

## Communication intentionnelle dans le domaine du leadership

*Sophie Ménard*  
*Xavier E. Kauffmann*  
*Natasha Mantville*

Université Saint-Paul, Canada

---

### ***Abstract:***

The life of any organization relies on the support of its members. The optimal functioning of a system depends on the quality of relations among its entities. The quality of these relations involves competitive economic, political, and social advantages because this quality transcends into clear and direct communication within the hierarchy. For the organization's leaders, it offers the capacity to practice their leadership. This communication has an impact on the development of employee competencies, company productivity, strategic visibility in the political sphere, and attraction and maintenance of a qualified and involved workforce. In the 21<sup>st</sup> century, social media adds a layer of complexity and challenge for managers who strive to develop good work relations similar to those that dominated in the past century. The authors explore "authorial leadership" as an alternative for a conscious leadership focused on the organizational challenges of this century.

***Keywords:*** Authorial Leadership; Conscience; Dialogue; Leadership; Organizational Change; Transformational Leadership

---

**Résumé:**

L'existence de toute organisation repose sur le soutien que lui accordent ses membres. Le fonctionnement optimal d'un système est tributaire de la qualité des relations entre ses composantes, c'est-à-dire, pour une organisation, entre ses différents paliers. La qualité de ces relations présente des avantages concurrentiels sur les plans économique, politique et social, car elles se traduisent par une communication claire, directe et régulière entre les niveaux hiérarchiques. Pour les dirigeants, il s'agit de leur capacité à exercer leur leadership. Cette communication a un impact sur le développement des compétences des employés, la productivité de l'entreprise et sa visibilité stratégique dans la sphère politique et, enfin, sur l'attraction et le maintien d'une main-d'œuvre qualifiée et engagée. Il va sans dire qu'au 21<sup>e</sup> siècle, l'avènement des médias sociaux rend plus délicate la tâche des gestionnaires et présente ainsi un défi bien plus important que la mise en place de bonnes relations de travail qu'on préconisait au siècle dernier. Les auteurs aborderont le leadership autoral comme alternative en vue d'un leadership de conscience plus adapté aux défis des organisations du siècle actuel.

**Mots-clés:** Changement organisationnel; Conscience; Dialogue; Leadership; Leadership autoral; Leadership transformationnel

---

**Le nouveau contexte organisationnel exige un nouveau paradigme de leadership**

Nous sommes à une période de notre existence où la notion de “transformation sociale” prend tout son sens. Plusieurs symptômes observables à l'échelle planétaire, comme les crises financières, les désastres écologiques, le terrorisme, l'appauvrissement des masses, la rareté de certaines ressources essentielles, l'augmentation des troubles psychologiques (suicide, dépression)—pour n'en nommer que quelques-uns—nous laissent croire que nous créons collectivement et individuellement des résultats non désirés (Beck, 2001; Scharmer, 2009; Scharmer & Kaufer, 2013). Les effets imprévus de nos façons de faire menacent la survie même de l'humanité sous toutes ses formes, mettent en évidence l'ampleur du défi à relever et soulignent la nécessité d'une métamorphose (Beck, 2001; Giddens, 1994). Le présent article aborde le leadership autoral comme stratégie de transformation.

Les principes propres au taylorisme—courant fondé sur l'organisation scientifique du travail et qui laisse peu de place à l'être humain ou à l'expression de son potentiel puisque la “science” a préséance sur les aspirations de l'individu (Ménard, d'Ortun & Chevrier, 2010)—que suivaient les organisations du 20<sup>e</sup> siècle, semblent encore présents aujourd'hui. C'est ce qu'on appelle le “paradigme positiviste” (Buratti, 2009) ou le “paradigme de rationalité scientifique”. Issu de la philosophie des lumières dominée par la raison et l'idée de progrès, le taylorisme encourage à percevoir le monde comme quelque chose de matériel, extérieur à nous, qui peut être manipulé, compris et perfectionné afin de répondre à nos besoins, désirs et intérêts. Il établit un système de valeurs fondé sur la compétition, l'individualisme, le pouvoir et la dualité. Ainsi, selon Cook-Greuter (2005), l'importance accordée à la science et aux connaissances nous a

certaines permis de développer certaines capacités comme: 1) voir plus de pièces du casse-tête; 2) prédire, mesurer et expliquer des phénomènes; 3) découvrir des modèles (patterns), élaborer des règles et des lois; et 4) innover—c'est-à-dire, en savoir et en faire plus. Ces capacités font davantage appel à notre intellect, c'est-à-dire à une seule partie de notre être. Cette manière d'appréhender la réalité a ses limites qui peuvent se résumer en trois scissions susceptibles d'expliquer plusieurs des difficultés auxquelles nous sommes confrontés: 1) une déconnexion entre l'homme et la nature—la planète; 2) une polarisation de plus en plus grande sur le plan social; et 3) une crise spirituelle ou culturelle caractérisée par une aliénation des personnes de leur source profonde (Scharmer & Kaufer, 2013).

Nous croyons que les organisations d'aujourd'hui évoluent encore au sein d'un paradigme positiviste. Elles conçoivent leur fonctionnement selon la qualité de la gestion stratégique de leurs dirigeants (Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick & Mason, 1984; Mazutis & Slawinski, 2008), qui doivent déterminer sa vision et sa mission, développer son capital-compétences, soutenir sa culture organisationnelle de productivité et établir des mesures de contrôle (Ireland & Hitt, 1999; Mazutis & Slawinski, 2008). Toutefois, les défis propres au 21<sup>e</sup> siècle présentés précédemment et auxquels sont confrontées nos organisations forcent celles-ci à modifier leur paradigme de gestion d'un capital-compétences vers un autre porté sur le capital humain (Mazutis & Slawinski, 2008). Ce nouveau paradigme de gestion émerge d'une posture épistémologique "constructiviste", car il s'agit pour les dirigeants d'apprendre à gérer non la complexité, mais avec la complexité (Buratti, 2009). Dans cette optique, l'approche constructiviste-développementale offre une piste fort intéressante en ce sens qu'elle s'intéresse à la source, c'est-à-dire, au lieu à partir duquel les actions prennent forme, c'est-à-dire la "conscience". Ainsi, travailler à partir de la conscience ne réfère plus à la gestion, mais aux leaderships—le sien et celui des autres.

