y avait 4 critères d'évaluation, et ça allait de passable à excellent. Il fallait mettre la petite croix, avec une observation écrite. Bon, on est passé à l'extrême où il y a un formulaire de 4 ou 5 pages à remplir, avec à peu près 70 critères d'évaluation à définir. Oui, il va y en avoir 70. »

Face à cette nouvelle règle qui ne permet plus d'effectuer dans des conditions acceptables chaque entretien individuel et vulnérabilise donc la phase d'évaluation des collaborateurs, HO-03 et ses pairs ont décidé d'en changer les routines d'usage : *« Donc nous on a fait le choix avec nos collègues de n'en choisir que 5, les 5 mêmes pour tout le monde. »* HO-03 conclut l'anecdote en exprimant une amertume sur les personnes qui conçoivent ses outils de travail : *« Mais voilà ils ont dû se dire "tiens c'est trop simple, les cadres se font chier, on va leur mettre 70 critères d'évaluation". Voilà, pour le coup, je pense que clairement les gens qui, et ça j'ai pas honte de le dire, je pense que les gens qui décident, ces gens décideurs de là-haut, sont très loin vraiment du travail sur le terrain, et ils se rendent compte que toutes leurs nouvelles... procédures, ça fait fuir les gens en fait. C'est pas du tout nous faciliter la vie, c'est pas du tout nous améliorer notre qualité de vie au travail. Je parle pas de se faire masser ou d'avoir des fauteuils massants, je parle vraiment de nos outils pour le coup, je sais pas pourquoi avoir fait des outils si compliqués... 'Fin ça a été une horreur, quoi. »*

Trop de personnes sous sa responsabilité mène à changement d'outil de communication (PS-13) :

PS-13, directeur de projet responsable de 80 personnes, explique que bien qu'il préfère que les gens viennent directement le voir, il a été contraint de basculer vers un usage accru du courriel, notamment quand son périmètre s'est accru jusqu'à 80 personnes sous sa responsabilité. *« Avant les réunions on les faisait physiquement, alors des fois les réunions c'est à trois personnes. Mais des fois moi je veux voir les gens, et pour leur demander directement là où, sur les bureaux ça m'arrive encore ou j'ai besoin de, "t'en es ou, t'es gêné parce que ça tu démarres." Mon plus bel outil, moi... Moi, j'ai besoin de voir, enfin... Moi, j'allais dire je suis tactile, c'est pas tactile mais j'ai besoin de voir les gens. »*

L'usage de cet outil atteint cependant des limites, comme l'explique PS-13, ce qui le contraint à changer ses routines d'échange : *« À un moment donné tu peux pas faire ça avec tout le monde. Quand t'as des petites équipes restreintes ça marche, à un moment donné, il y a eu une bascule comme tu dis ou tu peux plus fonctionner dans ce mode là, donc t'envoie des*

mails pour demander aux gens "t'en es où, est-ce que t'as des difficultés ?" Des fois tu fais du contrôle, donc une question, ça permet de contrôler, quoi. Donc, c'est pour ça que je dis l'outil que j'utilise le plus, c'est souvent le mail. »

Quand nous lui demandons comment la bascule vers le courriel s'est produit, voilà ce qu'il répond : *« Ben ils s'aperçoivent que, tu vois mon agenda qui est public, tout est public chez moi, mon agenda est public. Quand ils voyaient ma journée de travail où j'avais plein de réunions, même eux à un moment donné ils osaient plus aller... Ils savaient que j'étais toujours en réunion, donc... Ça, ça s'est pas décrété. »*

PS-13, qui nous avait préalablement partagé son affection pour l'échange direct, nous confirme que ce travail désormais contraint de laisser de la place à l'échange par courriel dégrade la qualité des échanges : *« Moi je préfère voir les gens. (...) Pour moi, l'humain est au cœur du management quoi. Le mail c'est bien, mais en plus le langage écrit n'est pas le langage oral. Il y a des choses où ils sont un peu en colère quand ils vont l'écrire, tu risques de l'interpréter plus fort que oralement. Tu dis "Ouais, tu vois, telle entité ils m'emmerdent", déjà "emmerde" tu vas peut-être le dire facilement. Alors moi je suis pas très, moi ça me choque pas quelqu'un me dise ça m'emmerde, ça me choque pas. Mais tu vas jamais l'écrire. »*

Dans le cas de PS-13, nous constatons donc que le changement de routine d'usage des outils interpersonnels vers davantage de courriel permet de retrouver la capacité à communiquer avec tous les collaborateurs, même si en contrepartie les échanges perdent en finesse, ce qui dérange le répondant.

Quand c'est un outil qui révèle la vulnérabilité opérationnelle liée à une surcharge de périmètre (EN-04) :

Nous présentons ici un cas assez exclusif dans la phase empirique, où c'est un outil qui a servi d'indicateur pour révéler un passage de seuil de tolérance chez le leader.

EN-04 nous explique d'abord en quoi au fil de sa mission son périmètre et ses collaborateurs ont grossi jusqu'à saturation de ses capacités : *« j'ai fait évoluer l'équipe. Euh, justement, quand tu en arrives à une centaine, on a splitté, puisque moi je pouvais plus... je pouvais plus tout gérer. (...) Donc moi, au bout d'un moment, enfin, ça a tellement grossi que j'ai dit à mes chefs : « En gros, je peux plus là. Enfin, en gros, j'ai beau y passer, bosser tous les*

week-ends⁵², le soir, il y a trop de sujets, trop de gens pour un manager, ça devient plus gérable maintenant ». Donc il y a eu une réorganisation. Donc on en a profité pour... pour me retirer plusieurs pans d'activités que... qui étaient jugées industrialisées. »

Quand nous demandons à EN-04 à quel moment il s'est rendu compte qu'il ne pouvait plus gérer tout ce périmètre, EN-04 nous donne une réponse en deux temps.

Il nous explique tout d'abord qu'il a choisi ses collaborateurs en fonction du lien possible de confiance avec eux : *« On l'a pas abordé mais quand je suis arrivé, j'ai fait le tri des collaborateurs, je les ai tous reçus. Donc, il y en a qui avaient pas la mentalité que je voulais, donc je les ai accompagnés pour qu'ils trouvent d'autres postes en interne sur des trucs qui leur plaisaient. Je les ai vraiment aidés à la, à faire de la mobilité. (...) Euh j'ai utilisé mon réseau pour leur trouver des postes et tout ça. Et après, j'ai fait venir des gens qui étaient dans la dynamique que moi je voulais. Et donc, ce qui fait que... je, j'avais une grande transparence. »*

Une fois cette dynamique mise en place avec ses collaborateurs, EN-04 explique qu'il a mis en place un outil d'évaluation inversée : *« Après, ben, là comme j'étais officiellement manager, j'ai pu mettre en place le truc que je voulais mettre en place officiellement depuis longtemps, c'est-à-dire de faire une évaluation inversée. C'est-à-dire que moi une fois par an, j'envoyais un questionnaire à mes internes, et ils m'évaluaient sur mes axes de progrès en tant que manager ». Le but de cet outil est de donner la possibilité aux subordonnés d'évaluer EN-04 au même titre que lui les évaluait, sur des critères tels que son positionnement de manager, l'acceptation de leurs propositions, le degré d'ouverture perçu, etc. Et c'est cet outil qui a permis à EN-04 de prendre conscience de sa surcharge : « Donc moi, après, c'est mes collaborateurs qui me remontaient en gros : « Ouais, maintenant tu mets deux semaines à me répondre, enfin... » Et donc, enfin... je le voyais bien. Même mes... mes interlocuteurs métiers commençaient à se plaindre du temps de traitement ou de mon manque de disponibilité. »*

En conséquence, EN-04 a pris les mesures nécessaires pour retrouver une tolérance dans sa mission, en demandant à sa hiérarchie un arbitrage de sa charge : *« Donc, voilà, après, moi j'ai remonté à mes chefs : « Regardez, j'ai beau m'investir, ça prend... ça commence à prendre de l'eau, et c'est pas bon quoi ». Et je disais [à ma hiérarchie] : « En gros, je vois pas*

⁵² EN-04 nous explique par ailleurs que dans ce contexte il a travaillé tous les week-end durant deux ans, au dam de son épouse.

moi aujourd'hui objectivement comment je peux faire plus. Donc, soit vous me mettez en adjoint et je dispatche l'activité, mais c'est pas le modèle que l'entreprise veut mettre, ils veulent pas d'adjoint au manager. » Et donc, je leur ai dit : « Ou sinon, ben, de toute façon, il y a une réorganisation, et dans ce cas-là, on nous retire des... des segments ». Et donc, en gros, il avait été choisi plutôt la deuxième option. »

Trop d'interlocuteurs à qui rendre compte mène à déléguer une partie de la charge (HO-06) :

HO-06, directeur d'établissement hospitalier, s'est également retrouvé face à la situation de surcharge, notamment en termes de nombre d'interlocuteurs, et a dû adapter ses routines en conséquence.

HO-06 nous présente d'abord la fonction de rendre compte inhérente à sa fonction : *« C'est à dire que le chef d'établissement il doit rendre des comptes en interne de façon très importante. On n'imagine pas l'exercice de reformulation des objectifs, de la capacité à décrire là où on en est, la capacité à rendre des comptes aux médias, la capacité à rendre des comptes à des élus, la capacité à rendre des comptes à, même à des industriels, aux associations qui maillent une métropole, et puis un ministère qui très légitimement a démultiplié les attentes qui étaient les siennes, et donc l'exercice d'interpellation est permanente. »*

HO-06 nous explique ensuite que ce rôle a évolué en difficulté avec l'augmentation du nombre d'interlocuteurs et de leur niveau d'exigence : *« [Le nombre d'acteurs auprès de qui je communique] a grandi, et leur niveau d'exigence a également crû. Pendant très longtemps, le directeur d'hôpital pouvait envoyer aux pelotes⁵³ un très grand nombre de parties prenantes. [Aujourd'hui] Notre système est beaucoup plus ouvert. Autrement dit vous devez savoir répondre à, vous devez savoir dialoguer avec des représentants du patronat, répondre à des associations de lutte caritative, heu, ceux qui, les défaillances du système d'éducation nationale, et les sollicitations sont démultipliées. »*

Face à cette difficulté, HO-06 a adapté ses routines notamment en accroissant sa charge de concertation et surtout de délégation : *« Après vous devez aussi savoir vous entourer de collaborateurs qui démultiplient ce que vous devez faire. Autrement dit, dès lors que vous faites le constat que le niveau d'exigence s'accroît sur le développement durable, et*

⁵³ « envoyer balader », selon HO-06 lui-même.

sur la totalité des spécifications qui entourent une responsabilité sociale environnementale, vous avez intérêt d'avoir un collaborateur proche qui est capable de prendre une grande partie de cette tension-là, de ces interpellations-là. Quand vous avez un mécanisme où les industriels de la place disent "un hôpital qui a un chiffre d'affaires de 2,2 milliards a des impacts majeurs sur les lignes de commandes de biens et services sur la place", vous avez intérêt à comprendre ce que c'est qu'une fonction achat qui n'est plus la fonction achat telle qu'on l'a connue il y a encore 5 ou 10 ans. »

Pour préciser cette adaptation à l'environnement, HO-06 précise que les compétences attendues de ces collaborateurs ne sont également plus les mêmes qu'il y a 20 ans : *« Les collaborateurs directs sont moins définis comme dans le temps par des responsabilités fonctionnelles classiques du style directeur du personnel, directeur des finances, que par leur capacité à gérer leurs composants de la complexité de notre environnement. (...) Et en fait c'est les évolutions d'organigramme beaucoup plus adaptées aux contraintes du temps. Le directeur du personnel, on lui demande plus de savoir gérer des statuts, le directeur du personnel on lui demande de nous dire "c'est quoi le marché de l'emploi, c'est quoi les organisations du travail de demain, et comment à partir de là je sécurise les recrutements, je fidélise, et je gère des parcours professionnels ?" Et de ce point de vue-là le directeur du personnel, il est beaucoup moins attaché à gérer tout à l'heure ce qui se passait à l'intérieur que de comprendre ce que le marché de l'emploi ou le marché de la formation initiale va lui permettre d'aller attraper. »*

7.1.2.3.1.3. La délégation de l'usage d'outils pour se concentrer sur d'autres tâches

La délégation du planning à un cadre administratif (non soignant) permet de se concentrer sur le management de proximité même si c'est au risque d'une perte de pouvoir (HO-21) :

Nous finissons avec un cas un peu particulier parmi les répondants. Nous l'avons vu, nombre de cadres de santé ont déclaré une certaine aversion pour l'exercice de planning d'activité des soignants, tant par la complexité de la tâche que par le manque d'ergonomie de l'outil de planning. HO-21 nous raconte comment cette activité de planning a trop longtemps empiété sur le reste de son périmètre, amenant à une solution qui a fait des envieux parmi

ses congénères, celle de déléguer intégralement la gestion du planning à un cadre administratif (que nous anonymiserons par le nom de Enzo⁵⁴).

HO-21 nous explique tout d'abord en quoi sa charge durant la crise COVID la contraignait à s'isoler une journée par semaine en télétravail pour effectuer notamment l'établissement du planning : *« J'ai télétravaillé jusqu'au COVID, et pourquoi, parce que j'avais la gestion du planning. Et qu'il fallait bien une journée pour pouvoir se poser, et faire du planning, faire de la gestion RH pour le gestionnaire des payes donc mettre ce qu'on appelle le G-Store un petit peu à jour pour que les paies soient vraiment à jour, et ça demande énormément de temps. C'est des interfaces qui sont pas forcément réactives et agréables, donc il fallait bien s'isoler, pas être interrompue, pour pouvoir faire ça vraiment bien. »*

HO-21 raconte ensuite en quoi l'arrivée de la personne désormais en charge du planning l'a allégée : *« Enzo il est arrivé après la première vague. On était quatre, on a une directrice qui entendait vraiment qu'on passait plus de temps à faire des plannings qu'à faire les projets et que ça devenait compliqué, surtout sur les projets qu'on a là de concilier les deux. Et je lui dis à chaque fois que je la remercierai jamais assez de m'avoir offert ce cadeau-là. »*

Dans ce cas qui rappelons-le est assez atypique, la délégation de la responsabilité du planning pouvait en contrepartie susciter une perte de capacité d'influence sur les subordonnés, notamment pour imposer des créneaux de garde, mais HO-21 balaie ce risque : *« Alors mes collègues par contre, sont jaloux mais en même temps non, parce que j'entends régulièrement "oui mais le planning est un enjeu de pouvoir", "avec le planning tu fais tout ce que tu veux avec les agents", "avec le planning ceci etc." alors et là je dis "oui mais non !" Oui c'est vrai, mais à un moment donné, moi j'arrive maintenant à gérer et à leur faire faire la roue dans un couloir, sans le planning ! C'est tout. »*

HO-21 conclut en décrivant comment elle se sent depuis qu'Enzo a repris la charge du planning : *« Je survole moins les choses, je suis moins tendue, c'est à dire que je suis moins stressée, à la date de rendu du planning, on rend les plannings au 15, je me mets pas une pression une semaine à l'avance en disant "j'ai pas fait mes plannings où j'ai pas fini" j'ai j'ai*

⁵⁴ Nous envisagions avec un peu d'humour le nom de Zorro, adéquat en la situation, mais cela aurait pu perturber la lecture du cas.

je... (...) Déjà j'ai moins de stress lié à ça. Plus de temps pour les agents, et j'ai voilà j'ai pas cette pression de cette gestion-là. »

En synthèse, les cas évoqués ont pour dénominateur commun un effet de seuil constaté au moment où les outils collaboratifs échouent à fournir une remontée d'informations parce qu'ils échouent à créer une implication des collaborateurs. Le passage de seuil se caractérise soit par un constat subjectif de perte de productivité, mais peut aussi se caractériser en plus par un ressenti de malaise ou encore d'agacement lors du constat d'improductivité de l'outil jusqu'ici productif.

Le choix délibéré de se mettre en vulnérabilité pour échapper à un confort trompeur (HO-06) :

Nous finissons cette section avec un cas d'apparence similaire aux cas précédemment cités, dans lequel le leader réduit l'échange à distance pour privilégier l'échange direct, mais avec une nuance sensible : le changement de routine ne vise pas directement à renouer avec une tolérance à sa vulnérabilité, mais au contraire à se sentir davantage vulnérable.

En tant que directeur d'établissement hospitalier, HO-06 raconte d'abord en quoi la visio-conférence notamment durant la crise COVID a pu être bénéfique : « *Le déploiement de la visio-conférence a eu d'énormes effets positifs, notamment de réduire les déplacements à Paris, et de faciliter des organisations de réunions très rapides les weekends ou les fins de journée... Et donc l'effet direct de la visioconférence ou du management par zoom est, en termes de vélocité, de rapidité, de mise en contact est incroyablement positif. »*

HO-06 apporte cependant aussitôt une modération sur l'efficacité de la visio-conférence par l'identification d'un effet pervers, celui de se tenir paresseusement à distance des difficultés : « *Mais, un très grand nombre de responsables, c'est vrai dans toutes les entreprises mais c'est vrai dans les établissements publics de santé, utilisent le Teams management ou le Zoom management comme un processus qui les exonèrent de toute effort de concertation ou de négociation. Autrement dit la multiplication des Zoom, la multiplication des séances de visio-conférence fait office de dialogue stratégique, de dialogue social, ou de tout effort de pédagogie et de co-construction. Et plusieurs responsables s'en accommodent avec délice et sans prise en compte de ce qui, des difficultés ou des contraintes ou en tous des cas des effets retours qui vont en résulter. Autrement dit, premières observations, le*

management par visioconférence a d'énormes avantages mais se révèle une facilité dans le management qui parfois confine à un gestion paresseuse. »

HO-06 justifie ce point de vue par avec certains enjeux de la gestion hospitalière :
« Gérer des hommes et des femmes c'est toujours très compliqué, préparer les décisions en gérant une communauté médicale ou une communauté soignante, c'est pas évident parce que, ben parce que il y a de fortes personnalités, parce que il y a des valeurs, parce que l'hôpital a comme caractéristique de ne pas être une unité de production comme une autre, et que ce n'est pas moi qui prescrit des organisations, c'est le médecin. Autrement dit, la capacité à obtenir un consensus, ou la capacité à dialoguer, ou à chercher des solutions ensemble est l'effort qui est demandé au chef d'établissement. Et beaucoup d'entre nous en fait trouvent bien commode de ne plus avoir à gérer la charge physique de la discussion. Ou, formulé autrement, se défaussent de la charge psychologique de la discussion à travers un truchement d'éloignement physique que représente Zoom. Et le pire, c'est que certains soignants s'en satisfont. Il y a une sorte de d'acceptation ou de perte de savoir-faire sur ce qui, pendant des années, a constitué la possibilité de construire du collectif dans un établissement de santé. »

HO-06 nous indique donc en conséquence quelle routine il a adopté face à cette tendance croissante à se laisser aller aux bénéfices de la distance : *« C'est à dire que moi je... Même en situation de crise, je considérais qu'il fallait multiplier toutes les occasions de gérer les réunions physiques, quitte à ce que ces réunions physiques soient tenues en configuration très réduite, quitte à multiplier des fonctionnements mixtes et hybrides. »*

Dans le cas qui vient de nous être rapporté, c'est pour *échapper à un confort trompeur* que HO-06 change sa routine d'usage vers un fonctionnement le rendant certes potentiellement plus efficace, mais aussi *potentiellement davantage vulnérable*, dans la mesure où il s'expose volontairement à une difficulté accrue dans la négociation.

7.1.3. L'hypothèse d'un premier seuil de tolérance à la vulnérabilité

Quelle première conclusion tirer des données recueillies ? La présentation de nos résultats à ce stade montre le schéma récurrent de leaders se retrouvant à changer de routines d'usage suite à la perception d'excès de contraintes liées soit à une trop grande dépendance à des

outils routinisés, soit une surcharge d'information ou au contraire un manque d'information ou de lien avec les collaborateurs.

Si nous avons montré que tout outil est capacitant mais génère potentiellement de la vulnérabilité, il existe donc un point où la situation ressentie est jugée telle qu'il faut changer ou ajuster l'usage de l'outil. Ce passage de seuil, phénomène déclencheur du changement de routine d'usage des outils, a été identifié sous différentes formes : un constat subjectif de baisse trop forte de productivité, un moment de flottement où l'utilisateur est en incertitude, un ressenti de malaise, d'agacement, de colère, des expressions telles que « c'est insupportable ».

Le point clé de notre observation est que le leader se sent en droit et en devoir de modifier l'usage : en droit parce qu'il est leader/chef et donc peut remonter à la hiérarchie ou bien prendre sur lui d'adapter l'usage de l'outil ; mais aussi en devoir parce que cette adaptation est indispensable à l'exercice de sa fonction de leader « embarquant » les collaborateurs. Il ne s'agit donc pas seulement d'un bricolage classique tel que le repère la littérature sur la clinique du travail face à une *qualité empêchée* (cf. Yves Clot dans *Le Travail à cœur* (2015)) mais d'une adaptation nécessaire pour maintenir voire conforter la fonction de leader.

Il est par ailleurs important de préciser que le passage de seuil ne correspond pas nécessairement à un instant précis, ainsi la notion d'*essais* est notamment présente dans certains cas : le cas d'AM-01 avec la lunette de fusil trop lourde ou des changements de canaux de communication chez PS-07 ou PS-10 laissent entendre que, dans certains cas, les usagers doivent effectuer plusieurs essais sur l'outil avant de conforter leur conviction que la contrainte est trop accrue. Dans ces situations, le passage de seuil s'effectue au fur et à mesure de ses essais, jusqu'à aboutir à la décision de changer de routine.

Le changement de routine prend différentes formes observées : mettre en place des règles d'usage (et notamment d'arbitrage : ne pas utiliser telle fonctionnalité ou tel outil), augmenter le temps d'usage sur l'outil (ce qui correspond généralement à une augmentation des horaires de travail), utiliser un outil additionnel ou complémentaire (Whatsapp en plus du mail, un tableau Excel avec des fonctionnalités complémentaires), déléguer l'usage de l'outil à un collaborateur.

Ainsi, nos résultats montrent des outils dont la routinisation ou l'augmentation de rythme finissent par faire sortir les leaders de leur phase de tolérance à la vulnérabilité, les incitant à changer leurs routines d'usage pour repasser ce seuil et renouer avec une vulnérabilité acceptable pour exercer leurs fonctions de leader.

Certains exemples montrent que, lorsqu'il n'y a pas de routine alternative possible, le leader peut soit re-rationaliser sa situation (comme HO-01 pour qui un délai d'exécution de tâche plus long sur un nouvel outil permet d'augmenter en contrepartie la performance du service), soit de se résigner, comme pour HO-15 qui accepte finalement d'utiliser un logiciel métier toujours moins performant, jusqu'à ce qu'une opportunité de routine alternative se présente, comme chez HO-11 qui a identifié un informaticien capable de réduire les nuisances de son outil métier.

Changer de routines ou se résigner, telles sont les actions entreprises par le leader pour renouer avec la tolérance à sa vulnérabilité au travail. Mais qu'advient-il quand le niveau de capacités du leader devient trop faible même pour se résigner ? C'est ce que nous allons voir dans la section suivante.

7.2. Une mise à distance quand les capacités sont épuisées

La présentation de nos résultats a jusqu'ici mis en lumière un fonctionnement dans lequel le leader ajuste les routines d'usage de ses outils lorsque ces dernières génèrent trop de contraintes pour qu'il tolère sa vulnérabilité opérationnelle, révélant par la même occasion un seuil de vulnérabilité ayant pour source un excès d'information, un manque d'information, une incapacité à faire par hétéronomie ou encore un manque de capacités interpersonnelles par des outils mettant trop à distance avec ses collaborateurs. Les échanges avec les répondants nous ont permis par ailleurs de faire émerger une autre situation, plus rarement observée mais importante : le cas où, lorsque l'outil génère trop de contraintes, le leader ne dispose pas des capacités pour renouer avec son seuil de tolérance de vulnérabilité. Qu'advient-il alors ? C'est ce que nous allons voir dans la présente section.

7.2.1. Quand les capacités à faire son métier hors gestion sont épuisées

La panne de l'outil qui ne laisse aucune solution de contournement viable (HO-01) :

Nous commençons avec le cas où c'est la dimension de métier pure, en l'occurrence celle du soignant, qui est affectée chez le leader. Nous avons déjà vu, par exemple avec HO-05, que les leaders soignants sont capables de gérer leur équipe et effectuer le soin dans des conditions dégradées (en cas de panne du logiciel de gestion par exemple), en faisant ce que HO-05 appelle médecine de catastrophe. Cette capacité a pourtant ses limites. Nous recensons un cas explicite où la routinisation d'usage d'outils métier, via automatisation par voie informatique, amène à une rupture de capacités : lorsque l'organisation faite autour de l'outil automatisé fait que la panne de ce dernier ne permet plus au soignant de faire son métier.

Ainsi, HO-01, chef de service d'urgences mais également médecin effectuant des heures de garde, raconte sur un ton assez énervé une mauvaise expérience liée à un outil d'imagerie capricieux : « *Moi j'ai péter un câble la dernière fois (...) [Le logiciel d'imagerie] est tombé en panne. C'est à dire qu'on ne pouvait plus visualiser les clichés. Ce qui est très important, vous demandez un radio, vous demandez un scanner... Vous demandez une échographie. (...) Donc imaginez on vous dit "vous pouvez pas, heu, voilà, [Le logiciel d'imagerie] est en panne".* »

Contrairement au cas de HO-05 ou encore AM-05, la panne de l'outil n'amène pas ici à l'identification d'une routine dégradée viable, comme en témoigne HO-01 : « *Et un moment donné, [les gens qui travaillent à la radio] ont eu (rires), ils ont eu le culot de nous dire "ben voilà il va falloir faire des allers-retours en radio", la radio qui se trouve au fin fond de l'hôpital, il faut au moins dix minutes pour y arriver, et on vous dit d'aller faire des allers-retours pour voir à chaque fois une radio, c'est juste pas possible !* »

Le problème est amplifié parce que les interlocuteurs de HO-01, en l'occurrence les personnes du service radio, sont également complètement démunis de leur capacité, comme le reconnaît HO-01 : « *[les gens qui travaillent à la radio] sont eux aussi en train de péter un câble comme pas possible, parce que leur matériel ne marche pas, la transmission des images ne marche pas, et on a péter un câble combien de fois quand les bilans se perdent. Alors là,*

quand on perd le bilan, quand on perd le bilan d'un patient c'est juste une catastrophe en fait. (...) »

Le défaut de capacités mène à un état de colère non maîtrisé et stérilise la capacité de négocier une bonne routine avec les interlocuteurs : « *Mais j'ai dit au manip' radio, je lui dis "mais c'est pas possible que tu me demandes ça, etc." et j'ai pris le téléphone et j'ai appelé l'administrateur de garde. L'administrateur de garde c'est quelqu'un de la direction qui est de garde parce qu'il y a toutes les nuits des administrateurs de garde. Et je lui ai dit que c'est pas possible, donc on travaillera pas comme ça. (...)* »

La situation ne se dégradera cependant pas davantage puisque l'outil se remettra à fonctionner de lui-même à ce moment : « *Et comme par magie, comme par magie (rires), une fois que j'ai appelé, et c'était une coïncidence, il s'est mis à remarquer petit à petit. [Sans qu'on sache pourquoi]. Tout ça c'est des problèmes de connexion et tout ça.* »

Dans la situation décrite par HO-01, la panne place l'utilisateur dans une situation d'impossibilité à faire son travail suscitant une très vive émotion, et ne laissant plus la place qu'à chercher du secours auprès d'administrateurs de garde. Le fait que l'outil redémarre de lui-même accentue l'impression d'hétéronomie de l'utilisateur vis-à-vis de l'outil.

7.2.2. Quand les capacités à faire les tâches du quotidien sont épuisées

La « maladie du post-it » qui annonce le signal du départ chez PS-01 :

Le cas d'épuisement de capacités a également été remonté par PS-01 sur la gestion de tâches du quotidien. Quand nous lui demandons si, face à tous les projets qu'elle a à gérer, elle ne se sent jamais dépassée, elle nous explique que son niveau personnel de capacités dépend de la proximité du retour de congés : « *Ça dépend des moments. (Rires). Euh, globalement, ça se passe toujours bien sur un retour de congés. Y a une espèce de période retour de grâce, c'est très bien. En fait, quand on est reposés, y a pas de... y a pas de sujet. Euh, ça devient clairement plus problématique avec pas mal de semaines de travail, j'allais dire, dans les pattes ou dans la tête.* »

PS-01 a néanmoins pu travailler sa capacité à appréhender le manque de capacités avec l'identification de critères d'alerte : « *Avec le temps, avec l'expérience, j'ai un peu des alerteurs personnels, je... des comportements qui moi me semblaient un peu déviants. J'en ai*

un notamment qui s'appelle la maladie du post-it. Quand... quand je me mets à accumuler plein de post-it partout, en fait, c'est... c'est déjà le signe que y a plus rien que... enfin, que mon cerveau n'affine plus, donc j'ai besoin d'écrire pour me rappeler des... des différents sujets. Donc là, quand je commence à avoir, en plus de ma to-do list, euh, des post-it en tout genre sur tout et n'importe quoi, les petits trucs à faire à droite à gauche, etc., euh... là, voilà... là, ça veut dire qu'il est temps de faire quelque chose, de faire un break ou... de faire un break en fait. Ouais. »

Dans le cas remonté par PS-01, l'usage de post-it vient en complément de la *to-do list* lorsque les capacités fournies par cette dernière deviennent insuffisantes, ce qui peut être perçu comme une réponse à un passage de premier seuil où *la to-do list* ne répond plus au besoin. Jusqu'à ce que l'excès de *post-it* génère un point d'alerte chez son utilisatrice, appelant à prendre du recul en l'occurrence par un *break* ou des vacances.

