

Université de Montréal

L'accomplissement de l'autorité d'un leader du développement  
personnel dans une perspective communicationnelle

par Chloé Keric-Eli

Département de Communication

Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de  
Maîtrise (M. Sc.) en Sciences de la Communication  
Option Communication Organisationnelle

Août 2016

© Chloé Keric-Eli, 2016

## Résumé

Dans l'Antiquité occidentale et orientale, des noms d'hommes célèbres ont été associés à des méthodes et des outils de transformation de la vision du monde et métamorphose de la personnalité. Depuis les années 1920, on assiste au même phénomène avec l'émergence de célébrités du développement personnel. Devenue une industrie florissante, la popularité, l'attractivité et l'influence que ces leaders ont sur les autres est une question d'actualité, au moins autant que les critiques et les débats véhéments qu'ils soulèvent. Intriguée par ce phénomène, et interrogeant sa propre pratique de coach professionnel, cette étude adopte une approche constitutive de la communication organisationnelle pour mieux comprendre les pratiques communicationnelles par lesquelles l'autorité d'un tel leader s'accomplit dans et par les interactions. Les résultats de recherche montrent à la fois la présence de processus déjà identifiés dans la littérature pour leur rôle dans la production et la reproduction de l'autorité dans les interactions, tels que la présentification, l'invocation et l'auteurisation ; mais aussi l'identification de nouvelles pratiques d'auto-distinction et de gestion des distances. L'accès à une organisation dirigée par un leader du développement personnel est rare et représente un contexte organisationnel unique, riche et ouvrant le champ à nombreuses pistes de recherche.

**Mots-clés :** communication organisationnelle, autorité, interaction, présentification, invocation, leader, coaching, développement personnel

## Abstract

In Western and Eastern Antiquity, names of well-know people were associated with methods and tools for worldview transformation and personality metamorphosis. Since the 1920s, we are witnessing the same phenomenon through the emergence of personal development celebrities. Today the personal development field is a thriving industry. The popularity, attractiveness and influence these leaders can have over others is an important question, at least as much as the criticism and heated debates they raise. Intrigued by this phenomenon, and questioning her own practice as a professional coach, this study adopts a constitutive approach to organizational communication to better understand the communication practices by which the authority of such leaders is accomplished in and through interactions. This research shows the presence of processes already identified in the literature for their role in the production and reproduction of authority in interactions such as presentification, invocation and authoring. Two new communication practices also emerged from the data and have been identified as self-distinction and distance management. Access to an organization led by a personal development leader is rare, it represents a unique and rich organizational context and opens up many avenues for future research.

**Keywords:** organizational communication, authority, interaction, presentification, invocation, leader, coaching, personal development

# Table des Matières

Chapitre 1 : Introduction .....	1
Chapitre 2 : Revue de littérature et question de recherche .....	8
2.1 Revue de littérature .....	8
2.1.1 Désambiguïisation lexicale .....	8
2.1.2 De l'autorité .....	13
2.1.3 Autorité et approche constitutive de la communication .....	16
2.2 Discussion critique et question de recherche .....	23
Chapitre 3 : Méthodologie .....	28
3.1 Contexte organisationnel .....	28
3.1.1 Introduction au coaching professionnel .....	29
3.1.2 Présentation de l'organisation (GRA) .....	34
3.1.3 Les facteurs de sélection du terrain de recherche .....	37
3.2 Collecte des données .....	38
3.2.1 Approche du terrain .....	38
3.2.2 Enregistrements audio et vidéo .....	44
3.2.3 Carnet de bord .....	45
3.3 Méthode d'analyse .....	47
3.3.1 Analyse de conversation et ethnométhodologie .....	47
3.3.2 Grounded Theory .....	49
Chapitre 4 : Résultats .....	56
4.1 Auteursisation .....	57
4.1.1 Constitution du nous .....	59
4.1.2 Création du script .....	61
4.1.3 Méta-narration .....	64
4.1.4 Synthèse sur l'auteursisation .....	68

## Table des Matières

4.2 Auto-distinction .....	69
4.2.1 Infraction aux lois .....	70
4.2.2 Don de feedback .....	73
4.2.3 Auto-invocation .....	76
4.2.4 Synthèse sur l'auto-distinction .....	80
4.3 Gestion des distances .....	81
4.3.1 Contrôle des frontières .....	81
4.3.2 Association à des agents illustres .....	84
4.3.3 Instauration de relations privilégiées .....	88
4.3.4 Synthèse sur la gestion des distances .....	90
Chapitre 5 : Discussion .....	91
5.1 Retour sur la question de recherche .....	91
5.2 Implications .....	94
5.2.1 Implications théoriques et académiques .....	95
5.2.2 Découverte conceptuelle émergente .....	97
5.2.3 Implications pratiques et sociétales .....	99
5.3 Limites et pistes de recherche futures .....	101
Chapitre 6 : Conclusion .....	106
Bibliographie .....	107
Annexe A : Courriel de sollicitation des participants .....	114
Annexe B : Formulaire d'information et de consentement .....	116
Annexe C : Description des participants aux réunions .....	121
Annexe D : Détails des données collectées et des réunions .....	123
Annexe E : Index des transcriptions extraites des données .....	129
Annexe F : Illustration des résultats de la recherche .....	134

## Liste des Tableaux

<b>Tableau 1.</b> Typologie des modes d'exercice du pouvoir .....	11
<b>Tableau 2.</b> Types de codage ( <i>adapté de Strauss et Corbin, 1990, 2012</i> ) .....	51
<b>Tableau 3.</b> Illustration des étapes de codage des données .....	52
<b>Tableau 4.</b> Exemples de catégorisation des données .....	53

## Sigles et Abréviations

ABC	Nom de la méthode la plus récente développée par le leader
AEC	Association Européenne de Coaching
CCO	<i>Communication as Constitutive of Organization</i>
CFCC	Centre de Formation Continue des Coachs
CNRTL	Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales
DEF	Nom de la méthode la plus ancienne développée par le leader
EMCC	<i>European Mentoring and Coaching Council</i>
FFCPro	Fédération Francophone de Coachs Professionnels
GRA	Groupe de Recherche A
ICA	<i>International Communication Association</i>
ICF	<i>International Coach Federation</i>
PME	Petites et Moyennes Entreprises
R1, R2, ... R10	Réunion 1, Réunion 2, ... Réunion 10
R&D	Recherche et Développement
RH	Ressources Humaines
SF Coach	Société Française de Coaching

*À Michel Keric, Frédérique Della-Riccia,  
Jacqueline Papon, Émilie Poucan et Luc Chaussin...*

*Je vous imagine en train de sourire, de vous réjouir et de célébrer cet  
évènement, en écoutant Keith Jarrett et Glenn Miller, dans un décor rempli de  
Grenouilles, et en savourant du Champagne, du Coca-Cola et des Fraises Haribo...*



## Remerciements

La gratitude étant un aspect central de ma vie, je remercie ici toutes les personnes qui m'ont influencée et encouragée, chacune à leur manière et tout au long de ce processus, pour entreprendre, persévérer et finaliser ce mémoire de maîtrise. Où que vous soyez : France, Canada, Argentine, Pays-Bas, Mexique, Émirats Arabes Unis, Singapour, Allemagne, États-Unis, Irlande ou encore Espagne, vous avez réussi à être présents malgré la distance, **THANK YOU, SHUKRAN, DANKE.**

Vous m'avez écoutée, quand j'avais besoin de parler des avancées du projet et de mon excitation face aux résultats ; supportée, quand j'avais besoin d'exprimer mes frustrations et mes peurs ; soutenue, quand j'avais besoin d'avoir le moral remonté face à l'ampleur de la tâche à accomplir ; respectée, quand j'avais besoin de parler de tout sauf de cela ; et enfin, mais pas des moindres, vous m'avez encouragée quand j'avais besoin de reprendre confiance en mes capacités. Pour tout cela, et plus encore, **MERCI.**

Aux étudiants et professeurs membres du LOG (Chantal Benoit-Barné, François Cooren, Vincent Denault, Stéphanie Fox, Christoph Haug, Kirstie McAllum, Daniel Robichaud, Jim Taylor et Elizabeth Van Every), ainsi qu'à Myriam Amzallag, Amélie Belisle et Dominique Meunier du département de Communication de l'Université de Montréal : pour votre soutien inconditionnel, votre écoute attentive et vos pertinentes suggestions, **MERCI.**

À mes amis (Annick, Béné, Caro, Christian, Cilia, Dany, Fatima, Janie, Johanne, Julie, Malex, Mariloup, Marlène, Nadia, Vico et Virginie) : pour votre bienveillance, votre confiance et votre présence, **MERCI.**

À ma famille en France (Colette, Delphine, Elisabeth, Gustavo, Ilan, Margot et Nathalie) : pour votre patience, votre présence et votre compréhension, **MERCI**. A toda mi familia en Argentina (Ana, Cito, Eli, Guille, Mario, Nelly, Pablo, Sasha y Sofi) : por su apoyo, su confianza y su comprensión, **GRACIAS**.

À mes deux coachs et collaborateurs préférés, Valérie Garrel et Paul Vianou : pour vos messages accompagnants, vos encouragements motivants et votre accompagnement sans faille, **MERCI**.

À tous les agents non-humains ayant activement participé à ce travail de recherche : de l'ordinateur portable à la caméra en passant par les écouteurs ; du bureau au balcon, en passant par Hobby One Kenobi ; des livres aux articles en passant par les bibliothèques (en ligne et hors ligne). **0110110101100101011100100110001101101001**.

À Consuelo Vásquez, avec toute mon amitié : pour avoir été là depuis le début de cette aventure, pour m'avoir aidée à structurer ma pensée quand je n'y voyais plus clair, pour avoir eu une confiance inconditionnelle en moi depuis toujours et pour avoir été là, présente, à l'écoute, chaque fois que nécessaire. Comadre, con todo mi corazón : **GRACIAS**.

Enfin, rien n'aurait été possible sans la présence, la confiance, la finesse intellectuelle, le calme, l'humanité et la flexibilité de mon directeur de recherche : Boris Brummans, qui a su respecter mon besoin de liberté, s'adapter à mon mode de fonctionnement, me comprendre quand moi-même je ne me comprenais pas, me guider sans me forcer et me faire voir ce que je ne réalisais pas : que j'en étais capable, tout simplement. Cher directeur, ce fut un honneur : **BEDANKT**.

# Chapitre 1 : Introduction

Le développement personnel connaît aujourd'hui une démocratisation et un essor socio-économique dans les sociétés occidentales sans précédent, ce qui intrigue, attire, mais aussi éveillent les critiques et la défiance, comme l'affirme Cullen (2009), « *the growth of the personal development industry and its gurus continues to be resisted across a number of genres* » (p. 1231). Toute activité participant à mieux se connaître, à comprendre ses modes de fonctionnement privilégiés, à provoquer des prises de conscience, à développer ses talents et son potentiel, à utiliser ses ressources de manière optimale, à augmenter sa qualité de vie, ou encore à réaliser ses aspirations, fait partie du champ du développement personnel.

Les prémisses de l'émergence de la forme moderne du développement personnel sont visibles dès 1828 dans l'essai du phrénologue George Combe, *La Constitution de L'Homme*, prônant la responsabilité personnelle et l'amélioration de soi. En 1841, Ralph Waldo Emerson publie *Compensation*, un essai introduisant le principe du développement de soi par la transcendance de ses défauts et de ses faiblesses. Le premier ouvrage ouvertement dédié à une discipline personnelle pour son propre développement paraît en 1859 sous la plume de Samuel Smiles, avec un titre évocateur, *Self-Help*, et en introduction cette injonction : « *heaven helps those who help themselves* » ; traduit de manière plus populaire en français par l'expression : « aides-toi et le ciel t'aidera ». Dans les années 1920 en France, Emile Coué développe une méthode fondée sur sa propre intuition : la pensée positive a un impact sur la santé physique et psychique. La postérité retiendra de son ouvrage, *La maîtrise de soi-même par l'autosuggestion consciente* (1926), la formule suivante : « tous les jours, à tout point de vue, je vais de mieux en mieux ».

Au moins deux autres personnages sont à citer pour le rôle qu'ils ont joué et l'influence qu'ils ont eu sur la manière par laquelle s'est développé ce domaine. Dale Carnegie, écrivain et conférencier américain, a proposé une méthode de développement personnel adaptée au monde de l'entreprise qui porte aujourd'hui encore son nom. Son ouvrage phare, *How to win friends and influence people*, paru en 1936, a connu sa 58<sup>ème</sup> édition en 2010, a été traduit en 37 langues et vendu à plus de 50 millions d'exemplaires. Napoleon Hill, auteur et impresario américain, a préconisé « *the use of repeated positive thoughts to attract happiness and wealth by tapping into an Infinite Intelligence* » (Starker, 2002 p. 62) dans son livre *Think and Grow Rich* (1937). À sa mort, en 1970, il s'était vendu à plus de 20 millions d'exemplaires.

Les années 1940 ont vu apparaître le courant de la psychologie humaniste, principalement sous l'impulsion de deux psychologues américains : Abraham Maslow (1943, 1968, 2008) et de Carl Rogers. Le premier est principalement connu pour sa théorie de la motivation dans laquelle il développe une hiérarchie des besoins humains, au nombre de cinq : *physiological, safety, love, esteem needs and self-actualisation* » (1943, p. 372-382), en 1967 il identifie un sixième besoin humain, qu'il nomme « *self-transcendance* ». L'introduction du développement personnel dans l'entreprise et la gestion des ressources humaines lui est due. Rogers (2005, 2009), père de l'Approche Centrée sur la Personne (ACP), quant à lui s'intéresse de près à la qualité de la relation qui s'instaure entre le thérapeute et son patient, mettant l'écoute empathique, la congruence et le non-jugement au centre des savoir-être de l'aidant. D'après lui, « l'individu a la capacité inhérente de s'orienter, de se diriger, et de se contrôler – moyennant certaines conditions définissables » (2009, p.67).

Enfin, depuis la fin des années 1990, la psychologie positive connaît une grande popularité. Fondée officiellement en 1998 lors du congrès annuel de l'*American Psychological Association* par Martin E. P. Seligman (2002, 2008, 2011), Gable et Haidt la définissent comme « *the study of the conditions and processes that contribute to the flourishing or optimal functioning of people, groups, and institutions* » (2005, p. 103). La psychologie positive met l'emphase sur les forces et les qualités des êtres humains et étudie les conditions optimales de résilience, d'optimisme et de bonheur.

En réalité, et comme le rappelle Pierre Hadot (2002) dans « *Exercices spirituels et philosophie antique* », se questionner sur soi, ses relations aux autres, le sens de la vie ou encore les origines du monde sont des activités humaines qui remontent à la philosophie de l'Antiquité gréco-latine. Les enseignements de personnages illustres tels que Socrate, Platon, Marc Aurèle, Diogène, Sénèque ou Aristote –tels qu'ils nous ont été transmis, c'est-à-dire transcrits de l'oral à l'écrit puis traduits au travers des siècles– appellent à l'*askesis*, la pratique quotidienne d'exercices spirituels et philosophiques, dans le but d'apprendre à être humain et à vivre, et d'atteindre l'*eudaimonia*, cet état de béatitude et de bonheur lié à son propre accomplissement et à son propre épanouissement. Dans *Éthique à Nicomaque* (2008, 1.12.8.), Aristote affirme qu'il s'agit « d'un principe [et que] c'est pour l'atteindre que nous accomplissons tous les autres actes ; il est bien le génie de nos motivations ». Enfin, les anciennes philosophies et spiritualités orientales, telles que le confucianisme, le taoïsme et le bouddhisme, appellent également leurs disciples à viser la sagesse au travers d'un travail sur soi et d'exercices quotidiens. « La méditation bouddhiste encourage [...] à cultiver deux pratiques : celle de l'apaisement personnel, appelée *shamatha* (calme) et celle de la lucidité intellectuelle, appelée *vipassana* (vision pénétrante) » (André, 2011).

Ainsi, loin d'être une invention moderne, le champ du développement personnel contemporain a des racines multiples, issues de différentes disciplines et de différentes époques (André, 2011 ; Jaotombo, 2009). Le développement personnel peut prendre plusieurs formes, celle d'une discipline personnelle autoguidée, pratiquée chez soi à l'aide d'outils et de techniques apprises dans des livres ou des séminaires thématiques ; ou celle d'un accompagnement guidé par un maître, un coach, un conseiller, un mentor ou un enseignant par exemple. Et d'après Aubrey (2010), « *when personal development takes place in the context of institutions, it refers to the methods, programs, tools, techniques, and assessment systems that support human development at the individual level in organizations* » (p. 9).

Aujourd'hui, le domaine du développement personnel est une industrie florissante qui touche des millions de personnes, aussi bien dans leur sphère personnelle que dans leur sphère professionnelle. En 2013, on estimait cette industrie à 11 milliards de dollars rien qu'aux États-Unis. C'est l'équivalent du PIB du Nicaragua, de la Mongolie ou de la Macédoine, soit plus que le PIB de 62 pays du monde (The World Bank, 2015). Ces leaders du développement personnel deviennent de plus en plus populaires et visibles et il s'agit aujourd'hui d'une industrie en bonne santé. Ainsi, de nouveaux termes, méthodes et techniques qualifiés de révolutionnaires sont inventés par ces auteurs, puis diffusés à grande échelle auprès d'une population en demande de reconnaissance de ses problématiques spécifiques et en recherche de solutions pratiques.

De nombreux leaders du développement personnel (auteurs, coachs, conférenciers, etc.) sont mondialement célèbres. Parmi eux : Eckhart Tolle, Richard Carlson, Deepak Chopra, Barbara Sher, Jon Kabat-Zinn, Sonja Lyubomirsky ou encore David Burns. Cette industrie se

développe autour de produits et de services tels que : livres, séminaires collectifs, conférences motivationnelles, matériel audio et vidéo, coaching personnel, catalogues de vente par correspondance, stages de formation et programmes à étapes. Ces derniers reprennent souvent le modèle des 12 étapes développées par les Alcooliques Anonymes (AA) en 1939 comme méthode de guérison de l'alcoolisme, et de la dépendance en général. C'est ainsi que sont diffusés à l'échelle internationale des méthodes, des techniques et des outils réputés et utilisés aussi bien à titre personnel qu'à titre professionnel par de nombreux individus. Le GTD (*Getting Things Done*) de David Allen ou le RPM (*Rapid Planning Method*) de Tony Robbins sont deux exemples typiques de méthodes d'amélioration individuelle de sa gestion du temps et de sa productivité.

Leur principale clientèle a un double visage : d'un côté, les personnes et les entreprises qui souhaitent bénéficier et vivre l'expérience pour eux-mêmes et pour leur propre développement individuel et collectif ; et d'un autre côté, les praticiens et professionnels du développement personnel, qui cherchent de nouveaux outils, techniques et méthodes à utiliser et à transmettre à leurs propres clients. De mon point de vue, idéalement, les seconds acceptent de vivre l'expérience comme les premiers, avant de passer à l'étape suivante, mais ceci est un autre débat, que je n'ouvrirai pas maintenant, même si l'éthique et la déontologie me tiennent particulièrement à cœur dans ma pratique professionnelle. Mon intérêt pour le développement personnel est directement lié à mon expérience de vie et à ma propre pratique professionnelle. D'abord en tant que cliente de la relation d'aide et de la psychothérapie depuis de nombreuses années et en tant que consommatrice avide de savoir et de connaissances liées à l'amélioration personnelle et à la progression continue ; et également en tant que formatrice et coach professionnelle certifiée, spécialisée dans le développement humain et le leadership de soi.

Ce travail de recherche naît d'un constat circonspect et de questionnements intérieurs réguliers, par exemple : comment la parole ou les écrits d'un leader du développement personnel peuvent influencer la prochaine action ou le futur état d'être de plusieurs autres personnes ? Devenant alors littéralement l'auteur provisoire de leur histoire de vie, faisant ainsi autorité et autorité. Autrement dit : comment font ces leaders pour influencer une autre personne (voire plusieurs centaines à la fois) dans ses choix de vie, dans son évolution professionnelle ou encore dans son bien-être au quotidien, et ce, au travers de conférences et de formations collectives, ou encore de livres et de vidéos ? Si je tente de décrire concrètement leur rôle : ils sont à la fois créateurs, auteurs, formateurs, conférenciers, maîtres à penser, mentors, experts, guides, etc. Ils réussissent ce qui me semble être une performance assez remarquable, dont la mécanique ne nous est pas accessible a priori : ils permettent et poussent d'autres individus à agir et à changer pour et par eux-mêmes. De par leurs mots, leurs activités et leurs productions (livres, conférences, formations), ils se font provisoirement l'auteur de la vie d'autres personnes, en leur offrant des outils, des réponses et des processus à suivre afin de donner du sens à leur vie et s'améliorer.

Si l'on s'intéresse à l'origine du mot « auteur », on trouve la racine latine *auctor* : « celui qui pousse à agir, conseiller, créateur, fondateur », lui-même issu du verbe *augere* : « faire croître, développer ». D'après son étymologie, « auteur » fait donc référence à celui qui est à l'origine de quelque chose (Brummans, Hwang et Cheong, 2013 ; Taylor, 2011). Autre fait intéressant, les mots « autorité » et « acteur » ont cette même racine latine en commun. Le terme « autorité » semble donc naturellement lié à mon interrogation de départ : comment ces leaders du développement personnel font pour avoir une autorité, relative et provisoire, sur leur lectorat et leur auditoire ?