Au fil des époques, différents modèles de leadership ont été véhiculés, depuis les théories du leadership inné caractérisées par des traits et des qualités propres aux vrais leaders, aux théories de la contingence—comme la grille du leadership de Blake et Mouton sur des styles de leadership orientés vers la tâche ou les personnes et le modèle de leadership situationnel de Hersey et Blanchard—qui décrit le niveau de direction et de soutien qu'un leader doit offrir à ses employés selon le niveau de leurs compétences et d'autonomie au travail. La plus récente théorie, celle du leadership transformationnel, est fondée sur une approche collaborative qui invite la participation des membres de l'organisation afin qu'ils définissent collectivement une vision qui animera leaders et employés (Forsyth, 2010). Le leadership contemporain ne correspond plus uniquement à des qualités exceptionnelles avec lesquelles on naît et qui ne peuvent être acquises, ni à des styles de leadership ou la responsabilité de la détermination des besoins des employés repose entièrement entre les mains du leader. Le leadership est maintenant perçu comme une combinaison de processus de réciprocité, transactionnels, transformationnels, collaboratifs et orientés vers les buts et les résultats (Ibid). Dans cet esprit de réciprocité et de collaboration vers les résultats, la définition de Boyatzis et McKee (2005) présente le leadership comme une relation de résonance avec les autres. C'est un phénomène d'émergence de sens qui découle de la qualité des interactions et qui suscite le désir et l'énergie nécessaires à la mise en action. Or, un nouveau paradigme de leadership, où la sagesse et le bien-être commun de l'ensemble—de toutes les entités vivantes—guident nos actions et nos décisions, se veut davantage porteur d'espoir pour assurer le bien-être futur de la planète et de ses habitants. Avec une telle vision du monde, nous tendons vers l'unification plutôt que la différenciation et favorisons la coopération et l'interdépendance plutôt que la compétition. Ceci fait appel à des

capacités supplémentaires que l'on retrouve à des niveaux "postconventionnels" comme: 1) comprendre en profondeur—avec notre être entier—des phénomènes, des situations et des relations; 2) voir dans son ensemble le système et les interrelations entre les diverses parties; 3) reconnaître les présuppositions (paradigme, croyances) à la base de nos actions; 4) se défaire de nos illusions; et 5) être pleinement conscient et présent dans le moment à soi, aux autres et au monde (Cook-Greuter, 2009; Kegan & Lahey, 2009).

En somme, les leaders du 21<sup>e</sup> siècle doivent faire preuve d'un leadership souple ou résolument innovateur parce que, comme l'écrit Sample (2002), les leaders efficaces s'accommodent fort bien des zones grises, ce qui les rend intellectuellement plus libres et créatifs et leur permet de poser des actions mieux adaptées aux personnes et aux situations. La manière de réaliser le travail compte davantage, pour l'établissement de bonnes relations et la production de résultats au travail, que le travail lui-même. Ce sont les compétences associées à l'intelligence émotionnelle, comme la conscience et la gestion de soi, la conscience sociale, la gestion des relations, la confiance dans les autres et l'écoute efficace (Boyatzis & McKee, 2005; Goleman, 1998; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002; Hernez-Broome & Hughes, 2004; Kouzes & Posner, 2001; Marquardt, 2005; Pearman, 1998; Reeves, 2006; Sherman & Freas, 2004; Wasylshyn et al., 2004), en plus des compétences techniques, qui permettent aux leaders de réussir. À cet égard, McCall (2008), dans son étude sur le leadership, affirme que 82 % des leaders qui échouent doivent leur échec à leur incapacité à gérer les relations comme celles nécessaires au développement de partenariats et au travail en équipe. Pour faciliter l'engagement dans cette nouvelle voie d'un leadership de conscience qui transformera les organisations, nous proposons la stratégie d'auteur—l'autorat, de Kauffmann (2007)—que nous présenterons plus en détail dans la prochaine section.

### **L'autorat comme passage de la gestion au leadership dans la transformation organisationnelle**

La stratégie d'auteur ou l'autorat se différencie notamment et fondamentalement de la gestion qui réfère et fait intervenir des agents considérés comme des acteurs à l'intérieur de systèmes (Crozier & Friedberg, 1977; Hatchuel & Weil, 1992; Neuschwander, 1991). Pour mieux comprendre les assises théoriques de la stratégie d'auteur, nous nous proposons avant tout de revenir sur l'étymologie de l'auteur, en vue de démontrer sa pertinence, en termes relationnels et d'impacts au niveau de la communication.

Ainsi, le concept "d'auteur" vient "d'autorité", et sa racine latine est "Auctor". Un auteur est une personne qui œuvre, qui crée du nouveau: une relation, un langage, un produit, une tonalité. L'autorité vraie, celle de l'auteur, ne découle donc pas d'un statut (simple autorité légale selon le modèle bureaucratique); elle ne provient pas non plus d'une expertise technique (la connaissance du solfège ne suffit pas pour composer une œuvre) ni d'actions dans un système (Crozier & Friedberg, 1977).