La tentative de gérer la submersion de l'information par le départ (HO-20) :

HO-20, cadre de santé à la retraite, décrit un processus similaire à celui décrit par EN-08 consistant à mettre en place du suivi direct quand trop de mails ne transmettent plus assez d'informations. Mais dans son cas, les routines correctives vont s'avérer insuffisantes. HO-20 part du constat que les outils de communication ont tendance à submerger leurs utilisateurs : *« le mot "submergé" n'est pas faible. On se sentait submergé par les mails de la direction, les mails des collègues, les mails, même du personnel qui des fois, vous envoyait des messages. Même si on était au tout début de l'informatique. Et puis maintenant, il y a des groupes Whatsapp, moi je vois des collègues qui ont Whatsapp, ils sont submergés de Whatsapp toute la journée, parce qu'ils ont ouvert un groupe Whatsapp, et toute la journée ils ont 20, 30 messages Whatsapp en plus des mails de la direction, et plus des mails qui viennent de droite et de gauche... Ils sont toute la journée, toute la journée, submergés d'informations. »*

EN-08 explique alors, face à ce ressenti de submersion, sa routine correctrice : *« La plupart du temps moi je, une fois sur trois je réunissais les équipes et puis je leur disais "voilà il y a un problème récurrent qui revient, on me parle de ça de ça de ça", je faisais du speed-meeting, quoi, une réunion rapide entre les équipes. Je disais "sur ça c'est pas possible, sur ça c'est possible" et voilà je faisais ça en dix minutes. Quand c'était au niveau des équipes. »*

Malheureusement, si HO-20 dispose, de par sa fonction de chef, de la capacité de coordonner ainsi ses équipes, il n'a pas la même marge de manœuvre sur les autres parties prenantes de l'hôpital, ce qui l'empêche de réduire sa sensation de submersion : *« Non parce qu'il y a les mails, qui vous arrivent toute la journée, mais vous avez aussi les demandes de chirurgiens, les demandes de, comment, des familles, les demandes de la direction, les demandes des différents services techniques de l'hôpital, ça va du, je vais dire n'importe quoi, du plombier à l'électricien, ça va des demandes des médiateurs de l'hôpital face à des gens mécontents... C'est pluri, pluri, je dirais, un ensemble d'informations qui vous arrivent heu, soit par écrit, soit de vive voix, soit par téléphone. Et vous êtes submergé, submergé... »*

À la fin ne subsiste qu'une solution pour HO-20, qui est de se mettre à distance, d'abord pour une simple soirée, puis à la longue de façon définitive : *« À la fin, c'est pour ça que je suis parti, j'étais tellement, tellement encombré de choses, je savais même plus qui j'étais et où j'habitais (Rire). Et j'ai eu la chance, j'habitais la région parisienne, je quittais l'hôpital, je prenais mon vélo, parce que je venais en vélo, et là je me vidais la tête. Ah, tous ceux qui font du vélo en région parisienne, vous savez, c'est une forme de résilience, c'est à dire que, ils se vident la tête hein, moi le premier. Je me vidais la tête en prenant le vélo et en faisant douze kilomètres en vélo, hein. J'avais une demi-heure, à peu près, de vélo, et je me vidais la tête, hein. C'était incontournable. On peut pas sortir du travail, prendre sa voiture, et repartir comme ça, c'est pas possible. Faut se vider la tête, faire de la course à pied, heu, faire un sport pour vous, pour trouver une solution, parce que là vous allez devenir fou... »*

7.2.4. Quand les capacités d'exercer du leadership sont épuisées

Nous recensons également trois situations où le répondant épuise ses capacités de leader.

7.2.4.1. Quand les contraintes générées par les outils réduisent à néant les capacités du leader

L'outil de visioconférence qui anéantit les possibilités de communiquer (EN-12) :

Nous avons déjà évoqué, par PS-12, le cas de la réunion en visio-conférence que le leader trouve infructueuse faute de réaction des participants, au point de changer au bout d'une heure le mode de déroulement. Le cas narré par EN-12 a un déroulement similaire, mais l'issue diffère légèrement.

Le point d'entrée de ce sujet est que EN-12 a déclaré parmi ses outils préférés les échanges bilatéraux avec les membres de son équipe. Quand nous lui demandons pourquoi, il nous raconte : *« j'ai été traumatisé, je vais dire ça comme ça, par mes... ma première hebdo (NB : première réunion hebdomadaire avec l'équipe), au mois de... ben, du coup au mois de mai. Donc, on était à moitié tous confinés. Donc, c'était une réunion qui était à distance en Teams. Sans caméra. Ils mettent pas la caméra. Je leur demande, mais ils mettent pas, c'est compliqué. Euh... et euh... bon, l'idée donc de ces réunions-là, c'est que le lundi matin on a l'équipe de, de direction donc avec la chef de département et les autres chefs de groupe. Et du coup, moi, je fais un... un compte-rendu quoi. En gros, je repartage les infos, enfin, un peu, un peu importantes. Bon, j'ai un petit peu de mal d'ailleurs parfois parce que je trouve que c'est parfois un peu... chat crevé. Enfin, il y a pas beaucoup de, de, de, d'infos ultra... ultra-importantes, ça reste toujours des... Et bon... et dans cette réunion-là, j'ai eu l'impression en fait d'être tout seul et d'avoir aucune... aucun retour. Euh... aucun retour, c'est-à-dire, j'ai eu, j'ai eu zé... zéro réaction en fait. Ils ont écouté religieusement. »* Nous comprenons donc qu'EN-12 s'est retrouvé dans la situation où l'outil de visio-conférence l'a isolé de ses collaborateurs. N'ayant pas réussi à rectifier le tir pour atteindre les capacités souhaitées durant cette première réunion hebdomadaire, il a fait le choix de mettre en place des réunions bilatérales.

7.2.4.2. Quand tous les outils mis en place ne parviennent plus à générer de capacités

La recherche vaine d'outils pour mettre en place une délégation jusqu'à épuisement des capacités (HO-04) :

Notre échange avec HO-04, chef de service d'urgences, nous a permis de recueillir des discours racontant la progressive évolution de son poste et des tentatives de mener à bien sa mission de fédération d'équipe par l'usage d'outils divers, jusqu'à ce que, finalement, HO-04 arrive au bout des possibilités.

Précisons un point d'entrée important : lorsque nous demandons à HO-04 en début d'entretien comment cela se passe pour lui au travail, il nous parle d'épanouissement : *« Bien, ça se passe bien. Je dirais que je suis épanoui dans mon travail... J'aime toujours la médecine que je fais, et j'aime le rôle organisationnel que j'ai, j'aime la gestion d'équipe. »* Tout au long de l'entretien, HO-04 ne manifestera en effet aucun stress explicite.

Le sujet de l'évolution de son poste démarre lorsque, souhaitant donner des exemples de succès et d'échecs, HO-04 aborde ce qu'il considère comme un échec : *« Heu, la structure*

du service : au début j'avais un petit peu le gros pool de médecins et mes 3 lieutenants. Et aujourd'hui mes lieutenants font un petit peu défaut je trouve. J'ai essayé d'appuyer plus une structure pyramidale, de pouvoir avoir des échelons intermédiaires de 5-6 médecins qui me séparent un peu plus du reste de la base des soucis et des emmerdes et du travail à faire. Et ça, ça s'est un peu délité depuis un an ou deux, c'est probablement un défaut de management de ma part mais il y a pas que, et j'aurais souhaité que d'avoir un peu plus de relais, un peu plus de filtres sur pas mal de choses, et j'y suis moins parvenu pour la fin. »

Un peu plus tard, HO-04 évoque un outil parmi d'autres dans son quotidien, l'amenant à évoquer de nouveau le problème de fédération de son équipe : *« Par exemple vous voyez derrière moi il y a un grand tableau Velleda. Et dedans il y a dix lignes, c'est le tableau de suivi de projet. Je vous cache pas que j'écris dessus une fois tous les deux mois. Y a le nom du projet, le nom de la personne du porteur de projet, et du deuxième ou troisième, les différentes étapes, et s'il y a cinq étapes successives je barre chaque fois que j'en ai fait une, ce qui me permet de visualiser où j'en suis et cetera. Un peu du mind-mapping ou quelque chose comme ça. »*

HO-04 nous informe ensuite que ce tableau Velleda est le successeur d'un autre outil révélé infructueux : *« Au début j'avais utilisé Trello, que je voulais partager avec mes 4 lieutenants sur des choses partagées "ça c'est à faire, ça c'est à toi, la tâche à faire, et cetera, ce qui est déjà fait". Bon les autres n'ont pas adhéré et puis quand on est tout seul, c'est plus un outil de partage, j'ai trouvé que bah je passais plus de temps à remplir des choses plutôt que ce que ça m'aidait, à partir du moment où c'est pas partagé avec les autres. »*

Quand, plus tard dans l'entretien, nous invitons HO-04 à exprimer ce qu'il pourrait changer s'il le pouvait, il répond qu'il souhaiterait que le poids de ses responsabilités ne s'étende plus jusqu'à certains sujets quotidiens qu'il juge secondaires : *« Si je pouvais changer quelque chose, heu... Aujourd'hui ce serait d'avoir un, plus de filtres entre les tâches quotidiennes et moi. Typiquement une secrétaire franchement dégourdie et qui a l'habitude de travailler avec moi, qui aurait beaucoup de délégations de tâches, pas mal de choses parce qu'on aurait l'habitude de travailler ensemble, et la même chose du point de vue médical c'est qu'il y a plus de, plus d'intermédiaire entre l'ensemble de la base, l'ensemble des actions quotidiennes, et moi. Un peu des relais, des lieutenants des, tout ça... Un rôle plus accru. Aujourd'hui s'il y a plus de PQ dans les chiottes, on va me prendre la tête avec ça. Et je pense que c'est pas mon rôle qu'on me prenne la tête avec ça. »*

Quand nous lui demandons si par « filtrer » il entend « déléguer », ce qui nous ramène à ce projet de lieutenants dans son service, HO-04 acquiesce et complète : « *Alors par exemple en termes d'outils là j'ai fait une, une carte de Mind mapping de service, j'ai payé 50€ sur Mindmaster pour avoir un truc joli. Et j'ai une jolie carte que j'ai affichée dans le service en format poster "qui s'occupe de quoi". Le but est que les gens disent "Ah Ben tiens là filière cardiologique c'est le docteur Untel", "la responsabilité de l'unité mobile de machin c'est un docteur untel", "il y a un souci allez voir là-bas", "si vraiment c'est très gros vous revenez vers moi", mais qui s'occupe de quoi c'est aussi une manière de responsabiliser et de valoriser les gens qui ont ce travail de, de responsabilité parce que, on embrasse les responsabilités il y a des trucs qui sont chiantes mais il y a aussi des trucs valorisants. C'est aussi une manière pour moi de afficher "lui est en charge de ça et cetera".* »

Mais comme l'outil Trello précédemment cité, l'outillage mis en place pour responsabiliser les lieutenants de son équipe montre de sérieuses limites : « *Mais aujourd'hui il y a plein de gens qui sont en charge de quelque chose, et puis quand ils sont en vacances, c'est un peu en suspens donc moi j'ai un peu l'impression de de faire tout le boulot des gens en vacances. Je leur dis "tu as l'autonomie vas-y fonce, chuis toujours d'accord avec toi et cetera, fonce" et puis quand ils sont en vacances (les gens à l'hôpital ils ont beaucoup de vacances) et je me retrouve à rattraper un petit peu ce qui a été fait ou pas fait, ce qui est sur le feu pendant les vacances, alors que j'avais justement choisi de leur laisser un peu de distance et d'autonomie. Bah je m'en prends un peu le retour de boomerang pendant leurs vacances.* »

Nous rebouclons alors avec le début d'entretien où HO-04 nous a annoncé son changement imminent de poste, nous disant alors : « *Je vais probablement prendre un poste d'une responsabilité supérieure qui est d'être le chef de plusieurs services. J'ai proposé ça au directeur qu'on appelle un pôle aujourd'hui, un pôle avec cinq services avec un nouveau chef de service aux urgences. (...) Et d'être plus en contact avec des gens un peu plus aguerris au management tout en prenant un peu de recul sur les projets en... avec des projets peut être avec un peu plus d'ampleur et un peu moins des projets à court terme et d'animation d'équipe* ». Lorsque nous lui demandons si réussir son projet de délégation l'aurait encouragé à rester dans son poste, il répond : « *assurément, oui* ».

Le cas de HO-04 met en lumière par le prisme des outils une mécanique dans laquelle le leader investit d'une mission met en place des outils pour exercer son leadership (une structure organisationnelle avec des rôles et responsabilités), puis met en place d'autres outils

(un système de tableau, puis un système de *mindmapping*) qui se révèlent tous infructueux selon le répondant, ne lui laissant finalement que la possibilité de partir face à une charge qu'il ne supporte plus, et rejoindre un poste où il espère avoir davantage de marges de manœuvres, donc davantage de capacités. Précisons par ailleurs que HO-04, s'il considère avoir échoué dans cette mission de leader au point de changer de poste, n'est pas apparu durant l'entretien en état de stress avancé ni d'épuisement physique, sa vulnérabilité révélée est ici premièrement opérationnelle⁵⁵.

7.2.4.3. Quand les outils se succèdent pour compenser les contraintes des précédents, jusqu'à possible épuisement des capacités

Le cas que nous présentons ici ne décrit pas un épuisement de capacités, mais une mécanique dans laquelle ces capacités s'amenuisent continuellement vers un potentiel épuisement. Différents verbatim de PS-10, responsable de pôle de 58 ans, nous permettent de reconstituer l'évolution de son ressenti sur l'usage des outils de communication avec ses équipes au gré des évolutions technologiques.

7.2.4.3.1. *L'outil A qui vient compenser un manque de capacités, jusqu'à générer ses propres contraintes excessives*

Quand nous demandons à PS-10 si à l'aune du développement des outils sa mission lui semble toujours plus facile ou toujours plus complexe, elle entame la réponse suivante : « *J'ai connu avant le mail, mais ça fait longtemps (Rire) (...) Aujourd'hui on a beaucoup d'informations, et la complexité c'est de faire le tri, dans ce qui est important ou pas, et dans ce qui nous concerne ou pas. Parce qu'on peut être dans des boucles de mails pour différentes raisons. (...) Avant, on était moins sollicités, on avait moins d'informations aussi. Et c'était plus heu... Donc on était plus circonscrits, on n'avait pas cette gestion de la multiplicité des canaux et de l'information, mais on avait la sensation peut-être d'être moins informés. Et puis il fallait peut-être aller chercher l'info beaucoup plus en appelant des gens, en allant les voir, en, en voilà. Il fallait peut-être avoir un réseau « physique » entre guillemets un peu plus, plus fort peut être.* » À une carence d'informations fournie par les outils pré-courriels, l'arrivée de la

⁵⁵ La situation vécue par HO-04 ressemble au cas du chef de service HO-18, qui lui aussi déclare vouloir changer de poste parce qu'il se trouve en état de saturation dans l'exercice de sa mission. Nous n'avons pas comptabilisé le cas de HO-18 dans la présente section parce que l'outil n'est pas tant la cause de cette saturation, en revanche nous la citons ici car HO-18 a exprimé le besoin d'avoir *davantage d'outils* pour pouvoir répondre à cette saturation, ce qui évoque une mécanique similaire à celle de HO-04.

boîte mail et son usage a donc selon PS-10 apporté des capacités très complémentaires, jusqu'à générer un excès d'informations.

7.2.4.3.2. L'usage de l'outil B pour compenser les contraintes de l'outil A, jusqu'à créer de nouvelles contraintes excessives

Cet excès d'information issu de la boîte mail a généré une nouvelle contrainte à gérer, à savoir un volume continuellement croissant d'informations à traiter : « *Mais là où est la gestion, c'est la gestion de la, du flux. Du volume. (...) Alors, la gestion du flux ça peut être stressant. Parce qu'on a l'impression que tout est urgent, et qu'il faut répondre vite. Donc il y a un phénomène pervers qui est, mais qu'on voit sur d'autres sujets, qui est ce phénomène d'accélération.* »

PS-10 nous explique ensuite que l'on a fini par maîtriser ce flux de volume d'informations issu du courriel, mais que ce flux incontrôlé s'est répercuté sur le nouvel outil Teams : « *Alors ça le fait moins [avec le mail] maintenant je pense parce qu'on sait plus... On a plus de recul avec le mail, mais ça l'a refait avec Teams, ce sentiment d'urgence permanent.* »

PS-10 récapitule ensuite l'évolution de ses ressentis au développement des outils de communication : « *[Ce sentiment d'urgence permanente] qu'on n'a pas avec du courrier, qu'on avait moins avec du courrier, qu'on avait moins heu, un peu avec le téléphone, on avait plus de téléphone par exemple, on se téléphone beaucoup moins⁵⁶, on fait beaucoup plus de choses par Teams. Mais ça, ça génère là, ces nouveaux outils ça génère ce sentiment d'urgence permanente. De vouloir répondre vite, et du coup l'autre répond, et des espèces d'accélération comme ça, un peu, qu'a pas de sens en fait, hein. (...) Je dirais que oui ça s'est accéléré progressivement sur le mail. Mais on avait plus ce, on avait plus ce sentiment d'instantanéité avec le mail qu'on pouvait l'avoir avec les moyens de communication d'avant. Donc ça a commencé avec le mail, et puis avec le fait que ça arrivait de plus en plus, qu'on avait de plus en plus de mails. Je dirais que l'effet plus, de ress... plus calme c'est, avec l'arrivée des conversations instantanées comme Teams, où du coup ça déplace le sujet. (...). Je pense que le sentiment d'urgence il s'est plus déplacé côté... échanges instantanés oui c'est ça. Et c'est peut-être pour ça que les gens disent que le Teams c'est intrusif.* »

⁵⁶ PS-10 précisera par ailleurs : « Les téléphones fixes qu'on a, on ne s'en sert plus. Tout passe par Teams. »

PS-10 nous indique enfin que selon elle l'accélération de rythme a pour conséquence d'annihiler les nécessaires temps de repos de l'esprit : *« J'ai l'impression que ça se normalise un petit peu, oui. Mais pour autant, le sentiment d'urgence il est là. (...) Et d'urgence permanente, en fait. On a l'impression qu'on est toujours au taquet. Qu'il y a pas de pause. Voyez ce que je veux dire ? Dans une activité, il y a des moments de hausses et de baisses, de... voilà. Et là, avec les outils qu'on a, et c'est général hein, c'est pas chez nous seulement je pense, on a toujours cette impression d'être au taquet. De pas avoir de pause ou de période un petit peu plus... un peu basse. »*

7.2.4.3.3. L'amenuisement progressif de capacités, restaurées par les périodes de congés

Quand, en conséquence, nous lui demandons si cela a déjà généré une grosse fatigue, PS-10 répond que cela contribue effectivement à la fatigue, mais quand même pas de moment où elle n'en peut plus : *« Ah non, alors pas à ce point-là. Mais de fatigue oui. Des moments où on n'a pas envie de reprendre ce rythme-là. C'est au retour, quand on casse le rythme en fait, hein. On a la reprise du rythme, elle est, on n'a pas forcément envie de reprendre le rythme. »* Quand nous lui demandons comment elle casse le rythme, la réponse est claire : *« Avec les vacances par exemple. Où on sort de ça, de cette spirale, là. »*

7.4.2.3.4. Le désir d'utiliser l'outil C pour compenser les contraintes de l'outil B

L'échange avec PS-10 a par ailleurs porté sur l'outil Klaxoon, qui semble séduisant pour la répondante mais qu'elle rechigne à utiliser par défaut de maîtrise : *« on a eu des formations, mais après on a été laissés pas mal à... Et moi je suis pas très à l'aise, et puis j'ai pas envie d'organiser une réunion et de pas arriver à faire l'animation parce que je maîtrise pas l'outil. »* Nous lui demandons alors quelle serait la valeur ajoutée de Klaxoon si elle le maîtrisait, ce à quoi elle répond : *« Ben dans les animations de réunion. Parce que le problème, enfin le problème de Teams c'est que, ça peut... On peut avoir l'impression quand on anime une réunion, de prêcher un peu dans le désert. Parce que on n'a pas forcément toutes les caméras d'ouvertes pour des raisons de réseau. On n'a pas forcément les réactions des personnes, ben comme en présentiel, donc on sait pas trop si les gens écoutent, écoutent pas, si les ça les intéresse, ça les intéresse pas, s'ils comprennent-ils comprennent pas, faut beaucoup aller chercher... Et peut-être je me disais qu'avec un outil comme Klaxoon où on doit mettre des post-it, réagir, bah plus participer, du coup ça pourrait être intéressant de ce point de vue-là.*

» Le désir d'utiliser Klaxoon résulte donc d'un défaut de capacités interpersonnelles générée par Teams en laissant ne pas voir les réactions des participants (défaut d'ailleurs déjà évoqué par d'autres répondants comme nous l'avons vu), mais l'usage de Klaxoon se heurte au besoin de se former aux complexités de l'outil.

En synthèse, le cas de PS-10 nous décrit une mécanique dans laquelle le courriel a permis de répondre à un manque de capacités de gestion en terme d'accès à l'information jusqu'à créer un excès d'informations par volume de mail trop élevés, ce à quoi Teams a répondu en proposant un canal complémentaire d'informations restaurant des capacités de gestion, jusqu'à créer un excès de rythme par nécessité de répondre à toujours plus de messages, mais aussi créer des carences de capacités interpersonnelles dans le déroulement de réunion, rendant désirable l'outil Klaxoon. Ce sentiment d'urgence génère une fatigue que le départ en vacances restaure partiellement.

7.2.4.4. Quand l'usage du mauvais outil génère une surcharge réduisant à néant toutes les capacités du leader

Interrogée sur les moments où elle peut se sentir vulnérable dans son travail, la chef de service d'urgences HO-19 nous raconte une anecdote sur une réunion qui aujourd'hui encore laisse des traces traumatiques chez elle : « *la deuxième expérience qui est encore douloureuse et qui se ravive très facilement chez moi, c'est la réunion de service global avec les paramédicaux. Organisation en soirée d'une réunion de service. Ils faisaient ça avant historiquement tous les ans dans ce service. La première, moi, j'avais souhaité la, la préparer en mode réunion post-it machin pour canaliser les échanges. La deuxième, on l'avait canalisée différemment, on avait fait une visite d'un autre service d'urgences à Marseille et les équipes qui avaient visité euh devaient faire... devaient présenter et à chaque étape du parcours patient, on devait échanger sur l'accueil, qu'est-ce que vous en pensez ? Qu'est-ce qu'on prend ? Qu'est-ce qu'on laisse ? Machin.* » HO-19 commence donc son récit avec la description d'une réunion préparée avec un format éprouvé de concertation des collaborateurs. Mais bien entendu, le déroulement réel de cette réunion ne va pas être conforme à ses attendus comme nous allons le voir.

HO-19 saisit l'opportunité de développer l'interaction avec les personnes présentes en faisant usage de l'outil de libération de la parole, ce qui a des conséquences inattendues : « *Et*

à un moment donné, le cadre de l'époque me dit : « Ah [HO-19], je les entends discuter, ils ont... il faut qu'on libère la parole, il faut qu'on les laisse parler ». Et moi, comme une débile, je dis : « Bon, ben OK ». Ah putain ! Ils étaient, mais je pense quarante devant moi. Le cadre qui m'avait dit : « On libère la parole » s'est foutu derrière moi. Heureusement, il y avait [mon adjointe] qui m'aidait là sur le côté. Et ça a été un dézingage en règle quoi : « Et ça, ça marche pas. Et ça, ça marche pas. Et le matos, ça marche pas. Et les orga, ça marchent pas ». Rien ne marchait. Je me suis fait hurler dessus pendant deux heures. »

La spécificité de ce cas réside dans le fait que HO-19 n'a pas pu immédiatement retrouver une perception de capacité à contrôler le flux d'informations et la tension attenante, ce qui l'a contrainte à arrêter et avoir le sentiment de fuir dans un état de non-contrôle de la situation : *« Mais à la fin, j'avais cru que des gens allaient... tu vois, à un moment donné on dit : « Bon, ben stop les gars-là. Stop ! » Et moi, je suis rentrée chez, mais j'ai cru qu'ils allaient venir avec moi dans ma bagnole à continuer de me hurler dessus. Et le lendemain, je me suis dit : « Mais je, je reviens plus dans ce service de crétins quoi ».*

Cette mise à distance de la réunion et de ce format d'échange lui a permis avec le temps de trouver des façons alternatives de préserver ses capacités de leadership : *« Tu vois, c'est... c'est pas la peine quoi. Et euh... et, et... et ça, je... voilà, plus jamais quoi. C'est-à-dire que quand on m'a reparlé de réunion globale comme ça, je... Déjà, j'ai mis deux ou trois ans avant de refaire ça, et puis je peux vous dire que c'était préparé euh limite, minuté quoi hein. (...) Alors, maintenant du coup, on a... on a changé, on fait plus ça, on fait les séminaires trois fois par an. Pour moi, ces réunions où tu te fais démonter la tronche, ça va quoi. »*

L'exemple de HO-19 illustre comment un outil routinisé (une méthode de déroulement de réunion) peut subitement annihiler les capacités du leader, le contraignant à se mettre à distance (en l'occurrence prendre une fuite au sens symbolique) et à se tenir à distance jusqu'à ce que les capacités reviennent.

7.2.5. L'hypothèse d'un deuxième seuil de vulnérabilité

Les situations que nous venons de présenter décrivent l'atteinte d'un stade où le leader n'a pas, au moins au court-terme, les capacités permettant d'exercer sa fonction, au niveau du métier, au niveau de la gestion du quotidien ou au niveau de sa capacité à embarquer les

autres selon les cas. Il semble donc exister un deuxième seuil, celui où les effets de l'usage des outils sur la vulnérabilité ne peuvent être ni régulés, ni compensés.

Nous pouvons distinguer plusieurs processus qui décrivent l'atteinte de ce second seuil.

Un premier processus, observé chez HO-04, PS-01 et PS-10, dans lequel des outils sont utilisés pour compenser le passage du premier seuil de vulnérabilité liés à d'autres outils, jusqu'à ce qu'ils fassent à leur tour atteindre ce seuil de vulnérabilité puis jusqu'à ce qu'ils ne génèrent plus de capacités.

Un deuxième processus, observé chez HO-01, où la routinisation des bonnes pratiques liées à un outil a redessiné le fonctionnement de l'organisation au point que la panne de l'outil rend impossible l'exercice de la mission : le chef n'est plus chef de rien.

Un troisième processus, observé chez HO-21, où l'usage de l'outil déclenche un effet inattendu qui fait perdre au leader ses capacités.

Le passage de ce second seuil s'observe de manière plus marginale que le premier. Il se caractérise par un constat subjectif *d'incapacité d'agir*, c'est-à-dire qu'au sens propre les capacités d'agir (qui sont le propre du leader) sont épuisées. La réponse possible à ce problème est la *mise à distance* : un départ en congés, un départ de mission volontaire (ou subi), c'est-à-dire une sortie de la logique capacité/ vulnérabilité devenue incontrôlable et potentiellement ou effectivement pathogène.

7.3. Facteurs qui modèrent la perte de tolérance à sa vulnérabilité

La présentation de nos résultats a décrit des effets de seuil où, du fait d'excès de routinisation ou de rythme d'usage, les outils censés aider les leaders génèrent finalement trop de contraintes, déséquilibrant ou réduisant parfois à néant les capacités du leader. Ces phénomènes de passages de seuil ne sont pas recensés à la même fréquence chez tous les participants. Tout d'abord, il y a quatre répondants (AM-12, EN-02, EN-03, EN-05, EN-09, HO-13) chez qui aucun changement de routine ni aucun effet de seuil n'a été remonté durant les entretiens. Par ailleurs, on observe que les outils de gestion technologiques déclenchent davantage d'effets de seuil chez les répondants de l'organisme PS. La présente section propose des suggestions d'explication à cette irrégularité des effets de seuil entre les

répondants. Nous avons déjà évoqué en section 3 les phénomènes de routinisation (appuyés par la foi en l'intégration des outils) et d'augmentation de rythme, qui contribuent à ce phénomène. La présente section vise à présenter les facteurs potentiellement modérateurs des passages de seuil.

7.3.1. L'intérêt voire la passion pour l'outillage technologique

Quelques répondants se sont présentés comme non concernés par ce problème de l'outil potentiellement vulnérabilisant.

PS-03 ne se sent pas dépassé par les outils car la maîtrise de l'évolution des outils fait partie de son rôle :

PS-03 ne se sent pas concerné par la question de se sentir dépassé par les outils, car c'est son métier de savoir être à jour sur les outils : *« Je me sens pas dépassé du tout et au contraire je pense qu'en fait... Enfin dans ma mission, il faut surtout pas que je me sente dépassé, parce qu'on est vraiment sur de la, sur des outils de type digital, essayer de trouver de nouvelles pistes en termes d'utilisation pour les clients... Qu'est-ce qu'on peut apporter en termes de facilitation pour les clients... Donc il faut absolument qu'on se mette à la place d'un client et de trouver des solutions pour lui faciliter la vie, que ce soit du bot conversationnel, des chatbots, toutes les solutions qu'on peut identifier pour aider le client. Alors on travaille maintenant sur des déploiements de CRM, pour gérer de l'interaction client... On est, enfin l'outillage il est inhérent à notre fonction, donc il faut pas qu'on soit... Il faut pas qu'on en aie peur »*. Ce leader gère donc la possible vulnérabilité générée par l'outil par un surinvestissement de la maîtrise de la technologie dans la représentation de sa fonction de leader. Celui-ci agit comme une sorte de « vaccin ».