L'intérêt de recherche s'est orienté vers l'autorité que ces auteurs et acteurs semblent avoir sur leur audience, ils les poussent à agir pour leur propre développement. La nature communicationnelle (interactions, textes et conversations), relationnelle (reconnaissance et légitimité octroyé par les autres) et processuelle (enchaînement d'actions de différents acteurs prenant part à l'interaction) de l'autorité me paraît fondamentale et difficile à ne pas prendre en considération. C'est pourquoi une approche constitutive de la communication a été choisie pour étudier l'autorité des leaders du développement personnel. Mais concrètement, comment cette autorité s'accomplit-elle ? La recherche proposée souhaite approfondir la connaissance et la compréhension de l'accomplissement de l'autorité leader du développement personnel dans une perspective communicationnelle qui restera proche des interactions. L'objectif est d'étudier comment l'autorité d'un leader du développement personnel s'accomplit dans un contexte organisationnel ; en cherchant à repérer concrètement dans les interactions à quelles pratiques communicationnelles son accomplissement est associé.

Le chapitre 2 offre une courte revue de littérature de l'histoire des théories du leadership puis de l'autorité dans une approche constitutive des organisations, suivie d'une discussion critique menant à la question de recherche guidant toute cette étude. Le chapitre 3 présente le cadre méthodologique par la description du contexte organisationnel du terrain de recherche et l'exposé des méthodes de collecte et d'analyse des données. Le chapitre 4 dévoile les résultats de la recherche au travers des trois pratiques communicationnelles repérées et identifiées : l'auteurisation, l'auto-distinction et la distanciation. Le chapitre 5 propose de revenir sur la question de recherche à la lumière des résultats, d'établir les implications de cette étude, tant pour la théorie que la pratique, et d'exposer les limites de cette recherche accompagnées de pistes de recherches futures. Enfin le chapitre 6 offre une courte conclusion à cette étude.

## Chapitre 2 : Revue de littérature et question de recherche

L'objectif de la revue de la littérature est d'intégrer cette étude à un champ disciplinaire préexistant plus vaste, pour lui donner des fondements épistémologiques et théoriques valides ; de la circonscrire à un cadre conceptuel, pour faciliter l'opérationnalisation de la recherche ; et enfin à la positionner dans une niche unique, pour justifier de sa pertinence académique. L'identification de théories, de méthodes et de concepts déjà éprouvés par d'autres chercheurs sera également utile pour concevoir le processus méthodologique d'investigation de l'objet de recherche, l'autorité d'un leader du développement personnel dans une perspective communicationnelle, à partir de la question de recherche.

### 2.1 Revue de littérature

Avant de plonger dans la littérature consacrée à l'étude de l'autorité dans une approche constitutive de la communication, un détour rapide est proposé pour montrer que la terminologie entourant la notion d'autorité est à la fois confuse mais également que sa définition est tenue pour acquise alors qu'elle n'est pas si évidente à étudier (Taylor et Van Every, 2014 ; Wathelet, 2015) ; ainsi qu'un survol de l'histoire des théories du leadership, qui montre à la fois où se situe le leader du développement personnel, mais également en quoi cette étude n'est pas une recherche sur le leadership, mais sur l'autorité du leader.

#### 2.1.1 Désambiguïsation lexicale

Dès que l'on aborde la question de l'autorité, des notions proches apparaissent, tel que la question du pouvoir, de l'influence, ou du leadership. Tous ces termes conceptuels sont

essentiels et ont un impact majeur sur le déploiement d'une recherche, et ils sont intrinsèquement liés les uns aux autres (Wathelet, 2015), à tel point qu'en fonction des auteurs et des approches, ils sont parfois confondus et utilisés comme synonymes les uns des autres. Sont-ils pour autant transposables ? La question reste ouverte. Chacun de ces termes ouvre un univers lexical de significations mais aussi d'histoire de son traitement académique.

Une exploration de leur étymologie et de leurs définitions offre un premier niveau de compréhension de leur différence et mais aussi de leurs liens intrinsèques. Voici les résultats de la consultation de l'*Encyclopaedia Britannica* et du *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales* en ligne (Autorité, s.d. ; Influence, s.d. ; Leadership, s.d. ; Pouvoir, s.d.).

**Pouvoir.** Du latin *posse*, construit du verbe composé *potis sum* : « je suis maître de ». (1) Pouvoir, avoir le pouvoir de, être capable de. (2) Avoir la permission de. (3) Avoir la maîtrise de. (4) Se maîtriser, avoir le pouvoir sur soi-même (Pouvoir, s.d.). Morgan (1999) affirme que « la plupart des théoriciens de l'organisation trouvent un point de départ dans la définition du pouvoir qu'a proposée le politologue américain Robert Dahl, selon laquelle le pouvoir est la capacité d'obtenir d'une personne qu'elle fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait autrement » (p. 166). Dans sa version originale, la définition de Dahl (1957) est : « *A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do* » (p. 202-203).

**Influence.** Emprunté au latin médiéval *influentia* : « action attribuée aux astres sur la destinée des hommes ». (1) Action (généralement lente et continue) d'un agent physique (sur quelqu'un, quelque chose), suscitant des modifications d'ordre matériel. (2) (Astrologie) Force

hypothétique émanée des astres et qui est censée agir sur le caractère, sur le destin de tel individu. (3) Action (généralement graduelle et imperceptible) qui s'exerce sur les dispositions psychiques, sur la volonté de telle personne. (4) Action (généralement progressive et parfois volontairement subie) qui s'exerce sur les opinions morales, intellectuelles, artistiques de telle personne ou sur ses modes d'expression. (5) Action (généralement prolongée dans le temps et non brutale) qu'une personne ou un groupe exerce sur les opinions politiques de tel(le) autre, sur l'orientation du gouvernement, de l'administration. (6) Pouvoir reconnu ou conféré par tel groupe social (à telle personne ou collectivité) de régir l'opinion, de jouer un rôle important dans l'organisation des affaires publiques (Influence, s.d.). L'influence est souvent abordée comme un processus informel, une action invisible sur un (ou des) autre(s), comme le montre la définition donnée par Collerette (2002) : « processus par lequel un individu produit un effet, suscite une réaction chez les autres » (p. 75).

**Leadership.** Du vieil anglais *lædan* : « raison d'aller avec quelqu'un », issu d'une forme préhistorique de germanique du Nord et de l'Ouest *laithjan* : « aller, voyager ». (1) Action d'accompagner, de guider, de montrer un chemin, en l'ouvrant en premier, ou en allant avec. (2) Action de diriger ou d'avoir de l'autorité sur les autres (Kouzes, 2009 ; Leadership, s.d.). Le leadership est une notion qui reste aujourd'hui encore floue et difficile à définir, la longue liste de définitions relevées par Collerette (2002) illustre parfaitement ce constat (p. 153-152). Lui-même définit le leadership comme « la capacité d'influencer dans le sens que l'on désire, sans avoir à recourir aux sanctions formelles, c'est-à-dire aux punitions et récompenses institutionnelles » (2002, p. 156).

**Autorité.** Du latin *auctor*, qui signifie « celui qui pousse à agir, celui qui aide (*auxilium*), conseiller, créateur, fondateur », ainsi que « celui qui produit, auteur, écrivain », lié à *auctoritas* : « capacité d’augmenter, de faire grandir dans une certaine direction », tous issus du verbe *augere* : « faire croître, développer », dont un des dérivés est *augustus* : « celui qui renforce par son charisme » (porteur de l'*auctoritas*). (1) Garantie de la chose écrite. (2) Garantie, crédit d'un écrivain. (3) Dignité, crédit. (4) Autorité du gouvernement et hauts personnages exerçant l'autorité. (Autorité, s.d.). Colletette (2002) définit l’autorité comme le « droit de réaliser des activités et de diriger les comportements d’individus dans un système social en vertu d’un rôle formel ou d’un poste occupé » (p. 129). L’autorité est souvent étudiée comme la seule forme de pouvoir qui soit légitime, contrairement à la domination, le contrôle, la contrainte ou encore la persuasion (Benoit-Barné et Fox, sous presse).

Colletette (2002) propose une typologie des modes d’exercice du pouvoir (p. 85) qui a le mérite de nuancer les termes les uns par rapport aux autres et qui me semble pour cela un point de départ suffisant. Construit à partir de deux axes caractérisant le pouvoir : formel/informel et légitime/illégitime, la domination, le leadership, la manipulation et l’autorité sont positionnés comme suit et décrit par leur degré d’acceptation de l’influence liée à chacun.

**Tableau 1.** Typologie des modes d’exercice du pouvoir

Modes de pouvoir	Légitime	Illégitime
Formel	Autorité (Influence acceptée)	Dictature (Influence subie)
Informel	Leadership (Influence choisie)	Domination (Influence tolérée)

Que retenir de ce voyage étymologique ? Qu'il existe certainement au moins autant de définition que d'auteurs pour chacun de ces termes, qu'ils sont souvent confondus, voire utilisés les uns à la place des autres, aussi bien dans le langage courant que dans la terminologie académique. Preuve s'il en est qu'il est difficile de nous extraire de ces éléments, tant ils font partie de notre quotidien, nous ne savons même plus les différencier, les nommer et les définir. Pour illustrer cela, je vais utiliser une métaphore utilisée en coaching concernant le processus d'apprentissage. Margot souhaite apprendre à conduire, elle pense que c'est facile, puisque tout le monde le fait : elle est inconsciemment incompétente. Elle démarre ses leçons de conduite, et elle réalise à quel point cela requiert des savoir-faire jamais utilisés auparavant : elle devient alors consciemment incompétente. Elle persévère et après une dizaine de leçons, elle commence à s'habituer aux gestes, à la technique, elle se sent même capable de réussir à passer son permis : elle est consciemment compétente. Enfin, elle passe le permis, et après quelques mois de conduite un peu tendue, elle se détend, elle ne pense même plus aux gestes ni à la technique de conduite, elle commence même à ressentir du plaisir dans cette nouvelle liberté de mouvement : elle devient inconsciemment compétente. Après l'apprentissage de la technique, puis un peu de pratique, son cousin Ilan lui demande de lui apprendre sur des petits chemins à la campagne. Margot est prise au dépourvue, elle ne sait pas par où commencer, elle ne sait pas comment lui expliquer dans le détail, ni nommer, ni définir les étapes. En effet, la dernière étape pour pouvoir enseigner et transmettre est de revenir à l'étape de compétence consciente, ce qui est requis ici pour ces quatre termes.

Étant donnée leur prédominance, ils sont profondément inscrits dans notre quotidien et il est difficile d'en faire un objet d'étude, il est pris pour acquis que nous savons de quoi il s'agit, nous sommes inconsciemment compétents des notions de pouvoir, influence, leadership et

autorité. Pourtant leur racine n'indique pas la même origine, ni le même sens. Le pouvoir serait une capacité et une possession, il maîtrise autrui. L'influence serait un processus, une force, il agit *sur* autrui. Le leadership serait un accompagnement, une dynamique, il chemine *avec* autrui. Et enfin, l'autorité serait un droit, une capacité, elle est donnée *par* autrui.

### 2.1.2 De l'autorité

Traditionnellement, l'autorité est conceptualisée à partir du travail du sociologue et économiste allemand Max Weber (1992). D'après lui, l'autorité d'une personne sur une autre personne repose sur la légitimité. Il identifie ainsi trois sources de légitimité : traditionnelle, charismatique et rationnelle-légale. La légitimité traditionnelle découle des mœurs, des coutumes du passé, des traditions, des croyances saintes, etc. ; elle préexiste à l'action et a un caractère « obligatoire » d'obéissance ; elle est typiquement associée au fonctionnement d'une monarchie ou des systèmes de castes. La légitimité charismatique découle de qualités « extraordinaire » –d'où l'autorisation à être en position supérieure ou au-dessus du commun des mortels– prêtées à un individu au caractère sacré, à la vertu héroïque ou encore aux valeurs exemplaires ; elle peut être acquise mais nécessite d'être performée et renouvelée dans l'action, au risque de s'éliminer ; elle est typiquement associée à des « grands hommes », tels que Napoléon, Roosevelt, Gandhi ou encore... Tony Robbins. Enfin, la légitimité rationnelle-légale découle d'un titre officiel légalement octroyé à un individu en fonction de règles impersonnelles, préétablies, fixes et connues de tous ; elle s'appuie sur la compétence et la validité du statut ; elle est typiquement associée au fonctionnement de l'organisation bureaucratique (Benoit-Barné et Fox, sous presse).

À cette typologie classique s'ajoute une approche similaire, mais aussi selon moi plus moderne et plus éclairante pour cette étude, dans laquelle l'autorité est présentée sous trois formes, potentiellement cumulables : déontique, épistémique et charismatique (Benoit-Barné et Fox, sous presse ; Lepri, 2008). L'autorité déontique (du grec *deomai* : « je dois ») repose sur une légitimité hiérarchique, elle répond à une injonction de l'ordre du devoir, de l'obligation sociale ; elle se divise en deux autres types d'autorité : de sanction (peur de la punition) et de solidarité (partage du même but en à atteindre). L'autorité épistémique (du grec *épistèmè* : « connaissances scientifiques ») repose sur le savoir, elle répond à une injonction de l'ordre de la reconnaissance et de la confiance en l'expertise, le domaine de compétences et surtout la vérité de ce que cette personne dit. L'autorité charismatique (du grec *khárisma* : « don, grâce, faveur, bienfait ») repose sur l'association d'une personne à des valeurs et des qualités qui font d'elle « une personne qui séduit, influence, voire fascine les autres par ses discours, ses attitudes, son tempérament, ses actions » (Lepri, 2008, p. 1-2). Cette approche est plus ancrée dans les relations, dans les processus et dans l'action, elle introduit notamment la notion de performativité de l'autorité dans les interactions.

Pour Hannah Arendt (1972), « s'il faut vraiment définir l'autorité, alors ce doit être en l'opposant à la fois à la contrainte par force et à la persuasion par arguments » (p. 123), ce qui est intéressant et mais également mystérieux à comprendre *a priori*. Pour Coenen-Huther (2005), « partout où s'exerce un pouvoir, celui-ci est ébranlé par une crise de l'autorité qui est en fait une crise de légitimité [...] Ainsi l'autorité est le fruit de l'adhésion sans réserve à un discours légitimateur » (p. 135-136).



La composante relationnelle (à double sens) et communicationnelle (discours) de l'autorité fait son apparition ici, et c'est la raison principale pour laquelle ce travail est une étude communicationnelle de l'autorité, même si elle est intrinsèquement liée à des questions de pouvoir, de domination, de manipulation, d'influence ou encore d'intention. Cette recherche aurait pu choisir d'aborder l'autorité à partir d'une perspective critique, en étudiant les mécanismes de pouvoir et de domination en jeu dans les interactions entre le leader et les membres de l'organisation. Elle aurait pu se focaliser sur la question de l'intentionnalité de l'auteur, qu'il s'agisse d'intentionnalisme subjectif, qui « suggère que le sens d'un texte doit se chercher dans l'intention de l'auteur – c'est-à-dire dans *ce que celui-ci avait voulu dire* » (Wathelet, 2015, p. 90), l'intentionnalisme textuel ou interactionnel, qui « affirme[nt] que la signification d'un texte apparaît dans le texte lui-même » (Wathelet, 2015, p. 90) ou encore « d'intentionnalisme hypothétique [,] compromis entre les deux premières positions » (Wathelet, 2015, p. 90). Enfin, elle aurait également pu chercher à mieux comprendre la réception du discours du leader (auteur) auprès des membres de l'organisation (lecteurs/auditeurs), « focus majeur dans le champ de la critique littéraire lequel est le lieu naturel où se discute la notion d'auteur » (Wathelet, 2015, p. 89). Ces questions d'intentionnalité et de réception sont très intéressantes, mais elles dévient cette étude de sa volonté et de sa curiosité originelle d'observer ce qu'il se passe, concrètement, dans les interactions, en termes de pratiques, sans chercher à évaluer ce que chaque acteur/lecteur a consciemment ou inconsciemment souhaité faire ou souhaité comprendre d'une interaction. C'est pourquoi l'objet de cette recherche sont les pratiques par lesquelles s'accomplit l'autorité d'un leader du développement personnel dans ses interactions avec les membres de son organisation, depuis une perspective constitutive de la communication.

### 2.1.3 Autorité et approche constitutive de la communication

En fonction des approches et de l'évolution historique de la discipline de la communication organisationnelle, la communication est envisagée de différentes manières et peut être associée à différentes « métaphores organisationnelles » (Grosjean et Bonneville, 2011 ; Morgan, 1999). Par exemple, l'organisation peut être abordée comme une machine (métaphore mécanique) et la communication y est abordée comme un outil servant le fonctionnement général. L'organisation peut également être abordée comme un instrument de domination (métaphore politique) où la communication est étudiée comme source de pouvoir et de manipulation.

Le tournant proposé par les approches constitutives est majeur. Au lieu d'étudier la communication comme un objet fixe, un outil, un canal de transmission d'informations ou encore un véhicule culturel ou de domination, au sein d'une organisation dont l'ontologie est évidente et acquise (comme l'est également la notion d'autorité), les approches constitutives proposent d'étudier la communication comme étant le lieu même de l'émergence et de la constitution de l'organisation, allant jusqu'à affirmer que sans communication, pas d'organisation possible. La capacité d'existence et d'action de l'organisation naît dans et par la communication, et non pas l'inverse, c'est à partir d'elle que sont « [générés des] phénomènes organisés » (Cooren et Robichaud, 2011, p. 141). Les questions centrales qui préoccupent les approches constitutives concernent l'ontologie de l'organisation. « *How does an organization come into being? How does it continue, or why does it cease to exist? In other words, what is an organization?* » (Brummans, Cooren, Robichaud et Taylor, 2014, p. 173).

La littérature fait souvent référence à ces approches par l'acronyme CCO, pour *Communication as Constitutive of Organization*, même si elle est constituée par différents courants : « *McPhee's structurationist approach* », « *the Montreal school approach* » et « *the Luhmannian systems approach* » (Brummans, Cooren, Robichaud et Taylor, 2014) ; et je vais me concentrer ici sur l'École de Montréal. Elle se distingue notamment par l'emphase qu'elle met sur la prise en compte de l'agentivité et de la matérialité dans l'étude des phénomènes organisationnels. Cooren (2000, 2006, 2015) participe activement à montrer « *how action in general (and organizational action in particular) should be considered a hybrid phenomenon; that is, a phenomenon that tends to mobilize the participation of entities with variable ontologies (material, discursive, human, nonhuman)* » (2006, p. 82). Cette approche constitutive permet d'envisager les phénomènes organisationnels, tels que l'autorité ou le leadership (Benoit-Barné et Cooren, 2009 ; Fairhurst et Cooren, 2009), comme un phénomène accompli, dynamique et émergent (Brummans, Hwang, et Cheong, 2013 ; Cooren, 2015 ; Taylor et Van Every, 2014 ; Vásquez, 2013), et qui est enacté et performé « *on the terra firma of interactions* » (Cooren, 2010, p.171). Étudier « la communication organisationnelle, c'est donc, selon cette perspective, analyser la manière dont l'organisation s'actualise et s'incarne sur la terre ferme des interactions (Cooren, 2006) » (Cooren et Robichaud, 2011, p. 141). L'École de Montréal démontre concrètement en quoi les organisations sont des co-constructions discursives et matérielles, elles s'incarnent, se performent et s'enactent de manière itérative au travers des actions et des interactions d'agents humains et non humains, tour à tour acteur et auteurs organisationnels. Cooren (2015) conclut en affirmant que le fait de communiquer « *thus automatically involves questions of power and authority, as it involves questions of authorship and responsibility (Taylor and Van Every, 2000)* » (2015, p. 71).

Taylor (2012) affirme que « l'autorité a rarement été thématifiée par la communication. Lorsqu'elle l'a été, son traitement n'a été que superficiel » (p. 1178). Allant dans ce même sens, la narration que Taylor et Van Every (2014) font de leur revue de littérature sur l'autorité est assez éloquente. À leur grande surprise, la littérature existante est très faible en quantité, offrant un corpus, à partir duquel construire de futures recherches, assez limité. Les auteurs observent également que dans tous les champs disciplinaires explorés (communication organisationnelle, management, sociologie et économie), le mot « autorité » apparaît en grande quantité, faisant de l'autorité un objet d'intérêt et de curiosité académique, mais sans qu'il soit étudié en profondeur, et encore moins dans son lien avec la communication. Ils notent avec optimisme : « *Recently, however, there seems to be emerging a growing awareness of authority as a phenomenon of communication and the importance of studying its role –its making present or « presentification »– in the establishment of organization (Benoit-Barné et Cooren, 2009; Wright, personal correspondance)* » (p. xvi). Comme le confirme Wathelet (2015) : « en dépit de l'abondance de mentions du mot-clef « autorité » dans la littérature en gestion, très peu d'entre elles proposent une véritable discussion du terme qui demeure souvent tenu pour acquis (Taylor et Van Every, 2014) » (Wathelet, p. 21).