L'autorité prend justement sa source dans l'attitude (Habermas, 1986) et la pleine conscience (Rosenberg, 2007) d'une personne qui rompent avec les prévisions d'un système établi, dans sa faculté à se réaliser—comme l'écrit Csikszentmihalyi (2004)—à travers des expériences optimales et à communiquer avec son environnement, mais aussi—comme le suggèrent Hatala et Hatala (2005)—à devenir un leader dans un référentiel intégral.

Si, dans un monde en perpétuelle transition, "prévoir" consiste à voir avant et "prévenir" revient à agir avant même de connaître (c'est-à-dire pour chaque personne dans son

environnement, sans autre référence à une hiérarchie fonctionnelle ou opérationnelle, ni à un statut socioculturel et professionnel particulier), “l’état d’être” d’auteur, c’est-à-dire d’exprimer le “quantum aural”, consiste à puiser dans les caractéristiques du paradigme du leadership quantique (Erçetin & Kamact, 2008) et à générer une ascendance autorale (Kauffmann, 2007).

Ces caractéristiques sont essentielles en termes d’impacts, car elles permettent à l’auteur de répondre aux exigences communicationnelles des approches 1) prévisionnelles (simulation de scénarios, avec objectifs, qualifications, contrôles et régulations) pour faire face aux aspects déterministes et 2) computationnelles et de réseaux (batterie d’outils de gestion économique, d’analyses de marchés, d’activités stratégiques et de produits) pour faire face aux aspects interactionnistes traditionnels. L’auteur devra favoriser le développement de la conscience pour aborder les profonds changements dans les relations, les organisations et la société (Senge, 1994; Senge et al., 2005).

### ***L’atorat, une question de responsabilité individuelle dans une action collective***

Être auteur, c’est donc aussi et avant tout être responsable, établir des priorités et les communiquer, rechercher l’adéquation des moyens et des fins dans un développement durable, soutenu et équitable. C’est également s’impliquer par rapport aux objectifs personnels, sociaux et environnementaux (Augustin, 2013).

Mais, comme le dit John Maynard Keynes, pour dépasser la typologie de l’acteur dans son système, “les hommes d’action qui se croient parfaitement affranchis des influences doctrinales sont d’ordinaire les esclaves de quelques théories passées . . . et la plus grande difficulté n’est pas pour les individus d’accepter de nouvelles idées, mais d’oublier leurs anciennes” (Arena & Torres, 1993: 94).

Dès lors, en termes d’impact, être auteur, c’est également être partie prenante dans une action collective ou communautaire (par exemple, au niveau des médias sociaux) et faire en sorte que la construction improbable et précaire, que constitue l’action et la vraie communication (Gorz, 1988; Méda, 1998; Savall, 1989) dans toute organisation, produise une collaboration, un dialogue (Rosenberg, 2005) et un engagement (pleine activité), plutôt que des forces centrifuges, un repli sur soi ou encore des jeux de pouvoir.

### ***L’atorat et l’impact***

En effet, la question des impacts se situe aussi au niveau du rapport au pouvoir, c’est-à-dire quand la relation et l’échange d’informations ne se situent plus qu’à seulement deux niveaux:

1. par rapport à une tutelle externe ou à une asymétrie des savoirs (Stiglitz, 2002);
2. mais aussi par rapport à une coalition interne de contrôle (Adair, 1986).

À ce sujet, la recherche en leadership (Badaracco, 1999) peut compléter ces deux éléments qui se rapportent au pouvoir et nous éclairer grâce aux quatre groupes de caractéristiques des conduites en relation avec la communication et ses impacts au niveau de la réalisation des objectifs:

1. caractéristiques extérieures,
2. caractéristiques temporelles,

3. caractéristiques de qualité,
4. caractéristiques du contrôle social.

Ainsi, l'analyse de ces dernières permet de détecter l'exercice et le potentiel du leadership de l'auteur en tant que capital majeur d'accomplissement. Selon Haslam, Reicher, et Platow (2011), ce capital et ce pouvoir s'expriment en intensité, en qualité et sous forme d'influence, c'est-à-dire, en fonction des impacts communicationnels, analyser quelles sont les compétences: 1) collaboratives (Chrislip & Larson, 1994; Gordon, 2006); 2) de résonance (Boyatzis & McKee, 2005); et 3) quantiques que le leader autoral utilise le mieux pour se réaliser et accomplir les objectifs assignés, mais aussi quels sont ses manques ou ses blocages (Shelton & Darling, 2001).

Pour y répondre, les psychologies humaniste (Richelle & Droz, 2005) et sociale (Doise, Deschamps & Mugny, 1991) permettent à cet égard de distinguer cinq grandes fonctions adaptatrices du moi dans le domaine des sciences comportementales (Dolan, Gosselin & Carrière, 2007; St-Arnaud, 2004). Il s'agit de:

1. la maîtrise des fonctions cognitives;
2. la transformation des savoirs en décision;
3. la tolérance à l'ambiguïté;
4. le travail sur le temps (chronos) et sur les opportunités (kairos);
5. le contrôle des pulsions.

Assumer ses responsabilités en tant qu'auteur comporte donc toujours un combat extra et intrapsychique, une question interpersonnelle et au-delà, intergroupale, notamment en temps de crise (Devirieux, 2007). L'auteur se doit donc de garantir à toute autre personne un traitement équitable, notamment en étant garant du sens de son action (en termes de ressources humaines, on parlera de son engagement), tout en assurant une diffusion efficace de l'information.

### ***L'autorat et le dialogue***

Dans le registre de la communication, l'autorat, ayant un but épistémologique affirmé, se propose aussi de répondre à la problématique de la relation entre l'auteur et la qualité praxéologique de son expertise relationnelle et de dialogue (Bohm, 1996; Gehim, 2001; Isaacs, 1999), ainsi que du développement de ses compétences.