PS-03 précise même que son rôle consiste à savoir appréhender l'évolution des outils et aider les autres services à gagner cette maîtrise : *« Et nous c'est là où nous on est un peu différent des autres, parce que nous on aide justement les autres équipes à se familiariser avec des outils. C'est notre métier nous les interfaces utilisateurs. Donc si vous voulez quand on a des outils nouveaux, en général on les prend en main assez facilement. Et si on a besoin par contre on peut aller aider les autres équipes à les accompagner pour les faire monter en compétence sur un outil, pour les aider dans leur production, ou dans leur pilotage. On est*

même pousseurs des fois de trouver des outils pour aider les équipes partenaires, enfin les équipes projets, à optimiser leurs méthodes de travail, ça fait partie de notre job aussi. »

EN-11 située à un niveau générationnel une partie de la question de la vulnérabilité liée aux outils :

EN-11 ne s'estime pas dépassée par les outils et pense que cette sensation est liée au fait qu'elle fait partie d'une génération qui a toujours connu l'informatique : « *Non, non [je ne suis pas dépassée par mes outils de travail]. Après je suis une génération qui a toujours connu ça... À 35 ans, ce que j'ai vu arriver, c'est l'utilisation du smartphone dans mon travail. C'est ça que j'ai vu arriver. Après sinon, les ordinateurs, les applications sur ordinateur, les mails : j'ai toujours connu ça. Le smartphone a apporté beaucoup plus de facilité, de fluidité dans le travail.* » Dans le cas présent, c'est moins l'image du vaccin que celle de l'ADN qui s'impose : le leader se prémunit du risque lié aux outils en se convaincant que ce risque ne concerne que les plus anciens.

La logique du surinvestissement dans l'outil comme vaccin et celle de la capacité « génétique » à appréhender les nouveaux outils permettent ainsi d'éclairer les cas où la passion des outils joue comme une mise à distance à l'égard de leurs dangers potentiels.

PS-12 estime que l'intérêt pour les outils réduit le risque d'en devenir l'esclave :

PS-12 estime que l'intérêt qu'il porte aux outils réduit le risque que l'outillage puisse le vulnérabiliser : « *Alors je me sens pas trop concerné par les outils parce que ça m'intéresse et je trouve ça intéressant d'essayer de voir ce qu'on peut en tirer, et tout ça. Mais je mais je pense qu'il y a effectivement des gens qui sont en difficulté parce qu'on leur demande de d'utiliser des outils qu'ils ne maîtrisent pas. Y a pas forcément toute l'aide nécessaire, et du coup oui je pense qu'il y a des gens qui... Et pas forcément que des vieux hein. Je pense que c'est un c'est un sujet d'avoir X outils en parallèle pour pouvoir faire X choses. Si on fait pas attention, ouais je pense que ça peut faire... L'absence de maîtrise fait qu'on y passe plus de temps, donc provoque plus de stress, et cetera quoi.* »

La passion dévorante de EN-16 pour les outils technologiques l'empêche d'en devenir l'esclave :

Le cas de EN-16 pousse un peu plus loin la logique présentée précédemment par PS-12. Pour lui, sa passion dévorante pour les outils technologiques l'aide à les maîtriser et à ne pas se laisser esclavagiser par l'outillage : « *J'ai toujours été très geek pour que les outils je les*

utilise à fond. Les outils informatiques, en tout cas, je les utilise à fond. Mais euh...Ben, je me suis rendu compte qu'en fait, je savais les utiliser, je voyais 10 fois, 15 fois, 20 fois plus de possibilités de les utiliser que... que ce qu'on en fait réellement. Et au final, je suis... je me suis demandé si c'est par amour de la technologie ou si c'est par vraie utilité. J'essaie de me reconcentrer tout le temps sur mon besoin, quel est mon besoin, est-ce que j'ai besoin d'avoir un outil comme Excel qui fait monts et merveilles, alors que c'est pas Excel qui va m'aider à résoudre mes problèmes en fait. (...) Depuis sept ans, je conçois des machines pour un exploitant, j'adorerais lui mettre le truc, la dernière technologie entre ses mains. Mais en fait, je me rends compte que ça sert strictement à rien. Ce que je dois lui mettre entre les mains, c'est ce dont il a besoin, strictement ce dont il a besoin et c'est tout. Il faut pas que j'aille plus loin. Pour moi, travailler en qualité, c'est ça, donc, c'est ça. Et donc, s'il a pas besoin d'avoir un truc à plusieurs millions qui fait... des, des, des trucs merveilleux dont il sait pas utiliser, ben, j'ai pas forcément besoin d'outils... »

Tous ces répondants ont en commun un intérêt voire une passion pour l'outillage qui accroît la patience et donc la capacité en termes de temps et de concentration accordée à l'usage de l'outil. Cela nous permet de faire l'hypothèse que l'intérêt personnel pour l'outillage technologique accroît la capacité d'usage et donc freine la dynamique vers un passage de seuil de tolérance.

7.3.2. L'entraînement à l'exécution de la tâche et la capacité à travailler même sans l'outil

Nous avons évoqué dans la section 6.2.2. du chapitre 6 que la routinisation endogène par voie de l'entraînement, observé notamment chez les officiers (et leurs subordonnés), contribuait à améliorer l'efficacité perçue des usagers sur les outils. Nous abordons ainsi un phénomène interne à l'entraînement : lors des entretiens avec les répondants du secteur de la santé et du secteur militaire a été régulièrement abordé le sujet de ce que nous appellerons le mode dégradé. C'est un sujet qui touche plus particulièrement la dimension « cœur de métier » des personnes interrogées : savoir soigner ou combattre même lorsque les outils technologiques tombent en panne.

Nous avons déjà cité le cas d'AM-05 et AM-07 qui sait communiquer à distance lorsque la radio fait défaut.

Nous citons à présent la cadre de santé HO-21 qui présente le problème par son opposé, le fait que certaines personnes ne savent plus travailler en mode dégradé : « *Moi tout ce qui est informatisé à l'heure actuelle dans le soin je trouve que ça dessert l'œil clinique du soignant. C'est à dire que à l'époque, dans mon jeune âge, déjà je savais prendre une tension moi manuellement, c'est à dire écouter avec mon stéthoscope une tension à la main, et je savais un petit peu la pulsation, enfin chercher ce bruit-là. Maintenant on met un brassard, pupupupupup, ça serre, ça desserre, et paf la tension s'affiche. On l'écoute plus. Moi demain, j'ai une panne d'électricité où me tensiomètres tombe en panne, ma nouvelle génération ne sait pas prendre une tension. »*

Le capitaine AM-11 raconte de son côté la spécificité de la formation en mode dégradé : « *Et généralement on s'entraîne assez régulièrement euh... volontairement ou involontairement, hein, à être en dégradé. Ben, là, je vois avec mes élèves, on sait que tout le monde a des montres connectées, tout le monde a son portable, son GPS, etc. Ben en fait, quand on part en exercice, ben tout le monde met son portable dans une caisse (Rires), et puis on bosse avec la carte et la boussole. Et ça permet de... d'éviter, enfin, de pas être trop dans le confort entre guillemets. (...) Ça se fait bien ! Et, au contraire, justement, ça permet de... développer d'autres choses. Quand vous savez en permanence où vous êtes, vous avez pas les mêmes, les mêmes réflexes tactiques que celui qui cherche un peu son chemin, mais qui du coup euh, comment dire, va être un petit peu plus sur ses gardes quoi.* ». La maîtrise du mode dégradé augmente donc l'autonomie de l'utilisateur sur l'exécution d'une tâche même lorsque l'outil automatisé sait prendre en compte cette dernière. En conséquence, cette maîtrise du mode dégradé prédétermine une routine alternative par exemple en cas de panne.

Notons que la maîtrise du mode dégradé est symétrique de la « passion pour les outils » que nous avons évoquée précédemment. Ici, le leader est d'autant plus tolérant aux effets vulnérabilisant des outils qu'il sait qu'il pourra réagir en mode dégradé et donc poursuivre son activité. D'une certaine façon, il peut se sentir d'autant plus leader qu'il a cette capacité.

En ce sens, le mode dégradé ne préserve pas nécessairement du passage du premier seuil, mais il facilite un retour même temporaire avec une tolérance à sa vulnérabilité. En revanche, la maîtrise du mode dégradé et l'entraînement en général présupposent que l'utilisateur consacre une partie de son temps à l'entraînement, ce qui se heurte à deux limites.

La première limite est que nombreux leaders réinvestissent le temps gagné par l'usage des outils par un usage accru des outils, ce qui n'accroît pas leur temps disponible pour s'entraîner à des moyens alternatifs d'exécution des tâches. Une deuxième limite a été remontée lors de l'entretien exploratoire avec le chef de service HO-EXP, qui nous a expliqué que la jeune génération de médecins souhaite moins s'investir dans le travail que les générations précédentes et profiter davantage de leur vie personnelle et familiale : *« on voit que ce, cette génération-là est différente, parce que c'est des médecins à qui tu vas dire : « Ben, vieux, maintenant t'as fini ton travail, t'as fini ta garde ou t'as fini ta, ta journée, t'es dispo, ben, est-ce que tu pourrais aller faire de la formation ? » Et eux, ils ont pas forcément envie de faire ça. Ils ont envie... « Ben non, j'ai envie de rentrer chez moi ⁵⁷ » »*.

7.3.3. La discontinuité des missions du leader

La dernière hypothèse déterminant un facteur possible de modération du mouvement vers le passage de seuil de tolérance à sa vulnérabilité concerne la discontinuité des missions des répondants. Rares ont été les répondants qui ont eu le même rôle et la même mission tout au long de leur carrière jusqu'à l'entretien.

Dans le secteur militaire par exemple, l'officier change régulièrement d'unité à commander et de mission attenante, tant en termes de taille d'équipe que de localisation géographique. D'après AM-02, l'officier peut être amené à alterner des missions de commandement (qui durent généralement deux ans) avec des missions de non-commandement. Et la plupart de nos répondants de ce secteur étaient, au moment de l'interview, des officiers dans une phase de non-commandement préliminaire à un retour en régiment.

La mission de chef de service hospitalier peut ne durer qu'un temps avant de rejoindre un autre établissement, nous avons cité HO-11 qui a effectué une mission de chef de service dans un établissement avant de prendre un poste similaire dans un établissement d'une région différente.

⁵⁷ Dans le même entretien, HO-EXP nous explique que depuis 2008 le temps de travail des médecins urgentistes, précédemment composé de 48 heures de temps clinique, est devenu 39 heures de temps clinique et 9 heures de temps « non posté » permettant de se former, aller à des congrès, etc. mais que de nombreux médecins essaient de garder ce temps non posté en temps de loisir.

Chez PS, beaucoup de leaders sont d'anciens prestataires de services qui ont été internalisés (c'est le cas notamment de PS-03 et PS-04). Dans l'entreprise EN les managers changent aussi régulièrement de poste, les missions sont liées à des contrats qui durent autour de trois années.

Cette discontinuité dans les missions a pour effet de restreindre la durée d'usage de certains outils métiers ou d'en couper le rythme.

Conclusion du chapitre 7

Après avoir vu les différentes capacités requises pour exercer la mission de leader puis les vulnérabilités de chaque leader dans le cadre de l'accomplissement de cette mission dans le chapitre 5, et ensuite en quoi les outils atténuent cette vulnérabilité opérationnelle voire personnelle en chapitre 6, nous avons recensé dans le présent chapitre des cas où les outils de prime abord capacitants deviennent contre-productifs et sortent le leader de sa zone de tolérance à la vulnérabilité, et donc de son état de tolérance à la vulnérabilité. Ce phénomène incite le leader à trouver des routines d'ajustement pour renouer avec une tolérance à la vulnérabilité, et dans une seconde typologie de cas le leader ne disposant plus de capacité doit se mettre à distance. Nous proposons dans le tableau de synthèse ci-dessous les cas qui ont été présentés dans ce chapitre.

Changements de routines quand les contraintes excèdent les capacités
Au niveau des outils métier
Excès de contraintes issu du phénomène de routinisation : <ul style="list-style-type: none"> . Arme devenue contre-productive par amélioration continue amène à arbitrage (AM-01) . Logiciel métier devenu contre-productif par amélioration continue mène à arbitrage (PS-06) . Logiciel métier devenu contre-productif par routinisation continue mène à changement de routines puis à résignation (HO-15)
Excès de contraintes issu du phénomène d'augmentation du rythme : <ul style="list-style-type: none"> . Surcharge de complexité métier amène à réfléchir à intégrer quelqu'un du SI (EN-07) . Surcharge de tâches mène à arbitrage entre délais et qualité (EN-04)
Au niveau des outils de gestion du quotidien :
Excès de contraintes issu du phénomène de routinisation : <ul style="list-style-type: none"> . Format d'outil devenu inadéquat mène à changement de routine (AM-07) . Outil imposé mène à exaspération mène à changement de routine (HO-21) . Changement outil médical mène à baisse performance mène à travail dégradé puis résignation (HO-05)

<ul style="list-style-type: none"> . Changement outil médical mène à baisse performance puis re-rationalisation (HO-01) . Panne outil de gestion de service mène à travail en mode dégradé (HO-11) . Obsolescence trop fréquente des outils mène à un arbitrage d'usage (PS-02) <p>Excès de contraintes issu du phénomène d'augmentation du rythme :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Constat d'excès de rythme mène à déconnexion (EN-13) . Surcharge sur outils RH mène à décaler usage (PS-11) . Surcharge sur téléphone fait décrocher quand il sonne trop (HO-10) . Ressenti de surcharge mène à arbitrer le nombre de téléphones (EN-14) . Surcharge suite à combinaison Teams, Klaxoon et Excel mène à changement routines (PS-12) . Surcharge mails mène à stress à mène à routines d'organisation (EN-14) . Surcharge de messages mène à moins d'envoi de mails (EN-01) . L'établissement d'un seuil de tolérance dans la volumétrie de mails (PS-03) . Le cas spécifique de l'adaptation des routines de traitement de courriels au retour des congés (EN-13 et PS-10)
<p>Dans l'exercice du leadership</p>
<p>Excès de contraintes issu du phénomène de routinisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> . La panne de l'outil routinisé mène à des routines en mode dégradé (AM-05) . Le manque d'information fourni par l'outil routinisé mène à exaspération puis à changement de canal (HO-07) . L'exemple d'EN-10 qui remplace le mail par le contact direct . Le développement de l'usage de Teams chez PS-02 jusqu'à un retour partiel au contact direct . La perte en interaction sur Teams qui mène au contact direct chez PS-12 . L'agacement devant un format d'atelier devenu inadéquat chez HO-18 qui mène à un nouveau format de concertation . La table et la cafetière comme nouveaux outils de réunion chez HO-11 <p>Excès de contraintes issu du phénomène d'augmentation du rythme :</p> <ul style="list-style-type: none"> . La recherche du bon usage de Teams avant de trouver un niveau de tolérance acceptable (PS-10) . La recherche du bon usage de Teams via l'outil du REX avant de trouver un niveau de tolérance acceptable (EN-07) . Constat trop de mails mène à monter des points de suivi en direct (EN-08) . Constat de trop de canaux de communication mène à mise en place de consignes d'envoi de messages (PS-07) . Trop d'informations à traiter sur un outil RH mène à arbitrage (HO-03) . Trop de personnes sous sa responsabilité mène à changement d'outil de communication (PS-13) . Quand c'est un outil qui révèle la vulnérabilité opérationnelle liée à une surcharge de périmètre (EN-04) . Trop d'interlocuteurs à qui rendre compte mène à déléguer une partie de la charge (HO-06) . La délégation du planning à un cadre administratif (non soignant) permet de se concentrer sur le management de proximité même si c'est au risque d'une perte de pouvoir (HO-21) . Le choix délibéré de se mettre en vulnérabilité pour échapper à un confort trompeur (HO-06)
<p>Mise à distance quand il n'y a plus de capacités</p>
<p>Quand les capacités à faire son métier hors gestion sont épuisées</p>
<ul style="list-style-type: none"> . La panne de l'outil qui ne laisse aucune solution de contournement viable (HO-01)

Quand les capacités à faire les tâches du quotidien sont épuisées
. La « maladie du post-it » qui annonce le signal du départ chez PS-01
. La tentative de gérer la submersion de l'information jusqu'à la libération par le départ (HO-20)
Quand les capacités d'exercer son leadership sont épuisées
. L'outil de visioconférence qui anéantit les possibilités de communiquer (EN-12)
. La recherche vaine d'outils pour mettre en place une délégation jusqu'à épuisement des capacités (HO-04)

Tableau 7 : Tableau de synthèse des cas d'effets de seuil de vulnérabilité cités dans le chapitre

La présentation interprétative de nos résultats étant achevée, il nous reste à proposer une synthèse heuristique de notre recherche.

Partie 3 : Synthèse

CHAPITRE 8 : UNE MODELISATION HEURISTIQUE DU RAPPORT ENTRE MISSION DU LEADER ET VULNERABILITE AUTOUR D'EFFETS DE SEUIL.....	267
--	------------

Chapitre 8 : Une modélisation heuristique du rapport entre mission du leader et vulnérabilité autour d'effets de seuil

INTRODUCTION DU CHAPITRE 8.....	269
8.1. CONSTAT DE DEPART : LE LEADER EST OPERATIONNELLEMENT VULNERABLE PAR LIMITES DE CAPACITES.....	270
8.1.1. <i>Les capacités requises pour la mission du leader ouvrent un large spectre de vulnérabilités.....</i>	270
8.1.2. <i>Le leader conscient de sa vulnérabilité.....</i>	271
8.1.2.1. <i>Une vulnérabilité résidant dans des dimensions qui dépassent le simple leadership.....</i>	271
8.1.2.2. <i>Il réside une vulnérabilité par nature dans la mission du leader.....</i>	273
8.1.3. <i>Ce que nous en déduisons pour la question « Comment le leader perçoit-il sa propre vulnérabilité en regard des outils qu'il utilise ? ».....</i>	274
8.2. L'USAGE DES OUTILS REND LA VULNERABILITE TOLERABLE.....	276
8.2.1. <i>La notion de tolérance à la vulnérabilité.....</i>	276
8.2.2. <i>Le lien entre les outils de travail et la tolérance à la vulnérabilité.....</i>	276
8.2.2.1. <i>L'outil développant les capacités du leader.....</i>	276
8.2.2.2. <i>L'outil rassurant pour le leader.....</i>	277
8.2.2.3. <i>Une phase préalable nécessaire d'appropriation des routines.....</i>	277
8.2.2.4. <i>Les capacités excédant les contraintes.....</i>	278
8.2.3. <i>Les mouvements d'augmentation du rythme et de routinisation amplificateurs de capacités.....</i>	279
8.2.4. <i>Ce que nous en déduisons pour la question « dans quelles circonstances le leader perçoit-il que l'usage des outils atténue sa vulnérabilité ? ».....</i>	281
8.2.5. <i>Modélisation de la zone de tolérance à la vulnérabilité.....</i>	281
8.3. PREMIER SEUIL AUTOUR DE LA TOLERANCE DE LA VULNERABILITE LORSQUE CAPACITES ET CONTRAINTES SE DESEQUILIBRENT.....	282
8.3.1. <i>Le franchissement du seuil de tolérance par augmentation du rythme.....</i>	284
8.3.2. <i>Le dépassement du seuil de tolérance par routinisation.....</i>	285
8.3.3. <i>La recherche d'alternatives pour renouer avec une tolérance à la vulnérabilité.....</i>	285
8.3.3.1. <i>Le changement de routines, facilité notamment par la position de leader ..</i>	286
8.3.3.2. <i>La re-rationalisation de la perception de l'outil.....</i>	286
8.3.3.3. <i>L'appropriation des (nouvelles) routines avant d'atteindre le seuil de tolérance.....</i>	287
8.3.4. <i>Ce que nous en déduisons pour la question « dans quelles circonstances le leader perçoit-il que l'usage des outils accroît sa vulnérabilité ? ».....</i>	288
8.3.5. <i>Une modélisation du quotidien du leader dans le rapport aux outils.....</i>	288
8.4. LE SECOND SEUIL DE TOLERANCE DE LA VULNERABILITE ILLUSTRE PAR L'EPUISEMENT DES CAPACITES... ..	290
8.4.1. <i>Le passage de second seuil consécutif à l'augmentation du rythme.....</i>	290
8.4.2. <i>Le passage de second seuil consécutif à la routinisation.....</i>	291

8.4.3. <i>Le passage de second seuil consécutif à une combinaison de routinisation et d'augmentation du rythme</i>	293
8.4.4. <i>Ce que nous en déduisons pour la question « dans quelles circonstances le leader perçoit-il que l'usage des outils accroît sa vulnérabilité ? »</i>	294
8.4.5. <i>Modélisation du franchissement du second seuil</i>	295
8.5. FACTEURS MODERATEURS DU PASSAGE DE SEUIL.....	295
8.5.1. <i>L'intérêt voire la passion pour l'outillage technologique</i>	295
8.5.2. <i>L'entraînement et la capacité à travailler même sans l'outil</i>	296
8.5.3. <i>La discontinuité des missions du leader</i>	297
8.6. EN SYNTHÈSE, LA PRODUCTIVITÉ DES OUTILS CONTRE LA VULNÉRABILITÉ NECESSITE UNE POSSIBILITÉ DE MISE A DISTANCE.....	297
8.7. MODÈLE FINAL DE LA THÈSE	300
CONCLUSION DU CHAPITRE 8.....	300

Introduction du chapitre 8

Le présent chapitre est celui de la synthèse de cette recherche. Nous avons proposé dans les chapitres précédents une présentation de nos résultats au regard de notre question de recherche ; nous résumons à présent l'ensemble de nos interprétations dans une modélisation. Cette dernière nous permettra également d'ancrer nos analyses dans la littérature présentée dans nos trois premiers chapitres, afin de positionner notre apport dans la grande conversation qu'est la recherche académique.

La dimension heuristique de notre modélisation est cohérente avec notre sujet comme avec notre méthode : nous avons vu, en effet, qu'il était impossible d'imaginer une *théorie générale* répondant à notre question de recherche « **Quels sont les effets des outils de travail utilisés par le leader sur sa vulnérabilité ? Une approche inspirée d'Ivan Illich** ». Par construction, les effets des outils sur la vulnérabilité dépendent de nombreux paramètres et d'un système d'interactions complexes. Nous n'avons étudié ici qu'une partie de ce système, en l'occurrence la relation directe entre outils et perception de la vulnérabilité. La modélisation que nous en tirons ne peut donc être qu'heuristique, c'est-à-dire utile à l'interprétation de situations concrètes, sans pour autant avoir la prétention de définir les conditions qui rendraient prévisibles des comportements.

Nous reverrons dans ce chapitre en quoi nos résultats suggèrent que le leader, quelle que soit sa situation, est « naturellement » vulnérable, mais aussi dans quelle mesure *l'usage* des outils contribue à ce qu'il tolère sa vulnérabilité. Nous allons dans un deuxième temps proposer une modélisation du phénomène de seuil décrivant le passage d'outil encapacitant à outil vulnérabilisant, expliquant ainsi l'apparent paradoxe lié à l'usage des outils de gestion chez le leader. La modélisation de ces effets de seuil sera accompagnée de propositions quant aux facteurs qui accélèrent ou au contraire modèrent le mouvement vers les seuils. Nous concluons en présentant notre perception des implications pratiques de cette recherche, tant dans la caractérisation du leader et de son rôle que dans le rapport à ses outils de travail que toute personne en position de leadership et de management est invitée à avoir.

8.1. Constat de départ : le leader est opérationnellement vulnérable par limites de capacités

8.1.1. Les capacités requises pour la mission du leader ouvrent un large spectre de vulnérabilités

S'il était d'emblée incontestable que le leader puisse être vulnérable, nos résultats ont mis en avant des sources possibles de vulnérabilité en amont de la simple incertitude ou du ressenti de difficulté, indépendantes de la situation personnelle du leader.

Nous avons déjà cité Chester Barnard (chez Cohen (2015), p. 44), selon qui les dimensions gestionnaires font partie intégrante de la fonction du leader ; la façon dont les répondants de notre étude présentent leur mission suggèrent que leur rôle nécessite des capacités propres qui ne se limitent pas à savoir anticiper et embarquer directement ses subordonnés⁵⁸. Dans l'accomplissement de sa mission, le chef peut ainsi être amené à chercher des ressources et moyens divers, à coordonner des tâches, à faire du suivi administratif, etc. ce qui nous ramène à la typologie des rôles managériaux établis par Mintzberg (1973). Pour rappel, 44 répondants présentent leur mission sous un angle essentiellement opérationnel, parmi lesquels le directeur d'établissement hospitalier HO-06 qui parle de mettre en œuvre les orientations nationales du gouvernement. Cinq répondants mettent en avant la protection de leurs collaborateurs, tel le leader d'unité médicale HO-07 qui tient à ce que ses collaborateurs soient mieux traités qu'à l'hôpital. 10 répondants présentent leur mission en mêlant collaborateurs et opérationnels, comme PS-13 qui évoque le développement d'applications mais aussi le soin porté à ses subordonnés. Et finalement, seuls trois répondants utilisent une sémantique pouvant être catégorisé comme du leadership pur, comme HO-19 qui évoque l'embarquement de ses collaborateurs vers ces objectifs. À cela s'ajoutent les cas où le leader cumule une fonction exigeant des compétences de métier (de soignant ou de combattant par exemple), également indissociable de la fonction du leader puisqu'elle influe sur leur légitimité de chef (« *je soigne les gens, je les soigne plutôt bien et je suis respecté par mes équipes pour ces raisons-là entre autres* » (HO-04)).

⁵⁸ Et nous avons montré dans nos résultats que peu de répondants mettent en avant la dimension de leadership dans leur fonction, même à des niveaux élevés de responsabilité. Nos résultats ont également mis en avant les répondants qui présentent leur rôle dans la protection des subordonnés face au possible mal-être au travail, esquissant l'hypothèse d'une évolution de la perception du leadership pour une possible recherche ultérieure.

La mission du leader se décompose donc en fonctions qui ne se limitent pas au simple embarquement des collaborateurs. L'approche de la vulnérabilité sous l'angle d'un rapport entre capacités et contraintes que nous avons présentée en section 1.3 du chapitre 1 nous donne un angle d'interprétation de ces résultats : chaque dimension de la mission du leader étant liée à des capacités et des contraintes, elle est une source potentielle de vulnérabilité.

En conséquence, la mission du leader ne se réduit pas à embarquer des personnes vers l'atteinte d'un objectif. Le leader doit aussi répondre à des besoins nécessitant des capacités spécifiques, et ces capacités seront sources de vulnérabilité lorsqu'elles font défaut : une vulnérabilité opérationnelle dans l'exécution de la tâche attenante, mais possiblement une vulnérabilité dans la fonction de leader, comme nous allons le développer dans la prochaine section.

8.1.2. Le leader conscient de sa vulnérabilité

Dans les prochaines sous-sections, nous allons présenter deux points fondamentaux que les résultats nous ont apportés : d'une part, la vulnérabilité du leader ne réside pas exclusivement dans la dimension relationnelle du leadership et s'étend à un champ très large de relations y compris aux outils de gestion, d'autre part le leader se sait vulnérable par nature.

8.1.2.1. Une vulnérabilité résidant dans des dimensions qui dépassent le simple leadership

Interrogés sur le sujet de la vulnérabilité, tous les répondants ont exprimé au moins une caractéristique propre qui peut générer de façon ponctuelle ou chronique un ressenti de vulnérabilité au travail. L'éventail de ces caractéristiques se révèle très large.

Nous avons ainsi regroupé en section 5.2.1 les cas où la vulnérabilité est liée à un manque de capacités liées au cœur de métier. Parmi les différents cas recensés dans cette catégorie, nous avons notamment cité le manque de capacité à prévoir le danger physique, par exemple chez HO-04 : « *quand on intervient à 2 heures du mat'dans une pluie battante au bord de la route pour un accident de la route, on peut s'exposer physiquement aussi ou euh sur les plaies par balles et que ça continue de tirer et cetera ou des patients agités on peut s'exposer physiquement...* ». Nous y avons également cité la vulnérabilité par manque de connaissance du métier des collaborateurs, par exemple lorsque EN-13 doit défendre un

dossier sur un sujet technique dans des comités : « *Des fois tu as le directeur qui a passé 20 ans de sa vie sur les études d'accident grave, et moi je n'y connais rien, et s'il me pose des questions techniques alors là aussi je me sens vulnérable et je me dis "ils m'ont pris dans le vif et là je peux pas répondre"* ». Dans certains cas, c'est un manque de compétence sur les attendus de son propre métier qui génère la vulnérabilité chez le leader, comme quand AM-07 se retrouve pris au dépourvu quand il doit faire une réunion de crise au Darfour avec des officiers internationaux : « *Tout le monde me donnait des ordres en anglais et je ne comprenais absolument rien. Donc là par exemple, j'étais vraiment en difficulté, ça c'est peut-être le moment de solitude de ma vie* ».