L'autorité est ainsi comprise sous un angle communicationnel où elle se déploie entre les acteurs, humains et non humains, dans un processus continu, non figé et qui participe à la co-construction d'une compréhension collective de ce qui est en train de se dérouler. La manière dont cette influence existe n'est pas contenue par ou dans les acteurs, humain et non humains, mais bien dans les effets conversationnels qui l'accomplissent au fur et à mesure, dans un renouvellement permanent et une instabilité locale qui diffère de l'impression globalement stable qui émane habituellement d'une figure d'autorité.

Pour Benoit-Barné et Cooren (2009), « *authority is a fundamental feature of our human capacity to act in concert, whether with regard to the basis of government, the establishment of social bonds, the process of organizing, or the sustenance of communal life through rhetoric* » (p. 6). Le lien entre autorité, action et discours est (r)établi, résumé par Wathelet (2015) :

« À l'origine de l'autorité, il y a donc l'action. Un agent, unique ou multiple, entreprend une série d'actions linguistiques d'inscriptions qui, réalisées d'une certaine manière et dans certains lieux, participeront à la construction de sa légitimité. Selon le degré d'implication de cet agent, ses intentions et ses compétences personnelles, il sera un simple contributeur à la dimension organisationnelle de Wikipédia ou un véritable auteur organisationnel – c'est-à-dire un acteur de premier ordre dont l'influence sur les processus est réelle » (p. 332)

Le terme *authoring* apparaît dans la littérature sous la plume de Kahn et Kram (1994) qui réalisent que les nouvelles configurations organisationnelles émergentes, i.e. moins hiérarchiques, nécessitent de nouvelles théories pour comprendre l'autorité au travail, soit dans un contexte organisationnel. Ils abordent l'autorité comme une négociation processuelle qui a lieu au moment même où les collaborateurs agissent et interagissent. Ils montrent également que cette négociation de l'autorité a lieu au travers des décisions des membres organisationnels à « *authorize and de-authorize* » (p. 17) les autres, ainsi qu'eux-mêmes. Ils introduisent ainsi plusieurs notions clés pour les approches constitutives : l'aspect dynamique et interactionnel de l'autorité, son émergence au sein même de la communication et enfin les activités « d'autorisation » ou de « dés-autorisation » dont les membres sont capables dans actions et les interactions en apportant ou en retirant leur support.

Ici apparaissent trois autres aspects importants pour l'étude de l'autorité dans une approche constitutive, que Taylor (2009, p. 4-6) résume lors de son intervention au 77<sup>ème</sup> congrès de

l'ACFAS, intitulée : « La question de l'autorité : une réflexion sur l'émergence de l'organisation dans la communication ». Premièrement, l'autorité s'accomplit dans l'acte de communiquer, en ce que « le texte autorise l'auteur » et non pas l'inverse. Deuxièmement, l'autorité est un « faire » et non pas un « avoir », donnant toute sa dimension performative à l'autorité et à la communication. Ce « faire » transparait à la fois dans un pouvoir d'agir sur le monde autour de nous et dans le pouvoir du langage de le communiquer et d'avoir un effet performatif. Troisièmement, et enfin, l'accomplissement de l'autorité suppose, comme l'avaient déjà identifié Kahn et Kram (1994) que l'interlocuteur « l'autorise » par la biais d'une validation, d'une acceptation. « Faire quelque chose par la maîtrise du langage suppose nécessairement un effet sur un co-locuteur » (Taylor, 2009, p. 5). Pour reprendre les mots de Chester Barnard (1938, p. 173), cité dans Taylor (2009) : « *the character of authority in organization communication lies in the potentiality of absent of those to whom they are sent* » (p. 4). Suite à quoi Taylor (2012) nous invite à :

« une lecture différente de l'autorité en la considérant comme une caractéristique de la communication humaine : c'est à travers elle que les gens rendent compte de ce qui se passe, en en faisant la narration, permettant ainsi de produire du sens. L'auteurisation est donc un phénomène continu et non pas un événement isolé. Elle est continuellement produite dans les activités communicationnelles des membres qui constituent l'organisation comme entité. [...] Le fait est qu'il n'y pas un unique auteur, clairement identifiable, à l'organisation, mais un collectif diffus d'acteurs et d'actions. L'auteurisation n'est pas un évènement unique et assignable, avec, comme cela supposerait, une singularité de lieu et de temps, mais bien un exécution continue et difficilement saisissable, dans les récits que les gens utilisent pour bâtir leur propre compréhension de ce qu'ils sont et d'où ils sont, de ce qu'ils font et de ce que d'autres font, quand et pourquoi, le tout sans cesse reconstruit dans le mélange complexe de situations continues, se manifestant à la fois matériellement et dans le discours » (p. 1178-1179)

Enfin, Vásquez (2013) considère également l'autorité « comme un accomplissement négocié, distribué et collectif » (p. 20) qu'elle propose de considérer comme des « pratiques d'auteurisation » (citée dans Wathelet, 2015, p. 85). À partir de cette prémisse, l'autorité serait intrinsèquement liée à des pratiques communicationnelles d'auteurisation.

Pour Fairhurst et Cooren (2009), l'autorité s'accomplit également « *by calling upon different sources of authority and bringing them into play in the enactment of situations. Authority is thus a phenomenon of plural and hybridized effects of presence(s) and absence(s), as these sources need not be physically present in the same locale* » (Brummans, Hwang et Cheong, 2013, p. 350).

Le fait de « rendre présent » a également été introduit par Benoit-Barné et Cooren (2009) par le terme de « présentification », qu'ils définissent comme : « *those ways of speaking and acting that are involved in making present things and beings that, although not physically present, can influence the unfolding of a situation* » (p. 10). Leur article montre de manière empirique que l'autorité « *as an effect of presence is distributed and collectively achieved in the sense that we show that it is shared between agent(s) and principal(s)* » (2009, p. 14), notamment par le fait que l'autorité « *does not strictly originate from an agent in authority [...] Both superior(s) and subordinate(s) coproduce authority in their interactions with each other* » (2009, p. 25).

Cette recherche montre comment l'autorité est accomplie de manière à la fois localisée et délocalisée, par des effets de présentification, dont ils identifient au moins trois formes ou pratiques communicationnelles participant à l'accomplissement de l'autorité dans les interactions : « *(a) authority is linked to an agent's capacity to speak for or in the name of*

*someone or something [...]; (b) achieving authority involved the inscription of artifacts or texts to make the organization present in the ongoing interaction [...]; (c) a shift of authority is made possible when a punctual imbalance between agents is created in talk* » (2009, p. 26).

Leur étude montre à quel point l'autorité ne peut être prise pour acquise par ceux qui la pratiquent, ou qui se sentent en position d'autorité : elle est instable, dynamique, renégociable et transférable à tous les autres acteurs communicationnels, même si pour une courte durée. L'autorité serait, par définition, provisoire. En conclusion, Benoit-Barné et Cooren annoncent qu'ils sont forcés d'envisager « *the possibility of constant reconfiguration* » (2009, p. 27). L'autorité aurait une composante impermanente. Le revirement d'autorité est rendu possible, et il permet d'envisager aussi des moments de négociation ou de rejet de l'autorité en place à ce moment-là, ce qui peut être très intéressant à étudier pour envisager à la fois l'établissement et la remise en question de l'autorité dans un collectif.

Cette pratique de « présentification » a servi de base conceptuelle à une autre recherche dédiée à l'étude de l'auteurisation. Dans cette recherche, Brummans, Hwang et Cheong (2013) étudient l'auteurisation chez les leaders d'une organisation taiwanaise spirituelle et humanitaire à but non-lucratif. Cette recherche montre que l'une de ces formes d'autorité peut être appelée et repérée comme une « invocation ». Un des objectifs de recherche était d'étudier comment le fait d'invoquer une figure vénérée permet aux leaders de cette organisation de se positionner comme les auteurs légitimes de l'organisation. Les résultats montrent que le degré d'influence de ces leaders dans l'organisation dépend de leur niveau de compétence à invoquer Master Cheng Yen dans leur quotidien, car c'est cette compétence qui donne sa légitimité à leur manière de parler et d'agir. L'invocation, soit le fait de légitimer son autorité en



invoquant, ou en donnant voix à, un personnage révérend dans les interactions (comprenant les discours et les textes) prenant place dans des situations quotidiennes (Brummans, Hwang et Cheong, 2013) serait donc un procédé discursif participant à légitimer son autorité.

À partir du moment où l'on accepte que la « présentification » d'agents humains et non humains est (au moins) une (des) pratique(s) communicationnelle(s) prenant part à l'accomplissement de l'autorité dans les interactions, on s'inscrit dans une approche constitutive où l'autorité est un phénomène hybride et dynamique, qui émerge dans et par la communication. On comprend également qu'elle peut prendre plusieurs formes, observables et identifiables au sein même du discours organisationnel, on peut donc l'étudier notamment à partir de six perspectives analytiques : la sémiotique, la rhétorique, la théorie des actes de langage, l'analyse de conversation (ou l'ethnométhodologie), l'analyse narrative ou encore l'analyse critique du discours (Cooren, 2015).

## **2.2 Discussion critique et question de recherche**

Cette courte revue de la littérature sur l'autorité dans une approche constitutive, qui se veut non-exhaustive mais représentative, est la base sur laquelle va s'appuyer la réflexion théorique et conceptuelle à partir de laquelle cette recherche a été conçue. Ainsi, la mise en relation de la littérature existante avec les intérêts de recherche permet d'envisager une nouvelle étude communicationnelle de l'autorité qui pourrait apporter des approfondissements et des éclaircissements pertinents pour renforcer et valider l'idée que l'autorité est un mécanisme dynamique, partagé, négocié et renégocié en permanence par une série d'acteurs organisationnels, qu'ils soient humains ou non humains, par et dans la communication. Par communication, je fais ici référence aux interactions entre les membres organisationnels, qui

comprennent des pratiques communicationnelles spécifiques, dont certaines ont déjà été identifiés, comme c'est le cas de la présentification.

La présentification englobe toutes les manières de parler et d'agir qui entrent en jeu dans le fait de rendre présent des choses et des êtres qui, même s'ils ne sont pas physiquement présents, peuvent influencer le déploiement de la situation (Cooren, 2006, 2015 ; Benoit-Barné et Cooren, 2009 ; Brummans, Hwang et Cheong, 2013 ; Fairhurst et Cooren, 2009 ; Vásquez, 2013). La présentification est un procédé qui permet de rendre présent dans la conversation un agent humain ou non humain physiquement absent du lieu où se déroule cette conversation. Cet agent devient un acteur et un auteur organisationnel et il participe à l'auteurisation de celui ou de celle qui l'a fait apparaître au sein d'une conversation (Taylor, 2012 ; Wathelet, 2015).

La présentification permet une dislocation du temps et de l'espace, en autorisant un « acteur organisationnel » à parler au nom de, à représenter ou encore à invoquer une entité fantôme, absente ou invisible, faisant de lui un « auteur organisationnel ». Imaginons un leader du développement personnel en pleine conférence publique, s'il cite une de ses publications, pour renforcer et donner plus de poids à son autorité, est-ce une forme dérivée d'invocation, une sorte d'auto-invocation ? Prenons le cas d'un formateur en développement personnel, est-ce que le fait de se présenter face à ses étudiants comme expert d'outils développés par des leaders de renom renforce sa position d'autorité, dans un élan d'appropriation ? Enfin, pensons à un auteur qui débute son livre en parlant de son parcours et en rappelant ses nombreux diplômes universitaires, et ce, même s'ils sont liés à d'autres domaines que celui dans lequel il souhaite être reconnu comme expert, s'agit-il alors d'une forme d'auto-certification ou d'auto-validation de sa parole ?

Ce sont ces processus communicationnels, ceux qui prennent part à l'accomplissement de l'autorité, que cette recherche propose d'étudier de plus près. Ils semblent être à la source de la (re)production de l'autorité d'un (ou des) acteur(s) organisationnel(s). L'autorité ne s'accomplit pas que par le titre d'expert octroyé ou la position hiérarchique, même s'il s'agit d'une prémisse qui positionne d'emblée une personne en tant qu'autorité en la matière. Une autorité préexistante représente un contexte organisationnel particulier, mais il n'est pas le seul, sinon personne ne pourrait être le témoin de gain ou de perte d'autorité. Il y a donc d'autres éléments qui entrent en jeu dans l'accomplissement de l'autorité ; et ces éléments sont, au moins en partie, localisés en profondeur, au niveau du langage, des mots, des textes, des conversations, des échanges, des discours, etc. L'autorité, qui se veut légitimement attribuée en surface et globalement, est en réalité accomplie dans et par la communication en profondeur et localement (Taylor, 2012).

Tout au long de ses écrits, Taylor (2009, 2011, 2012, 2015) pose les prémisses d'une spécialité orientée vers l'étude empirique et théorique de l'autorité, vue comme une propriété de la communication en pratique. Mais l'autorité reste encore un phénomène organisationnel sous-étudié dans une approche constitutive de la communication, il est donc légitime d'affirmer qu'une nouvelle étude de la présentification et de ses formes, dans son lien avec l'accomplissement de l'autorité a sa place, avec comme objectif par exemple de tester la méthodologie d'analyse hybride en proposée par Benoit-Barné et Cooren (2009) et Brummans, Hwang et Cheong (2013), probablement en cours de construction et de maturation. Il est également légitime de se demander si d'autres pratiques communicationnelles participent à l'accomplissement de l'autorité dans un contexte organisationnel, dans le but d'apporter de nouveaux éclairages. Enfin, la littérature laisse la

porte ouverte à l'identification d'autres activités ou d'autres pratiques communicationnelles prenant part à l'accomplissement de l'autorité ; c'est pourquoi la prémisse de départ est que la présentification peut prendre de nombreuses formes dans les interactions et/ou qu'il existe d'autres pratiques potentiellement non identifiées pour le moment.

Cette revue de la littérature montre que ces pratiques communicationnelles n'ont pas encore été approfondies ni étudiées dans des contextes organisationnels diversifiés. Mener de telles études pourrait pourtant permettre de vérifier le degré de reproductivité et d'évaluer la validité de ces concepts. Qui plus est, très peu d'études empiriques ont été menées pour observer, analyser et théoriser l'accomplissement de l'autorité d'un leader du développement personnel dans une perspective communicationnelle, ce qui représenterait un objet de recherche et un contexte organisationnel distinct, ainsi qu'un enrichissement à la connaissance et à la littérature.

Ainsi, cette étude s'inscrit dans une approche relationnelle et communicationnelle de l'autorité. Elle émerge dans et par les interactions ; elle est dynamique et partagée car elle n'existe pas sans la validation d'un interlocuteur mais aussi parce qu'elle peut naviguer d'auteurs en auteurs, et elle est instable puisqu'elle peut être remise en question par le réseau d'acteurs hybrides participants à l'interaction. L'autorité envisagée dans une perspective constitutive de la communication offre un cadre conceptuel et théorique qui permet de plonger au niveau micro et localisé pour identifier des processus communicationnels concrets qui participent, dans les interactions, à l'accomplissement de l'autorité entre une chaîne d'acteurs, humains ou non humains, présents ou absents, qui peuvent devenir auteurs à tour de rôle dans les interactions.

À partir d'un questionnaire sur la popularité des leaders du développement personnel, cette étude s'est concentrée sur la notion d'autorité et la problématique de son accomplissement. S'inscrivant dans une approche constitutive de la communication (CCO), le postulat de départ est que l'autorité émerge dans et par les interactions des membres organisationnels au travers d'un processus dynamique et distribué entre les agents humains et non humains.

L'intérêt de cette recherche se porte à la fois sur l'accomplissement de l'autorité d'un leader du développement personnel auprès des membres de son organisation ; et sur les pratiques communicationnelles qui entrent en jeu dans l'accomplissement de cette dite autorité du leader du développement personnel, et notamment à celle de la présentification, et de ses différentes formes. Cette littérature offre un cadre conceptuel qui permet d'envisager et de construire une nouvelle étude de l'accomplissement de l'autorité dans et par les interactions des membres d'une organisation, par l'identification, l'observation et l'analyse d'effets de présentification, sous toutes ses formes, comme par exemple l'appropriation ou l'invocation. Mais la littérature ne permet de savoir si la présentification est la seule pratique communicationnelle constituante de l'autorité. Dès lors, cette recherche concerne tous les éléments communicationnels et les procédés discursifs spécifiques qui peuvent entrer en jeu dans l'accomplissement de l'autorité d'un leader du développement personnel dans ses interactions avec les membres d'une organisation donnée. La question de recherche de cette étude est donc :

**QR.** Quelles sont les pratiques communicationnelles par lesquelles s'accomplit l'autorité d'un leader du développement personnel dans ses interactions avec les membres de son organisation ?

## Chapitre 3 : Méthodologie

Comme je l'ai mentionné à la fin du chapitre précédent, cette étude cherche à comprendre quelles sont les pratiques communicationnelles par lesquelles s'accomplit l'autorité d'un leader du développement personnel dans ses interactions avec les membres de son organisation. Avant de décrire le processus méthodologique de collecte et d'analyse des données, une description du contexte organisationnel du terrain de recherche est proposée, ainsi que les raisons de sa sélection.

Il est également important de préciser ici que, pour des raisons de confidentialité et afin de respecter l'anonymat, d'autres noms ont été donnés à l'institut de formation (CFCC), au leader (Andrew) ainsi qu'à toutes les personnes ayant accepté de participer à cette étude. Je ne détaillerai par la suite, ni le sujet, ni le nom de la méthode (ABC), ni le type de population-cible, ni le contenu de cette formation. Enfin, tous les lieux, dates et noms des organismes, des personnes et du groupe de recherche (GRA) ont été modifiés pour éviter toute identification.

### **3.1 Contexte Organisationnel**

Pour pouvoir explorer la question de recherche il était essentiel de pouvoir accéder à un environnement au sein duquel se déroulaient des interactions entre un leader du développement personnel et des membres organisationnels. Or, dans le cadre de mon parcours de développement professionnel, j'ai eu la chance de pouvoir participer à un groupe de recherche mené par un leader nord-américain du développement personnel, en tant que membre, interprète et coordinatrice du projet. C'est cette opportunité qui a dicté la sélection prioritaire de ce terrain.

### *3.1.1 Introduction au coaching professionnel*

Quel est le lien avec le coaching, et pourquoi introduire le métier de coach professionnel ici ? Deux raisons à cela : premièrement, c'est mon métier. Après avoir travaillé en communication et en marketing à l'international comme salariée, j'ai décidé de suivre une formation certifiante de coaching afin d'obtenir le titre de coach professionnel en 2011. Aujourd'hui, je me dédie à l'accompagnement d'individus en quête de performance, de sens et de mieux-être personnels et professionnels, ou ayant besoin d'amorcer une transition de vie, de dépasser des situations bloquantes ou problématiques. Ma conviction est que le développement humain et la paix passe par la connaissance, l'acceptation et l'amour de soi, ainsi que par la responsabilisation individuelle et l'autonomie, par l'envie et le courage de devenir l'entrepreneur, ou encore... l'auteur de sa vie, ce qui correspond à l'intégration d'une forme de leadership de soi plus consciente. De mon point de vue, c'est au sein même de l'école que ces compétences et ces capacités devraient être transmises et enseignées aux enfants par leurs éducateurs ; à défaut, mais tout en participant activement à ce changement sociétal, j'interviens auprès d'adultes. Mon intérêt, ma passion, ma connaissance du domaine mais également mes interrogations et mon scepticisme récurrent par rapport à ma propre pratique et à la profession, ainsi qu'aux phénomènes d'abus qui y sont souvent associés : abus de langage, abus de pouvoir, abus de manipulation, abus de confiance, etc. (McGee, 2005 ; Salerno, 2006 ; Starker, 2002) vient du fait que j'aime mon métier et que je lui reconnais des qualités réelles et pragmatiques pour le développement humain. J'ai également pour ambition d'être une actrice et une auteure, dans son processus de reconnaissance et de réglementation officielle. L'objectif est de créer un champ disciplinaire délimité, défini et reconnu, dans le but de protéger les professionnels, les clients, mais aussi de permettre son étude académique autrement qu'au

travers d'approches critiques ou purement fonctionnalistes. Deuxièmement, c'est dans l'environnement du coaching que le terrain de cette recherche s'insère ; il me paraît donc pertinent d'offrir une contextualisation du métier et de sa culture professionnelle.

L'étymologie du mot « coach », employé dans la langue anglaise à partir du 16<sup>ème</sup> siècle, provient en réalité du mot français *coche* (vers 1610), lui-même issu du mot hongrois *kocsi* : « voiture à chevaux transportant des voyageurs » (vers 1550). Un premier sens figuré du mot en tant qu'instructeur ou formateur est apparu vers 1830 dans l'argot de l'Université d'Oxford pour faire référence au tuteur qui transporte et accompagne l'élève dans le processus de réussite à un examen. Le terme a alors été employé dans le domaine du sport puis de l'accompagnement humain pour désigner le fait de cheminer aux côtés de quelqu'un, du point où il en est, au point où il veut aller. Voici la définition moderne du coaching, extraite du code de déontologie de l'ICF Québec (2008), sur laquelle je me base :

« Le coaching est la mise en place d'un partenariat avec les clients dans le cadre d'un processus de réflexion et de créativité, afin de les inciter à optimiser leur potentiel à la fois personnel et professionnel. [...] Le coaching professionnel se définit comme une relation suivie dans une période définie qui permet au client d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle » (p. 1-2)

Délivré (2004) définit quatre types de coaching, qui requièrent d'employer des techniques, modèles, grilles, outils et concepts différents : le coaching centré sur la personne, le coaching centré sur la relation, le coaching de managers et le coaching de dirigeants (p. 253-272). Et pour Devillard (2001), « la pratique du coaching repose sur les compétences spécifiques suivantes : la capacité d'écoute, l'aptitude à diagnostiquer, la maïeutique, la capacité à accompagner, la connaissance des organisations et la connaissance de soi » (p. 39). La maïeutique de Socrate est un art de l'accouchement des esprits, et c'est une technique centrale



au coaching. Par un questionnement naïf ou ironique, et depuis une position de non-sachant, elle consiste à faire exprimer par son client des connaissances qu'il détient sans en avoir conscience.