Le terme dialogue vient du latin *dialogus* (écrit philosophique à la manière des dialogues de Platon), lequel vient lui-même du grec *dialegein* (discuter). En grec, “*dia*” signifie au travers et “*logos*” signifie le discours (Bohm, 1996). Le dialogue est donc un processus d'échanges verbaux approfondis, qui sollicite l'ensemble de la personne (Issacs, 1999, Senge, 1994) et relatif à un sujet important pour les personnes concernées. Il contribue à la cohésion, au développement de relations entre les gens (Buber, 1958; Cissna & Anderson, 2002) et propose une direction nouvelle et stimulante parce que les parties sont amenées à penser ensemble et à partager leurs opinions sans hostilité (Bohm, 1996).

Si la pratique du dialogue soulève de plus en plus l'intérêt, y compris au sein des organisations, c'est qu'elle répond au besoin de mieux se comprendre (Yankelovich, 1999). Ce manque de compréhension mutuelle serait lié à l'isolement qui émerge de la surconsommation matérielle, de la taille de plus en plus réduite des familles, des silos professionnels et des transactions impersonnelles et économiques (Ibid). Le dialogue répond aussi aux besoins de

notre société en quête de sens et d'humanité parce qu'il invite les interlocuteurs à démontrer une qualité de présence lors des échanges, à demeurer ouvert à la spontanéité et aux surprises émergentes, à reconnaître la différence de l'autre, à viser la collaboration par une implication mutuelle, à oser se montrer vulnérable, à favoriser un processus temporel qui n'est pas expéditif et, finalement, à être authentique (Cissna & Anderson, 2002).

Dans l'autorat, le dialogue incarne au mieux son étymologie "d'aide à passer au travers", en prenant tout son sens, au niveau des impacts communicationnels qui renvoient à un développement intérieur, à la maturation (révélation et affirmation de Soi—voie de l'auteur) et à l'exercice de la confiance (Duluc, 2008). En effet, savoir n'est pas connaître et nul ne songerait à utiliser une machine, un système ou un logiciel, sans avoir d'abord avoir lu et compris la notice d'emploi ou acquis les connaissances et l'expérience nécessaires.

Ainsi, l'auteur travaille à sa propre connaissance, mais doit dépasser sa simple maîtrise. Il doit aussi travailler au développement de sa sagesse.

### ***Le leadership autoral***

Il n'existe donc pas une seule "meilleure pratique", mais un ensemble de qualités spécifiques qui peuvent se révéler utiles dans de nombreuses situations (Ket de Vries, 1980). Parmi ces dernières, la question du leadership est particulièrement importante en période de tension et d'incertitude (situation générale et régulière des entreprises et des organisations), car conscience, connaissance et savoir-faire développent le pouvoir "sur" et "pour" l'action ainsi que la pertinence de la décision qui sont essentiels à toute performance (Tichy, Fombrun & Devanna, 1982).

Ce pouvoir "sur" et "pour" l'action caractéristique du leadership est certainement l'un des traits les plus saillants de l'auteur par rapport à l'acteur, car il renvoie au moins à trois types de pouvoirs (Adair, 1986):

1. le pouvoir de la fonction qui est relié à l'objectif et non à la tâche,
2. le pouvoir de la négociation concernant l'échange transindividuel,
3. le pouvoir de l'organisation qui est transformée en touchant l'émotionnel (Goleman, 1998; Goleman, McKee & Boyatzis, 2002), l'opérationnel et les équipes.

Ainsi, le leadership autoral peut être défini comme un exercice à différents niveaux pratiques et intellectuels d'action. L'exercice de ces pouvoirs dépasse les seules prérogatives formelles liées à une fonction et s'adresse à tous (Heifetz & Linsky, 2002). Aussi chaque collaborateur (peu importe la tâche qu'il devrait mener sous forme d'exercice de fonction et de communication, telle une prise de rôle), ne devrait pas être un comédien, un acteur, mais bien un auteur s'exprimant et communiquant face à une œuvre collective à réaliser.

C'est pourquoi en tant que leader et en fonction du contexte ainsi que des impacts communicationnels, l'auteur est toujours confronté à la triple problématique suivante de Mintzberg (1978):

1. le rapport à son objectif stratégique (sens et innovation);
2. le rapport au système social (liens et négociation);

3. le rapport aux structures de pouvoir de son entreprise (responsabilité et sens moral).

La prochaine section abordera les implications du changement organisationnel et établira ensuite la relation entre le changement organisationnel et le leadership autoral.