La section 5.2.2 regroupe quant à elle les cas de vulnérabilité par manque de capacités gestionnaires. Le chef peut par exemple échouer par simple manque d'accès aux bonnes informations, on citera la difficulté à commander chez AM-07 en opération : « *[le chef en opération] peut se sentir fragile s'il n'a pas de renseignements et s'il a pas suffisamment d'informations dans le cadre de sa mission, donc s'il avance dans l'inconnu, ou au contraire, lorsqu'il va y avoir une saturation de données à traiter.* » La vulnérabilité peut également provenir du manque de temps disponible, comme chez PS-11 : « *Là où je me sens vulnérable c'est, le manque de temps qu'on a pour penser* ». Nous avons également inclus dans cette catégorie les cas où la vulnérabilité provient du désalignement avec la hiérarchie comme nous l'a montré EN-10 : « *Là où je me sens le plus vulnérable au travail c'est sur [...] les demandes de la direction avec ce que je dois, ce que moi j'estime devoir mettre en place pour tirer le meilleur de mes équipes* ». On trouve aussi dans cette section les cas de vulnérabilité par excès de confiance, par exemple chez EN-15 : « *il y a quelquefois où je me suis senti vulnérable quand je me suis vu plus beau que ce que j'étais et j'ai cru qu'un cerveau valait mieux que tous ceux qui étaient dans la salle* ». Figurent également les cas de dépendance aux outils, on citera ainsi HO-19 : « *En ce moment, j'ai l'impression d'être l'esclave du tableau de bord. Ça, c'est pénible.* »

Les résultats en section 5.2.3 recensent les cas de vulnérabilité par manque de capacités relationnelles. Nous y avons cité les cas de vulnérabilité par manque de capacité pour gérer les échanges du quotidien, comme chez PS-08 : « *Je pense que tous les jours il y a des choses que j'appréhende, parce qu'il y a des choses qui sont pas faciles à faire passer* ». Figurent également dans cette sanction les cas de manque de capacité pour faire appliquer

certaines décisions, comme lorsque EN-12 explique pourquoi il a beaucoup de mal à faire du feedback : « *Peut-être parce que je me sens pas très légitime pour faire le retour. Je suis plus jeune qu'eux. Je sais pas. Et puis aussi, j'ai essayé une fois et, et, et c'était... justement avec mon fameux chef de projet. Il l'a, et lui, il l'a pas très bien pris en fait. Il a réagi un peu comme s'il était attaqué je pense* ». Nous avons également inclus dans cette sanction les cas où le leader manque de capacité pour gérer les conflits : nous rappellerons ici l'exemple de HO-05 et HO-16, respectivement chef de service et cadre de santé au sein d'un même service, qui ont tous les deux été bouleversés de ne pas avoir su anticiper la souffrance d'une collaboratrice commune.

Nous avons aussi placé dans une section 5.2.4 les cas de solitude du chef, remontés par exemple par AM-12 : « *c'est un moment de vulnérabilité dans le sens où euh... Où on est, voilà, on est seul face à ses responsabilités* ». La solitude du chef est pour nous à l'intersection du manque de capacités gestionnaires et relationnelles, dans la mesure où cette solitude provient du manque de capacité à solliciter et recevoir des avis et soutiens des collaborateurs.

En synthèse, tous ces résultats montrent que la vulnérabilité du leader ne réside pas exclusivement dans *la dimension relationnelle du leadership* : chaque dimension de la mission du leader, qu'elle soit liée aux collaborateurs, au métier ou à la gestion pure, peut constituer une source de vulnérabilité.

8.1.2.2. Il réside une vulnérabilité par nature dans la mission du leader

Du fait que chaque répondant ait déclaré au moins une source de vulnérabilité, nos résultats suggèrent une possible clarification sur *l'état* de vulnérabilité, longuement travaillé durant la préparation de la phase empirique de la recherche : il s'avère que, dans le cadre de la présente recherche, il n'est pas adéquat de dire qu'il y a un état « non vulnérable » par opposition à un état « vulnérable » chez la personne. Concrètement, le leader est *toujours* vulnérable dans la mesure où il est continuellement contraint par des limites dont nous avons proposé une catégorisation dans notre chapitre 5. Même le lieutenant-colonel AM-10, qui semblait mal à l'aise pour parler de vulnérabilité chez le chef, avant finalement de reconnaître qu'il se sentirait vulnérable si un de ses hommes venait à être blessé ou tué au combat, n'est pas *invulnérable* tant que ses hommes ne sont pas blessés : il est continuellement vulnérable par le simple risque de survenue de cette situation dramatique au combat.

Ce constat conforte l'idée de dialectique que nous avons esquissée en section 1.3 de notre chapitre 1 : le leader est toujours puissant quelque part mais également toujours vulnérable par ailleurs, à des degrés variables selon les capacités et contraintes qui lui sont attribuées. Nous pouvons ainsi parler de vulnérabilité *par nature*, au sens de vulnérabilité fondamentale, propre à chaque leader, qui ne peut complètement s'annihiler.

En revanche, cette vulnérabilité peut être ressentie par la personne à des degrés différents, selon le contexte. Pour reprendre l'exemple d'AM-10, ce dernier est continuellement vulnérable par le risque de blessure de ces hommes, mais il n'est pas en état de *souffrance (ou de fragilité)* vis-à-vis de cette vulnérabilité. Au même titre, chaque répondant a déclaré une source possible de vulnérabilité sans pour autant déclarer se sentir continuellement vulnérable. Cela nous amène à la notion de *tolérance à la vulnérabilité* que nous allons traiter dans la prochaine section.

8.1.3. Ce que nous en déduisons pour la question « Comment le leader perçoit-il sa propre vulnérabilité en regard des outils qu'il utilise ? »

À l'issue de cette analyse des résultats sur la façon dont les leaders perçoivent leur vulnérabilité dans l'accomplissement de leur mission, nous pouvons proposer ci-dessous des éléments de réponse à la sous-question de recherche présentée en chapitre 3 : « **Comment le leader perçoit-il sa propre vulnérabilité en regard des outils qu'il utilise ?** ». Nous sommes en mesure de proposer une réponse en deux temps. De premiers éléments de réponse concernent la perception de sa vulnérabilité par le leader indépendamment des outils :

- 1) Le leader se sait vulnérable dans la mission qui lui est assignée de manière bien différente que ce qu'une certaine littérature managériale le laisse entendre.
- 2) La vulnérabilité du leader dans l'accomplissement de sa mission réside dans un manque de capacités liées au cœur de métier et/ou capacités gestionnaires et/ou capacités relationnelles.
- 3) Le leader se sait donc vulnérable *par nature* dans l'accomplissement de sa mission.

Dans un deuxième temps, nous pouvons proposer que le leader ne fait que rarement le lien entre sa vulnérabilité perçue et ses outils de travail. En effet, comme pointé en chapitre 5 (section 5.2.2.6), seuls deux répondants ont spontanément évoqué une vulnérabilité liée à l'usage des outils : HO-19 (« *j'ai l'impression d'être l'esclave du tableau de bord. Ça, c'est*

pénible. ») et PS-13 (« *On est devenu dépendants à Teams, mais c'est de la folie quoi. [...] Quand Teams s'arrête, je pense que ça met un sacré bazar dans la boutique. Donc sur les outils de communication on est très vulnérable* »). Cette faible représentation des outils dans la vulnérabilité déclarée des leaders suggère que, même si les outils peuvent générer de la vulnérabilité (nous allons y revenir), ils ne sont pas immédiatement pris en considération par les leaders dans l'évaluation de leur vulnérabilité. Ce qui peut être considéré comme un point aveugle de leur réflexivité sur leur mission et leurs capacités : ils ne voient pas toujours en quoi les outils peuvent les rendre vulnérables.

Or, nos résultats révèlent bien des cas de vulnérabilité accrue dans l'usage des outils, notamment par dépossession d'autonomie (nous y reviendrons dans les prochaines sections). Rapportés dans le cadre illichien, ces résultats pourraient soutenir l'idée d'un asservissement consenti à l'outil : institutionnalisé, l'outil est devenu indispensable et sa nocivité possible est sous-estimée. Le leader se sait vulnérable mais il se croit maître de ses outils, un peu comme Frédéric Barberousse se sait vulnérable mais sous-estime que c'est sa propre armure qui génère sa vulnérabilité (cf. allégorie de notre introduction générale).

Illich avait notamment évoqué cette posture pour l'institution de l'éducation : « *Les intoxiqués de l'éducation font de bons consommateurs et de bons usagers. Ils voient leur croissance personnelle sous la forme d'une accumulation de biens et de services produits par l'industrie. Plutôt que de faire les choses par eux-mêmes, ils préfèrent les recevoir emballés par l'institution. Ils étouffent leur pouvoir inné d'appréhender le réel. Le déséquilibre de la balance du savoir explique que la poussée du monopole radical des biens et des services soit presque imperceptible à l'utilisateur.* » (Illich 2008 [1973], p. 531-532).

De fait, pour poursuivre l'image précédente en écho avec nos constats du chapitre 7.3 selon lesquels certains leaders surinvestissent dans la maîtrise des outils pour rester technologiquement à jour, ce rapport à la vulnérabilité peut aussi tenir au fait que le leader veut rester maître de ses outils, au même titre que Frédéric Barberousse se sent protégé (et non mis en danger) par son armure.

8.2. L'usage des outils rend la vulnérabilité tolérable

8.2.1. La notion de tolérance à la vulnérabilité

Nous venons de voir que le leader reconnaît sa vulnérabilité *par nature* dans l'accomplissement de sa mission comme, finalement, un état implicitement normal. En revanche, nos répondants ont manifesté un rapport variable à leur vulnérabilité. En l'occurrence, le cas où le leader se sent constamment stressé et en très grande difficulté est rare (bien qu'il ait été observé notamment chez le commandant AM-03 et le médecin chef de service HO-18). La vulnérabilité n'est donc pas assimilable à de la souffrance, et d'une certaine manière, c'est la vision « héroïque » du leader invulnérable qui peut laisser assimiler l'une et l'autre.

C'est ce qui nous a amenés à suggérer la notion de tolérance à la vulnérabilité : tout leader accepte une vulnérabilité par nature, mais tolère plus ou moins sa vulnérabilité. S'il ne la tolérerait pas, il se trouverait inéluctablement en souffrance. Notre notion de « tolérance à la vulnérabilité » permet ainsi une approche complémentaire à la littérature sur le stress que nous avons présentée en chapitre 1. Tandis que Harms *et al.* (2017) ou encore Vigarello (2020) présentent le stress comme une réaction à une menace ou une incertitude perçue qui entame voire épuise les ressources de la personne, la tolérance à la vulnérabilité suggère que l'on peut être vulnérable sans nécessairement se sentir stressé. Nous pouvons à ce titre rappeler le cas chef de service HO-04, qui se déclare (et se montre) épanoui au travail, avant d'expliquer la spirale d'échec de la mise en place de la délégation dans son service, menant finalement à son départ : dans cet exemple, la vulnérabilité n'est visiblement pas caractérisée par du stress. La notion de tolérance à la vulnérabilité suggère d'autre part que l'état de vulnérabilité ne met pas la personne en mouvement réactif tant qu'elle se situe dans une tolérance acceptable de sa vulnérabilité.

8.2.2. Le lien entre les outils de travail et la tolérance à la vulnérabilité

8.2.2.1. L'outil développant les capacités du leader

Si l'on s'en tient au cadre de notre recherche qui est celui de l'usage des outils, nos résultats en section 6.1.1. du chapitre 6 confirment que certains outils facilitent l'accomplissement de la mission du leader, que ce soit au niveau de la communication, de la

coordination, de la remontée d'informations, de la prise de décision, etc. Nous aurions pu citer tous les outils « classiques » dont il a été question dans les entretiens (outil de traitement de texte, tableurs, messageries) mais ce serait pure évidence. Notre hypothèse de travail est donc, sans surprise, confirmée par les entretiens.

8.2.2.2. L'outil rassurant pour le leader

Par-delà la dimension facilitante de l'outil de gestion, nous avons isolé les cas où l'usage des outils a un effet rassurant, sécurisant chez le leader. Nous avons ainsi cité HO-11 qui a acheté le dernier ordinateur portable Apple face à une charge de travail qui blanchissait ses nuits, HO-04 qui trouve une grande satisfaction dans l'envoi et surtout le retour instantané de messages au fil de l'eau sur WhatsApp, ou encore le cahier d'ordres qui fait foi pour l'enquête sur le suicide d'un subordonné chez AM-06.

De plus, nous avons observé des cas où le leader favorise l'usage d'outils avec lesquels il est à l'aise plutôt que des outils non maîtrisés, par exemple EN-07 qui a privilégié les outils liés à l'opérationnel plutôt que les outils liés à aux aspects RH : *« Quand j'ai pris le poste, j'étais beaucoup moins RH, aussi parce que je connaissais un peu moins, enfin j'étais moins à l'aise sur ces sujets-là, moi je venais de l'équipe donc je connaissais très bien les sujets process et études, du coup je passais beaucoup de temps à valider les process, à participer aux études, voilà. »* Cela suggère l'idée que la vulnérabilité liée à une compétence non maîtrisée peut être compensée en privilégiant le travail sur des compétences déjà maîtrisées : la tendance à privilégier ce que l'on sait faire pour compenser ce que l'on sait moins bien faire. Ces résultats ne suggèrent pas que les outils suffisent en eux-mêmes au leader pour tolérer sa vulnérabilité, mais montrent que lorsque le leader est en tolérance à la vulnérabilité (ou en « vulnérabilité tolérée »), les outils sont facilitants voire sécurisants dans la mesure où ils fournissent des capacités ou bien compensent des défauts de capacités dans l'accomplissement de la mission, sur des dimensions opérationnelles mais également sur des dimensions personnelles. En soi, ces résultats permettent de suggérer d'un point de vue académique un premier lien entre outillage du leader et atténuation de vulnérabilité personnelle.

8.2.2.3. Une phase préalable nécessaire d'appropriation des routines

Le leader tolère-t-il sa vulnérabilité dès sa prise de fonction ? Nos résultats montrent que ce n'est pas systématique. Nous avons évoqué les cas de AM-04 et EN-02 qui ont déclaré

s'être sentis vulnérables dans les premiers mois de leur mission parce qu'ils manquaient d'expérience et devaient apprendre les bonnes façons de faire : Ainsi, AM-04 explique « *J'avoue que je garde un mauvais souvenir des six premiers mois, oui. Après une fois que le système est en place, même si on rencontre toujours des difficultés, mais, qui ont moins d'enjeux...* ». Cela nous amène à suggérer que le leader passe par une nécessaire phase d'*appropriation des routines d'usage* de ses outils avant d'*atteindre un niveau de tolérance acceptable*, i.e. avant que l'usage des outils génère suffisamment de capacités pour atténuer les contraintes liées au manque d'expérience.

Cette phase peut être plus ou moins longue selon les attributs personnels du leader et le degré de difficulté perçu de sa mission. La notion d'appropriation de routine préalable à un seuil de tolérance à sa vulnérabilité propose une approche complémentaire de la notion d'expérience dans le leadership. Alors que des recherches comme celles d'Avery *et al.* (2003) observent dans quelle mesure l'expérience du leader influe sur l'efficacité de son leadership, nos résultats suggèrent en quoi l'expérience du leader (qui encore une fois s'étend sur des dimensions au-delà du simple leadership interpersonnel) lui permet d'atteindre un ressenti de vulnérabilité suffisamment acceptable pour qu'il atteigne ce que nous appellerons la *zone de tolérance*, indépendamment de sa performance dans l'exercice de sa fonction.

8.2.2.4. Les capacités excédant les contraintes

Dans les chapitres précédents nous avons montré que l'usage des outils génère des capacités mais aussi d'inévitables contre-performances. Cette ambivalence, qui est le cœur de la tolérance à la vulnérabilité, a été plusieurs fois observée par exemple dans le cadre de l'usage de Teams ou de la messagerie courriel, qui facilitent grandement la circulation de l'information mais peuvent *donc* être intrusifs et accroître la charge de travail ou la demande d'attention. Cette ambivalence des messageries a notamment été longuement évoquée par EN-13 en section 7.1.2.2 du chapitre 7.

Les contre-performances vulnérabilisantes ont également été identifiées dans d'autres types d'outils, notamment à visée administrative. Par exemple AM-08 déclare que son temps et sa vie sont pollués par le temps passé à cliquer et valider sur son ordinateur. Mais nous avons cerné les cas où la dimension vulnérabilisante de l'usage des outils apparaît aux

interlocuteurs comme moindres que les capacités qu'ils octroient, contribuant donc à caractériser cette phase de tolérance de vulnérabilité. Nous les rappelons rapidement :

- Les cas où la charge de travail nécessaire pour utiliser des outils contraignants et sources de vulnérabilité n'est pas très élevée.
- Les cas où la contrainte est acceptée à défaut d'alternative possible
- Les cas où des capacités générées par l'usage des outils compensent leurs contraintes. Contrairement au cas précédent, il y a une alternative possible, mais le leader préfère garder l'usage initial avec les contraintes qu'il implique.

L'usage d'outils générant suffisamment de capacités pour compenser leurs dimensions vulnérabilisantes rappelle *l'équilibre de l'action* que nous avons présenté en section 3.2.2 du chapitre 3 et qu'Ivan Illich décrivait comme « *l'équilibre entre le prix personnellement payé et le résultat obtenu, c'est la conscience que moyens et fins s'équilibrent* » (Illich 2008 [1973], p. 545). D'un point de vue illichien, nous recensons donc bien des cas où l'usage des outils de travail du leader atteint un équilibre « normal » permettant l'action, mais cet équilibre de l'action n'a pas pour effet systématique d'amoindrir la vulnérabilité ressentie par le leader, tout au mieux ne l'accroît-elle pas. En somme, l'équilibre entre coût d'usage perçu et résultat n'accroît pas la vulnérabilité ressentie par le leader.

8.2.3. Les mouvements d'augmentation du rythme et de routinisation amplificateurs de capacités

Nos résultats montrent que le rapport à l'usage des outils n'est pas statique. Dans la section 6.2 du chapitre 6, nous avons distingué les phénomènes observés de routinisation exogène où c'est un tiers qui fait évoluer l'usage de l'outil (l'exemple le plus typique est le logiciel métier développé et maintenu par un département ou une organisation externe) et de routinisation endogène où c'est le leader lui-même qui routinise les modalités d'usage de ses outils. Nous développons ci-dessous ces deux aspects.

D'un point de vue exogène, l'outillage du leader se mue au gré des évolutions technologiques ; les répondants ayant le plus d'ancienneté (citons HO-03 et HO-13) ont ainsi témoigné de textes rédigés à la machine à écrire, d'informatique sans réseau, d'échanges sans messageries instantanées. L'écart avec les outils de gestion existants (logiciels de traitement de texte, Internet, courriels) atteste du phénomène de routinisation exogène, où les outils

suivent l'évolution technologique développée par des organisations tierces (citons Microsoft pour le traitement de texte).

La routinisation exogène contribue à faciliter toujours plus l'exécution des tâches du leader : via Microsoft Word le texte se rédige *plus vite*, via les nouveaux outils de communication l'information se transmet plus rapidement et à davantage de personnes. La routinisation exogène est facilitée lorsque le répondant exprime par ailleurs sa foi en l'outil et dans le progrès technologique.

Le phénomène de routinisation est également endogène par la voie de l'adoption des bonnes pratiques. Nous rappellerons à ce titre la citation de PS-02 sur sa montée en compétences : « *on a quand même des périodes où on a des pics d'activité qui sont très compliqués. On les gère de mieux en mieux forcément, parce qu'à force de les rencontrer, on anticipe plus de choses.* ». Dit autrement, plus on fait les choses, plus on trouve vite le moyen de les faire de la bonne façon. C'est un phénomène qui est également facilité par l'entraînement régulier, observé régulièrement chez les officiers, comme nous l'avons vu par exemple avec AM-12 : « *C'est un peu cette phrase de Foch : « À la guerre, on n'y apprend rien, on ne fait qu'appliquer ce que l'on a appris ». En fait ça, c'est mettre en place un certain nombre de procédures et le jour où y a un incident important qui, ben, risque justement d'amener à la sidération, on n'ait plus qu'à appliquer un peu une méthode pour, du moins au début, voilà, nous redonner un peu confiance en soi, permettre de savoir dans quel ordre on établit des choses et reprendre comme ça l'ascendant, et pouvoir repartir dans la mission.* » À force de refaire les mêmes tâches et donc d'utiliser les outils, les leaders routinisent les bonnes façons de faire, ce qui développe leurs capacités et même comme nous l'avons rappelé avec AM-12 donne confiance en soi. À l'opposé d'une image héroïque du leader comme « disrupteur », le chef est aussi protégé par la *routine*, l'usage banalisé des outils de gestion.

Nous avons recensé en section 6.2.4 du chapitre 6 des éléments de discours pouvant s'interpréter par une augmentation du rythme d'usage des outils. Cette augmentation du rythme peut se faire par l'accroissement du temps passé sur tel outil, l'exemple de EN-13 qui augmente le temps passé sur sa messagerie électronique est à ce titre très parlant. L'augmentation du rythme peut également se faire par le nombre de tâches/projets à gérer : nous avons cité plusieurs répondants, PS-12 par exemple, qui utilisent Teams en plus des outils

de communication déjà existants dans l'organisation, et PS-08 nous a partagé son estimation qu'en dix ans il est passé de quatre projets majeurs à gérer simultanément à une vingtaine aujourd'hui. Cette augmentation du rythme génère des effets de vulnérabilisation accrus : elle a en particulier pour conséquence de réduire aussi les possibilités de *prises de recul* sur la mission, prise de recul dont nous avons vu qu'elle peut s'imposer comme une nécessité de survie à un certain seuil, et se réaliser sous forme de départ, de fuite voire de burn-out, nous y reviendrons.

8.2.4. Ce que nous en déduisons pour la question « dans quelles circonstances le leader perçoit-il que l'usage des outils atténue sa vulnérabilité ? »

En synthèse, cette partie des résultats sur le rapport des leaders à leurs outils donne des éléments des réponses à la deuxième sous-question esquissée en chapitre 3 : « **dans quelles circonstances le leader perçoit-il que l'usage des outils atténue sa vulnérabilité ?** »

- 1) Le leader se sait vulnérable par nature dans l'accomplissement de sa mission.
- 2) Par l'usage des outils, le leader peut atteindre un équilibre de l'action (équilibre entre coût d'usage perçu et résultat) qui n'accroît pas sa vulnérabilité
- 3) Par l'usage de ses outils le leader *tolère* sa vulnérabilité, zone de tolérance dans laquelle les effets *capacitants* dans l'usage des outils lui semblent supérieurs aux contraintes *vulnérabilisantes* qu'ils génèrent aussi.
- 4) Le leader accroît ses capacités d'agir (et la tolérance à sa vulnérabilité) par une augmentation du *rythme d'usage* et une *routinisation* dans l'usage des outils.

8.2.5. Modélisation de la zone de tolérance à la vulnérabilité

La modélisation ci-dessous synthétise la logique que nous venons de présenter en synthèse.

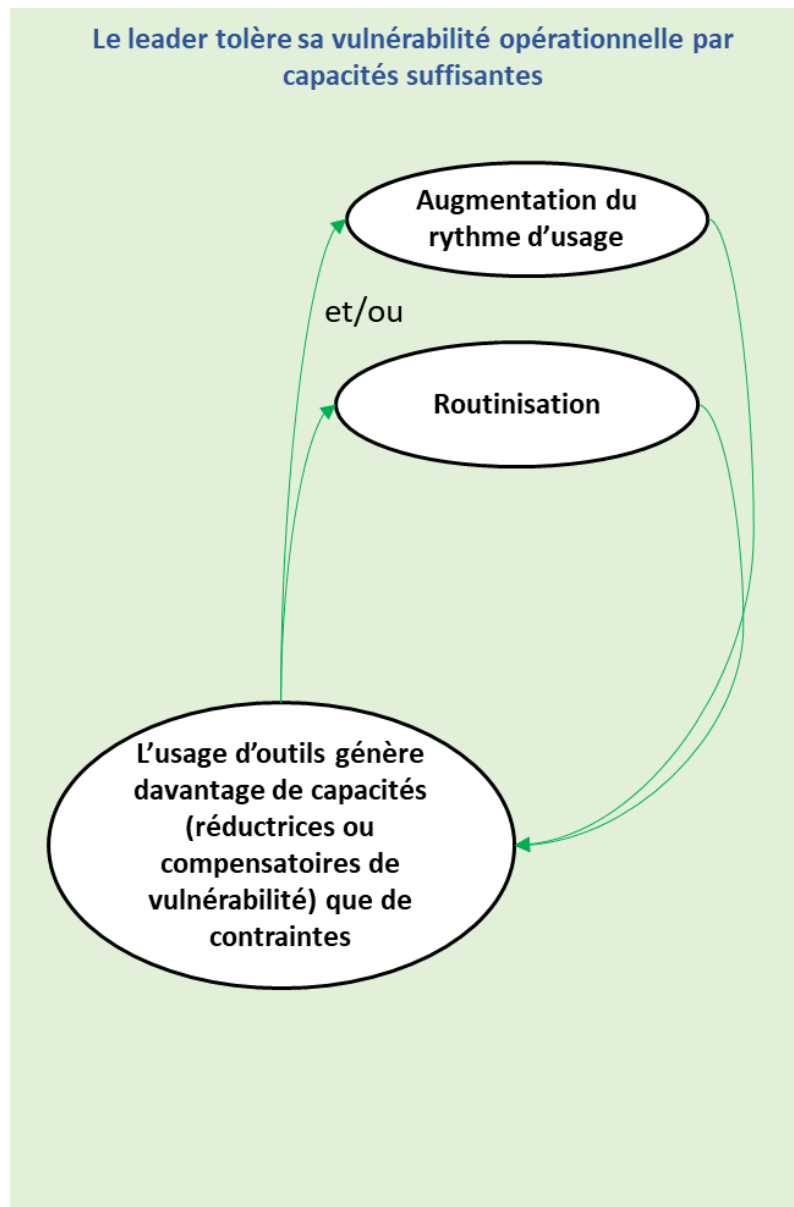


Figure 2 : la zone de tolérance à la vulnérabilité chez le leader par le prisme des outils

8.3. Premier seuil autour de la tolérance de la vulnérabilité lorsque capacités et contraintes se déséquilibrent

Une partie de la présentation de nos résultats a été consacrée à la mise en lumière d'un premier effet de seuil dans la phase de tolérance à la vulnérabilité. Nous avons effectivement comptabilisé 60 situations réparties chez 36 répondants dans lesquelles les leaders changent leurs routines d'usage des outils après avoir exprimé une difficulté (ou

ressenti semblable) en constatant que les modalités d'usage usuelles n'étaient plus adéquates ou plus accessibles.

En creusant les circonstances de chacune de ces situations, nous avons observé la forte récurrence des phénomènes de routinisation et d'accélération du rythme comme causaux de ces ressentis et changements de routine. De façon plus explicite, une nouvelle version d'un outil jugé moins performant ou une surcharge d'informations à traiter par l'outil sont des événements qui caractérisent techniquement un effet de seuil au-delà duquel les leaders ajustent leurs routines.

Rapportés au cadre théorique d'Ivan Illich, ces résultats mettent en avant la logique de *seuil* qu'Illich a explicité dans *Énergie et Équité* (2018) et surtout dans *Némésis Médicale* (in : *Œuvres Complètes* 2008 [1975]). Illich décompose les processus de développement des organisations par des effets de seuil : un premier seuil au-delà duquel l'organisation est devenue légitime et l'outil aide la personne qui y collabore à rester autonome, et un second seuil au-delà duquel l'organisation a pris le pouvoir, l'outil passe de moyen à finalité, la part d'hétéronomie de la personne (au sens où elle est soumise aux lois de l'institution et de ses outils) est devenue trop importante. C'est le point selon Illich où dans l'ensemble l'organisation bascule dans la contre-productivité. Illich donne ainsi une synthèse de cet effet de seuil avec l'exemple de l'institution médicale : « *Au début du siècle la pratique médicale s'est engagée dans la vérification scientifique de ses résultats empiriques. L'application de la mesure a marqué pour la médecine moderne le franchissement de son premier seuil. Le second seuil fut atteint lorsque l'utilité marginale du plus-de-spécialisation se mit à décroître, pour autant qu'elle soit quantifiable en termes de bien-être du plus grand nombre. Ce dernier seuil a été dépassé lorsque la désutilité marginale s'est mise à croître à mesure que la croissance de l'institution médicale en venait à signifier davantage de souffrance pour plus de gens* » ((Illich, 2008) [1973], p.465-466). Dans la présente recherche, on peut, à titre d'exemple, redonner le cas d'EN-13 qui trouve rassurant l'accès permanent à sa messagerie, mais atteint un seuil d'intolérance passé un certain nombre de messages : « *J'étais en vacances 10 jours, donc deux semaines, j'ai reçu 578 mails... Donc c'était beaucoup. Moi j'en reçois beaucoup. Après pour les gérer, au début quand j'étais dans mes postes précédents, je voulais tout lire. Je supportais pas d'avoir, tu vois, le petit numéro avec le nombre de mails à lire (Rire)* ».

Précisons que, dans nos résultats, l'effet de seuil se caractérise souvent par une impression de saturation et/ou la manifestation d'un agacement, qui renvoie bien à la mise en tension des capacités faisant le leader ; néanmoins, *le passage de seuil ne correspond pas nécessairement à un instant précis*, et peut résulter de plusieurs essais d'usage sur les outils devenus improductifs, comme nous l'avons vu chez PS-07 pour qui la perte d'efficacité de ses outils de communication n'a pas été constatée à un instant précis mais dans la pratique du quotidien : « *J'ai teams, j'ai les SMS, j'ai Whatsup (sic), j'ai Twitter ; j'ai LinkedIn, j'ai, j'en oublie... J'ai Telegram, et j'en ai encore un septième. [...] Du coup, ce qui me gonfle aujourd'hui, c'est le fait de ne pas avoir d'agrégateur. [...] Et ça, ça m'agace. Moi j'ai un problème d'outil sur, avoir une vision transverse de tous les messages qu'on m'a m'envoyé...* ».

Les prochaines sous-sections vont détailler cette interprétation des effets de seuil.

8.3.1. Le franchissement du seuil de tolérance par augmentation du rythme

Les cas présentés dans nos résultats nous permettent de caractériser en quoi l'augmentation du rythme d'usage des outils contribue au franchissement du seuil de tolérance à la vulnérabilité chez les leaders.