Le coaching diffère de la consultation, de la formation et de la psychothérapie, de par sa posture d'accompagnement unique que l'on caractérise de « basse » : le coach est conscient qu'il en sait moins que son client concernant sa vie, ses expériences, ses valeurs, ses ressources, ses ambitions, etc. C'est à partir de cette position de « non-sachant » qu'il peut poser toute sorte de questions naïves visant à ce que le coaché trouve ses propres solutions (Devillard, 2001 ; Dilts, 2008 ; Lenhardt, 2002). Le meilleur outil du coach c'est lui-même. Dès qu'il a suivi une formation de base où il a découvert et appris à utiliser la gamme minimale d'outils et de techniques, tels que : écoute active, non-jugement, support inconditionnel, ainsi que cette forme de questionnement naïf, propre à la maïeutique, permettant au client de mettre à jour et d'évaluer ses croyances limitantes (« je n'arriverai jamais à passer mon permis de conduire »), ses apriori (« on ne change pas de travail à 40 ans ») ou encore ses blocages (« il est impossible de communiquer avec mon chef »).

Le coach ne donne pas de conseil, mais il peut questionner et mettre en perspective les différentes options verbalisées par le client. Il ne forme pas non plus à de nouveaux outils, mais il peut transférer certaines compétences en donnant une explication à certains processus, comme le processus de décision par exemple. Il n'est ni psychologue, ni psychiatre, ni psychothérapeute. Il ne peut pas travailler avec des individus ayant des troubles mentaux, il est idéalement formé à pouvoir faire la différence et il a la responsabilité déontologique de les orienter vers des professionnels. Ainsi, même si « le passé peut être évoqué [...], le coaching

l'a pas pour objet premier la réparation » (Lenhardt, 2013, p. 9). Le coach s'occupe du « comment je me sors de ce trou ? » plutôt que du « pourquoi je suis tombé dans le trou ? ». Coaching et thérapie diffèrent mais peuvent être complémentaires, d'ailleurs « la pratique du coaching a beaucoup à gagner de l'expérience de la thérapie (Lenhardt, 2013, p. 9).

Tout ce que je viens de décrire est une vision idéale répondant à une déontologie professionnelle réflexive basée sur des pratiques référencées ainsi qu'un engagement personnel et professionnel d'évolution incarné au quotidien, par le suivi régulier d'un travail sur soi, par l'investissement dans sa supervision, et enfin par la mise à jour et l'amélioration de ses connaissances, en suivant des formations (FFCPro, 2010). De la même manière, un des objectifs principaux du coach est de responsabiliser et rendre son client autonome. Mais le coaching est un métier qui n'est malheureusement pas encore réglementé aujourd'hui, ce qui laisse la place aux dérives, n'importe qui pouvant s'autoproclamer coach et proposer mille-et-uns services allant de la perte de poids à la richesse, ce qui dans la réalité pratique correspond plus à du conseil ou à du mentorat qu'à du coaching dans sa définition professionnelle. Le mot coaching est usé et abusé, probablement de par son aspect novateur et le fait d'être à la mode.

Médecin, psychiatre et consultant en entreprise, tenant de l'approche systémique, provocateur et pratiquant assidu du non-conformisme, Malarewicz (2011) dénonce, entre autres, les abus de langage liés au milieu du coaching : « à être ainsi dénaturés, exploités et banalisés, les mots perdent leurs significations ; ils ne recouvrent plus aucune réalité claire et stable » (p. 6). Proposant 16 axiomes, sortes de « prérequis de sa pratique » (p. 29), il tente de définir et cadrer le métier de coach, pour lui, le coaching « tend à décrire actuellement toute situation d'aide, tout accompagnement ou tout transfert de compétences aussi bien entre deux personnes

qu'entre une personne et un groupe » (p. 7). Un des éléments les plus appréciable de son enseignement est sa volonté d'offrir un cadre rigoureux, demandant aux coachs une discipline assidue et une réflexion déontologique sur leur propre pratique qui vont parfois à l'encontre de leur réussite financière et qui diffèrent de la formule « facile et rapide » vendue par ailleurs.

Quelque part, cela se rapproche de l'appel de Pierre Hadot (2002) à réintégrer d'abord et avant tout la pratique quotidienne d'exercices « philosophiques » tels que les penseurs de l'Antiquité le préconisaient, et avant même de cheminer aux côtés de ses clients. Alors, la maïeutique et l'autodépréciation ironique propres à Socrate, qui « prenait toujours le rôle de l'interrogateur, jamais du répondant, car il avouait ne rien savoir » (Aristote, cité dans Hadot, 2002, p. 112), et où l'interlocuteur « ne sait plus rien du tout » mais « a expérimenté ce qu'est l'activité de l'esprit, mieux encore, il a été Socrate lui-même, c'est-à-dire l'interrogation, la mise en question, le recul par rapport à soi, c'est-à-dire finalement la conscience » (Hadot, 2002, p. 114) prennent tout leur sens.

Voici quels sont mes critères d'évaluation du professionnalisme d'un coach professionnel. Il a une certification suite à une formation auprès d'un établissement reconnu ; il répond à un code de déontologie et à une éthique du métier qu'il affiche de manière visible ; il établit des contrats avec tous ses clients ; il est suivi en supervision par un coach plus expérimenté ; et enfin il continue à se former régulièrement à de nouvelles approches, de nouveaux outils, et de nouvelles méthodes d'accompagnement. En supplément, il peut faire partie d'une fédération professionnelle, telle que l'ICF, la SF Coach, la FFCPro ou l'EMCC (anciennement AEC), ce qui offre un label de qualité supplémentaire au client ou à l'entreprise qui l'engage pour intervenir ; ainsi qu'être suivi par un thérapeute afin de continuer à travailler sur lui, en

intégrant la prise de recul et la remise en question dans son quotidien. Dans ma propre vision du métier, le coaching est un maillon dans la chaîne des métiers de la relation d'aide et de l'accompagnement. Il n'est ni meilleur, ni plus mauvais qu'une autre discipline. Il n'est ni plus, ni moins pertinent qu'un autre. Mais il se doit de répondre aux besoins, ressources, objectifs et moyens que l'individu est prêt à engager tout au long du processus.

### *3.1.2 Présentation de l'organisation (GRA)*

Pour mon évolution professionnelle et ma pratique de coach, je suis une formation au moins une fois par an. C'est ainsi que j'ai suivi une formation de 9 mois dans une ville francophone consistant à acquérir la méthode d'accompagnement ABC, créée par un leader nord-américain du développement personnel, Andrew. Auteur, conférencier, coach et formateur, il opère dans le milieu des affaires et du coaching depuis les années 80. Il a publié vingt-deux livres, dont cinq best-sellers, traduits dans une quinzaine de langues, ainsi qu'une vingtaine d'articles dans des revues spécialisées. Tout au long de sa carrière, il a créé de nombreux outils d'intervention et d'accompagnement pour les coachs professionnels, dont l'approche ABC est la plus récente. Dans le milieu du coaching et de la consultation professionnelle, la notoriété d'Andrew est établie, notamment par le fait que plusieurs de ses techniques sont enseignées dans le cursus de base de formation au coaching, associées à son nom.

Tout cela, ainsi que la rareté de sa présence dans ce pays francophone, explique pourquoi cette formation a été assez populaire, réunissant 45 étudiants, ainsi que Jean-Philippe, directeur du CFCC, Paul, assistant et personne-ressource et Andrew, accompagné de son interprète anglais-français. Principalement coachs, formateurs et/ou consultants, la grande majorité des étudiants étaient présents à la fois : pour découvrir et apprendre la méthode ABC et l'intégrer dans leurs

pratiques professionnelles, pour bénéficier du pouvoir d'attractivité et de la qualité associés au nom d'Andrew auprès de leur clientèle cible, mais également pour profiter de cette opportunité inhabituelle et unique d'être en sa présence et d'apprendre auprès de lui et directement à la source. Ces éléments sont extraits de mes notes de recherche, prise a posteriori des discussions informelles que j'avais déjà eu avec la plupart de mes collègues-étudiants.

À la fin de la formation, Andrew a proposé de continuer à travailler avec celles et ceux qui le souhaitaient sur un de ses projets de recherche, en lien direct avec la méthode ABC. Cette invitation a eu lieu en parallèle de mon processus de recherche de terrain, et cette opportunité a permis de faire émerger ce terrain comme un contexte organisationnel idéal par rapport à la question de recherche et les considérations théoriques et conceptuelles exposées au Chapitre 2.

Pour permettre à chacun d'évaluer sa motivation et ses capacités à participer au Groupe de recherche A (GRA), une réunion d'information (R1) a été organisée un mois plus tard, 32 étudiants se sont présentés, dont 15 futurs membres du GRA (Annexe D). Lors de cette réunion, Andrew a exposé les objectifs, les enjeux, les modalités de participation et les étapes du projet. Afin de finaliser un modèle d'intervention et d'accompagnement lié à la méthode ABC, qu'il souhaitait publier dans un livre, Andrew avait besoin d'enquêteurs pour faire des entretiens auprès de la population cible, à partir d'une grille de questions que le groupe allait créer durant la Phase I (R1-R2). La Phase II (R3-R6) comprendrait la collecte des données sur le terrain, 2 à 3 entretiens par personne, et leur transcription, dont la méthode et l'outil serait également développés à l'aide de « l'intelligence collective ». La Phase III (R7-R10) contiendrait l'analyse des données récoltées, la confrontation de la théorie avec la réalité du terrain, l'évolution de la méthode ABC en conséquence, et la publication et la diffusion du

modèle finalisé auprès d'un public plus large. Enfin la Phase IV relevait d'une action individuelle de chaque membre pour rencontrer les personnes interrogées en leur montrant un diagnostic et un étalonnage comparatif de leur fonctionnement, ainsi que des pistes d'évolution. Le résultat final prendrait la forme d'un article à proposer à différents journaux spécialisés pour publication, puis d'un livre dont Andrew serait l'auteur.

Lors de cette réunion d'information, Andrew a détaillé les bénéfices pour chaque participant, en fonction de leurs rôles et de leurs responsabilités au sein du GRA. Pour lui, il s'agissait d'obtenir des données brutes du terrain et un groupe d'analystes confirmés pour finaliser sa publication. Pour les personnes interviewées, il s'agissait d'obtenir un service professionnel gratuit de conseil et de coaching de haute qualité, à l'aide d'un outil développé par un auteur de renommée internationale, en échange de leur participation. Enfin, pour les membres du GRA, il s'agissait d'approfondir leur apprentissage, en côtoyant Andrew et en bénéficiant de son *feedback*, mais aussi de participer à un processus de création d'outil d'intervention, et enfin de développer des opportunités d'affaires en rencontrant de nouvelles personnes pour les entrevues, soit de potentiels futurs clients. La participation demandée allait être bénévole et non rémunérée, et incluait neuf réunions sur une période de six mois. Le lieu de réunion serait également au CFCC, espace offert par Jean-Philippe comme sponsor de l'étude. Andrew a nommé Paul comme adjoint, continuant ainsi son rôle de personne-ressource et d'interface privilégiée entre Andrew et les membres du GRA. Enfin, Andrew a demandé à deux personnes de s'engager comme coordinateur, pour aider avec la logistique, l'organisation, les comptes rendus de réunion, être interprète pendant les réunions et faciliter les communications au sein du groupe. Anne et moi nous sommes proposées.

Le projet de recherche d'Andrew a été lancé lors de la première réunion officielle du GRA (R2) un mois plus tard avec quinze participants. De nouveaux membres extérieurs à la formation initiale ont été intégrés au GRA sur invitation d'Andrew : Juliette (R3), Léo et Christian (R5). Enfin, un ami d'Andrew, ancien directeur R&D d'une entreprise prestigieuse a été invité à participer à R7. Cette entreprise créée il y a plus de 100 ans est cotée en bourse et emploie presque 400.000 personnes dans le monde. Ainsi, au final, le GRA a été composé de dix-neuf personnes : le directeur de la recherche (Andrew), le sponsor (Jean-Philippe), l'adjoint au directeur (Paul), les deux coordinatrices (Anne et moi-même) et quatorze enquêteurs et/ou analystes (Annexe C et Annexe D).

### *3.1.3 Facteurs de sélection du terrain de recherche*

Le choix de ce terrain est lié à quatre facteurs principaux. D'abord, l'opportunité unique et rare d'étudier une organisation dirigée par un leader du développement personnel, habituellement informelle, privée et avec accès limité, était un facteur suffisant en lui-même. Ensuite, l'idée d'étudier une personnalité à la réputation et au rayonnement international dans sa sphère d'influence professionnelle, c'est-à-dire celle du coaching et de la consultation en entreprise, a éveillé des instincts de chercheuse et de professionnelle. Egalement, le fait d'être une membre active et impliquée du GRA, de par le rôle de coordinatrice, offrait une position idéale d'observation et de participation. C'est pourquoi, une fois l'accès au terrain confirmé, après avoir obtenu l'accord préalable d'Andrew et le consentement de tous les autres membres du GRA, il était évident qu'une approche d'inspiration ethnographique, de l'ordre de la « participation observante », allait permettre de collecter une quantité non négligeable de données riches, justifiant par là même amplement ce choix. Enfin, l'aspect « mise en abîme »

de cette étude, constituée d'une recherche sur la recherche, est apparue comme suffisamment originale pour être enrichissante et mériter une attention académique.

### **3.2 Collecte des données**

À partir du moment où il a été décidé de tenter d'accéder au GRA pour cette étude, l'accord préalable d'Andrew a été rapidement obtenu, et en attendant le consentement des autres membres (Annexe A et Annexe B), le processus de collecte et d'analyse des données a commencé, les deux étant inter-reliés et s'informant mutuellement (Corbin et Strauss, 1990).

#### *3.2.1 Approche du terrain*

J'ai eu la « chance », ou bien la compétence de saisir les opportunités qui se présentent et à en tirer profit pour la recherche-terrain (Moeran, 2007), d'avoir l'autorisation d'accéder à toutes les données disponibles : documents écrits, présentations visuelles, courriels, enregistrements audio et vidéo des réunions, et même la possibilité de faire des entretiens avec quelques ou tous les participants, y compris le leader. Ceci dit, j'ai décidé d'être sélective dans l'échantillonnage des données en me concentrant exclusivement sur la prise de note sur le terrain ainsi que sur les enregistrements audio et vidéo. Plus tard, au milieu du processus d'analyse, j'ai exclu de mon corpus de données la seule réunion où Andrew n'était pas présent (R4), considérant que ce contexte n'était pas propice pour l'analyse en lien avec ma question de recherche (Corbin et Strauss, 1990). Si mon objectif avait été de repérer les pratiques communicationnelles des membres du GRA quand ils font référence au leader, alors R4 aurait été contextuellement pertinente. Ceci dit, j'ai vécu cette étape comme un deuil à faire, mon élan premier allant vers la collecte et l'analyse de la totalité des données. Après tout, définir



une question de recherche, c'est aussi ne pas en définir beaucoup d'autres. Mais cette recherche ne visait pas l'étude des intentions du leader, ni des perceptions des membres du GRA, pour quelles raisons aurais-je effectué des entretiens individuels ? Au final, il me semble que les critères de cadrage, consistance, congruence et cohérence ont prévalu à juste titre sur l'élan quasi-boulimique, mais dispersé et sans limite, qui m'habitait originellement. C'est un exercice propre à la recherche que de réussir à déterminer, par l'approche conceptuelle et théorique, comment étudier de manière rigoureuse, une réalité foisonnante, complexe et multidimensionnelle, et avec quel focus.

Ainsi, je suis entrée sur ce terrain avec en tête des lectures et des concepts théoriques, des pratiques communicationnelles et une question de recherche que j'allais pouvoir observer directement sur le terrain... ou pas. En retour, l'observation et l'analyse des données, au fur et à mesure que je les collectais en enregistrant et en participant aux réunions, ont laissé émerger d'autres concepts, à partir d'évènements ou d'incidents relevés pour leur potentiel informatif sur le phénomène d'accomplissement de l'autorité du leader. Ce sont ces éléments, conceptualisés à partir des données qui m'ont servi tout au long des processus de collecte et d'analyse (Corbin et Strauss, 1990).

J'ai également eu la chance d'avoir accès à un terrain auprès de personnes que j'avais déjà côtoyées au cours de la formation et avec qui j'avais déjà créé des liens entre pairs. J'avais déjà participé aux séminaires menés par Andrew, l'ayant déjà écouté, et ayant déjà intégré naturellement une certaine connaissance et « habitude » de son mode d'interaction. Enfin, je connaissais au préalable le sujet central du GRA, la méthode ABC, maîtrisant ainsi le jargon, la technicité, mais aussi le contexte professionnel et organisationnel propres au GRA.

Clairement, j'ai eu la position d'élément interne, plutôt que d'élément externe. La différence majeure que j'allais découvrir comme une nouveauté au même titre que les autres membres du GRA, était la modification de la raison d'être du groupe, des objectifs individuels et collectifs ainsi que des rapports avec le leader, passant d'une relation formateur/étudiants à une relation directeur de recherche/assistants de recherche.

Toutes ces raisons font qu'il a été important pour moi de questionner mon positionnement et ma subjectivité en tant que chercheuse, mon point de vue et mes interprétations étant eux-mêmes insérés dans, et liés à, ce système organisationnel. Dans un souci de transparence et de prise de conscience, je me suis régulièrement rappelée que l'interprétation faite des données a une dimension subjective par définition, mais que l'approche ancrée dans le terrain, la collecte de données et l'analyse pouvaient suivre des procédures et des canons méthodologiques avec rigueur et vigilance, pour produire un texte de qualité et scientifiquement valide, en gardant en tête les critères d'évaluation proposés par Corbin et Strauss (1990). Par exemple, suivant leur appel (p. 422), j'ai présenté ma recherche auprès des étudiants et des professeurs membres du groupe de recherche Langage, Organisation, Gouvernance (LOG) à deux étapes distinctes du processus. Une première fois au moment de la théorisation de l'étude issue de la revue de littérature, je leur ai alors soumis mes questionnements et mes doutes sur certains choix épistémologiques et conceptuels. Et une deuxième fois après avoir commencé l'analyse des données, en leur proposant un extrait pour l'analyser collectivement. Chaque rencontre a été très riche en conseils de lecture, en apports théoriques et en éléments d'analyse qu'à moi seule je n'aurai pas pu couvrir ou repérer. Mon but était de tester les concepts théoriques, puis les thèmes issus de l'analyse auprès d'eux, afin de recueillir des commentaires, des suggestions et des critiques, ainsi que des interprétations différentes des miennes. Et surtout pour pouvoir

distinguer dans mon analyse ce qui est de l'ordre de l'interprétation personnelle de ce qui pourrait être de l'ordre d'un « bon sens » général (Corbin et Strauss, 1990).

L'envers de tout ce qui vient d'être dit peut également influencer négativement la qualité et la rigueur de la recherche-terrain, de l'analyse qualitative qui s'ensuit, puis de l'ethnographie organisationnelle (toute relative) qui en découle (Alvesson, 2009 ; Kostera, 2007 ; Moeran, 2007 ; Neyland, 2008, Yanow, Ybema et van Hulst, 2011). Comme le constate Mats Alvesson (2009), l'étude académique de la réalité organisationnelle à laquelle on appartient nous-même est une difficulté en soi, notamment en ce que la connaissance intime du terrain et la participation est à la fois une grande ressource et une grande responsabilité. Les relations avec ses collègues, potentiels objets de l'étude, pourraient être détériorées ou même souffrir d'une baisse de confiance influençant la qualité des données collectées. À l'inverse, une fidélité élevée envers l'organisation pourrait provoquer des censures automatiques ou une baisse de rigueur significative dans le portait ou le récit des événements. Un autre défi à relever concerne l'ethnographie en tant qu'exercice d'écriture et de narration, et donc d'auteurité, d'une réalité humaine (Geertz, 1973), c'est pourquoi j'ai pour ambition d'avoir une posture d'ouverture et de réflexivité critique face aux interprétations et à tout ce qui pourrait émerger des données. Cette étude est un texte dont je suis l'auteure, je suis donc en train de l'auteuriser, m'octroyant une autorité à le faire, notamment parce que je suis la seule personne qui aura eu un accès réel, physique, répété et direct avec le terrain d'investigation (Alvesson, 2009).