### **Le changement organisationnel et les niveaux de préoccupation des membres**

Selon Bareil (2008), les changements sont variés, abondants, complexes et produisent des effets multidimensionnels dans les secteurs public et parapublic—“renouveau pédagogique en éducation, fusions d’établissements et intégration des services, réingénierie, nouveaux modes de prestation de services, informatisation massive, etc”. (2008: 89). Les éléments qui influencent le changement organisationnel se rapportent au contenu, au processus, au contexte et aux différences individuelles. Bareil (2008) attribue l’échec du changement aux six facteurs suivants: 1) un leadership ambivalent ou fugace; 2) une faible capacité organisationnelle à soutenir les changements; 3) un manque de légitimité et d’ambition envers les changements; 4) des réseaux de communication insuffisants; 5) une passivité organisationnelle qui émane de la culture et de la structure propres à l’organisation; et 6) la résistance au changement des acteurs en cause. Dans chacun de ces facteurs, les individus, leaders ou employés, sont en cause. Dans sa définition du changement organisationnel, Bareil soutient que: “ce refus d’accepter un changement se caractérise par des comportements visant à entraver le changement, à y nuire ou à y faire obstacle” (2008: 90). Elle s’intéresse dès lors à l’appropriation du changement qui passe par des niveaux de préoccupation. Elle écrit que la préoccupation liée au changement apparaît comme un phénomène normal qui se situe entre le désir de changer et le besoin de sécurité. Le concept de préoccupation—qu’elle qualifie de cognitivo-affectif—suit une chronologie en sept phases qui sont présentées au *Tableau 1*. Il ne s’agit plus ici d’opérer dans un paradigme où l’unique objectif consiste à vaincre les résistances au changement, mais plutôt d’adopter un nouveau paradigme de soutien au changement. Selon Bareil (2008), les quatre premières phases du modèle de préoccupation sont liées à la résistance alors que ses trois dernières sont liées au soutien. L’extrait du modèle de préoccupation au changement de Bareil présenté au *Tableau 1* constitue un exemple d’un modèle de changement organisationnel appuyé qui comporte une stratégie d’auteur telle que décrite par Kauffmann (2007).

Bareil (2008) propose divers moyens pour diagnostiquer les préoccupations des membres d’une organisation, depuis les rencontres individuelles ou d’équipe jusqu’aux questionnaires expédiés par courrier. Elle souligne que c’est au leader que revient la tâche cruciale d’écouter et de déterminer les niveaux de préoccupation personnelle de chacun et d’intervenir en période de changement. Si nous sommes d’accord avec la participation active du gestionnaire dans le but de faciliter le processus de changement organisationnel, il nous semble toutefois important de préciser que le gestionnaire appuie le changement en accompagnant ses employés à développer et utiliser leurs capacités adaptatives. Cette façon de faire reflète le leadership autoral du gestionnaire et des employés. Il nous semble contradictoire d’imposer au gestionnaire la tâche de soutenir les employés alors que Bareil prend le soin de nommer des actions que peuvent prendre les employés pour favoriser leur adaptation au changement. La stratégie autorale permet le dialogue et la conscience nécessaire pour favoriser le changement organisationnel et réduire la possibilité d’un échec. Mais comment une organisation arrive-t-elle à exercer un leadership autoral fondé sur le dialogue dans une société où les médias sociaux jouent un rôle si important?



La théorie de Marshall McLuhan élaborée dans *The Gutenberg Galaxy* (1962), avant-gardiste pour son temps, présente les effets de l'émancipation du monde des médias et les enjeux pour la société. La prochaine section abordera les défis organisationnels que représentent les médias sociaux pour l'exercice d'un leadership autoral.

**Tableau 1: Phases de préoccupation au changement**  
adaptées et tirées de Bareil (2008, 94-95)

Phases de préoccupation	Priorités de gestion	Actions adaptatives pour les employés
1. Aucune préoccupation	Communiquer de façon précise et donner de l'importance au changement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poser des questions.</li> <li>- Rechercher des faits et des données vérifiables.</li> <li>- Confronter sa position à celle des autres.</li> <li>- Reconnaître ses réactions.</li> </ul>
2. Préoccupations centrées sur les destinataires	Écouter et soutenir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exprimer ses inquiétudes aux bonnes personnes.</li> <li>- Chercher des réponses.</li> <li>- Accepter que l'information ne soit pas disponible.</li> <li>- Apprendre à gérer sa petite voix intérieure.</li> </ul>
3. Préoccupations centrées sur l'organisation	Démontrer le sérieux et les raisons du changement et illustrer les moyens engagés par l'organisation pour la réussite du changement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre les raisons qui motivent le changement.</li> <li>- Se positionner par rapport au changement: rester passif ou s'investir?</li> </ul>
4. Préoccupations centrées sur le changement	Communiquer le plan d'action, les ressources et faire participer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répondre aux questions: qui, quand, comment, avec qui.</li> <li>- Échanger avec d'autres personnes ayant vécu le même type de changement.</li> </ul>
5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation	Faciliter le transfert des nouveaux acquis: formation, accompagnement, temps d'adaptation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduire ses zones d'inconfort avec la technique des petits pas.</li> <li>- Clarifier les attentes du gestionnaire.</li> <li>- Exprimer ses besoins de soutien sur les plans technique et professionnel.</li> </ul>
6. Préoccupations centrées sur la collaboration avec autrui	Faciliter les échanges entre destinataires et devenir une organisation apprenante en changement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'impliquer dans un comité.</li> <li>- Partager son savoir et son savoir-faire.</li> <li>- Mettre à profit ses expériences de changement.</li> </ul>
7. Préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement	Laisser émerger des pistes d'amélioration du changement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oser agir autrement, innover.</li> <li>- Envisager des façons originales de faire les choses.</li> </ul>