Ainsi, le courriel facilite la transmission de l'information et augmente le nombre d'informations pouvant être traités dans un temps donné (par opposition à la lettre écrite par exemple), mais lorsqu'il y a trop de courriels à traiter (comme remonté par EN-01, PS-03, PS-10 ou encore EN-16), le leader modifie ses routines. Nous avons vu que ces changements de routines peuvent être l'instauration de règles de traitement des courriels (exemple : « *Je fais deux, deux ou trois passages en fait. Je, je fais un premier passage où j'enlève tout ce qui est obsolète. [...] Après je reprends ceux qui nécessitent plus d'attention de ma part* » (PS-10)) » ou encore une modification du rythme d'usage (exemple : « *j'ai arrêté d'envoyer des mails le week-end* » (EN-01) ou encore des nouvelles consignes données aux collaborateurs sur l'envoi de messages : « *Les messageries, j'ai dit à mes collaborateurs "je regarde pas". Vous m'envoyez un mail ou un SMS, mais moi je passe pas d'un truc à l'autre toute la journée, sinon ça me fait perdre trop de temps. J'utilise qu'un seul canal. Si vous avez une urgence c'est un SMS. Côté SMS uniquement pour, comme son nom l'indique, "short message". Pas plus.* » (PS-07). Tous ces cas observés illustrent le phénomène où l'augmentation du rythme d'usage des outils (ce qui peut s'apparenter à ce que nous avons appelé *accélération continue* en chapitre

3) cesse de faire gagner l'utilisateur en ressenti de productivité. Notons qu'en imposant de nouvelles routines à ses collaborateurs, le leader fait usage de la capacité de décision propre à sa fonction de chef et préserve par la même occasion son statut de leader.

Notons par ailleurs que certains répondants expliquent répondre au problème d'excès de courriels par l'usage d'outils additionnels comme Teams ou WhatsApp, ce qui peut s'interpréter comme une illustration du phénomène d'usure chez Illich : l'outil de communication atteignant ses limites, l'usage d'un outil additionnel ou alternatif (WhatsApp par exemple) devient justifié, et ce nouvel outil devient progressivement indispensable

8.3.2. Le dépassement du seuil de tolérance par routinisation

Les situations récurrentement observées où un nouvel outil (ou une nouvelle version d'un outil) suscite frustration ou agacement peut être interprété au sens illichien par un phénomène de *surprogrammation* : la nouvelle version de l'outil crée un ressenti de contraintes prenant l'ascendant sur les capacités, et il n'est *a priori* pas possible de retrouver la tolérance de sa vulnérabilité en conservant le même usage de l'outil, c'est la configuration de l'outil lui-même qui détermine la façon d'exécuter la tâche.

Nous pouvons rappeler pour exemple le cas remonté du format institutionnalisé d'atelier Powerpoint devenu inefficace chez HO-18 (« *Je ne supporte plus de voir des réunions qui sont axées sur le Powerpoint* »), ou encore le cas chez le lieutenant-colonel AM-07 des « points de site » dont la fréquence finit par nuire au partage d'information (« *Normalement on devrait faire un point de site par heure. [...] Un point de site pour le préparer, il faut 10 minutes. Donc déjà si on fait 10 minutes de prépa d'un point site sur des PPT et qu'ensuite on fait 10 minutes de point de site, eh ben on travaille plus que 40 minutes* »).

8.3.3. La recherche d'alternatives pour renouer avec une tolérance à la vulnérabilité

Le passage du premier seuil de tolérance à la vulnérabilité n'est pas une fatalité dans la mesure où le leader dispose de capacités lui permettant de renouer avec sa tolérance. Nous allons dans un premier temps rappeler les ajustements effectués, avant d'en donner une interprétation dans notre cadre théorique.

8.3.3.1. Le changement de routines, facilité notamment par la position de leader

La réponse la plus fréquemment observée face à un excès de contraintes perçu dans l'usage de l'outil est le changement de routines d'usage sur un même outil (notamment en termes de temps consacré à l'outil ou de règles d'emploi). Nous avons déjà cité l'exemple de l'ajustement des routines d'usage de la messagerie courriel, nous pouvons rappeler également l'exemple de HO-21 contournant partiellement les contraintes de son outil de commande de matériel en faisant usage du site web du fournisseur (un outil additionnel, donc), nous pouvons aussi rappeler les cas de PS-02 ou encore EN-10 qui optent pour un retour à l'échange direct après le constat d'excès de nuisances d'outils technologiques de communication (« *tu restes à gérer tes outils mais comme tu le vis avec eux en direct, tu leur poses des questions et ça évite d'envoyer des mails* » (EN-10)), ou encore dans un autre registre la cadre de santé qui ajuste les modalités d'usage de son outil d'évaluation de ses subordonnés face à des règles imposant trop d'indicateurs pour un suivi efficace.

Comme nous l'évoquons en chapitre 7, la spécificité du leader par rapport à n'importe quel autre travailleur est qu'en tant que leader il dispose d'une plus large capacité de changements de routines que ses subordonnés. En effet, il a tout d'abord la possibilité de décider et d'imposer de changer les modalités d'usages de davantage d'outils, comme le montre les cas de PS-06 et HO-07 qui imposent à leurs collaborateurs les nouvelles voies de communication pour les contacter. De plus, son expérience ou ses capacités reconnues de réflexion lui permettent d'identifier les changements de routines les plus adéquats, nous repensons à l'exemple d'AM-05 qui a mis en place un circuit alternatif de communication lorsque sur le terrain les radios ne fonctionnaient plus.

8.3.3.2. La re-rationalisation de la perception de l'outil

Dans quelques cas, les déclarants ont décrit dans un premier temps l'agacement produit par les contraintes de l'outil institutionnalisé (en l'occurrence la nouvelle version imposée d'un logiciel métier) avant de dire finalement que ces contraintes sont compensées par des capacités qui parfois ne les touchent pas directement. C'est un cas qui a notamment été observé plusieurs fois dans le cadre de l'outil métier de gestion de service médical, outil développé par une organisation tierce et dont les nouvelles versions sont imposées au service. Rappelons ainsi le cas de HO-01 qui explique d'un ton amer que son nouvel outil métier est

peu ergonomique et augmente le temps de prescription par exemple, mais qui indique à la fois que cette contrainte de l'outil est compensée par le fait que l'outil optimise la circulation de l'information dans le service : « *sur le plan qualité, c'est mieux. La traçabilité elle est meilleure* ». Rappelons aussi le cas de HO-05 qui, face à un nouvel outil métier occasionnant une augmentation concrète du temps de traitement de chaque patient, a essayé plusieurs fois d'ajuster ses routines (achat de mémoire supplémentaire pour doper les capacités matérielles de l'outil, puis menace sur les développeurs informatiques pour obtenir des corrections) avant de se résigner au nouveau fonctionnement et de s'y adapter : « *On a trouvé des tas de stratégies de contournement, mais bon c'est pas, c'est pas idéal, et en fait voilà* ».

Rapportés dans le cadre théorique des travaux d'Ivan Illich, cette re-rationalisation qui parfois se prête à de la résignation s'inscrit dans la caractérisation du monopole radical : « *Il y a monopole radical lorsque l'outil programmé évince le pouvoir-faire de l'individu* » (Illich 2008 [1973], p.515). Dans les cas concernés de la présente recherche, non seulement le leader perd par l'outil de son autonomie de gestion, mais l'acceptation de cette nouvelle configuration par re-rationalisation contribue à préserver cette perte d'autonomie : en ne cherchant plus à s'en défaire, voire en la cautionnant, le leader protège peut-être sa légitimité de leader mais renforce par ailleurs son hétéronomie. Illich emploie dans ce contexte le terme d'intoxiqué pour parler de la personne soumise à l'institution : « *Les intoxiqués de l'éducation font de bons consommateurs et de bons usagers. Ils voient leur croissance personnelle sous la forme d'une accumulation de biens et de services produits par l'industrie. Plutôt que de faire les choses par eux-mêmes, ils préfèrent les recevoir emballés par l'institution. Ils étouffent leur pouvoir inné d'appréhender le réel. Le déséquilibre de la balance du savoir explique que la poussée du monopole radical des biens et des services soit presque imperceptible à l'utilisateur* » (Illich 2008 [1973], p.531-532).

8.3.3.3. L'appropriation des (nouvelles) routines avant d'atteindre le seuil de tolérance

Nous avons déjà évoqué en section 8.1.3.2.3 la phase d'appropriation des routines qui, pour le leader montant en compétence dans sa mission, est un préalable à une tolérance à la vulnérabilité. Nous suggérons l'existence de la même phase d'appropriation de routines consécutivement au passage du premier seuil de tolérance, lorsqu'après avoir changé ses routines ou re-rationalisé son rapport à l'outil, le leader est amené à s'approprier ses nouvelles routines avant de franchir le seuil vers la tolérance de sa vulnérabilité. Ainsi, même si nous

n'avons pas de verbatim clair sur la durée de cette phase d'ajustement, nous interprétons que les nouvelles routines mises en place (changement de modalités d'usage, usage d'outils additionnels) ou les phases de re-rationalisation (acceptation des modalités d'usage du nouvel outil) nécessitent un temps d'appropriation, dont la durée et l'importance varient selon le contexte.

8.3.4. Ce que nous en déduisons pour la question « dans quelles circonstances le leader perçoit-il que l'usage des outils accroît sa vulnérabilité ? »

En synthèse, cette partie des résultats sur le rapport des leaders à leurs outils donne des éléments des réponses à la troisième sous-question posée en chapitre 3 : « **dans quelles circonstances le leader perçoit-il que l'usage des outils accroît sa vulnérabilité ?** »

- 1) Pour rappel, le leader tolère sa vulnérabilité par l'usage des outils et accroît sa productivité (et la tolérance à sa vulnérabilité) par une augmentation du rythme d'usage et une routinisation dans l'usage des outils.
- 2) Le développement du rythme d'usage et/ou de la routinisation de l'outil mène au franchissement d'un seuil.
- 3) Au-delà de ce seuil, les contraintes générées par l'outil excèdent les capacités, amenant le leader à réajuster ses modalités d'usage ou de perception de l'outil pour retrouver un niveau de vulnérabilité tolérable.

8.3.5. Une modélisation du quotidien du leader dans le rapport aux outils

Comme nous venons de le suggérer, l'effet de seuil chez les leaders interrogés dans notre recherche se produit par des phénomènes de routinisation ou d'augmentation du rythme concorde avec les phénomènes d'accélération continue et d'usure qui finissent par faire basculer la personne au-delà d'un seuil d'hétéronomie. Le constat de cette improductivité, souvent caractérisé par un agacement, peut être traduit par un tel ressenti de vulnérabilité (a minima opérationnelle) que le leader ne tolère plus cette vulnérabilité et cherche à ajuster ses routines pour retrouver une perception d'équilibre dans l'usage des outils, et finalement renouer avec la tolérance de sa vulnérabilité. Notons par ailleurs que les cas remontés par nos résultats où s'opèrent ces phénomènes ne sont pas des situations

exceptionnelles : une surcharge de messages, un outil imposé sont des situations qui au contraire illustrent le quotidien du leader au travail. À ce titre, nous suggérons que le comportement du leader autour de ce premier seuil de tolérance de la vulnérabilité est constitutif de son quotidien de travail. À cela s'ajoute que les capacités conférées à la fonction du leader, vues en chapitre 1, donne davantage de latence au leader (comparativement aux autres collaborateurs) pour modifier les routines d'usage des outils : il peut ainsi décider (ou imposer) de nouvelles routines d'usage à ses collaborateurs, ce qui conforte par la même occasion sa fonction de chef.

Nous illustrons en synthèse ce phénomène par la modélisation ci-dessous.

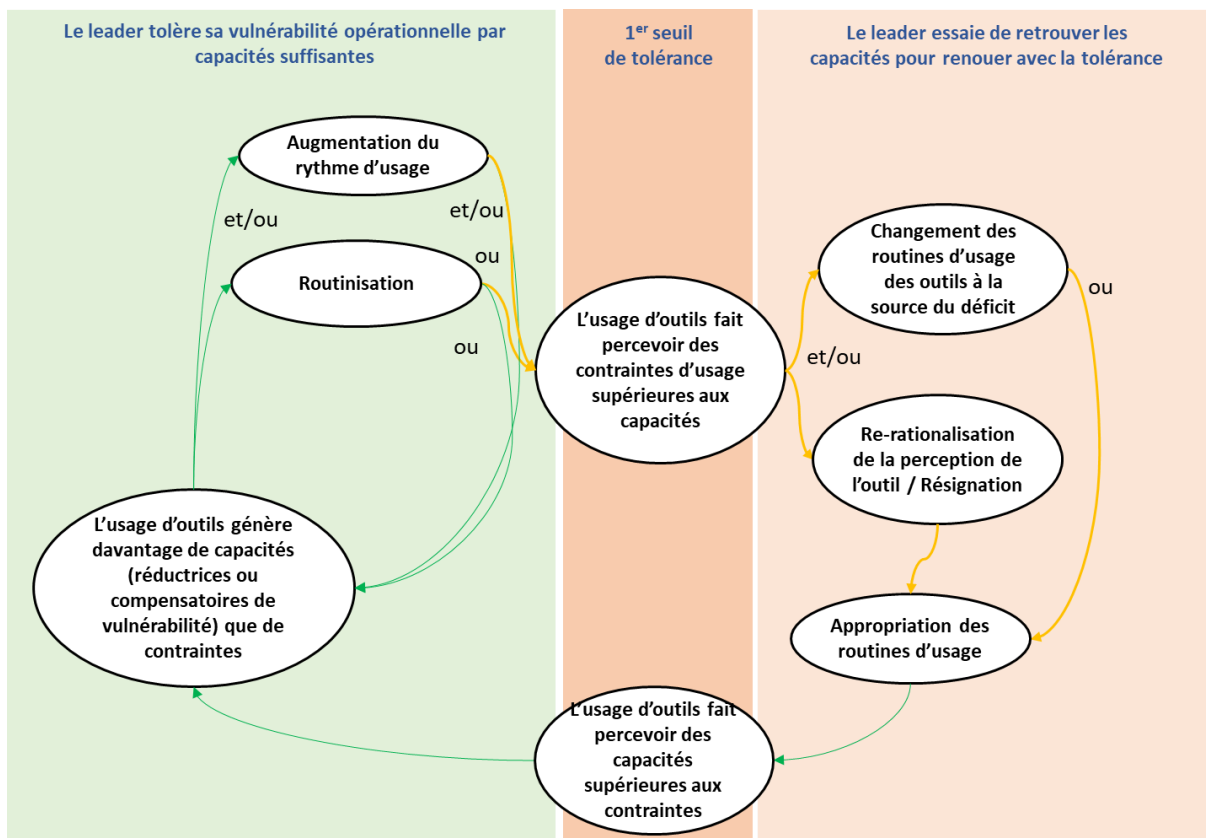


Figure 3 : Modélisation du quotidien de travail du leader par le prisme des outils et de la tolérance à la vulnérabilité

8.4. Le second seuil de tolérance de la vulnérabilité illustré par l'épuisement des capacités

Parmi tous les récits effectués par les répondants, cinq d'entre eux se sont distingués parce qu'ils ont pour issue la *mise à distance* provisoire ou définitive de la mission : PS-01 qui part en congés, HO-20 et EN-12 qui se tiennent à distance en attendant la fin d'une réunion, HO-01 qui « pète un câble » pour reprendre ses termes, et HO-04 qui quitte sa fonction. Ces situations ont été catégorisées comme l'effet de franchissement d'un deuxième seuil. En quoi ce seuil n'est-il pas le même que le premier ? Dans ces cas remontés, c'est bien encore le phénomène de routinisation et celui d'augmentation du rythme qui révèle une vulnérabilité, mais les outils ont amené à une situation où le leader se retrouve en incapacité d'accomplir sa mission : il n'y a, de prime abord, pas de routine alternative viable identifiée. En conséquence, le leader peut se laisser aller à une vive émotion (comme dans le cas de HO-01 qui pique une colère noire face à son impuissance résultant de la panne d'un de ses outils) avant de se mettre à distance de sa mission (comme dans le cas de PS-01 qui part en congés ou encore HO-04 qui quitte son poste).

8.4.1. Le passage de second seuil consécutif à l'augmentation du rythme

Avec son exemple de la « maladie du post-it », PS-01 nous décrit tout un cheminement vers l'épuisement de capacités : elle fait d'abord usage d'un outil pour espérer un certain résultat (la to-do pour gérer ses tâches et par extension maîtriser ses informations), puis constatant que cet outil n'est plus assez efficace (la to-do étant pleine), fait appel à un outil supplémentaire (le post-it pour PS-01, le *Mindmapping* pour HO-04), jusqu'à ce que le constat d'inefficacité soit tel que PS-01 n'a plus de capacité à traiter l'information, ce que nous traduisons par le passage d'un second seuil dans la tolérance de vulnérabilité, passé lequel il n'y a plus de capacité. Pour PS-01, l'épuisement des capacités provient donc d'une surcharge d'informations à traiter, et en conséquence le répondant se met à distance de sa mission en partant en congé. Le récit de PS-01 montre par ailleurs, dans le cadre de notre recherche, que l'usage des outils est passé plusieurs fois par des effets de seuil : un premier passage de seuil lorsque les capacités générées par le premier outil se révèlent insuffisantes, un second passage de seuil vers la tolérance de vulnérabilité lorsque est mis en place un nouvel outil, et encore un passage de seuil lorsque le nouvel outil se montre insuffisant à son tour.

Rapportée au cadre théorique d'Ivan Illich, cette situation peut être mise en concordance avec des notions du penseur autrichien. Le cas de la « maladie du post-it » atteste encore une fois d'une conséquence du phénomène d'*accélération continue*. Le choix d'opter pour l'usage de post-it lorsque la *to-do list* est pleine est déjà en soi l'illustration du passage d'un premier seuil : alors que la *to-do list* permet de garder le fil des tâches à effectuer, elle devient insuffisante quand la quantité de tâches à traiter est trop élevée, amenant PS-01 à faire usage d'un outil additionnel avec le post-it. Mais lorsqu'il y a trop de post-it, PS-01 ne trouve plus d'outil alternatif ou de routine permettant de continuer d'assurer le suivi de sa charge. Pour PS-01, cet événement est le signal d'un départ nécessaire en congés, ce qui peut s'interpréter comme une mise à distance de l'outil, le temps de retrouver les capacités cognitives pour gérer la charge.

8.4.2. Le passage de second seuil consécutif à la routinisation

Trois des cas que nous catégorisons comme liés au passage d'un second seuil de tolérance de vulnérabilité peuvent être interprétés comme consécutifs à un phénomène de routinisation.

Rappelons tout d'abord le cas d'EN-12 qui nous explique avoir été « traumatisé » par une réunion en visioconférence, dans laquelle aucun membre de son équipe n'allumait sa caméra (malgré sa demande) et personne ne réagissait, et le laissant finalement impuissant sans savoir comment rectifier le tir. Cette anecdote fait écho aux travaux de Laurent Taskin qui décrivent les limites du travail à distance : outre une certaine perte de contrôle managérial (Taskin, 2021) et la révélation du (faible) niveau de confiance avec les subordonnés (Sewell & Taskin, 2015), ce cas montre de plus en quoi l'usage routinisé de l'outil de visioconférence, censé faciliter toujours plus la transmission d'information, finit par avoir l'effet complètement inverse d'anéantir les capacités de communication du leader, allant jusqu'à inhiber sa volonté d'agir. Contrairement à PS-12 qui, dans une situation similaire, s'est emporté contre son équipe en leur disant « on ne refait plus jamais ça », EN-12 n'a su réagir en direct et n'a pu que laisser passer cette réunion pour ensuite essayer de remobiliser des capacités.

Le cas du chef de service HO-04 qui nous décrit comment il a enchaîné des outils de gestion d'équipe, du tableau Velleda au Mindmapping, en espérant mobiliser des lieutenants, avant de finalement constater l'inefficacité de ses outils et finalement quitter son poste, peut

être interprété comme un passage de second seuil lié à la routinisation. En effet, pour accomplir la dimension « responsabilisation des membres de son équipe » de sa mission de chef de service, HO-04, qui se déclare par ailleurs insuffisamment formé au management, a fait appel à des outils routinisés dans la mesure où leurs modalités d'usage sont définies non pas par HO-04 lui-même mais par ceux qui ont développé ces outils. En l'occurrence, les capacités attendues par l'usage de ses outils ne se révèlent finalement pas, HO-04 puise donc dans ses capacités pour trouver d'autres outils permettant de responsabiliser les membres de son équipe, jusqu'à ce qu'il arrive au constat qu'il ne dispose plus de capacité (en l'occurrence d'idées) pour accomplir cette mobilisation. Face à cette situation, HO-04 fait le choix de quitter sa mission.

Le cas de HO-19 est comparable à celui de HO-04 dans la mesure où, lors d'une réunion où elle sent une tension, HO-19 fait appel à un outil routinisé (la libération de la parole) pour faciliter la gestion de son équipe. La conséquence se révèle plus néfaste encore que pour HO-04 puisque c'est immédiatement que l'outil de libération de la parole fait perdre à HO-19 le contrôle de son équipe, parlant de « dézingage en règle » et précisant qu'elle s'est fait « hurler dessus pendant deux heures », ce que nous traduisons par un épuisement de capacités à trouver une façon de reprendre le contrôle. Quand HO-19 ajoute qu'en rentrant chez elle, elle a cru que ses collaborateurs allaient la rejoindre dans sa voiture pour lui hurler dessus, elle décrit bien un processus de mise à distance.

Rapportés dans le cadre des travaux d'Ivan Illich, ces cas illustrent l'usage d'un outil routinisé va exproprier le leader de sa capacité à gérer son équipe. Il nous faut toutefois préciser que ces cas n'entrent pas dans une logique de monopole radical où c'est l'outil qui décide du rythme d'usage : en l'occurrence dans nos trois cas, ce sont les leaders qui de leur propre chef ont fait appel à l'usage de ces outils qui se révèlent contre-productifs. Pour HO-04, c'est l'accumulation d'outils routinisés improductifs qui aboutit à un épuisement des capacités. Pour EN-12 et HO-19, l'expropriation de la capacité à gérer l'équipe s'opère de façon spontanée et ponctuelle, laissant possible la remobilisation de capacités, mais au prix préalable d'une mise à distance.

8.4.3. Le passage de second seuil consécutif à une combinaison de routinisation et d'augmentation du rythme

Nous avons présenté en chapitre 7 le cas de HO-01 piquant une colère noire quand, en plein pic de charge dans son service d'urgence, l'outil d'imagerie tombe en panne. Le service radio lui demande en conséquence d'amener manuellement les radios à l'autre bout de l'établissement, ce qui empêcherait HO-01 de prendre en charge ses patients, et la met dans un dilemme.

Rapportés dans le cadre des travaux d'Ivan Illich, ce cas de panne du logiciel d'imagerie chez HO-01 peut être tout d'abord identifié comme une combinaison du phénomène de routinisation et du phénomène d'*accélération continue* par l'augmentation du rythme. D'un côté, le développement de l'outil d'imagerie a permis de faciliter par voie informatique la transmission d'informations entre le service d'urgences et le service de radio, ce qui constitue une routinisation. Cette routinisation de la transmission fait gagner du temps, mais justifie aussi que les deux services n'aient pas besoin d'être à proximité pour échanger leurs informations dans la prise en charge du patient. Cela permet donc à l'établissement hospitalier de s'agrandir sans réduire la qualité du soin. On retrouve ici la logique d'*accélération continue* des distances s'agrandissant continuellement au fur et à mesure que les trajets gagnent en vitesse. En conséquence lorsque la panne de l'outil d'imagerie survient, la distance géographique entre les deux services fait qu'il n'est plus possible de travailler puisqu'il faut dorénavant traverser tout l'hôpital pour acheminer les radios, ce qui dégrade très fortement la capacité du soignant à prendre en charge ses soignants et pourrait expliquer le « pétage de câble » conséquent chez HO-01. La situation remontée s'est arrêtée lorsque, de lui-même, l'outil d'imagerie s'est remis en marche, ce qui illustre le problème d'*hétéronomie* lié à la routinisation : à force d'avoir concentré les routines d'usage et l'environnement attendant sur cet outil, ce dernier est devenu indispensable et *décide* de lui-même du rythme d'usage.

8.4.4. Ce que nous en déduisons pour la question « dans quelles circonstances le leader perçoit-il que l'usage des outils accroît sa vulnérabilité ? »

En synthèse, cette partie des résultats apporte des éléments de réponse complémentaires à la troisième sous-question esquissée en chapitre 3 : « **dans quelles circonstances le leader perçoit-il que l'usage des outils accroît sa vulnérabilité ?** »

- 1) Pour rappel, la vulnérabilité du leader franchit un seuil de tolérance quand l'outil génère davantage de contraintes que de capacités du fait de l'augmentation du rythme et/ou la routinisation dans son usage, amenant le leader à ajuster ses modalités d'usage ou de perception de l'outil pour renouer avec une tolérance à la vulnérabilité
- 2) Les mouvements d'augmentation du rythme et/ou de routinisation dans l'usage de l'outil peuvent amener au franchissement d'un second seuil où le leader ne dispose plus de capacités pour renouer avec la tolérance de sa vulnérabilité
- 3) Au-delà de ce seuil, le leader se met à distance de sa mission pour retrouver des capacités ou, dans la négative, abandonner sa mission

8.4.5. Modélisation du franchissement du second seuil

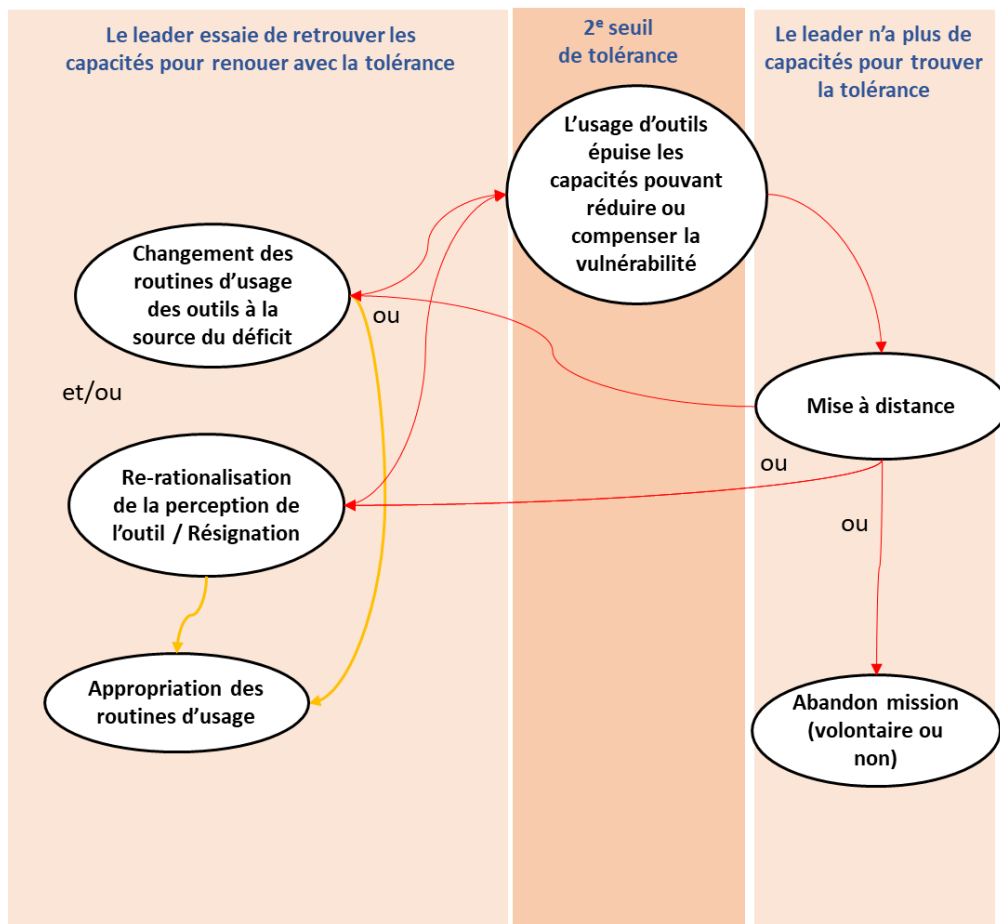


Figure 4 : Modélisation du passage du second seuil de tolérance

8.5. Facteurs modérateurs du passage de seuil

Comme évoqué dans la partie résultats, nous avons émis des facteurs hypothétiques modérant le passage de seuil de tolérance de vulnérabilité.

8.5.1. L'intérêt voire la passion pour l'outillage technologique

Nous avons remonté les cas de EN-11, PS-03, EN-12 et EN-16 qui ont exprimé en quoi leur intérêt voire leur passion pour les technologies réduisaient le risque qu'ils se sentent esclavagisés ou même dépassés par les outils.

Tout d'abord, ces discours font écho avec la notion d'*euphorie technophile* décrite par Chiapello & Gilbert (2013, p. 21) dans laquelle les personnes qui accueillent les nouveautés technologiques avec enthousiasme contribuent à faciliter leur développement.

De plus, ces discours ont une résonance lorsqu'ils sont rapportés dans le cadre illichien. Certes, le lien possible entre foi en les outils et capacité à tolérer leurs évolutions demeure bien sûr au stade hypothétique. Néanmoins, les discours des répondants concernés contribuent à montrer la dimension totalement subjective du ressenti de vulnérabilité à l'égard des outils : tandis qu'Illich explique en quoi l'institutionnalisation de la technologie peut déposséder l'homme de son autonomie (voire le mène à sa destruction chez Anders), notre étude révèle que certains usagers de cette technologie ne se sentent pas du tout menacés par elle, au contraire. Notre hypothèse pourrait se poursuivre avec l'idée que cette foi en les outils illustre le phénomène illichien d'*usure* : les nouveaux marchés qui s'ouvrent continuellement suite à l'obsolescence des outils sont facilités parce qu'ils stimulent les personnes et accroissent leur tolérance subjective à leur vulnérabilité. Ou bien, inversement, pourrions-nous hypothétiser que la foi en les outils renforce les personnes face à la menace de surcharge ou dépossession par les outils.