Le contexte de cette recherche demandait d'être sur le terrain en tant qu'observateur participant, ce qui représente une posture de collecte de données particulière posant des

questions concernant les liens entre l'influence et la subjectivité du chercheur et la récolte et l'analyse des données. Ce choix méthodologique opportuniste requiert une vigilance et une attention particulière afin d'offrir un contexte valide à la recherche et aux potentielles conclusions qu'elle apportera. J'avais déjà partagé la formation durant 9 mois au sein d'une communauté d'apprenants à partir de laquelle s'était constitué le GRA, c'est notamment pourquoi, j'ai plus été dans une posture de « participation observante », que « d'observation participante » (Moeran, 2007). Position qui provoque des questions méthodologiques essentielles concernant notamment la réflexivité consciente du chercheur sur lui-même, son lien avec l'objet d'étude et l'objet d'étude lui-même. Les allers-retours entre mon rôle concret et mes activités dans le groupe, et une position méta la plus rigoureuse possible, alors que j'étais moi-même liée aux acteurs, à l'action et aux enjeux, a été un défi à relever sur le terrain, mais aussi et surtout hors des réunions, pour la prise de note dans le carnet de bord.

Pour Van Maanen (2011), « *ethnography is both a methodological approach to and an analytic perspective on social research* » c'est pourquoi il propose d'aborder « *three constitutive (and overlapping) tasks – fieldwork, headwork, and textwork – as a way to sketch out a few craft-like rules for 'how things work' within ethnographic circles* » (p. 218). Le *fieldwork* fait référence à la présence physique du chercheur sur le terrain, cette immersion est une technique de collecte de données (dont les types de produits sont multiples : entrevues, vidéo, audio, etc.) dont le but est d'offrir une compréhension depuis l'intérieur de la réalité pragmatique du terrain. Le *headwork* correspond aux étapes de conceptualisation et de revue de la littérature menant à un cadre théorique et à une question de recherche, éléments qui vont informer et guider le chercheur allant sur le terrain. Le *textwork* fait référence à l'étape de rédaction et de narration stylisée des éléments observés sur le terrain, dont les images, les

expressions, les phrases, les catégories, les histoires sont le matériel principal. Yanow, Ybema et van Hulst (2012) abordent également l'ethnographie comme : « *a research process involving fieldwork methods engaging the extraordinary-in-the-ordinary with a particular sensibility towards often more hidden or concealed meaning-making processes, reported in a particular form of writing that places both author and reader at the scene, in the thick of things, through actor-centered and context-sensitive analysis and theorizing grounded in layered data* » (p. 332).

Cette recherche s'inscrit dans cette lignée, et elle a suivi et vécu ces trois étapes, qui se sont superposées de manière itérative et réflexive tout au long de la recherche (Van Maanen, 2011). D'après les descriptions et les approches de Moeran (2007) et Neyland (2008) de l'ethnographie organisationnelle, cette recherche s'est située à mi-chemin entre une ethnographie organisationnelle et une micro-ethnographie basée sur plusieurs immersions courtes ; en tous les cas, elle est d'inspiration ethnographique. D'après Moeran, la recherche-terrain consiste dans une « *intimate participation in a community and observation of modes of behaviour and the organization of social life [and ethnography] is what they do when they have finished their fieldwork and start to write up research material gathered during participant observation* » (Moeran, 2007, p. 3). D'après lui, idéalement, l'observation participante doit être intensive (immersion en profondeur), holistique (prise en compte de tous les aspects de la communauté étudiée), sensible au contexte (utilisation d'explications contextualisées générant des règles comportementales), en immersion longue (la durée du terrain devrait être d'au moins douze mois), et en présence physique (le chercheur est là sur le terrain et vit une immersion social totale). C'est pourquoi, notamment en termes de durée, il s'agit plus d'une micro-ethnographie, même si j'avais déjà partagé une formation avec les

membres du GRA et Andrew. Enfin, je me retrouve parfaitement dans cette citation de Van Maanen (1988) : « *fieldworkers are notorious analytic bricoleurs, sniffing out and sifting through current theory for leads as to how fieldwork materials might be conceptualized* » (p. 66). Le processus de collecte des données a été mené au travers d'une approche qualitative, empirique et naturaliste inspirée de l'ethnographie organisationnelle, même si la durée, l'intensité de la participation observante et de l'immersion sociale, et la profondeur de l'implication de la chercheuse ne correspondent pas aux critères « puristes » de l'ethnographie (Kostera, 2007 ; Moeran, 2007 ; Neyland, 2008 ; Symon et Cassell, 2012 ; Yanow, Ybema et van Hulst, 2009, Ybema, Yanow, Wels et Kasmteeg, 2009).

### 3.2.2 *Enregistrements audio et vidéo*

Au total, le GRA s'est réuni dix fois. La confirmation de l'accès au terrain et le retour des formulaires de consentement des participants ayant été finalisés après R2, les enregistrements ont commencé dès R3, et pour des raisons logistiques, les deux dernières réunions (R9-R10) n'ont pu être enregistrées. Comme le montre l'Annexe D en détail, 6 réunions (R3-R8) ont pu être enregistrées, représentant 720 minutes (soit 12 heures) d'audio, dont 622 minutes en présence d'Andrew (soit un peu plus de 10 heures) et 660 minutes (soit 11 heures) de vidéo, dont 555 minutes en présence d'Andrew (soit un peu plus de 9 heures). L'Annexe D offre également le détail de chaque réunion : ordre du jour, phase, durée et participants présents. Enfin, en termes de profilage démographique, l'Annexe C permet de rendre compte que le GRA était composé de dix femmes et neuf hommes, allant de 27 à 72 ans (pour une moyenne d'âge de 47 ans) ; et en termes d'occupation professionnelle, il y avait : dix travailleurs

autonomes, deux fondateurs-dirigeants de PME, deux directrices générales de PME, deux employés de la fonction publique, deux professionnels en activité libérale et un retraité.

### 3.2.3 *Carnet de bord*

Tous les éléments offerts pour décrire le contexte organisationnel ont été extraits des notes de recherche, inscrites dans un carnet de bord. Dans un premier temps, l'objectif était de se remémorer le plus rapidement possible les éléments ayant mené à la création du GRA. La prise de note a donc commencé avec des éléments les plus descriptifs et factuels possible, ainsi que des événements ou des incidents marquants concernant les détails concrets (déroulé de la réunion, organisation spatiale, participants présents, ordre du jour, etc.) et la teneur des échanges (questions posées, réponses offertes, interactions, réactions, chuchotements, etc.).

Suivant ce même objectif, la prise de note a été par la suite la plus instantanée et descriptive possible par rapport aux éléments observés pendant et après chaque réunion. L'objectif était alors d'avoir, dans un premier temps, un compte-rendu le plus descriptif et le moins analytique possible, pour avoir des notes de recherche les plus détaillées possible mais aussi pour éviter de devoir utiliser la mémoire à long terme, propice à une reconstruction des événements.

Toute médiation, par écrit ou à l'oral par exemple, relatant ou reconstituant des faits ayant déjà eu lieu est une reconstruction mentale. Notamment parce que chaque individu a une carte du monde et des intérêts (personnels, professionnels, de recherche, etc.) et des filtres qui lui sont propres ; face à un même événement vécu côte-à-côte et au même moment, deux individus ne verront pas et ne retiendront pas les mêmes éléments.

Enfin, le carnet de bord a également servi à recueillir le contenu de conversations privées ayant pris place en dehors des réunions, ainsi que des éléments d'ordre plus subjectifs et personnels : étonnements, points de vue, réactions, critiques, questionnements, etc.

Enfin, pendant toute la collecte de données, entre chaque réunion, ainsi qu'après la fin de cette étape, le carnet de bord a été utile pour prendre du recul, et se mettre en position méta par rapport au déroulé des événements, dans le but d'observer tout élément a priori pertinent par rapport à l'angle conceptuel adopté par cette étude, c'est-à-dire l'observation et l'identification dans les interactions du GRA de pratiques communicationnelles impliquées dans l'accomplissement de l'autorité d'Andrew. Que cela soit des pratiques déjà connues, telles que la présentification (Benoit-Barné et Cooren, 2009 ; Fairhurst et Cooren, 2009) ou l'invocation (Brummans, Hwang et Cheong, 2013), ou de nouveaux éléments apparaissant dans les données, ce processus visait la plus grande ouverture possible, pour permettre l'émergence d'éventuels nouveaux éléments.

Un texte écrit est linéaire pour faciliter la lecture, c'est pourquoi les étapes de collecte et d'analyse des données sont présentées d'une manière qui semble chronologique et linéaire. Et pourtant, comme on peut déjà le voir, la collecte de données et l'analyse ne sont pas deux processus linéaires et séparés dans le temps, au contraire, la collecte fait partie prenante de l'analyse des données, ils sont intrinsèquement liés et inséparable à l'intérieur du chercheur (Corbin et Strauss, 1990). La dernière étape de prise de notes était d'ordre plus analytique, puisqu'on peut déjà apercevoir des préoccupations liées aux différentes étapes d'analyse. Or, pour comprendre les résultats de cette recherche il est important de présenter une description et une explication synthétique de la méthodologie d'analyse suivie.



### 3.3 Méthode d'Analyse

*« What is analysis? Analysis is a process of examining something in order to find out what it is and how it works. To perform an analysis, a researcher can break apart a substance into its various components, then examine those components in order to identify their properties and dimensions. Finally, the researcher can use the acquired knowledge of those components and their properties to make inferences about the object as a whole » (Corbin et Strauss, 2012, p. 45)*

#### 3.3.1 Analyse de conversation et ethnométhodologie

Cette étude adopte une approche constitutive de la communication organisationnelle (Brummans, Cooren, Robichaud et Taylor, 2013), dont l'allégation principale est que l'organisation (au sens de l'organisé et de l'organisant) est créée, née et émerge de la communication (et non pas l'inverse). *« According to this viewpoint, studying discourse allows us to unveil the mechanisms by which « human beings coordinate actions, create relationships, and maintain organizations » (Putnam, Nicotera et McPhee, 2009, p. 1) »* (cités dans Cooren, 2015, p. 12). C'est donc en étudiant le discours organisationnel que cette étude peut observer et identifier les pratiques communicationnelles constituantes de l'autorité d'Andrew contenues dans ses interactions avec les membres du GRA. Grant, Hardy, Oswick, Phillips et Putnam (2004) définissent le discours organisationnel comme *« the structured collection of texts embodied in the practices of talking and writing [...] that bring organizationally related objects into being as these texts are produced, disseminated and consumed (p. 3) »* (cités dans Cooren, 2015, p. 10).

Dans son livre *Organizational Discourse*, Cooren (2015) démontre l'importance de l'étude du discours et de la communication en analysant trois thèmes organisationnels classiques à partir

de six approches analytiques qu'il a sélectionnées. Son objectif est de montrer l'éclairage novateur et productif qu'elles permettent, prouvant la pertinence de la perspective discursive pour l'étude des organisations (p. 13-14). Parmi les six types d'analyse se trouve celle qui se rapproche le plus de celle empruntée par cette recherche : l'ethnométhodologie et l'analyse de conversation. « *Ethnomethodology literally means the study of the methods (methodo-) people (ethno-) mobilize in their daily life to generate social order [...] studying the detail of any social activity can give us important clues about how people in interaction construct or even constitute the very situation they are involved in* » (p. 31).

L'analyse de conversation quant à elle s'effectue à partir d'enregistrements audio et vidéo d'interactions ayant réellement eu lieu et dans leur contexte naturel, ce qui est le cas de cette recherche puisque les données collectées correspondent à ce format. L'importance du contexte est primordiale pour l'analyse de conversation, qui se concentre à la fois sur ce que les gens accomplissent et comment ils le font, mais également ce à quoi ils réagissent ou répondent dans l'interaction (p. 35). L'analyse de conversation cherche à retranscrire de la manière la plus fidèle possible les détails des interactions, elle se base donc sur les transcriptions écrites à partir de l'écoute des données audio et/ou vidéo. C'est pourquoi les résultats seront illustrés à partir de ces transcriptions et en répondant en partie aux « règles » communément admises pour rendre compte des éléments verbaux, non-verbaux et para-verbaux de l'interaction. L'ethnométhodologie et l'analyse de conversation font la proposition d'analyser le discours organisationnel « *in terms of meaningful and accountable actions that people perform in their daily conduct* » (p. 38) ; et c'est exactement la manière avec laquelle les données collectées ont été approchées, pour rendre compte des actions performées dans les interactions.

Cette recherche s'est donc inspirée de l'analyse de conversation et de l'ethnométhodologie, mais également des méthodes d'analyse suivies par Benoit-Barné et Cooren (2009) et Brummans, Hwang et Cheong (2013). Il s'agit donc d'une forme hybride encore difficile à qualifier, notamment parce que ce champ d'étude de l'accomplissement de l'autorité est relativement nouveau et manque d'études empiriques. Cette méthodologie est en cours de développement. Malgré cela, l'utilisation de la *Grounded Theory* comme ligne directrice a été utile pour mener une analyse qui colle aux données et pertinente, dont les résultats sont explicatifs et significatifs.

### 3.3.2 *Grounded Theory*

Cette étude s'inscrit dans une approche qualitative visant à comprendre en profondeur le phénomène étudié : l'accomplissement de l'autorité d'un leader du développement personnel. Pour Corbin et Strauss (2012), « *qualitative researchers are [...] concerned [...] with identification of process and social mechanisms* » (p. 317). L'objectif de cette étude est d'observer et d'identifier les pratiques communicationnelles par lesquelles s'accomplit l'autorité d'Andrew dans ses interactions avec les membres du GRA.

Informé par la revue de littérature, le regard analytique de cette recherche était déjà en partie structuré, l'analyse a donc consisté en des allers-retours entre l'observation de processus interactionnels associés à des phénomènes de présentification déjà identifiés dans la littérature, et l'identification d'autres processus interactionnels émergents des données. Pour autant, cette étude a suivi les étapes de la *Grounded Theory* (théorie ancrée) dans le but de rester ouvert et laisser émerger des données des éléments nouveaux, dans un mouvement d'intégration théorique à partir du terrain, et non pas à partir d'hypothèses préconçues.

La *Grounded Theory* a été théorisée par Glaser et Strauss (1967), deux sociologues américains, dans leur livre intitulé : *The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Il s'agit d'une recherche empirique qui vise à générer des concepts qui répondent à : « qu'est-il en train de se passer ? » face à des processus sociaux spécifiques. À l'inverse d'approches plus traditionnelles, il s'agit de collecter les données avec le moins d'apriori hypothétiques possibles, afin d'extraire un certain sens par l'analyse des données (Corbin et Strauss, 2012).

Cette méthode rigoureuse et systématique pour analyser les données propose différentes étapes ayant pour objectif d'extraire des concepts à partir des données, puis de les théoriser, grâce notamment au *coding* (codage) et au *memoing* (emploi de mémos). La théorie ancrée est faite d'allers-retours entre les phénomènes empiriques observés dans les données (induction) et les abstractions théoriques identifiées au travers des différentes étapes de codage (déduction), d'échantillonnage et d'emploi de mémos. Ces différentes phases peuvent se superposer dans le temps. L'emploi de mémo est une technique essentielle et transversale à tout le processus d'analyse, il s'agit de prendre en note de manière synthétique, analytique et théorique sous forme de compte-rendu de codage.

Pour rappel, la question de recherche était : quelles sont les pratiques communicationnelles par lesquelles s'accomplit l'autorité d'un leader du développement personnel dans ses interactions avec les membres de son organisation ? L'objectif de l'analyse était donc d'observer et d'identifier des pratiques impliquées dans ce processus d'accomplissement de l'autorité. Le codage est un processus de découpage, conceptualisation, catégorisation, interprétation et intégration des données qui opère en trois phases, décrites dans le tableau 2 suivant.

**Tableau 2.** Types de codage (*adapté de Corbin et Strauss, 1990, 2012*)

Type de Codage	Description de l'étape analytique
<i>Open Coding</i> (codage ouvert)	Processus interprétatif par lequel les données sont analytiquement découpées, examinées, comparées puis conceptualisées. Pendant cette étape, tout élément a priori pertinent extrait des données (événement, action, interaction, etc.) est comparé aux autres en cherchant les similitudes et les différences ; des labels conceptuels sont ainsi créés pour les identifier et les repérer.
<i>Axial Coding</i> (codage axial)	Processus par lesquelles les labels conceptuels sont organisés en catégories et en sous-catégories, puis confrontés aux données et testés. C'est en liant les labels conceptuels au contexte, aux stratégies, aux <i>patterns</i> , aux causes et aux conséquences des événements, des actions et des interactions, etc. que la hiérarchie entre les concepts, les sous-catégories et les catégories est établie.
<i>Selective Coding</i> (codage sélectif)	Processus par lequel toutes les catégories sont regroupées au sein de catégories principales ( <i>core category</i> ) qui représentent le phénomène central visé par l'étude, des détails descriptifs y sont associés, et les catégories isolées sont également incluses. L'intégration se fait par la mise en relation systématique entre les catégories et les sous-catégories d'une même catégorie principale.

La première étape d'*Open Coding* (codage ouvert) consiste à explorer les données plusieurs fois, en commençant par identifier des événements, des actions ou des interactions qui ressortent des données, et tenter de leur donner des labels qui résument ce qui est en train de se passer. Dans cette recherche, cette étape a fait ressortir des données tous les « incidents » apparemment liés à l'accomplissement de l'autorité d'Andrew, sans échantillonnage discriminant dans un premier temps. L'échantillonnage discriminant consiste à adapter les critères d'inclusion d'un incident, d'un concept, d'une catégorie, etc. en fonction des concepts et de la théorie émergente des données.

Le tableau 3 offre des exemples extraits du processus de codage et d'échantillonnage discriminants suivi afin d'illustrer la méthode d'analyse qualitative, interprétative et ancrée qui sous-tend les résultats de cette étude (Corbin et Strauss, 1990, 2012). Les deux dernières lignes du tableau illustreront une théorie émergente qui sera discutée dans le chapitre 5.

**Tableau 3.** Illustration des étapes de codage des données

Transcriptions	Codes ouverts	Codes Axiaux	Catégories
<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>For us</i></li> <li>· <i>We are</i></li> <li>· <i>Our goal is</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Il parle pour le groupe</li> <li>· Il est inclusif</li> <li>· Il parle au « nous »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Utilisation récurrente du pronom nous (et de ses dérivés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Constitution du nous</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>Is there anything you'd like to add?</i></li> <li>· <i>Any suggestions?</i></li> <li>· <i>You can introduce yourself</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Il donne la parole</li> <li>· Il ouvre aux participations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestion des tours de parole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Création du script</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>We're just getting ready to introduce a new member</i></li> <li>· <i>That's probably where we should start</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Il annonce le programme</li> <li>· Il crée l'ordre du jour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestion de l'agenda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Création du script</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>It's an excellent question</i></li> <li>· <i>That's a great point</i></li> <li>· <i>Fantastic</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Il évalue et valorise les participations des membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sanction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (Narration de la conversation puis)</li> <li>· Méta-Narration</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>It's probably preferable...</i></li> <li>· <i>It would be more...</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Il termine ses phrases par des silences sous forme de « ... »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Utilisation du silence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[Pas en lien avec la QR / Inception ?]</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>It might</i></li> <li>· <i>We could</i></li> <li>· <i>Maybe</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Il utilise du langage conditionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Usage du conditionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[Pas en lien avec la QR / Inception ?]</li> </ul>

L'*Axial Coding* (codage axial) à identifier les relations entre les codes ouverts pour créer des sous-catégories et des catégories regroupant plusieurs codes ou labels conceptuels, en exposant leur propriété et leur dimension. La question sous-jacente est : quelles sont les connexions entre les concepts ? (Corbin et Strauss, 1990, 2012).

Le *Selective coding* (codage sélectif) consiste à élever le niveau d'abstraction une fois de plus en trouvant quelles sont les catégories centrales, ou principales, permettant d'inclure toutes les données. Une fois ces catégories centrales identifiées et élaborées, un retour aux données avec ce « filtre analytique » permet de coder de manière sélective et d'échantillonner de manière discriminante les concepts qui leurs sont reliées (Corbin et Strauss, 1990, 2012). Le tableau 4 donne des exemples tirés des données de cette étape de codage sélectif pour illustrer comment les pratiques et les activités communicationnelles présentées dans les résultats ont émergé des données analysées de manière qualitative.