*Les médias sociaux, une panacée pour certains et un défi pour d'autres*

Shirky (2008) raconte l'histoire vécue d'un homme qui a réussi à récupérer des mains d'une jeune femme qui refusait de le lui rendre, son téléphone portable qu'il avait égaré à New York. Il explique en détail comment l'homme s'est servi des médias sociaux et du Web pour exposer sa situation, a ainsi obtenu les encouragements et le soutien d'internautes et a pu, quelques semaines plus tard, récupérer son téléphone portable. Shirky conclut qu'il fallait un village pour retrouver le téléphone de l'homme! Cette histoire exemplifie l'expression "Global Village" que McLuhan avait proposée lorsqu'il avait prédit que la communication électrique (électronique) réduirait les distances, augmenterait les occasions d'échanges et favoriserait le partage interculturel (Library and Archives Canada, n.d.). Ainsi, pour diffuser volontairement une information ou pour solliciter rapidement l'engagement des autres à travers un large territoire géographique, les médias sociaux s'avèrent des outils efficaces. McLuhan nous avait toutefois mis en garde, contre l'effet pervers de ces outils, qui risquent d'engendrer une déconnexion entre l'intention des individus et leurs actions. Autrement dit, pour McLuhan, "l'imprimé a entraîné une scission entre la pensée de l'humain et son action, entre sa tête et son cœur, car il l'a habitué à dépendre de sa vue, à l'exclusion des autres sens" (Archives de radio Canada, arts et culture, 1967). Cette scission entre la tête et le cœur peut avoir des impacts importants pour les leaders dans les organisations du 21<sup>e</sup> siècle. Si le contact direct avec les employés est réduit, voir remplacé par le contact spontané et virtuel des médias sociaux, l'exercice d'un leadership autoral et, par extension, du dialogue avec les membres de l'organisation ne deviendrait-il pas difficilement réalisable? Les relations entre employeur et employés pourraient alors devenir transactionnelles. Elles risqueraient ainsi, comme le soutient Yankelovich (1999), de favoriser le rôle d'acteur plutôt que d'auteur en raison des incompréhensions, de nuire à l'établissement d'une confiance mutuelle et de rendre le changement organisationnel encore plus pénible. La communication instantanée entre des personnes situées aux antipodes de la planète ne constitue pas un dialogue, même si certaines des conditions établies par Buber (1958) pour celui-ci semblent présentes dans l'usage de médias sociaux. Buber explique que le dialogue est la confirmation de soi et des autres, laquelle constitue un besoin fondamental de l'espèce humaine qui ne va pas sans causer de vagues ou de conflits. En effet, le dialogue comporte l'incarnation du savoir-être, c'est-à-dire la capacité de se tourner (de s'ouvrir, de recevoir) vers l'autre et de créer une relation dialogique à l'aide d'habiletés communicationnelles clés comme l'écoute de soi et l'écoute de l'autre. Certains des problèmes que risque de susciter l'utilisation des médias sociaux dans un contexte de changement organisationnel sont ce que Buber nomme les barrières au dialogue: la dualité de l'être et du paraître; l'insuffisance de la perception interpersonnelle qui se manifeste par l'incapacité de voir l'unité ou l'entièreté de l'autre; l'utilisation d'une approche d'imposition plutôt que de développement, ce qui signifie s'imposer comme un propagandiste plutôt que de montrer, inviter et ouvrir la potentialité. Les barrières au dialogue énoncées par Buber correspondent à ce que McLuhan (1962) craignait, dans les années 1960, à l'égard de l'imprimé et de ses effets sur la qualité de l'être dans ses relations. Il se réjouissait à l'idée que les médias électroniques constitueraient une extension de nos sens et permettraient rapidement la transmission de contenus au village global. Le défi pour les leaders d'aujourd'hui consiste à trouver des façons innovatrices, par l'intermédiaire des médias sociaux ou en complément avec ceux-ci, d'exercer le dialogue. Comme le disait McLuhan: "Nous façonnons nos outils et ceux-ci nous façonnent à leur tour" (Ibid).

## Conclusion

Il semble que la véritable valeur ajoutée des concepts de conscience, de leadership, de dialogue et d'appropriation du changement réside dans leur opérationnalisation adaptée en fonction de la clientèle concernée. Ainsi, c'est dans ce désir de rejoindre les différents auditoires en vue de favoriser la conscience sociale par l'appropriation du changement appuyé par le leadership et le dialogue que les média sociaux peuvent s'intégrer comme moyen de communication. Encore faut-il planifier soigneusement leur utilisation en fonction des objectifs poursuivis.

## Bibliographie

- Adair, John. (1986). *Effective teambuilding*. London, UK: Gower.
- Algoud, Jean-Pierre. (2004). *La Systémique*, vol. 1 & 2. Paris, France: PUF.
- Anderson, Dean & Anderson, Linda Ackerman. (2010). *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Archives de Radio Canada, arts et culture. (1967). *The Gutenberg Galaxy*. Consulté le 30 juillet 2013 de [http://archives.radio-canada.ca/arts\\_culture/medias/clips/1676](http://archives.radio-canada.ca/arts_culture/medias/clips/1676).
- Arena, Richard & Torre, Dominique. (1993). *Keynes et les nouveaux keynésiens*. Paris, France: PUF.
- Augustin, Sally. (2013). People, Places and Things. The psychology of design: How to create an environment in which you will thrive. *Psychology Today*, consulté le 8 août 2013 de <http://www.psychologytoday.com/blog/people-places-and-things>.
- Badaracco, Joseph L. (1999). L'art de forger un caractère. In Harvard Business Review (Eds.), *Le leadership* (pp. 88-110). Paris, France: Éditions d'organisation.
- Bareil Céline. (2008). Démystifier la résistance au changement: Questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope*, 14(3), 89-105.
- Baron, Charles. (2007). Le processus de développement de la conscience de gestionnaires individualistes et stratèges: Une investigation collaborative autour de l'expérience du pouvoir. *Recherches Qualitatives*, 27(2), 104-132.
- Barrier, Guy. (2008). *La communication non verbale: Comprendre les gestes—perception et signification*. Paris, France: ESF éditeur.
- Beck, Ulrich. (2001). *La société du risque: Sur la voie d'une autre modernité*. Paris, France: Aubier.
- Berko, Roy, Aitken, Joan E. & Wolvin, Andrew. (2010). *ICOMM: Interpersonal concepts and competencies*. New York: Ed. Rowman & Littlefield.
- Bohm, David. (1996). *On dialogue*. New York: Routledge.
- Boyatzis, R. & Droz, R. (2006). *Manuel de psychologie*. Liège, Belgique: Éd. Pierre Mardaga.