8.5.2. L'entraînement et la capacité à travailler même sans l'outil

Nos résultats ont montré que l'entraînement et notamment l'apprentissage du « mode dégradé » chez les officiers de l'armée de terre et de la « médecine de catastrophe » dans les services d'urgence permettent de rendre les leaders moins démunis en cas de panne de l'outil : AM-05 met en place un dispositif de communication alternatif lorsque la radio est défectueuse, HO-11 remplace son outil de gestion des patients tombé en panne par des papiers sur lesquels il griffonne les informations du patient.

L'illustration est claire : le fait de maîtriser une routine alternative à l'outil élargit la capacité chez le leader à exécuter la tâche associée, et donc réduit sa vulnérabilité opérationnelle.

8.5.3. La discontinuité des missions du leader

Nous avons également évoqué dans nos résultats la fréquente discontinuité des missions des répondants : la mission d'un chef de service hospitalier peut n'être que provisoire, l'officier est amené à régulièrement changer de département, les cadres de l'entreprise EN changent régulièrement de postes au sein de leur entreprise, et les chefs chez PS ont souvent eu d'autres employeurs avant de rejoindre l'entreprise. En conséquence, la nature et la fréquence d'usage des outils sont amenées à varier d'une mission à l'autre, ce qui peut modérer la logique de routinisation et d'augmentation du rythme sur un poste donné. De plus, la perspective d'un changement prochain de mission peut influencer positivement sur la tolérance à la vulnérabilité du leader et l'inciter à davantage supporter les contraintes excessives liées à un outil.

Nos résultats invitent à conclure que la capacité propre du leader est de pouvoir prendre de la distance par rapport à ces outils. Nous avons déjà vu qu'il pouvait prendre cette distance en modifiant leur usage, notamment en réduisant cet usage ; ici, nous voyons que le leader peut se passer au moins momentanément de cet usage s'il juge qu'il est préjudiciable à sa fonction de leader. Là réside la différence essentielle avec le collaborateur. Nos exemples suggèrent que c'est précisément lorsqu'il n'arrive plus à mettre à distance les outils capacitants/vulnérabilisants qu'il doit interrompre l'exercice de sa fonction de chef. Cela aboutit donc à des situations comme un départ en congés (PS-01), l'arrêt de la relation (PS-12, HO-19) ou encore la volonté de quitter le poste notamment pour viser un nouveau poste aux capacités élargies (HO-04), au même titre que cela pourrait aboutir dans un certain cas à une délégitimation et donc un licenciement du leader.

8.6. En synthèse, la productivité des outils contre la vulnérabilité nécessite une possibilité de mise à distance

En synthèse, le cadre théorique fourni par les travaux d'Ivan Illich nous a permis de proposer des éléments de réponse à la question centrale de recherche : **Quels sont les effets des outils de travail utilisés par le leader sur sa vulnérabilité ?** et à ses trois sous-questions. Nous sommes en mesure de proposer une modélisation heuristique des mécanismes

expliquant l'apparente contradiction entre outils assistant le leader contre la vulnérabilité et outils accroissant la vulnérabilité.

Tout d'abord, l'analyse faite en section 8.1.3 du présent chapitre suggère en quoi la tolérance de la vulnérabilité chez le leader est caractérisée, sous le prisme de ses outils, par ce qu'Illich appelle équilibre de l'action, soit une balance favorable entre le coût d'usage et les bénéfices récoltés, ce qui s'observe dans notre recherche par une balance positive entre capacités et contraintes générées par l'usage des outils.

Le premier effet de seuil observé résulte d'après nos résultats de phénomènes (souvent concomitants) d'augmentation du rythme et de routinisation. Le phénomène d'augmentation du rythme correspond à celui d'accélération continue que nous avons présentée en chapitre 3 : de même que plus les destinations s'éloignent à force d'utiliser l'automobile, plus les objectifs s'alourdissent en charge à force d'utiliser des outils. Quant à l'effet de seuil consistant à percevoir un excès de contrainte lié à un outil imposé (nous avons cité beaucoup d'exemples relevant de nouvelles versions de logiciels), cela correspond bien au phénomène illichien d'expropriation du pouvoir personnel : ce n'est plus le leader qui décide des modalités et du rythme d'usage, mais l'outil lui-même. Or l'usage de l'outil et la capacité à être autonome devant l'outil sont une dimension de la fonction de leader : il n'est en mesure d'embarquer les autres que s'il n'apparaît pas lui-même (trop) contraint.

Tout cela amène à constater une vulnérabilité au moins opérationnelle lorsque le leader bascule dans l'hétéronomie par excès de contraintes. Cette hétéronomie, qu'elle soit liée à une surcharge ou à une expropriation, correspond au phénomène de surprogrammation : l'action devient déséquilibrée lorsque la charge imposée par l'outil devient excessive par rapport à la charge sur laquelle le leader est en autonomie. Ainsi, d'un point de vue opérationnel, nos résultats suggèrent que le leader sort de la tolérance de sa vulnérabilité lorsqu'il devient un *leader surprogrammé*. Point important : la tolérance à la vulnérabilité le garantissait en tant que leader ; en dépassant le premier seuil, c'est sa capacité à être leader qui est en question, dans la mesure où il a le sentiment que l'usage des outils le contraint au point *qu'il ne peut pas être leader*.

Ce déséquilibre de l'action provient d'une perte de *convivialité* des outils, même si les discours des leaders interrogés ne permettent pas d'établir le degré de convivialité perçue

dans les outils (et la notion illichienne de convivialité n'est pas forcément intuitive chez les répondants). Au même titre, la notion de monopole radical a pu être subodorée par endroits (via l'usage imposé de Windows par exemple, ou d'une messagerie courriel), mais elle n'apparaît pas non plus clairement dans nos résultats.

Par ailleurs, le développement de notre modélisation suggère des notions qui, à une très modeste échelle, pourraient compléter la théorie d'Ivan Illich sur l'institutionnalisation.

Tout d'abord, l'identification de ce deuxième seuil dont le franchissement se caractérise par le sentiment d'anéantissement des capacités (et donc d'incapacité à exercer la fonction), et qui constituerait la dernière étape possible d'un réajustement avant la chute, n'a pas été clairement signifiée par Illich.

De plus, nous suggérons l'idée qu'à l'échelle individuelle le seuil peut être franchi dans un sens comme dans l'autre, le réajustement des routines pouvant ainsi constituer un facteur permettant de renouer avec la tolérance de sa vulnérabilité. Ce mécanisme montre de plus que renouer avec la tolérance ne signifie pas nécessairement retrouver le rythme précédent ou le niveau de routinisation précédent, comme l'ont montré les cas où le leader fait usage d'outils additionnels ou augmente son temps consacré à l'outil : le leader peut ainsi retrouver sa tolérance tout en continuant d'accélérer son rythme ou de routiniser. L'important pour lui est que, même reformulée, la tolérance à la vulnérabilité lui permet de continuer à exercer sa fonction de chef.

Si ce constat peut s'interpréter comme une fatalité liée à l'usage des outils, il peut aussi s'interpréter comme un mécanisme compensatoire : ce que le leader gagne en vulnérabilité (ou perd en capacité), il le compense par des capacités annexes pouvant avoir des formes différentes et qui restaurent un ressenti d'équilibre dans l'action. C'est ainsi que, par exemple, le leader qui est toujours plus accaparé par ses outils de messagerie a en contrepartie la satisfaction de pouvoir utiliser ces outils de chez lui, ce qui lui donne plus de souplesse. Comme l'individu illichien soumis à l'institution, il a l'illusion d'être plus autonome mais au sens illichien il devient toujours plus hétéronome.

8.7. Modèle final de la thèse

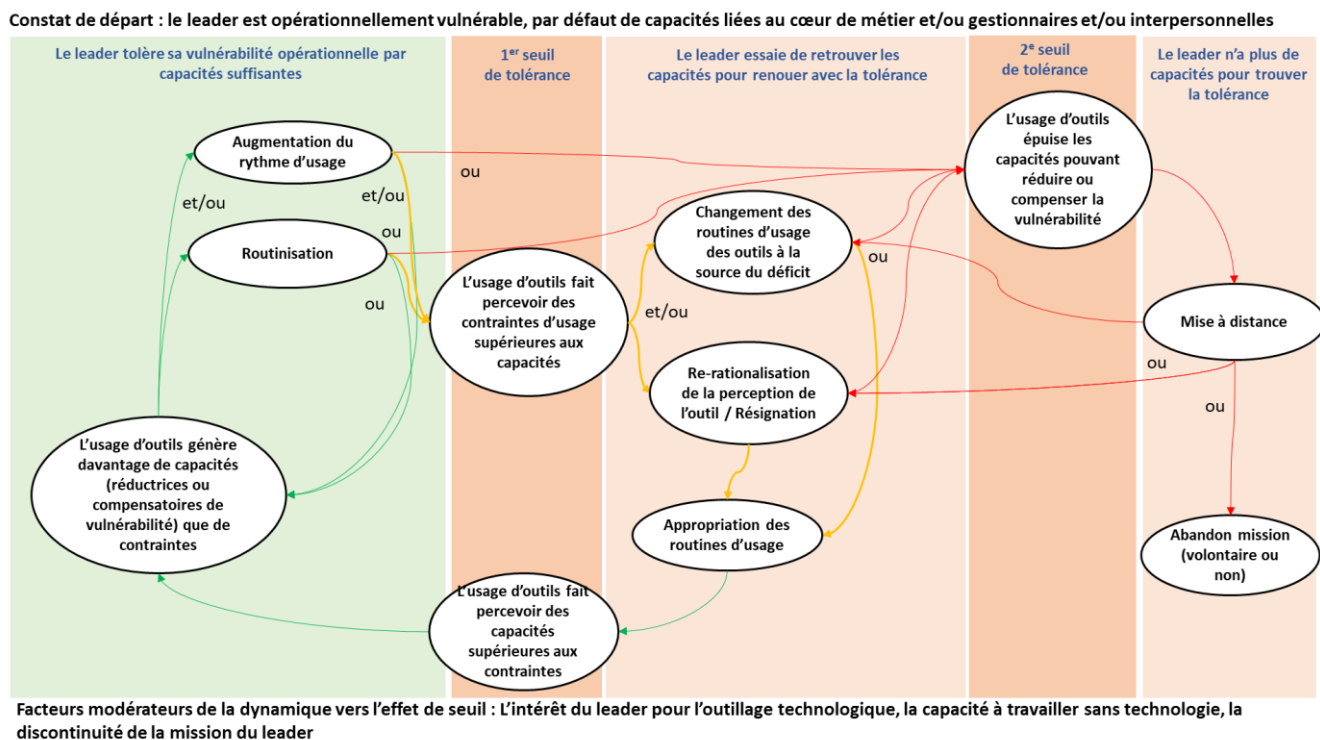


Figure 5 : Modèle central du rapport entre usage des outils et vulnérabilité chez le leader

Conclusion du chapitre 8

L'interprétation de nos résultats nous a permis d'aboutir à plusieurs hypothèses pouvant s'imbriquer en synthèse dans un modèle décrivant les effets des outils de travail du leader sur sa vulnérabilité.

Nous avons pu constater empiriquement que le leader connaît au moins partiellement les sources de sa vulnérabilité, et qu'il se sait donc vulnérable « par nature » dans l'accomplissement de sa mission, à des degrés divers. Si le leader est donc puissant « par nature » par sa personnalité et les attributs liés à sa fonction, il est donc au même titre vulnérable par un ensemble de contraintes pouvant avoir des origines diverses. Nos résultats ont clairement établi qu'il en est conscient.

De cette idée de la vulnérabilité inscrite dans la puissance émerge celle de la tolérance à la vulnérabilité : nous avons suggéré que, sous le prisme de l'usage des outils, cette tolérance nécessite une phase préliminaire d'appropriation des routines d'usage, phase correspondant

à la montée en compétences du leader dans sa fonction. La maîtrise des outils accroît ses capacités de leader et ce dernier demeure dans sa zone de tolérance à la vulnérabilité tant que les capacités générées excèdent les contraintes, s'inscrivant dans une logique d'équilibre de l'action définie par Ivan Illich.

Cet équilibre peut être alimenté par les routinisations et des augmentations du rythme, qui visent à accroître (ou maintenir) les capacités du leader : plus ce dernier traite vite ses informations, plus il peut en traiter, plus l'outil automatise la tâche, plus il libère le leader en capacités, et finalement plus le leader est un leader.

Mais les mêmes phénomènes de routinisation et d'augmentation du rythme peuvent aboutir à un déséquilibre où les contraintes excèdent les capacités. On observe alors, consécutivement parfois, une montée de signaux physiques (agacement ou de stress) chez le leader. Il s'ensuit un réajustement des routines par un changement des modalités d'usage de l'outil, ou un usage d'outil additionnel ou alternatif. Le leader se sent en droit d'opérer à ce réajustement parce qu'il est leader, et donc pour maintenir sa capacité de leadership. La fonction de leader est donc associée à une capacité de mise à distance des outils. Dans certains cas, après avoir essayé plusieurs routines alternatives, c'est la résignation ou la re-rationalisation de l'outil replace le leader dans une zone de tolérance de sa vulnérabilité.

Ce processus dans lequel le leader alterne phases de tolérance et phases d'ajustement de ses routines est interprété comme la description du quotidien de travail du leader au gré de l'usage de ses outils.

Nos résultats ont cependant identifié des cas où l'outil est si vulnérabilisant qu'il « anéantit » les capacités du leader, le contraignant à une mise à distance physique volontaire ou non. Ce ne sont plus les outils qui sont mis à distance par le leader, ce sont les outils qui mettent à distance le leader, seule façon pour lui de se préserver. Nous faisons l'hypothèse que le passage de ce second seuil de tolérance touche des cas (heureusement) moins fréquents, où le leader se retrouve en incapacité d'accomplir sa fonction et doit donc prendre du *recul*.

Conclusion générale

Principaux apports académiques et perspectives

Nous avons présenté dans le chapitre 8 en quoi nos résultats permettent des approches potentiellement complémentaires à des pans de littérature liée au leadership, au stress ou encore aux travaux d'Ivan Illich. Dans cette conclusion de notre recherche, nous allons présenter ce que nos résultats et leur interprétation évoquent pour nous en termes d'implications pratiques pour les chefs/leaders/managers qui essaient quotidiennement d'accomplir leur mission.

Une approche complémentaire de la notion de vulnérabilité

Notre chapitre 1 a mis en lumière que la notion de vulnérabilité revêt des caractérisations diverses selon le domaine où le terme est employé. Force a été cependant de constater que, dans la littérature, la notion de vulnérabilité se rapporte souvent à un état de faiblesse physique ou psychique, et/ou à une opportunité de créer du lien avec les autres personnes. La présente recherche, en observant par le prisme des outils de travail la vulnérabilité opérationnelle en tant que risque accru dans l'accomplissement de la mission, permet de dépasser ces dimensions purement psychologiques ou instrumentales de la vulnérabilité pour y ajouter le ressenti de difficultés techniques (pouvant *ensuite* se ressentir en difficultés personnelles ou physiques). Cette montée en vulnérabilité s'applique à tout type de collaborateur dans une organisation. Dans la globalité de sa mission, le travailleur n'est pas vulnérable seulement parce qu'il est fatigué ou ressent des émotions, mais aussi parce que, indépendamment de son état physiologique ou psychique, il peut être en difficulté à trouver le bon moyen d'action ou à agir.

Une recherche sur un sujet peu exploré

Ce qui est vrai pour tout collaborateur est aussi vrai pour le leader. En ce sens, nous avons bien traité celui-ci comme un collaborateur singulier du fait de sa mission, mais pas pour autant extraordinaire au sens où il échapperait aux déterminations communes, à commencer par celles qu'imposent l'usage d'outils de travail. Il est vulnérable au niveau personnel bien

sûr mais également au niveau opérationnel dans l'accomplissement de sa mission. À ce titre, notre chapitre 2 a recensé une littérature portant sur des pans de vulnérabilité comme le stress du dirigeant (cf. les travaux d'Olivier Torrès) ou la gestion du risque. Nous n'avons en revanche pas ou très peu trouvé de littérature reliant le leader à la notion explicite de vulnérabilité, à l'exception de celle qui instrumentalise la vulnérabilité et la met en scène pour en faire... un outil de travail. La présente recherche montre pourtant l'intérêt à appréhender la vulnérabilité du point de vue de l'activité même du leader, ce que les prochains paragraphes vont passer en revue.

Le leader vulnérable par nature et conscient de l'être

À l'appui de nos résultats, nous constatons que la notion de vulnérabilité reste subjective et varie d'une personne à une autre. Cela étant, nos résultats montrent que les chefs n'ignorent pas leur vulnérabilité, quelle qu'en soit la source. Tous les leaders qui ont contribué à cette recherche ont *consciemment* dévoilé une caractéristique pouvant s'apparenter à la vulnérabilité telle que nous l'avons définie. Que ce soit au niveau du danger physique, de la capacité à traiter les informations, du manque de marge de manœuvre gestionnaire ou de la relation interpersonnelle, chaque leader se sait vulnérable de façon ponctuelle ou chronique, c'est pourquoi nous avons proposé de considérer la notion de vulnérabilité *par nature* c'est-à-dire qui paraît « naturelle », normale dans l'exercice de la fonction. Si l'on rapproche ces résultats de la dialectique suggérée en chapitre 1, dans laquelle le leader est à la fois constamment et puissant et vulnérable selon les capacités requises, nous retrouvons une approche du leadership qui fait écho à la notion de *sagesse pratique* observée selon Deslandes (2020) chez le philosophe Xénophon, dans laquelle le vrai leader est conscient de ses forces et de ses limites. Cette approche invite les leaders à modérer le rythme de leur travail au gré de leurs capacités et contraintes, ce qui présuppose que le leader ait fait le travail préalable d'identification de ses propres forces et limites.

La mise en lumière du rôle des outils de travail dans la vulnérabilité

Le constat de manque de littérature académique s'applique également pour le lien entre outillage et vulnérabilité : nous n'avons pas trouvé d'article explicitant le lien entre l'usage des outils de travail chez le leader et le possible ressenti de vulnérabilité. Peut-être

est-ce parce que le leader est rarement observé comme un *travailleur* à part entière. Il est vrai que sur les 62 leaders que nous avons interrogés, seuls deux d'entre eux ont cité immédiatement leurs outils de travail comme contributeurs de leur vulnérabilité. Comme si de façon générale les outils du leader étaient invisibles, comme si l'effet de leur usage était neutre au-delà de leur utilité première et que le leader avait invisibilisé son propre statut de *travailleur*.

Nos résultats ont pourtant bien montré en quoi les outils spécifiques des leaders pouvaient avoir des vertus capacitanes opérationnelles comme personnelles, en quoi ils pouvaient au contraire devenir générateurs de vulnérabilité, et en quoi la position spécifique du leader influait sur ces ressentis de vulnérabilité et sur les capacités d'ajustement. De fait, la présente recherche permet de donner une visibilité accrue au rôle ces outils de travail dans l'accomplissement de la mission du leader comme sans sa vulnérabilité.

La zone de tolérance à la vulnérabilité

En complément du point selon lequel le leader se sait vulnérable par nature, notre proposition d'une zone de tolérance à la vulnérabilité fait écho à la notion managériale de *zone de confort*. Rappelons la caractérisation de cette notion : pour progresser, la personne doit sortir de la zone de confort dans laquelle elle se préserve de l'anxiété, en prenant des risques qui vont certes accroître son stress mais aussi lui donner l'occasion de le surmonter et augmenter sa performance (Brown, 2008; van Gelderen, 2023). Notre approche apporte donc plusieurs compléments à cette notion.

D'une part, pour le leader il n'y a (dans notre cadre) pas de vraie zone de confort, dans la mesure où comme nous l'avons vu sa vulnérabilité est inhérente par nature. C'est pourquoi nous identifions plutôt un état de *vulnérabilité tolérée* dans une *zone de tolérance à la vulnérabilité*.

D'autre part, puisque le mouvement endogène d'accélération ou de routinisation peut mener au franchissement d'un seuil dans cette tolérance, les germes de la prise de risque pour le leader se trouvent non pas en faisant l'effort de sortir de cette zone, mais dans la zone elle-même. Autrement dit, par l'intensité de son activité le leader n'est jamais en zone de confort mais cherche à demeurer dans une *zone de tolérance* à la vulnérabilité, que les phénomènes

de routinisation et d'automatisation contraignent à quitter de temps à autres. Cette caractérisation explique ainsi au moins au partie le quotidien des leaders dans l'accomplissement de leur mission.

Deux seuils qui caractérisent l'importance des capacités d'agir du leader

Le modèle central de cette recherche suggère donc en quoi l'usage des outils pour accomplir sa mission n'est pas linéaire chez le leader. Cela a notamment pour conséquence qu'avant de tomber, un leader dispose de capacités de réajustements, capacités notamment supérieures à celles de ses collaborateurs grâce à son statut de leader qui lui confèrent des moyens d'ajustement plus favorables que ceux dont disposent d'autres collaborateurs : par exemple, un chef peut contraindre ses subordonnés à le contacter sur tel canal plutôt que tel autre, à adopter telle nouvelle routine sur un outil, ou peut même déléguer complètement l'usage de l'outil vulnérabilisant au subordonné.

Par ailleurs, la notion de *seuil* suggère que la vulnérabilité peut devenir prépondérante au-delà d'un seuil qui, dans le cadre de la présente recherche, est franchi selon la logique illichienne de routinisation et d'augmentation du rythme. En ce sens, cette recherche esquisse des pistes pour préserver l'autonomie des leaders dans l'exercice de leur fonction, en se basant sur l'équilibre du savoir entre savoir institutionnalisé et savoir vernaculaire, mais aussi équilibre de l'action entre coûts et résultats ou encore entre capacités et contraintes.

Notre modèle aurait pu s'articuler sur un seuil unique, autour duquel le leader ajuste constamment ses routines au gré de ses capacités pour rester dans sa zone de tolérance à la vulnérabilité. Or, les quelques cas de nos résultats où les leaders ont dû se mettre à distance de leur mission ont révélé un second seuil. Comme nous l'avons vu, celui-ci se distingue du premier seuil par le constat que le leader a épuisé toutes ses capacités d'ajustement. La révélation de ce second seuil suggère que les capacités des leaders à retrouver leur zone de tolérance, qu'elles s'appuient sur leur flexibilité, leur compétence, leur résistance à la fatigue, etc. reste limitées et peuvent s'amenuiser jusqu'à se retrouver nulles. La notion de *mise à distance* devient alors fondamentale pour que le leader puisse espérer recouvrer ses capacités d'agir. Soit cette mise à distance est consciente et décidée (démission, changement de mission...) soit « le corps parle » et se met à distance pour se préserver de la pathologie ou du *burn-out*.

Une approche démythologisée de la fonction du leader

L'élargissement du spectre des capacités requises à la mission du leader, et par extension l'élargissement du spectre de vulnérabilités possibles, contribue à la littérature sur le rôle du leader. Dans l'ouvrage *L'Entreprise et le bien commun* (2022), Sandrine Frémeaux avait déjà alerté sur le risque d'héroïser le leader si la recherche ne se concentre que sur ses capacités personnelles ; l'auteur encourageait en conséquence à inclure également la dimension altruiste inhérente au leadership (p.110). En complément, la présente recherche positionne l'identité de leader au-delà du rôle d'embarquement direct des personnes vers un objectif. Autrement dit, le chef n'est pas seulement une personne « puissante » parce qu'elle a une capacité à faire agir les autres, c'est aussi *un travailleur* qui doit accomplir une multitude de tâches et requiert à ce titre des capacités spécifiques et l'usage d'outils de travail capacitant et vulnérabilisant à la fois.

En synthèse, cette recherche s'éloigne de celles qui distinguent leader et manager et qui comme Kets de Vries (2002) ont spécifié en quoi le leader orienté sur la vision est davantage sur le « pourquoi » tandis que le manager orienté sur le processus est sur le « comment ». Cette logique pourrait laisser croire que l'activité du leader serait dénuée d'outils et serait exclusivement concentrée sur la réflexion et le relationnel, tandis que seul le manager aurait l'usage d'outils. Or, comme déjà évoqué, nos résultats montrent que non seulement le leader est outillé, mais qu'en plus ses outils influent sur ses capacités et sa vulnérabilité.

Et on peut émettre l'hypothèse que, par effet collatéral, le fait de négliger l'outillage dans la littérature relative au leader contribue à *mythologiser* la figure du leader qui ne dispose que d'atouts : les observations se limitant à ses capacités personnelles, elles invisibilisent les autres capacités dont le leader a besoin et qui peuvent faire défaut. Elles invisibilisent notamment les capacités de modulation de l'usage des outils, dont le spectre est plus large pour le leader que pour son subordonné. Il est donc d'autant plus important de comprendre en quoi l'usage des outils de gestion s'inscrit dans la capacité d'action légitime et la reconnaissance du leader.

La présente recherche invite ainsi à poursuivre l'étude des leaders sous un angle qui ne se limite pas à leur leadership interpersonnel mais à leur mission dans son ensemble et à

leur statut de travailleur, invitant à l'observation de leur travail réel (cf. Clot 2008, Gomez 2013).

Par extension, la présente recherche peut être reliée à des recherches sur d'autres aspects du leadership potentiellement invisibilisés par le mythe du leader fort. À ce titre, nous pouvons déjà citer *Simpson et al. (2022)* qui présentent le *leadership compassionnel* exercé par la femme politique néo-zélandaise Jacinda Ardern.

Une observation possible d'un mouvement d'affaiblissement général des capacités des leaders

Le manque de regard de la littérature sur le rapport des leaders à leurs outils de travail invisibilise également les évolutions possibles des capacités d'agir des leaders. Or, les travaux d'Ivan Illich qui ont servi de cadre théorique à la présente recherche décrivent des mécanismes qui exposent la personne au risque de se retrouver excessivement *surprogrammée*, c'est-à-dire dénuée d'autonomie dans sa mission. Outre les routines d'ajustement déjà évoquées, nous avons observé des cas où, dans l'incapacité de pouvoir procéder à ces ajustements, le leader finit par se résigner à une activité dégradée. Le cas a notamment été observé plusieurs fois avec les logiciels de gestion de service hospitalière, développés et maintenus par des organisations tierces sous la responsabilité de dirigeants au-dessus des chefs de service : ces derniers n'ont pas la main pour adapter l'usage de ces logiciels aux besoins spécifiques de leurs équipes. Autrement dit, bien que la gestion de l'établissement hospitalier soit théoriquement plus performante du fait du fait de cette routinisation, le chef de service se retrouve en partie surprogrammé sur la gestion de son activité et à ce titre moins autonome. Nos résultats montrent des logiques similaires dans les autres secteurs de la présente recherche, tels les leaders chez PS qui sont contraints de s'adapter à une volumétrie constamment croissante de projets à gérer.

Le suivi de ces logiques ouvre deux axes de poursuite à cette recherche.

Tout d'abord, étudier le fait que l'invisibilisation du rôle des outils dans la mission du leader et la tendance à l'hétéronomisation de leur usage (qui est le propre des organisations bureaucratiques) pourrait limiter *par construction* la possibilité de voir émerger des leaders : derrière le libellé du poste ne resterait qu'une personne assujettie à ses outils de travail comme ses autres collaborateurs.

Dans la continuité, évaluer dans quelle mesure cette dépossession du travail des leaders par leurs outils pourrait influencer sur leur satisfaction professionnelle mais aussi leur santé notamment mentale, ce qui nous rapprocherait des travaux en cours de l'observatoire AMAROK.

Limites de notre recherche

La structure de notre recherche ne nous permet pas d'aboutir à la proposition d'une théorie générale ni même d'un modèle général. À ce stade de nos travaux exploratoires, nous en sommes restés au modèle interprétatif à vocation heuristique : il nous a semblé plus adéquat de représenter des liens possibles entre les pratiques observées dans différents cas, que de les généraliser imprudemment. Notre montée en généralité est purement schématique sous la forme de notre modèle visant à servir pour de nouvelles observations dans des recherches ultérieures. Cette méthode conduit à présenter aussi ses limites.

La première limite concerne la diversité de nos terrains. Malgré l'effort pour interroger des personnes de secteurs et de niveaux hiérarchiques variables, nous aurions aimé avoir davantage de participants dirigeants d'entreprises, ou encore de la fonction publique, pour enrichir les données relatives à la perception de vulnérabilité (dans l'usage des outils comme par nature). Cela aurait également aidé à définir une échelle de capacités d'agir selon le grade/statut ou le type de leadership des personnes.

La deuxième limite est liée à la relative sous-représentation des femmes parmi les répondants de la présente recherche : sur les 62 personnes interviewées dans la recherche centrale, il n'y a finalement que 21 femmes, dont aucune dans l'armée (l'entretien avec la femme officier AMEXP-01 était exploratoire). Nous ne pouvons exclure l'hypothèse qu'une plus large représentation de répondantes notamment chez les militaires aurait ajouté aux résultats des visions complémentaires sur la mission du leader.

La troisième limite concerne le recueil de nos résultats par le discours. Même si notre approche compréhensive a certainement contribué au climat de transparence et de confiance que nous avons ressenti dans la plupart des entretiens, quelques répondants sont restés dans une posture du *paraître* dans laquelle nous ressentions une vulnérabilité cachée et jamais exprimée. Nous pensons notamment aux répondants ayant insisté sur leur passion ou leur foi

en l'outillage : puisque c'est leur connaissance technologique qui assure une partie de leur légitimité, nous pouvons nous demander si certains ont camouflé des difficultés dont la mise en lumière serait pour eux une perte de crédibilité. À l'inverse, nous avons eu quelques répondants qui étaient visiblement dans un état de fatigue morale avancée, notamment au sein du courageux personnel soignant. Cet état pourrait avoir accru leur difficulté à faire la part des choses et les avoir incités à noircir le trait sur leur ressenti vis-à-vis des outils.