**Tableau 4.** Exemples de catégorisation des données

Catégories	Catégorie Principale	Description
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Constitution du nous</li> <li>· Création du Script</li> <li>· Méta-narration</li> </ul>	« Auteurisation »	Pratique communicationnelle ayant pour effet de se positionner comme l'auteur de l'organisation : scénario, script, casting, production, direction, narration, etc.
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Contrôles des frontières</li> <li>· Association à des agents illustres</li> <li>· Instauration de relations privilégiées</li> </ul>	« Distances et rapprochements » puis : « Gestion des distances »	Pratique communicationnelle consistant à créer des distances différentes entre différents agents, humains ou non humains, présents ou non présents

Le processus d'identification de concepts (*Open Coding*), ou de « *themes* » pour Ryan et Bernard (2003), est une question centrale et essentielle, mais aussi très abstraite et « *fuzzy* » (p. 87), pour la recherche qualitative. Ils proposent huit techniques d'observation accompagnées de quatre techniques de manipulation des données afin d'offrir aux chercheurs des outils concrets pour analyser les données ; et elles sont souvent combinées dans la pratique (p. 88). Pour choisir les techniques à employer, ils présentent cinq critères de sélection, en fonction du type de données, de l'expertise du chercheur, de la quantité de travail inhérente, au type et à la quantité des thèmes et enfin au degré de fiabilité et de validité nécessaire (p. 100-104). Cette recherche a employé plusieurs techniques d'identification (p. 88-94), dont : la répétition des thèmes observés, les transitions marquants des « *naturally occurring shifts in content* » (p. 90), les similitudes et les différences, auxquelles Corbin et Strauss (1990, 2012) font référence par la méthode de comparaison constante, les connecteurs linguistiques (tels que « *now* » ou « *next* »), et enfin les éléments liés à la théorie existante (tels que la présentification ou l'invocation). Et la principale technique de manipulation des données a été le « *cutting and sorting* » (p. 94-96), soit le découpage et le triage des extraits de données, effectuée de manière manuelle et artisanale grâce à des mini post-it de couleurs différentes et des papiers de conférence collés au mur. Cela a permis le codage ouvert complet des données, puis axial, puis sélectif (Corbin et Strauss, 2012), notamment par la possibilité de déplacer les post-it, de les regrouper, de les séparer, etc. permettant de littéralement : découper, décortiquer puis rassembler les codes et concepts en sous-catégories, catégories et catégorie principale dans le but d'élaborer une théorie ancrée dans les données du terrain.

Ces considérations méthodologiques ont été énoncées pour montrer les actions et les étapes entreprises en conscience pour répondre à la question de recherche : quelles sont les pratiques



communicationnelles par lesquelles s'accomplit l'autorité d'un leader du développement personnel dans ses interactions avec les membres de son organisation. Alors que la recherche-terrain s'est inspirée de l'ethnographie organisationnelle, en se basant notamment sur la participation observante et la prise de notes, l'analyse des données a suivi la méthode de la *Grounded Theory* qui est une théorisation ancrée dans le terrain. Son objectif est de développer des concepts, des principes ou des théories en exploitant les données collectées sur le terrain, pour ensuite les confronter à la littérature ou aux théories existantes.

Les résultats de cette étude, résolument qualitative, vont maintenant être exposés sous la forme de trois pratiques communicationnelles, et des neuf activités communicationnelles les constituant. Ces éléments sont les pratiques les plus importantes et les plus significatives observées et identifiées, principalement de par leur récurrence dans les données. Ces éléments, que j'ai sélectionnés et isolés, ont également un pouvoir illustratif et représentatif très clair de la définition qui a été construite auparavant de l'autorité, en tant que capacité communicationnelle à se positionner dans les interactions comme auteur, relatif et provisoire, du déroulé de la vie organisationnelle et/ou individuelle. L'autorité peut être un « avoir » (un objet que l'on peut posséder), un « être » (un élément ontologique) ou encore un « faire » (une action, un processus). Ces pratiques communicationnelles, constituées par de multiples activités communicationnelles, constituent à leur tour une autorité dynamique, émergente et accomplie dans les interactions.

## Chapitre 4 : Résultats

L'objet de cette étude est l'accomplissement de l'autorité d'Andrew au travers de ses interactions avec les membres du GRA, dans une approche de la communication comme étant performative et constitutive. Quand le leader communique et interagit avec les membres de son organisation, il agit et il crée, c'est-à-dire qu'un organisé est performé et constitué dans et par ses pratiques communicationnelles. Ma prémisse de départ est que la communication est constitutive de l'organisation, c'est-à-dire du GRA, mais aussi de l'accomplissement de l'autorité d'Andrew. Il s'agit donc de repérer, au sein de ses interactions avec les membres du GRA, quelles sont les pratiques communicationnelles spécifiquement liées à l'accomplissement de son autorité, que celle-ci soit acceptée, validée, temporaire, négociée ou remise en question dans le processus. Dans mon approche conceptuelle, l'autorité est directement liée à la capacité d'un agent à devenir, au moins provisoirement, l'auteur d'un autre agent, qu'il soit humain, comme le sont les membres du GRA, ou non humain, comme le projet de recherche du GRA par exemple.

Tout le processus d'analyse s'est concentré sur l'observation et l'identification des pratiques communicationnelles par lesquelles l'autorité d'Andrew s'accomplissait dans les interactions avec les membres de son organisation. Les résultats sont illustrés par l'analyse d'extraits transcrits à partir des données et organisés en fonction des trois principales pratiques communicationnelles observées et identifiées comme étant constitutives de l'autorité d'Andrew : l'auteurisation, l'auto-distinction et la gestion des distances. Chacune d'entre elles est constituée par diverses activités, qui apparaissent dans ce que fait concrètement le leader au travers de ses interactions, et dont je vais m'attacher à décrire la valeur performative.

L'objectif de cette étude est de montrer en quoi et comment ces pratiques communicationnelles, et les activités qui les constituent, participent à l'accomplissement de l'autorité d'Andrew, leader du développement personnel, dans et par ses interactions avec les membres du GRA. Cependant, les pratiques communicationnelles constitutives de l'autorité que je vais présenter, ainsi que les activités qui les composent, ne sont que des « aspectualités » de cet accomplissement (Searle, 1995, cité dans Vásquez et Cooren, 2013, p. 32). Elles ne sont pas mutuellement exclusives, elles ne s'enchaînent pas forcément de manière linéaire dans le temps, elles peuvent potentiellement se chevaucher et être performées en même temps et enfin, elles ne prétendent pas décrire de manière exhaustive le phénomène étudié. Elles représentent chacune un aspect de ce phénomène, qui est complexe, dynamique et multidimensionnel, que j'ai décortiqué et isolé dans un but d'observation analytique. De la même manière qu'un chercheur en biologie cellulaire travaillant sur le développement des cellules cancéreuse découpe une même cellule de différentes manières, avant d'observer chacune des lamelles au microscope, ces pratiques et activités communicationnelles vont être présentées comme des entités individuelles et séparées, ayant leur fonctionnement propre, même si dans la réalité, leur fonctionnement collectif informe le chercheur sur le phénomène global à l'étude : l'accomplissement de l'autorité d'un leader du développement personnel dans une perspective communicationnelle.

#### **4.1 Auteurisation**

Taylor (2012) parle du phénomène d'auteurisation comme étant « continuellement produit dans les activités communicationnelles des membres qui constituent l'organisation » et propose « une lecture différente de l'autorité en la considérant comme une caractéristique de la

communication humaine : c'est à travers elle que les gens rendent compte de ce qui se passe, en en faisant la narration, permettant ainsi de produire du sens » (p. 1178-1179).

L'analyse démontre que plusieurs activités communicationnelles contribuant à la pratique d'auteurisation de l'organisation par Andrew, participant par là-même à l'accomplissement de son autorité au sein du GRA dans une dimension interactionnelle. Je vais maintenant montrer comment et au travers de quelles activités communicationnelles cette auteurisation prend effet, à savoir : la constitution du nous, la création du script, et la narration de la méta-conversation. Chacune de ces activités communicationnelles participent à la validation et à l'acceptation continue de son rôle d'auteur par les membres du GRA. En devenant le principal « auteur organisationnel », son autorité s'accomplit (Wathelet, 2015).

Pour illustrer les trois principales activités communicationnelles participant à l'auteurisation du leader et à l'accomplissement de son autorité, je vais utiliser et faire référence à un même extrait, retranscrit ci-dessous. Cet extrait est tiré de la fin de la troisième réunion (R3), alors que le groupe en était à sa première phase (GRA-I). Il s'agissait de finaliser les questions d'entretien et d'avoir un compte-rendu de l'exécution des premiers entretiens effectués par Paul et Andrew. La discussion traitait de la dernière question concernant le recueil des impressions de la personnes interrogée à la fin de l'entretien. Plus précisément, David venait de demander si c'était obligatoire de la poser. En réponse, Andrew avait donné l'exemple d'un entretien après lequel il a envoyé un compte-rendu synthétique à la personne interrogée en lui demandant si cela correspondait bien à ce qu'elle souhaitait exprimer, ou si elle souhaitait corriger certaines choses, ou si elle avait des éléments à ajouter pour compléter et finaliser l'entretien. Il conclut et oriente la suite de la façon suivante.

## Extrait #1

01	Andrew	But... But I... I... I think that's gonna be a very important question for us
02	Chloé	Apriori ça va être une question importante pour nous
03	Andrew	And re... remember, our idea is, when we get fifty or so of these,
04	Chloé	Donc notre idée, quand on aura à peu près 50, ou plus, de ces interviews
05	Andrew	I think we're gonna start finding some interesting resonances if we...
06	Chloé	On pourra trouver des résonances, des similarités...
07	Andrew	And then, then our task is gonna be to try and come up with a model, you
08		know, one synthetic model that's not too complicated...
09	Chloé	Et donc nous, avec l'intelligence collective...
10	Andrew	That we can take back to each of these people... and show... them...
11	Chloé	... ça va être de trouver notre propre modélisation de tout ça pour revenir
12		vers eux et leur montrer en fait les... les résultats
13	Andrew	... here are some things that you can do
14	Chloé	... voilà qu'est-ce que vous pourriez fait, en plus, en moins
15		(( <i>mmh mmh et hochements de tête dans l'assemblée</i> ))

### 4.1.1 Constitution du nous

L'organisation du groupe se constitue dans les activités communicationnelles de ses membres. Or, une pratique récurrente d'Andrew est de faire référence au groupe, en incluant tous les membres, en parlant avec le pronom « nous » et en les invitant à participer aux discussions et aux décisions. Par exemple, Andrew emploie plusieurs fois par réunion les tournures de phrases suivantes : « *I believe it's an important group decision* », « *we might all want to consider* » ou encore : « *I think it's another really important thing, that we might want to consider together as a group* » (extraits des données non retranscrits dans l'annexe E). La récurrence de ces expressions en fait presque des « tics verbaux ».

Alors qu'Andrew était en train de partager son expérience aux membres du groupe et de donner des exemples tirés de sa propre pratique, on peut voir qu'il fait une sorte de synthèse conclusive dans l'extrait #1. Il fait alors référence au « nous » en employant ses différentes

formes et de manière répétitives : une fois « *us* », deux fois « *our* » et quatre fois « *we* » (lignes 01, 03, 05, 07 et 10).

La répétition et l'emphase qui est mise sur le « nous » dans le discours est constitutive du collectif dans l'interaction, à la fois au travers d'un sentiment d'appartenance mais aussi d'un acte de différenciation entre le GRA et tout ce, ou toutes celles et ceux (« *them* »), qui sont en dehors : « *we can take back to each of these people... and show... them* » (ligne 10).

On peut également voir dans l'extrait qu'Andrew alterne entre les pronoms personnels et se sert du « je » pour parler du « nous » (ligne 01 et ligne 05). Or, dans les données, il est le seul à associer le pronom personnel « je » au « nous », comme dans la phrase « *I think we're gonna start finding* » (ligne 05). Ce faisant, il parle au nom du groupe, et c'est le seul qui a ce droit. Par leur hochement de tête et leur « mmh mmh » (ligne 15), les membres valident et acceptent sans remettre en question ce droit de constituer et d'auteuriser le GRA.

Enfin, le fait de parler de « *our idea* » (ligne 03) et de « *our task* » (ligne 07) est une manière d'inclure et d'associer de nouveau les membres à la raison d'être et aux objectifs du GRA ; de rappeler et de mettre en avant le rôle particulier du groupe ; mais aussi et surtout de se positionner comme la personne autorisée à parler en son nom. À la suite de ce passage, aucun membre du GRA ne s'est opposé au rôle de porte-parole d'Andrew. C'est dans et par cette activité de constitution du nous que l'autorité d'Andrew s'accomplit dans les interactions.

Les éléments tirés de ce court extrait montrent comment Andrew est en position de compositeur et d'auteur du collectif, de ce « nous » qu'il mentionne à de multiples reprises ; dans cet extrait, mais également tout au long des cinq réunions sélectionnées pour analyser les

données. La constitution du nous est une activité communicationnelle participant à la composition et à la recomposition du collectif et de l'organisation qu'est le GRA, constitué dans et par la communication du leader, Andrew. La constitution et la reconstitution du nous participent à la pratique d'auteurisation au travers de laquelle l'autorité d'Andrew s'accomplit.

Sans ce « nous » qu'Andrew a créé dès le départ (étant à l'origine du GRA), mais qu'il ne cesse de rappeler de manière répétitive (au moins à chacune des réunions), il ne pourrait pas parler en son nom. L'emploi récurrent dans son langage du « nous » crée et recrée un espace-temps immatériel mais délimité, inclusif de ses membres, et propice à l'accomplissement continu de son autorité, à la fois émergente et déjà en partie constituée par sa capacité à s'adresser au groupe en son nom, en s'y incluant, mais aussi en le différenciant de ses non-membres.

Pour adapter ce qu'affirme Cooren (2015, p. 95-96), reprenant Taylor et Van Every (2000), cette constitution du nous est constitutive de l'identité du GRA, dont le leader reconnu est Andrew. Ainsi, en se faisant porte-parole du GRA, Andrew participe à sa constitution et à la réaffirmation de l'identité du GRA en tant que collectif. Le fait qu'Andrew « parle au nom » ou « se fasse la voix » du collectif est une manière de réaffirmer dans les interactions son identité de directeur du GRA, ce qui vient renforcer sa position d'autorité.

#### *4.1.2 Création du script*

Toujours en lien avec la pratique d'auteurisation, et grâce aussi à la pratique de constitution du « nous », Andrew se positionne également comme le créateur et l'auteur du script du GRA, activité communicationnelle qui, comme je vais le montrer, participe à l'accomplissement de

son autorité. Dans l'extrait #1, on peut observer certains éléments liés à la capacité et au droit de création du script qui sont octroyés à Andrew, sans être remis en question dans les interactions (ligne 15).

C'est lui qui énonce les objectifs du GRA, que cela soit en termes de quantité des données récoltées : « *remember, our idea is, when we get fifty or or so of these [interviews]* » (ligne 03), de livrables : « *our task is gonna be to try and come up with a model* » (ligne 07), et d'actions à poser : « *that we can take back to these people... and show... them...* (ligne 10) ... *here are some things that you can do* » (ligne 13). À la suite de cet extrait, Andrew changera le sujet et tout le GRA passera au sujet suivant, amené par Andrew. Il n'y a pas de remise en question de son rôle de créateur du script, activité communicationnelle au travers de laquelle on peut observer l'accomplissement de son autorité dans les interactions du GRA.

Au démarrage du projet de recherche, c'est Andrew qui avait décidé des différentes phases qu'allait suivre le GRA, en termes de contenu et d'agenda. Les dates des réunions ont également été choisies en fonction de sa disponibilité à être physiquement présent. Ce faisant, il est à l'origine du rythme, du calendrier et de tout le contexte temporel, mais également spatial, du GRA, éléments importants d'un script organisationnel. Andrew est le créateur et le scénariste du script du GRA, et ce rôle n'est jamais remis en question dans les interactions.

Également, pendant toutes les réunions et à de nombreuses reprises, Andrew est celui qui construit dans les interactions le scénario des tours de paroles. Par exemple, au moment où il introduit Juliette comme nouveau membre du GRA au début de R3, il la présente d'abord puis lui donne la parole : « *So Juliette, do you, you can introduce yourself in French it's probably easiest* » (lignes 94-95) et les autres membres se taisent et écoutent. Autre exemple, lorsque



Paul est sur Skype au début de R3, il l'invite à participer de la manière suivante : « *but I don't know if you have anything that would be on your agenda that would be useful for us to cover here as we get started, or any suggestions?* » (extrait des données non retranscrit dans l'annexe E).

Andrew est également celui qui crée le programme de chaque réunion dans les interactions, il ne l'annonce pas et ne le communique pas au préalable. Dans les interactions cela donne par exemple : « *so what I thought was... that we could first go through my first interviews as examples and then finalize the interview questions* » (extrait des données non retranscrit dans l'annexe E), proposition que personne ne discute ou ne négocie. Il structure aussi les activités du groupe : au début de R3, après avoir introduit Juliette, et pendant qu'il invite Paul à faire des suggestions, Andrew dit également : « *so we're thinking euh... We're gonna show the... I have, I have ready to show the, you know, the online... [Google Survey]* » (extrait des données non retranscrit dans l'annexe E). Or, il s'agissait d'un élément nouveau, non annoncé auparavant, et qui vient s'inscrire au milieu d'autres éléments participant déjà à son rôle de créateur du script.

Enfin, Andrew est celui qui crée, nomme et définit les rôles nécessaires au sein du GRA. Par exemple, Paul habite un pays étranger, c'est pourquoi il n'a été physiquement présent que durant R1 et R8, il n'avait donc jamais rencontré en personne les membres qu'Andrew avait invité à participer par la suite. Ainsi, au début de R8, Andrew présente Christian à Paul devant le reste du groupe de la façon suivante : « *You don't know him, but Paul is on of the main... He's the resource person for the ABC method... euh... he's the one that set up the Google document so that we could enter all the... data, from the research* » (extrait des données non

retranscrit dans l'annexe E). C'est également Andrew, pendant R1, qui a introduit sa recherche en nommant d'emblée Paul comme son chef de projet. Andrew est également celui qui décide et provoque les changements de sujets, ce qui sera encore plus visible par la suite à partir d'autres extraits des données. Cette capacité à orienter les actions et à décider des différentes étapes fait partie de sa compétence, autorisée par les autres membres par leur assentiment, à créer le script.

Comme observé dans les interactions, Andrew est celui qui pose les objectifs, le rythme et le calendrier du GRA, gère les tours de parole, effectue les changements et les clôtures de sujets, décide du déroulé des réunions et enfin crée et attribue les rôles. Ces différentes activités communicationnelles sont autant d'éléments participant à l'activité communicationnelle plus large de création du script, jouant elle-même un rôle dans la pratique d'auteurisation au travers de laquelle s'accomplit l'autorité du leader.

Ainsi, Andrew endosse différents rôles au sein du GRA : en plus d'être le créateur et le scénariste du GRA, il en est également l'acteur principal, le directeur, le producteur et le directeur de *casting* ; mais il est également le narrateur, à la manière d'une voix *off* qui commente l'action qui est en train de se dérouler ou les pensées des personnages dans un film. Cette même voix d'un personnage qui serait en dehors de l'histoire, depuis une position méta, ou encore l'œil de la caméra.

#### 4.1.3 *Méta-narration*

D'après Taylor (2012), l'auteurisation s'accomplit également :

« dans les récits que les gens utilisent pour bâtir leur propre compréhension de ce qu'ils sont et d'où ils sont, de ce qu'ils font et de ce que d'autres font, quand et pourquoi, le

tout sans cesse reconstruit dans le mélange complexe de situations continues, se manifestant à la fois matériellement et dans le discours » (p. 1179)

Or, une autre activité récurrente d'Andrew, observable à plusieurs reprises et dans chacune des réunions, est de se mettre en position « méta » par rapport à l'interaction en cours. Robichaud, Giroux et Taylor (2004) faisaient déjà référence à la « méta-conversation » comme lieu de constitution de l'organisation. D'après leur proposition, l'organisation est une « *language-based social entity composed of multiple communities of practice or cognitive domains* » où la méta-conversation émerge « *from the recursive processes of the conversations of the members, where each conversation narratively frames, implicitly or explicitly, the previous one* » (p. 624). Ici je propose que l'habileté d'Andrew à reprendre, de manière récursive, les conversations des autres pour en générer un nouveau narratif méta, est une activité de « méta-narration », qu'il effectue en parallèle d'activités de constitution du nous et de création du script du GRA.

Une des activités les plus récurrentes dans les interactions d'Andrew consiste à valider et à sanctionner les interventions des membres lorsqu'il reprend la parole, répond ou réagit. Peu importe ce qui a été dit, proposé ou demandé, ses phrases débutent très régulièrement par des éléments verbaux tels que : « *it's an excellent question* », « *yeah* », « *fantastic* » ou encore « *that's a great point* ». Or, il s'agit une activité communicationnelle de méta-narration, qui lui permet d'auteuriser ce qui est en train de se dire et de se faire (Cooren, 2015, p. 70-72). En retour, l'autorisation qui lui est donnée de sanctionner dans les interactions ce qui a été dit (par la non confrontation, le silence, voire même l'attente de cette validation), participe à l'accomplissement de son autorité, car cela le met en position d'être celui qui a cette

compétence et ce droit. Et c'est le seul qui a ce droit : aucun autre membre ne commence son intervention en validant ou sanctionnant ce qui vient d'être dit dans les données.

Andrew a également la capacité et l'autorisation de reformuler et de reprendre à son compte ce qui se passe ou ce qui se dit en sélectionnant et en intégrant les diverses contributions des membres. Par exemple, dans l'extrait suivant, Paul est présent à la réunion via Skype mais Anne avait de la difficulté à traduire ses interventions, de par la longueur de son discours. C'est pourquoi ici, c'est lui qui s'adresse directement et tour à tour, au groupe en français, puis à Andrew en anglais, pour parler d'une entrevue qu'il a déjà effectuée.