- Boyatzis, Richard & McKee, Ann. (2005). *Resonant leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Buber, Martin. (1958). *I and Thou* 2e. Edinburgh: T. & T. Clark. Translation: R. Gregory Smith.
- Buratti, Laurent. (2009). *La Transformance*. Paris, France: Dunod.
- Centre des jeunes dirigeants. (1995). *Construire le travail de demain. Cinq tabous au cœur de l'actualité*. Paris, France: Éd. d'Organisation.
- Chrislip, David & Larson, Carl. (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cissna, Kenneth. N. & Anderson, Rob. (2002). *Moments of meeting. Buber, Rogers, and the potential for public dialogue*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Cook-Greuter, Suzanne. (2005). *Ego development: Nine levels of increasing embrace*. Consulté le 8 août 2013 de <http://fr.scribd.com/doc/16680923/Ego-Development-Nine-Levels-of-Increasing-Embrace>.
- Crozier, Michel & Friedberg, Erhard. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: HarperCollins.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. (2004). *Vivre: La psychologie du bonheur*. Paris: Robert Laffont.
- Devirieux, Claude Jean. (2007). *Pour une communication efficace: Entre les personnes, dans les groupes, avec les médias, en temps de crise*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Doise, Willem, Deschamps, Jean-Claude & Mugny, Gabriel. (1991). *Psychologie sociale expérimentale*. Paris, France: Editions Armand Colin.
- Dolan, Shimon L., Gosselin, Éric & Carrière, Jules. (2007). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Québec: Les éditions de la Chenelière Inc.
- Duluc, Alain. (2008). *Leadership et confiance*. Paris, France: Dunod.
- Erçetin, Sule & Kamact, Mehmet. (2008). Quantum leadership paradigm. *World Applied Sciences Journal*, 3(6), 865-868.
- Finkelstein, Sydney & Hambrick, Donald C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul, MN: West.
- Forsyth, Donelson R. (2010). *Group dynamics*. Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Gehim, Sybil. (2001). *Méthodes de communication interpersonnelle*. Paris, France: Éditions Eska.
- Giddens, Anthony. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Redwood City, CA: Standford University Press.
- Giddens, Anthony. (1994). *Les conséquences de la modernité*. Paris, France: L'Harmattan.
- Goleman, Daniel, McKee, Annie & Boyatzis, Richard A. (2002). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Goleman, Daniel. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

- Gordon, Thomas. (2006). *Leaders efficaces: L'efficacité par la collaboration*. Montréal: Les éditions de l'homme.
- Gorz, André. (1988). *Métamorphoses du travail, quête de sens*. Paris, France: Éditions Galilée.
- Habermas, Jürgen. (1986). *Morale et communication: Conscience morale et activité communicationnelle*. Paris, France: Cerf.
- Hambrick, Donald C. & Mason, Phyllis A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 16(2), 193-206.
- Haslam, S. Alexander, Reicher, Stephen D. & Platow, Michael J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. New York: Editions Psychology Press.
- Hatala, Richard & Hatala, Lillas. (2005). *Integrative leadership: Building a foundation for personal, interpersonal & organizational success*. Calgary: Integrative Leadership Institute.
- Hatchuel, Armand & Weil, Benoît. (1992). *L'expert et le système, suivi de quatre histoires de systèmes-experts*. Paris, France: Economica.
- Heifetz, Ronald A. & Linsky, Martin. (2002). *Leadership on the line, staying alive through the danger of leading*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hernez-Broome, Gina & Hughes, Richard L. (2004). Leadership development: Past, present and future. *Human Resource Planning*. 27(1), 24-32.
- Institut historica. (n.d.). Consulté le 31 août 2013 de <https://www.historica-dominion.ca/fr/content/heritageminutes/marshall-mcluhan>.
- Ireland, R. Duane & Hitt, Michael. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21<sup>st</sup> century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executives*, 13(1), 43-57.
- Isaacs, William. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Random House, Inc.
- Joiner, Bill & Josephs, Stephen. (2006). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kabatt-Zin, Jon. (1996). *Où tu vas, tu es*. Paris: J'ai Lu.
- Kabatt-Zin, Jon. (2006). *Mindfulness for Beginners*. New York: Hyperion.
- Kauffmann, Xavier E. (2007). Face aux défis des organisations innovantes du 3<sup>ème</sup> millénaire: apports de la stratégie d'Auteur à la croissance socio-économique, Thèse inédite, ISEOR, Université de Lyon 3, France.
- Kegan, Robert & Lahey, Lisa Lasko. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Kegan, Robert. (1998). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ket de Vries, Manfred F. (1980). *Organizational paradoxes: Clinical approaches to management*. London: Tavistock.