La quatrième limite est liée à la perception de ce qu'est la vulnérabilité. Comme nous l'avons déjà évoqué, la définition de la vulnérabilité varie selon les domaines et finalement selon les personnes : quelques répondants n'y voient qu'une notion personnelle ou relationnelle et considèrent à ce titre qu'elle n'a rien à voir avec les outils, tandis que d'autres se projettent bien dans la perception d'une vulnérabilité opérationnelle. Notre modèle heuristique représente donc moins des propos que notre interprétation des ressentis exprimés, à l'appui toutefois de notre caractérisation de la vulnérabilité présentée dans nos premiers chapitres.

Apports managériaux et contributions au leadership

L'issue de la présente recherche met à disposition des clés pouvant servir les leaders dans l'accomplissement de leur mission.

Tout d'abord, elle peut aider les leaders à appréhender leur vulnérabilité au-delà de sa simple dimension psychologique, par conséquent elle peut contribuer à définir des orientations adéquates pour agir en prenant en compte cette vulnérabilité. Par exemple, le leader prenant conscience qu'il est trop en dépendance d'un outil pourra développer des routines alternatives pour pouvoir assurer la continuité de sa mission en cas de défaut de cet outil ; il regagnera ainsi un peu de son autonomie et réduira sa vulnérabilité opérationnelle voire personnelle.

De plus, nous avons vu en quoi l'entraînement sur l'usage ou la capacité à travailler en mode dégradé quand l'outil fait défaut contribuent à la préservation de ces capacités : le leader se connaît mieux lui-même et connaît mieux ses marges d'ajustement face à la vulnérabilité. Le point-clé est donc de préserver chez le leader une certaine capacité d'action

sur les outils dont il fait usage : nous avons vu que c'est cette capacité qui lui permet de gérer son rapport aux outils.

Nous pouvons en conclure qu'il est nécessaire de maintenir une certaine dose de convivialité dans l'usage des outils au sens illichien du terme (i.e. un usage sans difficulté, à son gré, et à *des fins définies par soi-même*, cf. *La Convivialité* (2008 [1973], p.483)), pour que le leader puisse exercer sa mission de leadership. Cet équilibre peut tout d'abord s'obtenir par le choix privilégié d'outils le plus conviviaux possible.

Concrètement, une piste pour cette recherche de routines alternatives pourrait être la littérature liée à *l'innovation inversée* : cette dernière décrit des mécanismes observés dans les pays dits émergents, où la convivialité illichienne est parfois forcée et où donc le frugal est capable de cimenter l'innovation (cf. Hussler & Burger-Helmchen (2016) qui proposent une typologie de l'innovation inversée).

Mais il est understandable qu'à l'heure d'une digitalisation prépondérante et de logiciels de gestion dont le développement est contrôlé par des organisations tierces, le leader ne soit pas toujours en mesure de refuser l'usage de certains outils. Autrement dit, dans certains cas le leader est déjà trop « hétéronome » pour imposer davantage de convivialité.

C'est pourquoi nous rappelons que cette convivialité peut également s'obtenir par la maîtrise d'un mode dégradé, c'est-à-dire la possibilité pour le leader de savoir accomplir sa mission de façon alternative (même si potentiellement moins performante) lorsque l'outil assujettissant fait défaut : cela nous ramène aux exemples vus de gestion hospitalière en cas de cyber-attaque ou aux officiers se formant simultanément au GPS électronique et à la carte papier. Dans le cas contraire, le leader finirait par se retrouver dans la situation déjà mentionnée où sa fonction n'est plus qu'une coquille vide sans réelle capacité d'agir, qui se contente de subir les ordres donnés par ses outils.

Encore faut-il que le leader *souhaite* s'imposer cette réinjection de convivialité, car cela peut naturellement avoir pour effet de ralentir son rythme de travail. Dans l'article *Temporality and Meaningful Entrepreneurship* (2023), Sandrine Frémeaux et François Henry avaient certes observé les vertus de la lutte contre l'accélération du rythme chez certains leaders (en créativité ou qualité de travail), mais également la jouissance qu'ont d'autres leaders à justement travailler dans un rythme très élevé. Accepter de réduire cette jouissance

peut donc constituer un frein à la convivialité, d'où l'intérêt de mettre en lumière auprès des leaders les bénéfices de cette dernière, parmi lesquelles, peut-être, le bien commun (Frémeaux 2022).

Pour finir, notre recherche a montré le lien entre maîtrise des outils et vulnérabilité des leaders, elle gagnerait à être complétée par une étude de la perception du leader par ses collaborateurs. Comment perçoivent-ils leur leader dans le cadre de l'usage de ces outils ? Leur chef est-il plus charismatique ou légitime quand il maîtrise les technologies ou quand il invite à la modération de leur usage ? Comment ressentent-ils les consignes de changements de routines ? Ou encore le fait que leur chef leur délègue intégralement l'usage des outils ? Etc.

Ce point de vue extérieur pourrait faire l'objet d'une prochaine recherche qui s'annoncerait passionnante, avec des implications pratiques très directes : en l'occurrence, pour reprendre l'allégorie sur laquelle a débuté cette restitution de notre recherche, donner à des Frédéric Barberousse davantage de capacités à alléger leur armure avant de traverser la rivière Saleph, soit en prenant eux-mêmes conscience du risque, soit en écoutant leurs collaborateurs les alerter sur les dangers qu'ils courent.

Index des tableaux et des figures

Table des tableaux

Tableau 1 : Question de recherche et sous-questions attenantes	101
Tableau 2 : Liste des participants aux entretiens.....	118
Tableau 3 : Démarche générale de la recherche	129
Tableau 4 : Synthèse des catégories de description de mission par les répondants	167
Tableau 5 : Synthèse des vulnérabilités déclarées par les répondants	168
Tableau 6 : Tableau de synthèse des exemples cités où l'usage des outils réduit la vulnérabilité personnelle	201
Tableau 7 : Tableau de synthèse des cas d'effets de seuil de vulnérabilité cités dans le chapitre	263

Table des figures

Figure 1 : Synthèse du dispositif de recherche	120
Figure 2 : la zone de tolérance à la vulnérabilité chez le leader par le prisme des outils	282
Figure 3 : Modélisation du quotidien de travail du leader par le prisme des outils et de la tolérance à la vulnérabilité.....	289
Figure 4 : Modélisation du passage du second seuil de tolérance	295
Figure 5 : Modèle central du rapport entre usage des outils et vulnérabilité chez le leader	300

Annexes

Par souci de respecter des enjeux de confidentialité et de laisser à cette thèse de doctorat une longueur acceptable, un répertoire partagé est mis à disposition des membres du jury.

Ce répertoire contient :

- Annexe 1 : Le mémoire du master en Etudes et recherches en management « Comment le leader gère-t-il sa vulnérabilité individuelle au travail ? » (85 pages)
- Annexe 2 : Une synthèse de l'étude exploratoire menée au printemps 2020 sur le comportement de leaders durant le confinement lié au COVID-20
- Annexe 3 : Le support des ateliers effectués avec le cabinet TurningPoint Leadership, partenaire de la présente recherche
- Annexe 4 : La grille d'entretien finale qui a servi aux entretiens de la présente recherche
- Annexe 5 : Les retranscriptions des entretiens de cette recherche, exploratoires comme centraux (environ 1300 pages au total)

[Lien vers le répertoire partagé](#)

Bibliographie

- Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. *Handbook of Practical Program Evaluation*, 492–505. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- Aeon, B., & Aguinis, H. (2017). It's About Time: New Perspectives and Insights on Time Management. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309–330. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0166>
- Alwang, Jeffrey, Siegel, Paul B., Jorgensen, Steen L., et al. (2001). Vulnerability : a view from different disciplines. *Social Protection Discussion Paper Serie*.
- Ancelin-Bourguignon, A. (2018). La dynamique des doubles contraintes dans les organisations. *Revue Française De Gestion*, 44(270), 143–157. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00167>
- Argyris, C. (1985). Interventions for Improving Leadership Effectiveness. *Journal of Management Development*, 4(5), 30–50. <https://doi.org/10.1108/eb051596>
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2012). *Méthode de conduite du changement - diagnostic, accompagnement, pilotage (2e édition)* (Dunod).
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes D'information & Management, Volume 20(1)*, 61–98. <https://doi.org/10.3917/sim.151.0061>
- Avery, D. R., Tonidandel, S., Griffith, K. H., & Quiñones, M. A. (2003). The impact of multiple measures of leader experience on leader effectiveness. *Journal of Business Research*, 56(8), 673–679. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00312-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00312-5)
- Axelrod, R. H. (2016). Leadership and Self-Confidence. *Leadership Today*, 297–313. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_17
- Balkundi, P., Kilduff, M., & Harrison, D. A. (2011). Centrality and charisma: Comparing how leader networks and attributions affect team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1209–1222. <https://doi.org/10.1037/a0024890>
- Bass, B. (1988). The Inspirational Processes of Leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 21–31. <https://doi.org/10.1108/eb051688>
- Beetham, D. (1991). Max Weber and the Legitimacy of the Modern State. *Analyse & Kritik*, 13(1), 34–45. <https://doi.org/10.1515/auk-1991-0102>

- Bell, R. A., Roloff, M. E., van Camp, K., & Karol, S. H. (1990). Is It Lonely at the Top? Career Success and Personal Relationships. *Journal of Communication*, 40(1), 9–23. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1990.tb02247.x>
- Benincasa, V., Passannante, M., Perrini, F., Carpinelli, L., Moccia, G., Marinaci, T., Capunzo, M., Pironti, C., Genovese, A., Savarese, G., Caro, F. de, & Motta, O. (2022). Burnout and Psychological Vulnerability in First Responders: Monitoring Depersonalization and Phobic Anxiety during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph19052794>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, leader-2020-000296. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bienaymé, A. (2009). Le pouvoir subversif de l'information. *Commentaire*, Numéro125(1), 37. <https://doi.org/10.3917/comm.125.0037>
- Blanchet, A., Ghiglione, R., Massonnat, J., & Trognon, A. (2022). *Les techniques d'enquête en sciences sociales* [2e édition]. *Cursus*. Armand Colin.
- Bołoz, Ł., & Biały, W. (2020). Automation and Robotization of Underground Mining in Poland. *Applied Sciences*, 10(20), 7221. <https://doi.org/10.3390/app10207221>
- Boltanski, L., Chiapello, E., & Chiapello, È. (1999). *Le Nouvel Esprit du Capitalisme: Postface inédite*. *Collection Tel: Vol. 380*. Verso; Gallimard.
- Bossche, C. V. (1991). *Carlyle and the Search for Authority*. Ohio University Press.
- Breuilly, J. (2011). Max Weber, charisma and nationalist leadership1. *Nations and Nationalism*, 17(3), 477–499. <https://doi.org/10.1111/j.1469-8129.2011.00487.x>
- Brodiez-Dolino, A. (2013). Vulnérabilités sanitaires et sociales. *Le Mouvement Social*, 242(1), 3. <https://doi.org/10.3917/lms.242.0003>
- Brodiez-Dolino, A. (2016). Le concept de vulnérabilité. *La Vie Des Idées*, 11, 1–10.
- Brooks, A. W., Gino, F., & Schweitzer, M. E. (2015). Smart People Ask for (My) Advice: Seeking Advice Boosts Perceptions of Competence. *Management Science*, 61(6), 1421–1435. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2054>
- Brown, B. (2014). *Le pouvoir de la vulnérabilité: La vulnérabilité est une force qui peut transformer votre vie*. G. Trédaniel.
- Brown, M. (2008). Comfort Zone: Model or metaphor? *Journal of Outdoor and Environmental Education*, 12(1), 3–12. <https://doi.org/10.1007/BF03401019>
- Brugère, F. (2021). *L'éthique du care* (4e édition revue). *Que sais-je ? Philosophie: n°3903*. Presses universitaires de France / Humensis.

- Bruck, A., Scholl, S. G., & Bless, H. (2018). Beautiful mess effect: Self-other differences in evaluation of showing vulnerability. *Journal of Personality and Social Psychology*, *115*(2), 192–205. <https://doi.org/10.1037/pspa0000120>
- Burke, R. J. (2006). Why leaders fail: exploring the darkside. *International Journal of Manpower*, *27*(1), 91–100. <https://doi.org/10.1108/01437720610652862>
- Butler, J. (2003). Violence, Mourning, Politics. *Studies in Gender and Sexuality*, *4*(1), 9–37. <https://doi.org/10.1080/15240650409349213>
- Buttner, E. H. (1992). Entrepreneurial stress: is it hazardous to your health? *Journal of Managerial Issues*, 223–240.
- Capra, R., Khanova, J., & Ramdeen, S. (2013). Work and personal e-mail use by university employees: PIM practices across domain boundaries. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, *64*(5), 1029–1044. <https://doi.org/10.1002/asi.22815>
- Cattell, R. B. (1965). *The scientific analysis of personality*. Penguin.
- Cepeda-Benito, A., & Short, P. (1998). Self-concealment, avoidance of psychological services, and perceived likelihood of seeking professional help. *Journal of Counseling Psychology*, *45*(1), 58–64. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.45.1.58>
- Chastenet, P. (2019). *Introduction à Jacques Ellul. Repères. Sociologie*. La Découverte.
- Chauhan, S. P., & Chauhan, D. (2004). Professional Obsolescence: Causes and Preventive Measures. *Indian Journal of Industrial Relations*, *39*(3).
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *4*(1), 27–43. <https://doi.org/10.1037//1089-2699.4.1.27>
- Cho, J., Lee, H. E., & Kim Haeyeon (2019). Effects of Communication-Oriented Overload in Mobile Instant Messaging on Role Stressors, Burnout, and Turnover Intention in the Workplace. *International Journal of Communication*, *13*, 21.
- Chun, J. U., Lee, D., & Sosik, J. J. (2018). Leader negative feedback-seeking and leader effectiveness in leader-subordinate relationships: The paradoxical role of subordinate expertise. *The Leadership Quarterly*, *29*(4), 501–512. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.001>
- Ciulla, J. B. (2009). Leadership and the Ethics of Care. *Journal of Business Ethics*, *88*(1), 3–4. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0105-1>
- Claessens, B. J., van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, *36*(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>
- Clot, Y. (2008). *Le travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie. La Découverte-poche. Sciences humaines et sociales*. La Découverte.

- Clot, Y. (2015). *Le travail à coeur: Pour en finir avec les risques psychosociaux. Cahiers libres*. La Découverte.
- Cohen, Y. (2013). *Le siècle des chefs: Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité, 1890-1940*. Éditions Amsterdam.
- Collins, N. L., & Miller, L. C. (1994). Self-disclosure and liking: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, *116*(3), 457–475. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.116.3.457>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, *12*(4), 637–647. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>
- Corlett, S., Mavin, S., & Beech, N. (2019). Reconceptualising vulnerability and its value for managerial identity and learning. *Management Learning*, *50*(5), 556–575. <https://doi.org/10.1177/1350507619865650>
- Coyle, D. (2018). How showing vulnerability helps build a stronger team: <https://ideas.ted.com/how-showing-vulnerability-helps-build-a-stronger-team/>.
- Cozby, P. C. (1973). Self-disclosure: A literature review. *Psychological Bulletin*, *79*(2), 73–91. <https://doi.org/10.1037/h0033950>
- Croxton, K. L., García-Dastugue, S. J., Lambert, D. M., & Rogers, D. S. (2001). The Supply Chain Management Processes. *The International Journal of Logistics Management*, *12*(2), 13–36. <https://doi.org/10.1108/09574090110806271>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13*(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Delassus, É., & Silva, F. (2016). *Émergence de nouvelles pratiques managériales et vulnérabilité*.
- Deshwal, V., & Ashraf Ali, M. (2020). A Systematic Review of Various Leadership Theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, *8*(1), 38–43. <https://doi.org/10.34293/commerce.v8i1.916>
- Deslandes, G. (2020). Weak Theology and Organization Studies. *Organization Studies*, *41*(1), 127–139. <https://doi.org/10.1177/0170840618789209>
- Dewett, T., & Jones, G. R. (2001). The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment. *Journal of Management*, *27*(3), 313–346.
- Dumez, H. (2006). Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la recherche en science sociale. *Le Libellio D'aegis*.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive. Hors collection*. Vuibert.

- Dwight, F. (1907). Liability of Corporate Directors. *Yale LJ*, 17, 33.
- Edmunds, A., & Morris, A. (2000). The problem of information overload in business organisations: a review of the literature. *International Journal of Information Management*, 20(1), 17–28. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(99\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(99)00051-1)
- Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Sociologie clinique. Desclée de Brouwer.
- Eppler, M. J., & Mengis, J. (2004). The Concept of Information Overload - A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines (2004), 271–305. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9772-2_15
- Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1980). Verbal reports as data. *Psychological Review*, 87(3), 215–251. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.87.3.215>
- Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. *Ergonomie Constructive*, 1–15.
- Fayol, H. (1999 [1916]). *Administration industrielle et générale* (2e édition). *Stratégies et management*. Dunod.
- Fiedler, F. E. (1955). The influence of leader-keyman relations on combat crew effectiveness. *Journal of Abnormal Psychology*, 51(2), 227–235. <https://doi.org/10.1037/h0040393>
- Fiedler, F. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149–190. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Fleury, L. (2010). *Max Weber. Que sais-je ?* Cairn. <https://doi.org/10.3917/puf.fleur.2009.01>
- Frémeaux, S [Sandrine], & Henry, F. (2023). Temporality and Meaningful Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05502-0>
- Frémeaux, S [Sandrine], & Pavageau, B. (2022). Meaningful Leadership: How Can Leaders Contribute to Meaningful Work? *Journal of Management Inquiry*, 31(1), 54–66. <https://doi.org/10.1177/1056492619897126>
- Frémeaux, S [Sandrine.]. (2022). *L'entreprise et le bien commun*. Collection du GRACE. Nouvelle cité.
- Friedman, A., Carmeli, A., & Dutton, J. E. (2018). When does respectful engagement with one's supervisor foster help-seeking behaviors and performance? *Journal of Vocational Behavior*, 104, 184–198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.11.007>
- Frost, P. J. (2004). Handling Toxic Emotions. *Organizational Dynamics*, 33(2), 111–127. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.001>
- Frost, P. J., Dutton, J. E., Maitlis, S., Kanov, J., & Worline, M. C. (2006). Seeing organizations differently: Three lenses on compassion. *The Sage Handbook of Organization Studies*, 2, 843–866.

- Gabriel, Y. (2015). The caring leader – What followers expect of their leaders and why? *Leadership, 11*(3), 316–334. <https://doi.org/10.1177/1742715014532482>
- Garton, L., & Wellman, B. (1995). Social Impacts of Electronic Mail in Organizations: A Review of the Research Literature. *Annals of the International Communication Association, 18*(1), 434–453. <https://doi.org/10.1080/23808985.1995.11678923>
- Gilson, E. (2011). Vulnerability, Ignorance, and Oppression. *Hypatia, 26*(2), 308–332. <https://doi.org/10.1111/j.1527-2001.2010.01158.x>
- Girardet, R. (1986). *Mythes et mythologies politiques*. Points. Histoire. Seuil.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. A. de Gruyter.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2010). *La découverte de la théorie ancrée: Stratégies pour la recherche qualitative*. Individu et société. Armand Colin.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gomez, P.-Y. (2013). *Le travail invisible: Enquête sur une disparition*. François Bourin Éditeur.
- Gomez, P.-Y. (2016). *Penser le travail avec Karl Marx. Penser avec*. Nouvelle cité.
- Gomez, P.-Y. (2023). Ivan Illich. Pour des organisations conviviales. *Les Grands Auteurs Aux Frontières Du Management, 306–317*. <https://doi.org/10.3917/ems.livia.2022.01.0306>
- Grimand, A. (2016). La prolifération des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ? *Recherches En Sciences De Gestion, 112*(1), 173. <https://doi.org/10.3917/resg.112.0173>
- Gromet, D. M., & Pronin, E. (2009). What Were You Worried About? Actors' Concerns About Revealing Fears and Insecurities Relative to Observers' Reactions. *Self and Identity, 8*(4), 342–364. <https://doi.org/10.1080/15298860802299392>
- Guilford, J. P. (1975). Factors and factors of personality. *Psychological Bulletin, 82*(5), 802–814. <https://doi.org/10.1037/h0077101>
- Gumpert, D. E., & Boyd, D. P. (1984). The loneliness of the small-business owner. *Harvard Business Review, 62*(6), 18.
- Haag, C. (2019). *La contagion émotionnelle*. Albin Michel.
- Häfner, A., & Stock, A. (2010). Time management training and perceived control of time at work. *The Journal of Psychology, 144*(5), 429–447. <https://doi.org/10.1080/00223980.2010.496647>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly, 28*(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>

- Hay, A. (2014). 'I don't know what I am doing!': Surfacing struggles of managerial identity work. *Management Learning*, 45(5), 509–524. <https://doi.org/10.1177/1350507613483421>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Höddinghaus, M., Sondern, D., & Hertel, G. (2021). The automation of leadership functions: Would people trust decision algorithms? *Computers in Human Behavior*, 116, 106635. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106635>
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 347–381. <https://doi.org/10.1348/096317909X485207>
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hollenbeck, G. P., & Hall, D. T. (2004). Self-confidence and Leader Performance. *Organizational Dynamics*, 33(3), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.06.003>
- Houghton, J. D. (2010). Does Max Weber's notion of authority still hold in the twenty-first century? *Journal of Management History*, 16(4), 449–453. <https://doi.org/10.1108/17511341011073933>
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473. <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96–112. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281435>
- Hussler, C., & Burger-Helmchen, T. (2016). Inversée vous avez dit inversée ? *Revue Française De Gestion*, 42(255), 105–119. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00024>
- Hussler, C., & Rondé, P. (2006). Biais cognitifs et choix technologiques : une analyse des priorités des experts français. *Économie & Prévision*, n° 175-176(4), 65. <https://doi.org/10.3917/ecop.175.0065>
- Illich, I. (1975). *Némésis Médicale, l'expropriation de la santé*. Seuil.
- Illich, I. (2008). *Œuvres complètes, volume 1*. Fayard.
- Illich, I. (2018). *Énergie et équité. Les Fondamentaux de l'écologie*. Arthaud poche.

- Iversen, W. L., Cowan, R. L., Atalla, S., Englehart, S. S., Gure, T. R., Moss, K. O., Ryan, C. M., Scharre, D. W., Wright, K. D., & Monroe, T. B. (2022). Treating the most vulnerable: A discursive review of experimental pain in Alzheimer's disease. *Nursing Open*, *9*(2), 942–949. <https://doi.org/10.1002/nop2.922>
- Izoard-Allaux, S., Christians, L.-L., & Lesch, W. (2018). *Le nouvel esprit du management: Interrogations interdisciplinaires sur la spiritualité en entreprise*. Presses universitaires Louvain.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Stratégie* (9e édition [5e édition française]). Pearson Education France.
- Kahn, W. A. (2001). Holding Environments at Work. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *37*(3), 260–279. <https://doi.org/10.1177/0021886301373001>
- Karr-Wisniewski, P., & Lu, Y. (2010). When more is too much: Operationalizing technology overload and exploring its impact on knowledge worker productivity. *Computers in Human Behavior*, *26*(5), 1061–1072. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.008>
- Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif* (4e édition). 128. Armand Colin.
- Kefi, H., Kalika, M., & Saidani, N. (2021). Dépendance au courrier électronique : effets sur le technostress et la surcharge informationnelle et répercussions sur la performance. *Systèmes D'information & Management, Volume 26*(1), 45–83. <https://doi.org/10.3917/SIM.211.0045>
- Kerfoot, K. M. (2010). Leaders, self-confidence and hubris: what's the difference. *Nursing Economics*, *28*(5), 350–351.
- Kerr, C., & Phaal, R. (2022). Roadmapping and Roadmaps: Definition and Underpinning Concepts. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *69*(1), 6–16. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3096012>
- Kets de Vries, M. F. R. (2002). *Les mystères du leadership: Diriger, c'est vendre de l'espoir*. Village Mondial.
- Kets de Vries, M. F. R. (2009). *Reflections on character and leadership. On the couch with Manfred Kets de Vries*. Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. F. R. (2016). The Hubris Factor in Leadership. *In: The Intoxication of Power*, 89–99. https://doi.org/10.1057/9781137439666_5
- Knight, E., & Jarzabkowski, P. (2022). Presenting as a chief strategy officer: A discourse-analytical study of elite subjectivities and vulnerabilities. *Human Relations*, 001872672210997. <https://doi.org/10.1177/00187267221099773>
- Knights, J., Grant, D., & Young, G. (2020). Developing 21st century leaders, a complete new process. *Journal of Work-Applied Management*, *12*(1), 6–21. <https://doi.org/10.1108/JWAM-12-2019-0038>

- Komai, M., Stegeman, M., & Hermalin, B. E. (2007). Leadership and Information. *American Economic Review*, 97(3), 944–947. <https://doi.org/10.1257/aer.97.3.944>
- Korman, A. K., Wittig-Berman, U., & Lang, D. (1981). Career Success and Personal Failure: Alienation in Professionals and Managers. *Academy of Management Journal*, 24(2), 342–360. <https://doi.org/10.5465/255846>
- Kotter, J.-P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, pp. 3–11.
- Kroth, M., & Keeler, C. (2009). Caring as a Managerial Strategy. *Human Resource Development Review*, 8(4), 506–531. <https://doi.org/10.1177/1534484309341558>
- Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(3), 341–362.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Lebrun, P.-B. (2015). La vulnérabilité. *Empan*, 98(2), 112–116. <https://doi.org/10.3917/empa.098.0112>
- Lechler, T. G., & Cohen, M. (2009). Exploring the Role of Steering Committees in Realizing Value from Project Management. *Project Management Journal*, 40(1), 42–54. <https://doi.org/10.1002/pmj.20094>
- Lepsius, M. R. (2016). Le modèle de la domination charismatique et son application possible au « Führerstaat » d’Adolf Hitler. *Trivium*. Advance online publication. <https://doi.org/10.4000/trivium.5346>
- Lhuilier, D., Sarfati, F., & Waser, A.-M. (2013). La fabrication des « vulnérables » au travail. *Sociologies Pratiques*, 26(1), 11. <https://doi.org/10.3917/sopr.026.0011>
- Lim, J. H., Tai, K., Bamberger, P. A., & Morrison, E. W. (2020). Soliciting Resources from Others: An Integrative Review. *Academy of Management Annals*, 14(1), 122–159. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0034>
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2005). The influence of emotional intelligence on performance. *Personality and Individual Differences*, 39(4), 693–703. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.02.018>
- Maciarelo, J. A. (2021). *A year with Peter Drucker: 52 weeks of coaching for leadership effectiveness*. HarperCollins Publishers Ltd.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). MBI: Maslach Burnout Inventory.
- Maule, A. J., & Andrade, I. (1997). The effects of time pressure on decision making: how harassed managers cope, 4. <https://doi.org/10.1049/ic:19971220>
- Mayo, E. (1949). Hawthorne and the western electric company. *The Social Problems of an Industrial Civilisation*, 1–7.

- Meinadier, J.-P. (1998). *Ingénierie et intégration des systèmes. Études et logiciels informatiques*. Hermès.
- Melkonian, T. (2019). *Pourquoi un leader doit être exemplaire. Actualité des savoirs*. UGA éditions; Université Grenoble Alpes.
- Mesly, O. (2017). *Project Feasibility*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781315295251>
- Méthodes de recherche en management* (4e édition). (2014). *Management sup. Management-Ressources humaines*. Dunod.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e édition). *Méthodes en sciences humaines*. De Boeck.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. HarperCollins publ.
- Mumford, C., Holman, D., McCann, L., Nagington, M., & Dunn, L. (2020). Enacting care amid power relations: The role of ‘veiled care’ in organisational life. *Organization*, 135050842095632. <https://doi.org/10.1177/1350508420956324>
- Mumford, L. (1973). *Le mythe de la machine: La Technologie et le Développement humain*. Tome 1 (Fayard).
- Mumford, L. (1974). *Le mythe de la machine: Le Pentagone de la puissance*. Tome 2 (Fayard).
- Musso, P. (2017). *La religion industrielle: Monastère, manufacture, usine / une généalogie de l'entreprise. Poids et mesures du monde*. Fayard; Institut d'études avancées de Nantes.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap press of Harvard university press.
- Nussbaum, M. C. (2000). *Women and human development: The capabilities approach. The John Robert Seeley lectures*. Cambridge University Press.
- O'Reilly, C. A. (1980). Individuals and Information Overload in Organizations: Is More Necessarily Better? *Academy of Management Journal*, 23(4), 684–696. <https://doi.org/10.5465/255556>
- Pareek, U. (1983). Organizational role stress. *Pfeiffer's Classic Inventories, Questionnaires, and Surveys*, 3, 319–329.
- Pazy, A. (1990). The threat of professional obsolescence: How do professionals at different career stages experience it and cope with it? *Human Resource Management*, 29(3), 251–269. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930290303>
- Perlow, L. A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57–81.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard business school press.