#### Extrait #2

16	Paul	Je peux le faire en français si ça...
17		<i>((rires du groupe - plusieurs personnes approuvent et le remercient))</i>
18		J'ai interviewé un, un CEO d'une société, d'une société de 50 personnes dans
19		le monde pharmaceutique mais euh... mais qui a levé 40 millions de fonds
20		pour faire des essais cliniques. Faut savoir que dans le monde pharmaceutique
21		il faut 10 ans pour mettre un pro... un projet... un produit sur le marché, ça
22		demande beaucoup, beaucoup d'argent, et donc c'est comme une société euh...
23		normale, ils ont déjà 5 ans d'existence, mais ils ont toujours rien vendu,
24		donc c'est assez... c'est assez particulier...
25		<i>((parle en anglais pour traduire à Andrew ce qu'il vient de dire))</i>
26		They have euh... they have euh... not... the [inaudible]... but they have
27		already 5 years of existence but they still need 4 years from now to have
28		authorization to sell on the market
29	Andrew	<i>((détourne la tête de Skype et s'adresse au groupe))</i>
30		Yeah, that's... that's very... that's a very... I've done a lot of work euh, in
31		pharmaceutical and that's one of the big challenges is the... timeline it takes to
32		actually take to get a product to market

Quand Andrew reprend la parole (ligne 29-30), qu'il avait lui-même donné à Paul, il reformule une partie de ce que vient de dire Paul en s'adressant au groupe, alors que Paul vient déjà de le dire en français. Cette répétition reformulée est une méta-narration dans laquelle Andrew se remet dans la position du narrateur commentant ce qui est en train de se dire. D'une certaine

manière, il intègre la contribution de Paul en la reformulant, et en insistant sur un des défis principaux que l'industrie pharmaceutique connaît. Ce faisant, il met en valeur l'importance de ce point, tiré du discours de Paul, et attire l'attention des auditeurs sur cet aspect en particulier. Ici, on voit également comment la méta-narration devient un outil d'auteurisation dans le simple fait qu'elle permet au leader de reprendre la parole à partir de sa position de méta-narrateur principal, cette activité continuant d'accomplir son autorité dans les interactions.

La répétition reformulée d'un discours est une manière d'insister et de mettre en avant un élément précis du discours dans les interactions. Un peu de la même manière que je l'ai fait au chapitre 2 de ce texte, en inscrivant ma revue de la littérature et en exposant les éléments que je souhaitais souligner et amener pour la création du script de ce mémoire de maîtrise. Pour Andrew, dans les interactions, c'est une manière de narrer ce qui vient de se dire, car il réalise à la fois une sélection et une reformulation, pour insister sur et expliquer de nouveau en quoi cet élément (la longueur de la mise en marché d'un produit) est un défi, ce qui est une méta-narration. Cette capacité à sélectionner et à reformuler ce qui vient de se dire fait d'Andrew le narrateur de la méta-conversation, ce qui participe à son auteurisation, et donc à l'accomplissement de son autorité.

Enfin, la méta-narration émerge également par et dans le fait de donner de la valeur et d'annoncer l'importance d'un élément : question, réflexion, accomplissement, entrevue, obstacles, difficultés, etc. Elle émerge aussi par et dans le fait d'identifier régulièrement dans son discours le « pourquoi » et les bénéfices des activités auprès des membres du GRA. Par exemple, dans l'extrait #1, Andrew dit : « *I think it's gonna be a very important question for us* » (ligne 01), ce qui valorise la question qui a été posée auparavant en la replaçant dans un

contexte plus global, en donnant une vision plus large, en la situant par rapport aux différentes étapes et objectifs du groupe et en expliquant en quoi cette question a de la valeur et est importante.

#### *4.1.4 Synthèse sur l'auteurisation*

Ces trois activités communicationnelles représentent différentes facettes d'une même pratique communicationnelle, celle de l'auteurisation, observable dans les interactions prenant place au sein du GRA. La pratique d'auteurisation est le site, en profondeur, de la performance et de l'accomplissement de l'autorité d'Andrew, telle qu'elle est visible en surface de l'extérieur. Ce processus n'est pas sans rappeler ces mots de Taylor (2012) quand il affirme que « l'autorité est en fait une manifestation de surface d'un phénomène plus important que je nommerai auteurisation » (p. 1178).

J'ai cherché à montrer que l'autorité du leader s'accomplit dans les interactions par sa capacité unique et ses compétences d'auteurisation, identifiables au travers d'au moins trois activités communicationnelles, observées de manière récurrente dans les données. Véritable auteur-homme-orchestre, il peut à la fois constituer le nous, créer le script et narrer la méta-conversation. C'est au travers de ces trois activités que le leader auteurise le GRA, et est autorisé en retour par les membres organisationnels par leur assentiment concernant son droit unique à parler au nom du groupe. Et il est le seul à avoir cette capacité et ces compétences d'auteurisation dans les interactions. Son autorité est ainsi performée par et dans la communication, rendue effective au travers des réactions et des non-réactions des membres du GRA, validant toutes la position d'Andrew comme auteur de l'organisation, démontrant par-là même l'accomplissement de son autorité.

Je souhaite maintenant ajouter une autre observation issue de l'analyse des données. En termes du degré d'occupation de la prise de parole, sur la durée totale des réunions, Andrew a la parole environ 75% à 80% du temps. De mon point de vue, cela fait de lui l'auteur principal du GRA, celui qui constitue le nous, crée le script et narre la méta-conversation, ce qui participe également à son auteurisation, et donc à l'accomplissement de son autorité. Cet élément fait de lui un participant singulier qui le distingue des autres membres du GRA. Or, au moins une autre pratique communicationnelle participant à l'accomplissement de son autorité a été identifiée dans les données, que j'ai nommé « auto-distinction », et qui correspond aux activités communicationnelles participant à le distinguer de tous les autres membres. Ainsi, de nombreuses activités communicationnelles octroient une position unique à Andrew dans et par les interactions, lui donnant un statut à part où ses droits et ses compétences sont différentes, en plus de devenir une référence exemplaire et inspirante.

## **4.2 Auto-distinction**

J'ai extrait des données trois activités communicationnelles qui ont pour effet l'auto-distinction d'Andrew par rapport aux autres membres du GRA. L'infraction aux lois a lieu à chaque fois qu'il déclare ouvertement enfreindre les règles régissant le GRA, qu'il a lui-même instaurées, et est adoubé par le groupe dans les interactions en retour. Le don de *feedback* apparaît alors qu'il se présente au groupe comme la personne dont le feedback a une valeur pour les membres, eux-mêmes lui réclamant ce *feedback* par la suite. Enfin l'auto-invocation est visible au travers de pratiques de présentification de sa propre expertise et expérience, mais aussi des méthodes qu'il a créées auparavant, des conférences et des formations qu'il prodigue à l'international ou encore des livres qu'il a déjà écrits.

#### 4.2.1 *Infraction aux lois*

Pour assurer un travail de recherche ainsi qu'un processus de qualité, Andrew a présenté une chronologie, une typologie d'actions et une grille d'entretien avec des questions précises, organisées par étapes en fonction de la structure du modèle ABC. Or, lui-même s'autorise à faire les choses différemment des autres, utilisant des arguments d'expertise et d'expérience. Présentifiée dans les interactions, l'expérience donne du poids et densifie l'autorité d'Andrew (Cooren, 2015). En d'autres termes, il applique la règle du : « Faites ce que je dis, pas ce que je fais ». En effet, à plusieurs reprises, Andrew explique comment lui ne suit pas les mêmes règles que les autres membres du groupe.

Pour illustrer cette activité d'infraction aux lois, je vais utiliser deux courts extraits des données ayant eu lieu lors de la même réunion (R3/GRA-I). Dans l'extrait suivant, les membres du GRA réfléchissent à leurs futures tentatives d'entretiens, et surtout à la manière de prendre contact et de présenter la recherche aux potentiels participants. Mon rôle de coordinatrice m'avait amenée avant cette réunion à mettre en page, traduire et partager avec tous les membres du GRA un document créé par Andrew comprenant une introduction courte à la recherche ainsi que la liste des bénéfices pour eux. Au début de la réunion, Andrew a présenté le document au groupe, en expliquant qu'il fallait l'envoyer aux potentiels participants afin de les informer et de leur expliquer les tenants et les aboutissants et ainsi les recruter pour l'unique entrevue prévue. La réaction d'Andrew dans l'extrait fait suite à la réclamation de deux membres qui sont inquiets de trouver des candidats et n'ont pas encore compris au nom de quoi les contacter et comment les convaincre de faire un entretien.



### Extrait #3

- 33 Andrew Well I think that's another really important thing, that we might all want to  
34 consider which is the preparation of, you know, of possible people we're  
35 interviewing. Euh... Like Paul said, do we send them that... I have been so  
36 far... not doing this!  
37 ((Andrew rit))  
38 Anne Il a, la préparation pour l'instant Andrew... ne l'a pas fait  
39 ((rires dans le groupe))  
40 Andrew But partially it's because I know, you know, I know the distinction so well that  
41 it's easy for me to sort of find a way to ask people those questions  
42 Anne C'est aussi parce qu'il est expert dans ce domaine et il sait comment amener  
43 les choses...

Andrew dit ouvertement au groupe qu'il n'a pas suivi les directives qu'il avait lui-même données lors de la troisième réunion quand il dit : « *I have been so far... not doing this!* » (lignes 35-36). Le fait de se distinguer comme ayant le droit d'être « hors-la-loi » par rapport au protocole d'entretien qu'il avait lui-même énoncé participe à une pratique d'auto-distinction. Le fait de se distinguer des autres par cette autorisation à dévier et à faire autrement est une manière de faire de soi-même une exception, notamment par le fait que cela signifie qu'il a le droit de modifier le script, dont il est déjà le créateur et le narrateur.

Lors de l'interaction, une fois la traduction faite, la réaction du groupe est de rire (ligne 39). Sans se questionner sur l'intention des personnes qui ont ri, je vois cela comme une réaction inhabituelle, provoquée par quelque chose de différent de d'habitude. Mais même s'ils rient, il n'y aura pas de questions concernant les raisons justifiant qu'il s'octroie le droit de se distinguer d'eux. C'est partiellement dû au fait qu'il offre une justification quand il explique : « *But partially it's because I know, you know, I know the distinction so well that it's easy for me to sort of find a way to ask people those questions* » (lignes 40-41). Cette explication repose sur son expertise, ce qui le distingue par-là même encore plus des autres membres du

GRA. Dans l'extrait suivant, la discussion concerne la grille d'entretien, les questions et leur ordre.

#### Extrait #4

- 44 Andrew You know, for me, those are a little bit more rhetorical and I don't, I don't  
45 always ask them. I don't ask all the questions actually...  
46 *((rires du groupe))*  
47 Anne Andrew, attention à ce que tu dis ! *((en le signalant du doigt et en riant))*  
48 Andrew *((changing the subject))* Now also, just so you know, I... In the two cases that,  
49 that... Well in all three interviews, the practice one with my son and then the  
50 other two, I didn't do any recording, I did it all by taking notes...  
51 *((Andrew explique que s'il ne fait pas d'enregistrement, c'est parce que les*  
52 *conditions ne s'y prêtaient pas, mais également parce que le fait de prendre*  
53 *des notes est plus actif, plus profitable pour lui et l'aide à penser))*  
54 Andrew But we may want to huh... It might be something to consider when you start  
55 doing your own interviews... whether... not... not to record, or to take notes

Andrew a créé une grille d'entretien très détaillée, comprenant trois parties différentes et dix-neuf questions en tout, pour autant, il annonce qu'il ne pose pas toutes les questions : « *I don't ask all the questions actually...* » (ligne 45). Et l'auto-justification est annoncée d'avance, quand il dit : « *for me, those are a little bit more rhetorical* » (ligne 44). En disant cela, il se positionne lui-même comme un membre à part du GRA, le plus expert et le plus expérimenté, qui n'a pas besoin de poser toutes les questions, un peu comme si c'était une formalité en réalité. Il s'octroie des droits auxquels les autres membres ne peuvent pas accéder. Et c'est via l'infraction aux lois, pratique d'auto-distinction que cette autorisation s'accomplit.

Cette fois-ci Anne a une réaction, elle le montre du doigt, comme un parent qui gronde son enfant, et dit en rigolant : « Andrew, attention à ce que tu dis ! » (ligne 47). Cette phrase montre qu'il est en train de se passer quelque chose de particulier, le discours d'Andrew permet la performance de son autorité de manière frauduleuse, presque illégale (par rapport

aux règles du GRA), et pourtant on ne fait que le rappeler à l'ordre. Et sa réaction est assez éloquente, puisqu'il change immédiatement de sujet (ligne 48), menant une activité de création du script. Il parle ensuite du fait qu'il n'enregistre pas les entretiens non plus, il s'agit également d'une infraction aux lois, car non prévu dans le protocole, mais cette fois-ci il va laisser le choix aux autres membres : « *But we may want to huh... It might be something to consider when you start doing your own interviews... whether... not... not to record, or to take notes* » (lignes 54- 55).

Même s'il est effectivement le directeur du GRA, et qu'il a une position d'autorité préexistante, cela lui donne-t-il le droit naturel de se différencier lui-même des autres, en ayant des activités d'infraction aux lois dans les faits concrets ? Non, mais cela est rendu possible dans les interactions au travers de la pratique d'auto-distinction : au moment même où il l'annonce, il prend acte et performe ce qu'il dit, s'autorisant lui-même à le faire.

Ainsi, à plusieurs reprises, Andrew se distingue lui-même des autres membres en disant qu'il ne suit pas la structure de l'entretien construit au sein du GRA et qu'il ne pose pas non plus toutes les questions préconisées. Il se positionne ainsi comme l'unique individu ayant ce droit, dont il prend acte lui-même dans et par les interactions : ce droit est établi à l'instant même où il l'exprime, ainsi qu'au travers de la non remise en question de ce statut spécial par les autres membres du GRA, qui valident et acceptent par leur assentiment cette performance de son autorité via une pratique d'auto-distinction se basant sur des activités d'infraction aux lois.

#### 4.2.2 *Don de feedback*

Une autre activité communicationnelle participant à la pratique d'auto-distinction, consiste à se présenter comme l'unique personne capable d'offrir un *feedback* aux membres du groupe,

représentant un « double don » : Andrew va offrir un *feedback* et Andrew est doué pour offrir ce *feedback* à d'autres. Cette pratique a pris place à différents moments tout au long des réunions du GRA, et en particulier lors de la toute première réunion de recrutement des membres.

En effet, un des bénéfices mentionnés par Andrew pour donner un intérêt aux étudiants à participer au GRA était d'approfondir leur connaissance théorique et pratique du modèle en bénéficiant de son *feedback* sur les diverses activités (entretiens, audits, diagnostics, recommandations, etc.) qu'ils allaient mener. Cette maîtrise du *feedback* le positionne comme l'unique personne ayant le droit d'effectuer cette activité et l'autorise ainsi à être un élément unique et distinct des autres membres du collectif. L'extrait suivant se veut illustratif, il prend place lors de R3 pendant que Paul est présent via Skype. Andrew lui a demandé s'il avait d'autres éléments à suggérer, et Paul fait cette proposition la proposition suivante.

#### Extrait #5

56	Paul	A... A... Another point is that huh... I wish... I will translate mine during the
57		weekend but it would be nice to have a feedback on the... the... validity of the
58		information we got...
59	Andrew	Yeah
60	Paul	... from, from you Andrew because huh... Obviously we are only the first...
61		the first round of... modelisation huh... in your... with your group and huh...
62	Andrew	Yeah
63	Paul	... you are the best placed to guide us to huh... the question...
64	Andrew	Yeah
65	Paul	... the [inaudible] or [inaudible] the answer
66	Anne	Ce que dit Paul, c'est que... il va le traduire ce weekend en anglais mais qu'il
67		aimerait bien que l'on ait tous un retour d'Andrew par rapport à notre première
68		interview, parce que c'est la première qu'on les utilise et que c'est lui le...
69	Andrew	Yes I mean... And for me that's part of the whole purpose of, of doing, of us
70		continuing in this group is, that's one of the benefits for you, is that you get
71		feedback from me about, you know... what...
72	Anne	Un des bénéfices pour nous...
73	Andrew	... The quality of your...

74 Anne ... c'est d'avoir un feedback d'Andrew  
 75 Andrew ... you know, your interviews  
 76 ((changes the subject)) Huh, I, I've done...two interviews...

On peut observer ici l'accomplissement de son autorité et sa performance par et dans le discours d'un autre membre quand c'est Paul lui-même qui lui fait la demande de *feedback* sur ses entretiens : « *it would be nice to have a feedback on the... the... validity of the information we got... [...] from, from you Andrew because huh... [...] you are the best placed to guide us* » (lignes 57-58, 60 et 63). Cependant, cette demande de Paul fait suite à l'annonce d'Andrew de cette maîtrise du *feedback* comme bénéfice pour les membres du GRA.

Ainsi, Paul dit à Andrew qu'il souhaiterait recevoir un *feedback* sur sa première entrevue dès qu'elle aura été traduite en anglais, en l'identifiant comme la personne la plus à même de les guider (ligne 63). Ici, c'est Paul qui pratique la distinction d'Andrew, en réponse à l'auto-distinction qu'Andrew avait amorcé lors de R1. C'était un des arguments de recrutement, Paul vérifie donc s'il obtiendra ce bénéfice.

Comme pour renforcer son « don de *feedback* », Andrew répète de nouveau que recevoir son *feedback* est un des bénéfices centraux à être membre du GRA quand il dit : « *Yes I mean... And for me that's part of the whole purpose of, of doing, of us continuing in this group is, that's one of the benefits for you, is that you get feedback from me about, you know... what...* » (lignes 69-71). Cette réponse d'Andrew est directement liée à sa pratique récurrente d'auto-distinction, qui passe par le fait de se positionner dans les interactions comme la personne la plus douée à donner du *feedback* aux autres, confirme également sa position de méta-narrateur.

À noter qu'il ne répondra pas non plus, ni directement, ni exactement, à la demande de Paul, il ne fait que confirmer et réitérer son don de *feedback*, mais pas forcément qu'il va en effet le donner. La production et la reproduction de son autorité est ainsi performée à de multiples reprises dans et par la pratique répétitive d'auto-distinction, liée ici à sa capacité unique d'offrir un *feedback* sur la qualité de leurs entretiens (lignes 73 et 75).

En se distinguant lui-même des autres au travers de cette affirmation répétée, l'autorité d'Andrew dans les interactions par la pratique communicationnelles d'auto-distinction, basée sur une activité communicationnelle de don de *feedback*. Une autre activité communicationnelle liée à l'auto-distinction est apparue dans mes données : l'auto-invocation.

#### 4.2.3 *Auto-Invocation*

Dans leur article sur l'auteurisation consciente de l'organisation et l'invocation, Brummans, Hwang et Cheong (2013) montrent comment le fait d'invoquer une figure vénérée permet aux leaders de cette organisation de se positionner comme les auteurs légitimes de l'organisation. D'après eux, « *what the literature on the discursive and transactive nature of authority suggests is the importance of invocation (from the Latin invocare, literally meaning « to call in ») or the calling upon, imploring, or appealing to rules, principles, people, etc. in the authoring of an organization* » (p. 350). Ainsi, en invoquant « *these figures through speech and text in interactions, they become inscribed or voiced into members' authoring of the organization* » (p. 350-351). L'invocation est une forme de présentification, en ce qu'elle rend présent dans les interactions des agents humains et non humains vénérés et reconnus par tous les membres d'un même contexte organisationnel. L'invocation, soit le fait de légitimer son autorité en invoquant, ou en donnant voix à, un personnage révééré dans les interactions

(comprenant les discours et les textes) prenant place dans des situations quotidiennes est un procédé discursif participant à légitimer l'autorité de celui ou celle qui la pratique (Brummans, Hwang et Cheong, 2013).

Andrew est leader du développement personnel. Il est auteur, conférencier, coach et formateur. Il opère dans le milieu des affaires et du coaching depuis les années 80. Il a publié une vingtaine d'ouvrages, dont cinq best-sellers. Sa spécialité est la création d'outils de diagnostic, d'intervention et d'accompagnement pour les coachs professionnels et les consultants. Tous les coachs certifiés connaissent au moins son nom, car plusieurs de ses techniques et outils sont enseignés dans le cursus de formation au coaching professionnel. J'ai également été personnellement témoin de comportements et de réactions d'individus se trouvant en sa présence (en formation, en conférence et même au sein du GRA) qui, de mon point de vue, démontre d'une déférence et de la présence d'une aura particulière autour d'Andrew. Par exemple : les gens font la queue pour lui parler, le remercient pour des méthodes qui ont changé leur vie ou encore lui demandent des autographes. C'est pourquoi je considère Andrew comme une figure vénérée et une sorte de célébrité, dans le contexte organisationnel et la culture professionnelle du coaching et de la consultation en entreprise.