- Kouzes, James M. & Posner, Barry Z. (2001). Bringing leadership lessons from the past into the future. Dans W. S. Bennis, G. M. Spreitzer, and T. G. Cummings (Eds.), *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders* (pp. 81-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Library and Archives Canada. (n.d.). *New media: The legacy of Innis and McLuhan*. Ottawa. Publication du Gouvernement du Canada. Consulté le 30 juillet 2013 de <http://www.collectionscanada.gc.ca/innis-mcluhan/030003-2060-e.html>.
- Marquardt, Michael J. (2005). *Leading with questions: How leaders find the right solutions by knowing what to ask*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mazutis, Diane & Slawinski, Nathalie. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Managing Learning*, 39(4), 437-456.
- McCall, Morgan W. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- McLuhan, Marshall. (1962). *The Gutenberg galaxy*. Toronto: University of Toronto Press.
- Méda, Dominique. (1999). *Le travail, une valeur en voie de disparition*. Paris, France: Éditions Aubier.
- Ménard, Sophie, d'Ortun, Francine & Chevrier, Jacques W. (2010). Le coaching de dirigeants: une stratégie d'accompagnement pour le développement des compétences. Dans M. Moldoveanu (Dir.), *Les compétences des acteurs de l'éducation: Perspectives internationale* (pp. 275-292). Québec: Éditions Peisaj.
- Mintzberg, Henry. (1978). Pattern in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 581-596.
- Neuschwander, Claude. (1991). *L'acteur et le changement: Essai sur les réseaux*. Paris: Editions Le Seuil.
- Pearman, Roger R. (1998). *Hard wired leadership: Unleashing the power of personality to become a new millennium leader*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Petitclerc, Martin. (2003). Rapport sur les innovations sociales et les transformations sociales. *Cahiers de recherches du CRISES*, Issue ET0313.
- Pettigrew, Andrew M. (1985). Contextualist research: A natural way to link theory and practice. Dans Lawler III (Dir.) *Doing research that is useful for theory and practice*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Rajneesh, Osho. (2005). *Être en pleine conscience*. Paris, France: Jouvence.
- Reeves, Wayne. (2006). The value proposition for executive coaching. *Financial Executive*, 22(10), 48-49.
- Richelle, Marc & Droz, Rémy. (2005). *Resonant leadership*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Rosenberg, Marshall. (2005). *Les mots sont des fenêtres (ou des murs)*. Paris, France: A. Colin.
- Rosenberg, Marshall. (2007). *Spiritualité pratique: Les bases spirituelles de la communication non violente*. Paris, France: Jouvence.
- Sample, Steven B. (2002). *The contrarian's guide to leadership*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.

- Savall, Henri. (1989). *Enrichir le travail humain: L'évaluation économique*. Paris, France: Économica.
- Scharmer, Otto & Kaufer, Karin. (2013). *Leading from the emerging future—from ego-system to eco-system economies*. San Fransisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Scharmer, Otto. (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges: The social technology of presencing*. San Fransisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, H. Edgar. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, Peter, Scharmer, Otto, Jaworski, Josphe & Flowers, Betty Sue. (2005). *Presence: An exploration of profound change in people, organizations and society*. New York: Currency/Doubleday.
- Senge, Peter. (1994). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Currency/Doubleday.
- Shelton, Charlotte D. & Darling, John R. (2001). The quantum skills model in management: A new paradigm to enhance effective leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(6), 264-273.
- Sherman, Straford & Freas, Alysaa. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(1), 82-90.
- Shirky, Clay. (2008). *Here comes everybody: The power of organizing without organizations*. London: Penguin Group.
- St-Arnaud, Yves. (2004). *La personne humaine: Développement personnel et relations interpersonnelles*. Québec: Les éditions de l'Homme.
- Stiglitz, Joseph Eugene. (2002). *La grande désillusion*. Paris, France: Fayard.
- Tichy, Noel M., Fombrun, Charles J. & Devanna, Mary Anne. (1982). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23(2).
- Torbert, Bill & Associates. (2004). *Action Inquiry: The secret of timely and transforming leadership*. San Fransisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Wasylyshyn, Karol M., Gronsky, Barbara, & Haas, Willaim. (2004). Current practices. *Human Resources Planning*, 27(4), 7-12.
- Wilber, Ken, Patten, Terry, Leonard, Adam & Morelli, Marco. (2008). *Integral life practice: A 21<sup>st</sup> century blueprint for physical health, emotional balance, mental clarity and spiritual awakening*. Boston, MA: Shambhala Publications.
- Wilber, Ken. (2008). *Le livre de la vision intégrale*. Paris, France: InterEditions.
- Yankelovich, Daniel. (1999). *The magic of dialogue: Transforming conflict into cooperation*. New York: First Touchstone Edition.
- Zardet, Véronique. (1986). Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise: Cas d'expérimentations. Thèse de doctorat inédite, Université Lumière Lyon 2, Lyon.

---

## À propos des auteurs

La professeure Sophie Ménard est passionnée par l'accompagnement en apprentissage et développement des adultes en milieu de travail, domaine dans lequel elle œuvre depuis plus de 20 ans. Sa recherche porte, entre autres, sur le développement du leadership par le coaching. Elle détient plusieurs accréditations professionnelles dont celles de: l'approche par compétences TRIMA, Personality Resource International relative à la reconnaissance des types de personnalité (Identity Mapping) et PROFILOR de PDI, un instrument de rétroactions 360 degrés.

Depuis de nombreuses années, monsieur Xavier Émile Kauffmann est professeur dans différentes universités canadiennes et européennes, ainsi que consultant sénior dans le secteur privé et public. Il a œuvré avec succès dans divers domaines d'activités (stratégie, communication, changement organisationnel) des organisations à l'échelon national et international. Il a développé une gamme d'outils très performants et qui ont fait leur preuve depuis plus de 15 ans. Ils sont issus du Quantum Autoral basés sur la stratégie d'Auteur et le développement de l'excellence des organisations ainsi que des ressources humaines.

Natasha Mantville est fascinée par les défis auxquels nous sommes confrontés en tant qu'humanité et le rôle que les personnes et collectivités peuvent jouer pour amener des transformations durables. Elle œuvre à titre de praticienne en développement des personnes et des organisations depuis près de quinze ans. Étudiante à la maîtrise, elle possède plusieurs formations ciblées de même qu'une accréditation à titre de coach professionnelle.

---

### *Pour citer cet article:*

Ménard, Sophie, Kauffmann, Xavier E. & Mantville, Natasha. (2013). Communication intentionnelle dans le domaine du leadership. *Global Media Journal -- Canadian Edition*, 6(2), 67-80.