- Phaal, R., Farrukh, C., & Probert, D. (2006). Technology Management Tools: generalization, integration and configuration. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 03(03), 321–339. <https://doi.org/10.1142/S021987700600082X>
- Picone, P. M., Dagnino, G. B., & Minà, A. (2014). The Origin of Failure: A Multidisciplinary Appraisal of the Hubris Hypothesis and Proposed Research Agenda. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 447–468. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0177>
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us* (First Riverhead trade pbk. edition). Riverhead Books.
- Prencipe, A., Davies, A., & Hobday, M. (2003). *The business of systems integration*. Oxford University press.
- Raveleau, B., & Ben Hassel, F. (2016). *Gérer la vulnérabilité et la résilience en milieu professionnel: Un défi à relever ? Défi-formation*. L'Harmattan.
- Richard, J. (2004). Résilience et vulnérabilité. De l'ajustement des concepts en psychogérontologie. *Gérontologie Et Société*, vol. 27 / n° 109(2), 109–125. <https://doi.org/10.3917/g.s.109.0109>
- Rosa, H. (2010). *Accélération: Une critique sociale du temps. Théorie critique*. La Découverte.
- Rosette, A. S., Mueller, J. S., & Lebel, R. D. (2015). Are male leaders penalized for seeking help? The influence of gender and asking behaviors on competence perceptions. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 749–762. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.001>
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525–548. <https://doi.org/10.1177/1742715016680666>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th edition). *The Jossey-Bass business & management series*. Jossey-Bass.
- Schick, A. G., Gordon, L. A., & Haka, S. (1990). Information overload: A temporal approach. *Accounting, Organizations and Society*, 15(3), 199–220. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90005-F](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90005-F)
- Schüttpelz, E. (2014). « Gift, gift » – La terminologie du don chez Marcel Mauss. *Trivium*. Advance online publication. <https://doi.org/10.4000/trivium.4873>
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>
- Simondon, G. (2012). *Du mode d'existence des objets techniques* (Nouvelle édition revue et corrigée). *Aubier philosophie*. Aubier.
- Simpson, A. V., Rego, A., Berti, M., Clegg, S., & Pina e Cunha, M. (2022). Theorizing compassionate leadership from the case of Jacinda Ardern: Legitimacy, paradox and resource conservation. *Leadership*, 18(3), 337–358. <https://doi.org/10.1177/17427150211055291>

- Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress and Health, 18*(2), 63–68.
<https://doi.org/10.1002/smi.926>
- Smith, M., & Cooper, C. (1994). Leadership and Stress. *Leadership & Organization Development Journal, 15*(2), 3–7. <https://doi.org/10.1108/01437739410055290>
- Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Leadership, 12*(2), 250–260. <https://doi.org/10.1177/1742715015571392>
- Spencer, M. E. (1970). Weber on Legitimate Norms and Authority. *The British Journal of Sociology, 21*(2), 123. <https://doi.org/10.2307/588403>
- Spini, D., Bernardi, L., & Oris, M. (2017). Vulnerability Across the Life Course. *Research in Human Development, 14*(1), 1–4. <https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1268891>
- Sprecher, S., Treger, S., Wondra, J. D., Hilaire, N., & Wallpe, K. (2013). Taking turns: Reciprocal self-disclosure promotes liking in initial interactions. *Journal of Experimental Social Psychology, 49*(5), 860–866.
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.03.017>
- Stargell, N., Craigen, L., Bradley, N., Whisenhunt, J., Campbell, E., & Kress, V. E. (2020). Relational-Cultural Supervision: A Humanistic Approach to Promoting Vulnerability and Counselor Development. *The Journal of Humanistic Counseling, 59*(3), 188–200.
<https://doi.org/10.1002/johc.12144>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. *The Journal of Psychology, 25*, 35–71.
<https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Strauss, A. L. (1991). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press.
- Sundermeier, J., Gersch, M., & Freiling, J. (2020). Hubristic Start-up Founders – The Neglected Bright and Inevitable Dark Manifestations of Hubristic Leadership in New Venture Creation Processes. *Journal of Management Studies, 57*(5), 1037–1067.
<https://doi.org/10.1111/joms.12604>
- Tang, Y., Qian, C., Chen, G., & Shen, R. (2015). How CEO hubris affects corporate social (ir)responsibility. *Strategic Management Journal, 36*(9), 1338–1357.
<https://doi.org/10.1002/smj.2286>
- Taskin, L. (2021). Télétravail: le grand bouleversement de nos rapports au temps, à l'espace... et au travail. *Soins Cadres*.
- Thalheim, B. (2011). The Theory of Conceptual Models, the Theory of Conceptual Modelling and Foundations of Conceptual Modelling, 543–577. https://doi.org/10.1007/978-3-642-15865-0_17
- Thalheim, B. (2013). The Conception of the Model, 157, 113–124.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-38366-3_10

- Tomkins, L., & Simpson, P. (2015). Caring Leadership: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies*, 36(8), 1013–1031. <https://doi.org/10.1177/0170840615580008>
- Torrès, O. (2017). *La santé du dirigeant: De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre* (2e édition). *Petite entreprise & entrepreneuriat*. De Boeck supérieur.
- Torrès, O., Benzari, A., Fisch, C., Mukerjee, J., Swalhi, A., & Thurik, R. (2022). Risk of burnout in French entrepreneurs during the COVID-19 crisis. *Small Business Economics*, 1–23.
- Torrès, O., Guiliani, F., & Thurik, R. (2022). Entrepreneurship and Health: an Existential Perspective. *Revue De L'entrepreneuriat*, Vol. 21(Hors Série 2), 11–32. <https://doi.org/10.3917/entre.hs2.0011>
- Uysal, A., Lin, H. L., Knee, C. R., & Bush, A. L. (2012). The association between self-concealment from one's partner and relationship well-being. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 38(1), 39–51. <https://doi.org/10.1177/0146167211429331>
- van Bunderen, L. The mitigating effects of leader vulnerability on hierarchy. *Interdisciplinary Perspectives on Leadership*. In Symposium, Chania, Crete.
- van der Rijt, J., van den Bossche, P., van de Wiel, M. W. J., Maeyer, S. de, Gijssels, W. H., & Segers, M. S. R. (2013). Asking for Help: A Relational Perspective on Help Seeking in the Workplace. *Vocations and Learning*, 6(2), 259–279. <https://doi.org/10.1007/s12186-012-9095-8>
- van Gelderen, M. (2023). Using a comfort zone model and daily life situations to develop entrepreneurial competencies and an entrepreneurial mindset. *Frontiers in Psychology*, 14, 1136707. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1136707>
- Veil, C. (2012). Vulnérabilités au travail. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0000838>
- Verdi, R. S. (2006). Financial Reporting Quality and Investment Efficiency. *SSRN Electronic Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.2139/ssrn.930922>
- Vigarelo, G. (2020). *Histoire de la fatigue: Du Moyen Âge à nos jours. L'univers historique*. Éditions du Seuil.
- Villela, J.-M. (2022). Vulnérabilité(s), histoire d'un concept polysémique. *Séminaire De Recherche" Vulnérabilité Du Vivant Faculté De Théologie De Lille*.
- Vogel, D. L., & Wester, S. R. (2003). To seek help or not to seek help: The risks of self-disclosure. *Journal of Counseling Psychology*, 50(3), 351–361. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.50.3.351>
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Wainwright, S. P., & Williams, C. (2005). The Embodiment of Vulnerability: A Case Study of the Life and Love of Leoš Janáček and his Opera The Makropulos Case. *Body & Society*, 11(3), 27–41. <https://doi.org/10.1177/1357034X05056189>

- Wamba-Taguimdje, S.-L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J. R., & Tchatchouang Wanko, C. E. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893–1924. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0411>
- Weber, M. (2015 [1921]). *Économie et société. Agora: Vol. 171*. Pocket.
- Wesche, J. S., & Sonderegger, A. (2019). When computers take the lead: The automation of leadership. *Computers in Human Behavior*, 101, 197–209. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.07.027>
- Westphal, J. D. (1999). COLLABORATION IN THE BOARDROOM: BEHAVIORAL AND PERFORMANCE CONSEQUENCES OF CEO-BOARD SOCIAL TIES. *Academy of Management Journal*, 42(1), 7–24. <https://doi.org/10.2307/256871>
- Wheeless, L. R., & Grotz, J. (1977). The measurement of trust and its relationship to self-disclosure. *Human Communication Research*, 3(3), 250–257. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1977.tb00523.x>
- Winardi, M. A., Prentice, C., & Weaven, S. (2021). Systematic literature review on emotional intelligence and conflict management. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/21639159.2020.1808847>
- Yáñez Morales, V. P., Pan, A., & Ali, U. (2020). How helping behaviours at work stimulate innovation in the organization: evidence from a moderated-mediation model. *Innovation*, 22(1), 71–90. <https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1632712>
- Yu, L., Cao, X., Liu, Z., & Wang, J. (2018). Excessive social media use at work. *Information Technology & People*, 31(6), 1091–1112. <https://doi.org/10.1108/ITP-10-2016-0237>
- Yukl, G. A. (1989). Managerial Leadership : a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (Eighth edition). Pearson.
- Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 308–315. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.308>
- Zahra, S. A. (2003). An interview with Peter Drucker. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 9–12. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10954665>

Table des matières

SOMMAIRE.....	3
REMERCIEMENTS	5
INTRODUCTION GENERALE	7
PROBLEMATISATION.....	8
<i>L’ambivalence du leadership entre puissance et vulnérabilité.....</i>	<i>8</i>
<i>L’ambivalence voisine des outils de travail entre réduction et accroissement de vulnérabilité.....</i>	<i>9</i>
<i>Le cadre théorique des travaux d’Ivan Illich pour poser la question de recherche</i>	<i>10</i>
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	10
INTERETS ACADEMIQUES ET PRATIQUES DE CETTE RECHERCHE.....	11
PLAN DE LA THESE.....	12
PARTIE 1 : PROBLEMATISATION.....	13
CHAPITRE 1 : L’APORIE DU LEADER ENTRE PUISSANCE ET VULNERABILITE DANS LA CAPACITE A ACCOMPLIR SA MISSION	15
INTRODUCTION DU CHAPITRE 1.....	17
1.1. POURQUOI ASSOCIE-T-ON LE LEADER A LA PUISSANCE D’AGIR ?	18
1.1.1. <i>Le leader dispose de capacités précieuses liées à la singularité de sa personne.....</i>	<i>19</i>
1.1.1.1. Le leader se distingue par son origine et ses exploits.....	19
1.1.1.2. Le leader dispose d’une autorité naturelle	20
1.1.1.3. Le leader dispose d’attributs personnels distinctifs.....	22
1.1.1.4. Le leader dispose de compétences nécessaires en toutes circonstances.....	24
1.1.1.5. Le leader dispose de compétences adaptées aux conditions d’un contexte donné	24
1.1.1.6. Le leader peut se sentir puissant, voire tout-puissant.....	27
1.1.2. <i>La fonction managériale du leader lui accorde des capacités à agir sur les autres</i>	<i>30</i>
1.1.2.1. Chaque rôle associé à la fonction de leader donne des moyens d’action	30
1.1.2.2. Ces capacités d’agir sont légitimées par des cultures organisationnelles.....	33
1.2. EN QUOI LE LEADER PEUT-IL ETRE VULNERABLE DANS L’ACCOMPLISSEMENT DE SA MISSION ?	39
1.2.1. <i>Le leader en tant que personne contrainte par une vulnérabilité individuelle</i>	<i>40</i>
1.2.1.1. La vulnérabilité physique liée aux contraintes du corps.....	40
1.2.1.2. La vulnérabilité psychique du leader liée à son parcours de vie	44
1.2.1.3. La vulnérabilité sociale liée à l’action d’autrui	45
1.2.2. <i>Le leader en tant que fonction en risque opérationnel.....</i>	<i>47</i>
1.2.2.1. Le risque et la faiblesse de systèmes et de fonctions	47
1.2.2.2. Un état de faiblesse de la fonction et d’incertitude dans le contexte organisationnel	48
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 : UNE DIALECTIQUE ENTRE PUISSANCE ET VULNERABILITE EVOLUANT AU GRE DE CAPACITES ET DE CONTRAINTES.....	50
CHAPITRE 2 : L’AMBIVALENCE VOISINE DES OUTILS DU LEADER DANS L’APPREHENSION DE SA VULNERABILITE	53
INTRODUCTION DU CHAPITRE 2	55
2.1. DES OUTILS DE TRAVAIL GENERATEURS DE CAPACITES MAIS AUSSI DE VULNERABILITE	57
2.1.1. <i>Les outils augmentent les capacités du leader pour accomplir sa mission.....</i>	<i>57</i>
2.1.1.1. L’augmentation d’informations accessibles	58
2.1.1.2. La baisse du temps de traitement de l’information	59
2.1.1.3. La capacité à automatiser le traitement de l’information	60
2.1.2. <i>En quoi les outils accroîtraient la vulnérabilité des leaders.....</i>	<i>63</i>
2.1.2.1. L’incapacité à traiter l’information fournie par les outils.....	63
2.1.2.2. La capacité à accomplir la mission contrainte par l’automatisation	65

Table des matières

2.2. LA VULNERABILITE ELLE-MEME PEUT CONSTITUER UN OUTIL CAPACITANT MAIS AVEC AUSSI SES LIMITES	67
2.2.1. <i>En quoi la vulnérabilité peut être un outil capacitant</i>	67
2.2.1.1. Le leader renforcé en partageant ses émotions	67
2.2.1.2. Le leader demandant de l'aide pour en recevoir en retour.....	69
2.2.1.3. Le leader divulguant intentionnellement des informations personnelles pour être mieux compris.....	70
2.2.1.4. Le leader dans une posture qui « sait » partager sa vulnérabilité dans la relation.....	72
2.2.2. <i>Les limites voire la contre-productivité du partage de vulnérabilité</i>	77
2.2.2.1. L'efficacité à nuancer de l'intelligence émotionnelle	77
2.2.2.2. Lorsque la demande d'aide au subordonné accroît la vulnérabilité du leader	78
2.2.2.3. Les limites du self-disclosure	79
2.2.2.4. La prise en compte de sa vulnérabilité peut empêcher l'amélioration des organisations	79
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 : UNE AMBIVALENCE ENTRE OUTILLAGE ET VULNERABILITE EN ATTENTE DE CLARIFICATION DANS LA LITTERATURE ACADEMIQUE	80
CHAPITRE 3 : LE CADRE THEORIQUE D'UNE DIALECTIQUE DES OUTILS POUR PRESENTER NOTRE QUESTION DE RECHERCHE	83
INTRODUCTION DU CHAPITRE 3	85
3.1. L'EQUILIBRE MULTIDIMENSIONNEL DANS L'USAGE DES OUTILS	87
3.1.1. <i>La notion de convivialité, préliminaire à l'équilibre</i>	87
3.1.2. <i>L'équilibre du savoir et l'équilibre de l'action</i>	89
3.2. LA SURPROGRAMMATION COMME LE DESEQUILIBRE DANS L'USAGE DES OUTILS.....	90
3.2.1. <i>L'individu surprogrammé</i>	91
3.2.2. <i>Le monopôle radical et l'expropriation du pouvoir d'action personnel</i>	92
3.3. UN MOUVEMENT D'INSTITUTIONNALISATION ENTRE LES DEUX ETATS D'EQUILIBRE ET DE SURPROGRAMMATION.....	93
3.3.1. <i>Le phénomène d'institutionnalisation</i>	93
3.3.2. <i>Les phénomènes générant des capacités mais surtout des contraintes</i>	95
3.3.2.1. L'accélération continue qui augmente le rythme d'usage.....	95
3.3.2.2. L'inflation augmente les coûts d'usage	97
3.3.2.3. L'insatisfaction qui incite à accroître l'usage.....	97
3.4. EN CONCLUSION, UN CADRE THEORIQUE QUI DECLINE NOTRE QUESTION DE RECHERCHE DECLINEE EN SOUS-QUESTIONS AUTOUR DE LA NOTION D'EQUILIBRE	98
3.4.1. <i>Déclinaison autour de la notion de vulnérabilité chez les leaders</i>	99
3.4.2. <i>Déclinaison autour de l'équilibre</i>	99
3.4.3. <i>Déclinaison autour de la surprogrammation</i>	100
PARTIE 2 : DEMARCHE EMPIRIQUE ET PRESENTATION DES RESULTATS	103
CHAPITRE 4 : APPROCHE METHODOLOGIQUE ET DESCRIPTION DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE.....	105
INTRODUCTION DU CHAPITRE 4	107
4.1. APPROCHE METHODOLOGIQUE ET PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE	107
4.1.1. <i>La nécessité d'un format de recherche inductif</i>	107
4.1.2. <i>Un paradigme interprétatif</i>	108
4.2 DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	109
4.2.1. <i>La nécessité d'une recherche en théorie enracinée sur plusieurs terrains</i>	109
4.2.1.1. L'étude des interactions de personnes pour limiter le risque des acteurs abstraits	109
4.2.1.2. Les entretiens comme source première pour recueillir des données discursives	109
4.2.1.3. Le cadre théorique des travaux d'Ivan Illich pour cadrer les données	110
4.2.1.4. Un questionnaire semi-directif à questions ouvertes pour limiter le risque de circularité	111
4.2.1.5. La multiplication des terrains et des profils pour limiter le risque d'équifinalité	111
4.2.2. <i>Mise en place du dispositif de recherche : sollicitation des terrains et des répondants</i>	112
4.2.2.1. Choix des organisations et des personnes interrogées.....	112
4.2.2.2. Recueil de données secondaires.....	119
4.2.2.3. En synthèse du dispositif de recherche, huit démarches empiriques entre les entretiens exploratoires, les données primaires et les données secondaires	119
4.2.3. <i>Recueil des données</i>	121
4.2.3.1. Déroulement des entretiens principaux.....	121

Table des matières

4.2.3.2 Posture du chercheur durant les entretiens : usage d'une approche compréhensive.....	123
4.2.3.3 Comptes rendus des entretiens principaux et enrichissement par des commentaires additionnels	124
4.2.4. <i>Analyse des données</i>	124
4.2.4.1 Analyse pré-codage.....	124
4.2.4.2 Codage thématique sur NVivo.....	125
4.2.5. <i>Modélisation</i>	127
4.2.6 <i>Synthèse de la démarche méthodologique de la recherche</i>	129
CHAPITRE 5 : LE LEADER CONSCIENT D'ETRE VULNERABLE « PAR NATURE »	131
INTRODUCTION DU CHAPITRE 5	133
5.1. LA MISSION DU LEADER NECESSITE DES CAPACITES QUI NE SONT PAS EXCLUSIVEMENT LIEES AU LEADERSHIP	133
5.1.1. <i>Quarante-quatre répondants axent leur mission sur des dimensions essentiellement opérationnelles</i>	134
5.1.2. <i>Cinq répondants centrés principalement sur les conditions de travail de leurs collaborateurs</i>	135
5.1.2.1. La transmission d'un savoir-faire issu de l'expérience passée	135
5.1.2.2. Protéger les collaborateurs d'une vulnérabilité liée aux conditions de travail.....	136
5.1.3. <i>Dix répondants définissent une mission mêlant opérationnel et souci des collaborateurs</i>	138
5.1.4. <i>Trois répondants définissent leur mission en employant une sémantique propre au leadership</i> ..	138
5.1.4. <i>En synthèse, la mission du leader nécessite des capacités de gestion pure, des capacités relationnelles et des capacités liées au cœur de métier</i>	139
5.2. DANS L'ACCOMPLISSEMENT DE SA MISSION, TOUT LEADER SE SAIT VULNERABLE PAR MANQUE DE CERTAINES CAPACITES ..	140
5.2.1. <i>La vulnérabilité par manque de capacités liées au cœur de métier</i>	141
5.2.1.1. Le manque de capacité à prévoir le risque exogène.....	141
5.2.1.2. Le manque de connaissances estimées suffisantes du métier des collaborateurs	143
5.2.1.3. Le manque de capacités pour exercer son métier opérationnel.....	144
5.2.2. <i>La vulnérabilité par manque de capacités gestionnaires</i>	145
5.2.2.1. La vulnérabilité par manque des bonnes informations pour assurer la gestion.....	145
5.2.2.2. La vulnérabilité par manque de temps pour prendre les bonnes décisions ou actions	148
5.2.2.3. La vulnérabilité par excès de confiance	149
5.2.2.4. La vulnérabilité par désalignement avec la hiérarchie	150
5.2.2.5. La vulnérabilité par manque de pouvoir de décision.....	152
5.2.2.6. La vulnérabilité par dépendance à des outils ou des personnes.....	154
5.2.3. <i>La vulnérabilité par manque de capacités relationnelles</i>	157
5.2.3.1. Le manque de capacités pour gérer les échanges du quotidien	158
5.2.3.2. Le manque de capacités pour faire appliquer certaines décisions.....	159
5.2.3.3. Le manque de capacité pour gérer les conflits	162
5.2.4. <i>La solitude du chef, à la jonction du manque de capacités de gestion et relationnelles</i>	164
5.2.5. <i>La vulnérabilité par manque de capacités qui ne sont pas directement liées à la mission</i>	166
CONCLUSION DU CHAPITRE 5 : LA VULNERABILITE EST INTEGREE DANS LA REPRESENTATION « NORMALE » DE L'ACTIVITE DU LEADER	166
CHAPITRE 6 : LE LEADER TOLERE SA VULNERABILITE QUAND SES CAPACITES EXCEDENT SES CONTRAINTES	171
INTRODUCTION DU CHAPITRE 6	173
6.1. L'HYPOTHESE QUE LA ZONE DE TOLERANCE A LA VULNERABILITE EST CARACTERISEE PAR DES OUTILS GENERANT DAVANTAGE DE CAPACITES QUE DE CONTRAINTES.....	173
6.1.1. <i>L'usage d'outils génère des capacités et réduit la vulnérabilité dans la mission du leader</i>	173
6.1.1.1. Dans l'exercice du métier hors gestion	174
6.1.1.2. Dans la gestion de l'équipe	179
6.1.1.3. Dans l'exercice du leadership direct.....	182
6.1.2. <i>L'usage persistant d'outils malgré les contraintes qu'ils génèrent</i>	186
6.1.2.1. Des outils contraignants en soi mais peu prépondérants dans l'exercice de la mission	186
6.1.2.2. Des outils aux contraintes acceptées à défaut d'alternative possible	188
6.1.2.3. Des outils dont les capacités dans l'usage compensent les contre-performances.....	190
6.1.2.4. Les limites des vertus capacitantes restent reconnues par les leaders.....	191
6.1.3. <i>La vulnérabilité est tolérée tant que les capacités excèdent les contraintes</i>	193
6.2. L'USAGE DES OUTILS DANS UNE DYNAMIQUE DE ROUTINISATION ET D'AUGMENTATION DE RYTHME	194

Table des matières

6.2.1. Une routinisation exogène	194
6.2.2. Une routinisation endogène.....	195
6.2.3. Une routinisation en adéquation avec un souhait d'intégration des outils.....	196
6.2.4. Une augmentation du rythme	198
CONCLUSION DU CHAPITRE 6.....	199
CHAPITRE 7 : EFFETS DE SEUIL AUTOUR DE LA TOLERANCE A LA VULNERABILITE	203
INTRODUCTION DU CHAPITRE 7	205
7.1. CHANGEMENTS DE ROUTINES QUAND LES CONTRAINTES EXCEDENT LES CAPACITES	206
7.1.1. Le constat de changements de routines d'usage consécutifs à un manque de capacité résultant de la routinisation.....	206
7.1.1.1. Au niveau des outils métiers.....	206
7.1.1.2. Au niveau des outils de gestion du quotidien	209
7.1.1.3. Dans l'exercice direct du leadership.....	215
7.1.2. Le constat de changement de routines d'usage consécutifs à un manque de capacité résultant d'une surcharge d'informations à traiter	222
7.1.2.1. Au niveau des outils métier	222
7.1.2.2. Au niveau des outils de gestion du quotidien	223
7.1.2.3. Dans l'exercice du leadership	229
7.1.3. L'hypothèse d'un premier seuil de tolérance à la vulnérabilité.....	240
7.2. UNE MISE A DISTANCE QUAND LES CAPACITES SONT EPUISEES	242
7.2.1. Quand les capacités à faire son métier hors gestion sont épuisées.....	243
7.2.2. Quand les capacités à faire les tâches du quotidien sont épuisées	244
7.2.4. Quand les capacités d'exercer du leadership sont épuisées	246
7.2.4.1. Quand les contraintes générées par les outils réduisent à néant les capacités du leader	246
7.2.4.2. Quand tous les outils mis en place ne parviennent plus à générer de capacités	247
7.2.4.3. Quand les outils se succèdent pour compenser les contraintes des précédents, jusqu'à possible épuisement des capacités.....	250
7.2.4.4. Quand l'usage du mauvais outil génère une surcharge réduisant à néant toutes les capacités du leader.....	253
7.2.5. L'hypothèse d'un deuxième seuil de vulnérabilité.....	254
7.3. FACTEURS QUI MODERENT LA PERTE DE TOLERANCE A SA VULNERABILITE	255
7.3.1. L'intérêt voire la passion pour l'outillage technologique	256
7.3.2. L'entraînement à l'exécution de la tâche et la capacité à travailler même sans l'outil	258
7.3.3. La discontinuité des missions du leader.....	260
CONCLUSION DU CHAPITRE 7.....	261
PARTIE 3 : SYNTHESE	265
CHAPITRE 8 : UNE MODELISATION HEURISTIQUE DU RAPPORT ENTRE MISSION DU LEADER ET VULNERABILITE AUTOUR D'EFFETS DE SEUIL.....	267
INTRODUCTION DU CHAPITRE 8	269
8.1. CONSTAT DE DEPART : LE LEADER EST OPERATIONNELLEMENT VULNERABLE PAR LIMITES DE CAPACITES.....	270
8.1.1. Les capacités requises pour la mission du leader ouvrent un large spectre de vulnérabilités	270
8.1.2. Le leader conscient de sa vulnérabilité	271
8.1.2.1. Une vulnérabilité résidant dans des dimensions qui dépassent le simple leadership.....	271
8.1.2.2. Il réside une vulnérabilité par nature dans la mission du leader	273
8.1.3. Ce que nous en déduisons pour la question « Comment le leader perçoit-il sa propre vulnérabilité en regard des outils qu'il utilise ? »	274
8.2. L'USAGE DES OUTILS REND LA VULNERABILITE TOLERABLE	276
8.2.1. La notion de tolérance à la vulnérabilité.....	276
8.2.2. Le lien entre les outils de travail et la tolérance à la vulnérabilité	276
8.2.2.1. L'outil développant les capacités du leader	276
8.2.2.2. L'outil rassurant pour le leader.....	277
8.2.2.3. Une phase préalable nécessaire d'appropriation des routines	277
8.2.2.4. Les capacités excédant les contraintes.....	278

Table des matières

8.2.3. Les mouvements d'augmentation du rythme et de routinisation amplificateurs de capacités.....	279
8.2.4. Ce que nous en déduisons pour la question « dans quelles circonstances le leader perçoit-il que l'usage des outils atténue sa vulnérabilité ? ».....	281
8.2.5. Modélisation de la zone de tolérance à la vulnérabilité.....	281
8.3. PREMIER SEUIL AUTOUR DE LA TOLERANCE DE LA VULNERABILITE LORSQUE CAPACITES ET CONTRAINTES SE DESEQUILIBRENT	282
8.3.1. Le franchissement du seuil de tolérance par augmentation du rythme	284
8.3.2. Le dépassement du seuil de tolérance par routinisation	285
8.3.3. La recherche d'alternatives pour renouer avec une tolérance à la vulnérabilité.....	285
8.3.3.1. Le changement de routines, facilité notamment par la position de leader	286
8.3.3.2. La re-rationalisation de la perception de l'outil	286
8.3.3.3. L'appropriation des (nouvelles) routines avant d'atteindre le seuil de tolérance	287
8.3.4. Ce que nous en déduisons pour la question « dans quelles circonstances le leader perçoit-il que l'usage des outils accroît sa vulnérabilité ? »	288
8.3.5. Une modélisation du quotidien du leader dans le rapport aux outils	288
8.4. LE SECOND SEUIL DE TOLERANCE DE LA VULNERABILITE ILLUSTRE PAR L'EPUISEMENT DES CAPACITES	290
8.4.1. Le passage de second seuil consécutif à l'augmentation du rythme	290
8.4.2. Le passage de second seuil consécutif à la routinisation	291
8.4.3. Le passage de second seuil consécutif à une combinaison de routinisation et d'augmentation du rythme	293
8.4.4. Ce que nous en déduisons pour la question « dans quelles circonstances le leader perçoit-il que l'usage des outils accroît sa vulnérabilité ? »	294
8.4.5. Modélisation du franchissement du second seuil.....	295
8.5. FACTEURS MODERATEURS DU PASSAGE DE SEUIL	295
8.5.1. L'intérêt voire la passion pour l'outillage technologique	295
8.5.2. L'entraînement et la capacité à travailler même sans l'outil	296
8.5.3. La discontinuité des missions du leader	297
8.6. EN SYNTHESE, LA PRODUCTIVITE DES OUTILS CONTRE LA VULNERABILITE NECESSITE UNE POSSIBILITE DE MISE A DISTANCE	297
8.7. MODELE FINAL DE LA THESE.....	300
CONCLUSION DU CHAPITRE 8.....	300
CONCLUSION GENERALE	303
PRINCIPAUX APPORTS ACADEMIQUES ET PERSPECTIVES.....	303
<i>Une approche complémentaire de la notion de vulnérabilité</i>	<i>303</i>
<i>Une recherche sur un sujet peu exploré</i>	<i>303</i>
<i>Le leader vulnérable par nature et conscient de l'être</i>	<i>304</i>
<i>La mise en lumière du rôle des outils de travail dans la vulnérabilité</i>	<i>304</i>
<i>La zone de tolérance à la vulnérabilité.....</i>	<i>305</i>
<i>Deux seuils qui caractérisent l'importance des capacités d'agir du leader.....</i>	<i>306</i>
<i>Une approche démythologisée de la fonction du leader</i>	<i>307</i>
<i>Une observation possible d'un mouvement d'affaissement général des capacités des leaders.....</i>	<i>308</i>
LIMITES DE NOTRE RECHERCHE.....	309
APPORTS MANAGERIAUX ET CONTRIBUTIONS AU LEADERSHIP	310
INDEX DES TABLEAUX ET DES FIGURES	313
TABLE DES TABLEAUX	313
TABLE DES FIGURES	313
ANNEXES	315
BIBLIOGRAPHIE	317
TABLE DES MATIERES.....	331