Le fait de se présenter soi-même comme la personne la plus experte et expérimentée du GRA, raisons pour lesquelles il a le droit d'enfreindre les lois, mais aussi de donner du *feedback* aux membres est également une forme d'invocation de soi. Or, il le fait à plusieurs reprises, comme ces passages d'extraits précédemment cités le rappellent : « *I have been so far... not doing this! [...]* But partially it's because I know, you know, I know the distinction so well that it's easy for me to sort of find a way to ask people those questions » (lignes 35-36), « *You*

*know, for me, those are a little bit more rhetorical and I don't, I don't always ask them. I don't ask all the questions actually... » (lignes 40-41) et « Yes I mean... And for me that's part of the whole purpose of, of doing, of us continuing in this group is, that's one of the benefits for you, is that you get feedback from me about, you know... what... The quality of your... you know, your interviews » (lignes 68-70, 72 et 74).*

Il se rend présent lui-même dans son discours, alors qu'il est déjà physiquement présent. En tant que personnage déjà vénéré auprès des membres du GRA, il bénéficiait déjà d'une sorte de double présence : de par son corps physique, mais aussi de par son « aura » de figure illustre. J'entends par son « aura » ce qui le précède ou l'accompagne quand il entre dans une pièce remplie de coachs, par exemple : ses méthodes, sa contribution au domaine du coaching ou encore sa réputation. Il s'agit d'une aura contextuelle, en effet, elle peut être performée au sein du GRA, mais je pense que s'il entrait dans une classe à la Polytechnique de Montréal, personne n'irait spontanément vers lui pour l'accueillir, le remercier d'être là et lui demander de signer son livre. Il peut être à tour de rôle anonyme au milieu d'une foule, ou illustre autorité dans son domaine.

Il s'agit d'un deuxième niveau de présence, il se rend doublement présent quand il se nomme lui-même, se cite ou se donne en exemple, comme il le fait dans l'extrait suivant. Ici il explique pourquoi il souhaite envoyer à tous les membres les comptes rendus des entretiens qu'il a déjà menés, après les avoir d'abord partagés avec l'équipe (Anne, Paul et moi).

#### **Extrait #6**

77	Andrew	But, I... Part of the reason I was sending these back is that it would be a kind
78		of a, a, an example, for you... yeah... the way I did it, and... and my plan is...
79	Anne	C'est pour donner un exemple à suivre



Il offre ainsi sa manière de mener un entretien et les résultats trouvés en exemple pour que les membres du GRA puissent suivre ce modèle (ligne 78). Se donner en exemple est une pratique d'auto-invocation et de présentification du soi. En s'invoquant lui-même, il s'inscrit dans l'interaction et légitime son autorité, se faisant la propre voix de sa présence. D'une certaine manière, cette pratique d'auto-invocation a pour effet de densifier sa présence au travers de la vocalisation du soi.

Lors de la réunion d'information et de recrutement pour le GRA (R1), Andrew avait présenté sur un PowerPoint les différents bénéfices pour les membres qui allaient mener les enquêtes et les analyses. Parmi lesquels : approfondir la méthode ABC en « contact rapproché avec son créateur » (Andrew, se citant lui-même) et pouvoir s'associer au nom d'Andrew auprès de ses clients, « création de valeur ajoutée pour de futures interventions » (Andrew, se présentifiant lui-même). Lors de cette réunion en particulier, il s'est mis en avant, « présentant sa présence » comme un argument suffisamment fort pour participer au GRA. Cette manière de se présentifier en s'invoquant soi-même est une pratique de communication qui participe à l'accomplissement de son autorité auprès des membres du GRA.

Enfin, au milieu de R3, il fait référence à une de ses méthodes les plus connues, créée et publiée il y a environ vingt ans. Il rappelle son processus de création, presque identique à celui que le GRA était en train de suivre, puis nous invite à l'utiliser également dans nos entretiens. Il dit alors : « *we should... I do believe... euh... well, the power of [this method] can be so strong and, and... so impactful, that... it might change the way you... we all... manage our interviews* » (extrait des données non retranscrit dans l'annexe E) puis sort le livre dédié à cette méthode, l'ouvre et nous cite un passage pour nous rappeler la synthèse du modèle.

Littéralement, Andrew s'auto-cite. Ce faisant, il matérialise son aura en présentifiant et en invoquant sa méthode au travers de la matérialité de son livre et de son discours. Dans l'interaction, la réaction des membres a pris la forme d'une validation, Fannie sortant de son sac le même livre, en riant et en le posant devant elle.

L'accomplissement de l'autorité du leader est passée notamment par une pratique d'auto-invocation, forme de présentification de son nom, de ses méthodes, de sa réputation et de ses livres. L'auto-invocation est une forme de présentification renforcée, car à double effet : la personne qui parle étant déjà physiquement présente auprès de ses interlocuteurs.

#### 4.2.4 Synthèse sur l'auto-distinction

Les trois activités visibles dans les interactions et présentées ici, l'infraction aux lois, le don de *feedback* et l'auto-invocation, constituent la pratique communicationnelle d'auto-distinction. Par cette pratique, il se met en avant lui-même, sur le devant de la scène. Il y a le « nous » (qui distingue le GRA des autres, de l'extérieur) mais il y a également le « je » du leader (qui distingue le leader au sein même du GRA). L'activité de se distinguer soi-même du reste des membres dans les interactions est une pratique communicationnelle par laquelle s'accomplit l'autorité du leader de l'organisation. Il s'agit même du renforcement de la légitimité de son autorité, car l'infraction aux lois, le don de *feedback* et l'auto-invocation sont pratiqués de manière très récurrente tout au long des réunions du GRA. Séparément ou pratiquées de manière unique ou sporadique, elles n'auraient potentiellement pas le même effet de renforcement de l'autorité du leader. Mais dans le cas de ce terrain, de ce contexte et de ces données, elles sont imbriquées dans les interactions de manière complémentaire, complexe mais surtout répétitive. Andrew n'est pas seulement en position d'autorité d'emblée, mais son

autorité doit se construire et se reconstruire à chaque activité communicationnelle ou presque. La réalité est bien plus subtile et complexe qu'une autorité de surface apparente et acquise au préalable. La performance de son autorité au travers de ces pratiques communicationnelles dans les interactions, qui la matérialisent, la valident et la rendent présente de manière récurrente ne fait que renforcer sa légitimité ainsi que sa position d'auteur du GRA.

### **4.3 Gestion des distances**

J'ai déjà mis en avant deux pratiques communicationnelles observées dans les données en montrant comment elles interviennent dans l'accomplissement de l'autorité du leader : l'auteurisation et l'auto-distinction. Une troisième et dernière pratique a été mise à jour pendant l'analyse des données, elle consiste à la création de distances et de rapprochements différents entre le leader et les autres membres du GRA, mais aussi avec des agents illustres extérieurs au GRA. Cette pratique de gestion des distances est performée au travers de trois activités communicationnelles distinctes : le contrôle des frontières, l'instauration de relations privilégiées et l'association à des agents illustres, présentifiés dans les interactions.

#### *4.3.1 Contrôle des frontières*

Dans les interactions, j'ai pu observer concrètement comment le contrôle des frontières participent à l'accomplissement de l'autorité d'Andrew. C'est lui qui a le rôle d'agent douanier, c'est-à-dire que c'est lui qui contrôle l'entrée des membres à l'intérieur des frontières du GRA. Le fait le plus représentatif de cette activité est l'introduction de quatre nouveaux membres : Juliette (R3) et Leo (R5) et Christian et John (R7). Jusque-là, le GRA était composé de membres exclusivement issus de la formation suivie auparavant auprès du

CFCC, or, aucun des nouveaux membres n'avait participé à cette formation. Ils sont arrivés par leur lien direct avec Andrew, et leur invitation formelle a eu lieu en dehors des réunions du GRA, puisque chacun d'entre eux s'est présenté au début d'une réunion et a été présenté par Andrew. Voici les exemples des présentations de Leo et de Juliette, à titre d'illustration.

#### Extrait #7

80 Andrew And I wanted to introduce Leo, I think everybody has already, sort of... met  
81 him. And actually I was going to show a little bit of what Leo's connection  
82 with the ABC has been, to get a preview. So Leo has been illustrating the  
83 ABC, specifically for the book on ABC. And so, these are the kind of  
84 drawings.  
85 *((montre et commente quelques illustrations sur le mur de projection à  
86 partir de son ordinateur à l'aide d'un pointeur à laser))*

Cet extrait prend place au démarrage de R5, et comme on peut le voir, personne n'a été informé ni invité à exprimer son avis sur la venue d'une nouvelle personne. Andrew justifie sa présence par le fait que Leo est l'illustrateur de son futur livre, et pour prouver cela il montre des exemples sur l'écran de projection d'illustrations déjà effectuées par Leo, au format du livre. Par le fait d'être le seul à pouvoir autoriser l'accès au GRA, droit octroyé par un double processus d'introduction d'un nouveau membre et d'assentiment des anciens membres.

#### Extrait #8

87 Andrew We're just getting ready to introduce a new member in our group, who I was  
88 just explaining was at the, a one-day presentation I did about [coaching]  
89 Anne Elle est, c'est un, elle est, tu es venue dans une formation d'une journée sur le  
90 [coaching]  
91 Andrew *((s'adressant à Paul sur Skype))*  
92 You can hear, that's Anne, she's the interpreter tonight  
93 Anne At least I'm trying to!  
94 *((rires du groupe))*  
95 Andrew And... So obviously I want to thank Anne to be in this role. So Juliette, do  
96 you, you can introduce yourself in French it's probably easiest.  
97 Juliette Ok, euuh, donc je suis Juliette, je suis ravie d'être là ce soir et de commencer

98                               cette recherche avec vous. Comme je disais avec, à, à Andrew, j'ai fait une  
 99                               recherche sur le processus créatif [catégorie de personnes A] et je me suis  
 100                              vraiment inspirée de ses travaux et du coup c'est vrai que ça fait sens de voir  
 101                              les [catégorie de personnes A] comme [catégorie de personnes B] aussi, donc  
 102                              c'est les interviews que j'aimerais faire avec vous, c'est à des [catégorie de  
 103                              personnes A] en fait, pour apporter cette, cette lumière.  
 104       Andrew               Yeah. Fantastic.  
 105                              ((changes the subject))

Cet extrait est assez significatif, notamment parce qu'il regroupe plusieurs activités communicationnelles déjà identifiées et nommées dans les parties précédentes. On peut observer la constitution du nous et la création du script quand il annonce « *we're just getting ready to introduce a new member in our group* » (ligne 87) et la méta-narration dans le commentaire à Paul « *You can hear, that's Anne, she's the interpreter tonight* » (ligne 92).

C'est très intéressant d'observer qu'il parle au nom du GRA et l'auteurise, en affirmant qu'ils se préparaient à introduire un nouveau membre, alors que c'est lui qui a invité Juliette à se joindre au GRA et que c'est également lui qui décide de l'introduire et lui propose de se présenter elle-même : « *So Juliette, do you, you can introduce yourself in French it's probably easiest* » (lignes 95-96).

Il est également intéressant d'observer comment Juliette invoque Andrew alors qu'il est déjà physiquement présent quand elle se présente et affirme s'être inspirée des travaux d'Andrew dans ses propres recherches (ligne 100). A ce moment-là, la densité de la présence d'Andrew est très élevée, alors qu'il vient lui-même d'évoquer la conférence sur le coaching lors de laquelle il a rencontré Juliette (ligne 88), pratique d'auto-distinction par auto-invocation.

J'ai montré comment Andrew contrôle les frontières du GRA dans les interactions avec les membres du GRA. Il est le seul agent douanier à pouvoir laisser entrer quelqu'un. Les données

récoltées ne permettant pas d'analyser le cas de la sortie d'un membre en dehors du territoire du GRA. Dès le départ, c'est lui qui a convié ses étudiants à devenir membre, au moment de la constitution du GRA, puis par la suite il a invité de nouvelles personnes à participer au GRA. Il fait également cela de manière unilatérale : il n'a consulté personne, il les a introduits dans les interactions, mettant les membres du GRA devant le fait accompli, qui eux-mêmes n'ont pas réagi en retour pour exprimer un mécontentement ou un questionnement sur cette pratique, validée et acceptée par assentiment. Le fait de contrôler les frontières est une des activités communicationnelles liée à la gestion des distances par laquelle s'accomplit son autorité dans les interactions. Mais j'ai également identifié une deuxième activité communicationnelle jouant un rôle dans la pratique de gestion des distances : l'association à des agents illustres, pour faire référence à la présentification et à l'invocation de figures étant vénérées dans ce contexte organisationnel spécifique.

#### 4.3.2 Association à des agents illustres

Un deuxième acte communicationnel participant à l'accomplissement de l'autorité du leader, observé à partir des données du terrain, est la propension d'Andrew à se distancier des autres membres du GRA en présentifiant des agents humains et non humains vénérés dans ce contexte organisationnel.

La présentification a été définie par Benoit-Barné et Cooren (2009) comme « *those ways of speaking and acting that are involved in making present things and beings that, although not physically present, can influence the unfolding of a situation* » (p. 10). Ainsi, des agents, humains et non humains, peuvent être rendu présents dans les interactions. Or, une des activités communicationnelles récurrentes d'Andrew tout au long des réunions est de

s'associer à des agents, humains et non humains, illustres dans ce contexte organisationnel, qu'il amène au premier plan, les rendant présent dans les interactions. Ces agents peuvent être des célébrités ou des figures vénérées dans le milieu des affaires mais aussi des réussites associées à l'impact de son accompagnement. En les mentionnant, il rend ces agents vénérés présents, l'impact de cette présentification et de cette association à des agents illustres est relatif au contexte organisationnel. Ici, le contexte partagé par les membres du GRA correspond au milieu du coaching, de la consultation et de l'accompagnement de la performance individuelle (personnelle et professionnelle) et collective (entreprises et organisations). Andrew s'associe dans les interactions à des personnalités, des entreprises et des *success stories* qui sont valorisées et admirées dans ces milieux professionnels. Pour donner un ordre de grandeur, il peut s'agir de références comparables à Steve Jobs, Linked In ou encore à des *start-ups* de la Silicon Valley ayant multiplié par 100 leur chiffre d'affaires en moins de douze mois.

L'extrait suivant est la suite d'un extrait utilisé précédemment, où Andrew changeait de sujet (ligne 76) pour parler des entrevues qu'il a déjà faites.

#### **Extrait #9**

106	Anne	Il a fait deux interviews
107	Andrew	One not, not quite completed yet, but...
108	Anne	Une pas complétée mais presque
109	Andrew	And I'm doing one more tomorrow night.
110	Anne	Et il en fait une autre demain soir
111	Andrew	Euh where I'm skyping somebody in the Silicon Valley
112		<i>((Anne rit fort))</i>
113	Andrew	Anne is giving me the thumbs up because he's the guy that's co-investing
114		with Richard Branson on the Moon Express.
115	Anne	Euh... Il va interviewer demain soir quelqu'un qui est co-investisseur
116		avec Richard Branson sur le projet Moon Express
117		<i>((exclamations dans le groupe))</i>

Dans cette interaction, il mentionne d'abord de manière « anonyme » la personne qu'il va interviewer le lendemain en parlant de : « *I'm skyping somebody in the Silicon Valley* » (ligne 111). Il s'agit d'une forme de présentification d'un agent humain non nommé, associé à un lieu bénéficiant d'une aura prestigieuse dans ce contexte organisationnel. L'intervention d'Anne suivant cette phrase est inattendue, car elle rit de manière assez impromptue, étant donné que la phrase précédente n'était a priori pas humoristique (ligne 112). Andrew réagit en offrant une explication au rire d'Anne, se faisant également le narrateur de la méta-conversation en même temps : « *Anne is giving me the thumbs up because he's the guy that's co-investing with Richard Branson on the Moon Express* » (lignes 113-114). Il s'agissait donc d'une « *private joke* », c'est-à-dire d'une blague que seuls eux peuvent comprendre, et dont le contexte est préalable à l'interaction en cours et demandait des informations supplémentaires. C'est pourquoi le reste du groupe, moi y compris, ne pouvait pas comprendre. Cette réaction d'Andrew pourrait montrer qu'il réalise ce décalage, en tous les cas, il renforce la présentification illustre déjà amorcée à la ligne 111 en mentionnant cette fois-ci son interlocuteur et en le liant à un nom célèbre dans le milieu des affaires, « *Richard Branson* » ainsi que « *le Moon Express* ». La présentification de ces agents illustres participe à l'accomplissement de l'autorité d'Andrew auprès des membres du GRA, car ils représentent des éléments glorieux ayant une aura réputée et attractive. Andrew s'associe à ces figures d'autorité dans son discours, et le groupe en retour le valide et confirme, tentant même parfois de s'y associer comme le montre le rire d'Anne (ligne 112).

Cette association à des agents illustres participe à la pratique de gestion des distances, et il s'agit d'un processus à double effet. D'un côté, l'activité communicationnelle d'Andrew l'associe à des agents illustres, provoquant soudainement une augmentation de sa stature, un



peu comme le ferait un poisson-globe face au danger pour donner une image de force, sauf qu'ici l'effet est plutôt de donner une image de réussite et de succès, par association. D'un autre côté, cette association avec des personnes célèbres, qu'il rend présent dans les interactions, a pour effet le rapprochement des membres du GRA avec ces agents illustres, comme si le fait d'être dans le GRA à ce moment-là les diminuait la distance avec ces dites-célébrités. Par association avec ces agents illustres, présentifiés par Andrew dans les interactions, le degré de séparation d'Andrew et des membres du GRA avec ces êtres-humains dont la réussite et la renommée sont connus par un nombre conséquent d'autres êtres-humains est diminué.

À plusieurs reprises, Andrew offre des exemples tirés de son expérience et de sa pratique auprès de grandes multinationales et de start-ups devenues de grands succès. Il y ajoute toujours des éléments liés à des chiffres montrant une croissance et une réussite admirables, si ce n'est hors-normes. Par exemple, lors de R3, il cherchait à illustrer une des questions de la grille d'entretien, et il a décrit le processus vécu par les dirigeants d'une entreprise aujourd'hui mentionnée comme un exemple de gestion et de performance. Il présente le cas, explique le lien avec cette partie du modèle ABC, montre comment il s'est également servi de la méthode DEF avec eux, et conclue en disant : « *when I started with them, they have less than a million users and now they have three million five hundred users* ». Il s'agit également d'une association avec un agent illustre, sous la forme d'un succès d'affaires qu'il rend présent à titre d'illustration exemplaire. Il mentionne sa présence pendant cette transformation, s'associant directement à cette réussite. Par la suite, personne ne lui a demandé combien de temps il était intervenu avec eux, ni si son accompagnement était directement lié à leur croissance.

Il est également intéressant de voir que l'analyse dévoile deux types d'invocation différentes : Andrew s'invoque lui-même comme une figure vénérée, par l'auto-invocation (voir 4.2.3) et il invoque également d'autres figures vénérées avec lesquelles il a des relations rapprochées, d'où la gestion de distances propre à cette activité, comme il vient d'être montré.

De par l'association avec des agents illustres établie dans les interactions, l'autorité d'Andrew s'accomplit. Elle est constamment produite et reproduite, n'étant jamais réellement acquise, même si dans les données, elle n'est jamais remise en question, questionnée, ni rejetée. La multiplication des activités et pratiques communicationnelles participant à son accomplissement sont donc essentielles à son maintien et à son renouvellement. Une dernière activité a été repérée et identifiée à partir des données du terrain : l'instauration de relations privilégiées, qui participe à la pratique de gestion des distances car elle permet de créer des distances relationnelles plus ou moins grandes entre Andrew et les membres du GRA, mais aussi entre les membres du GRA entre eux, même si c'est toujours en relation avec Andrew.

#### *4.3.3 Instauration de relations privilégiées*

Pendant les interactions, Andrew tisse des relations privilégiées avec certains membres du GRA, au-delà de la hiérarchie établie, ce qui a pour effet de créer des distanciations et des rapprochements uniques en fonction de chaque membre, mais surtout, toujours par rapport à lui. Le déploiement des interactions le met au centre du réseau relationnel du GRA. Par exemple dans l'extrait #9, Andrew explique aux autres membres du groupe pourquoi Anne réagit en riant quand il dit qu'il va faire une entrevue sur Skype avec quelqu'un de la Silicon Valley : « *Anne is giving me the thumbs up because...* » (ligne 113). Il s'agit d'une activité de méta-narration, et donc une pratique d'auteurisation ; mais il s'agit également d'une

matérialisation de la relation entre Anne et Andrew au travers de la présentification d'une conversation ayant eu lieu avant et à l'extérieur du GRA, soit dans un autre espace-temps. En effet, le fait qu'Anne rit après la mention anonyme de la personne interviewée signale sa pré-connaissance du nom de la personne, comme l'explication de texte Andrew le montre. La référence implicite à cette conversation privée, car en dehors de l'espace partagé par les membres du GRA lors des réunions, la matérialise et la rend présente aux yeux de tous. Il s'agit de la présentification d'une relation privilégiée, dans le sens où personne d'autre qu'Anne, à cet instant-là, n'a eu la possibilité d'avoir une relation en face à face avec Andrew, qui plus est en dehors du lieu et des heures de réunions.

De la même manière, dans l'extrait #8, Juliette présentifie également une conversation ayant eu lieu en dehors d'une réunion quand elle dit : « comme je disais avec, à, à Andrew » (ligne 98). Différents membres du GRA présentifient et mettent en avant les conversations individuelles qu'ils ont pu avoir avec Andrew, en dehors du GRA, instaurant ainsi des relations privilégiées avec un seul membre de l'organisation : Andrew, placé au centre de ce réseau relationnel. En réalité, et comme le montre l'extrait suivant, cette instauration émerge d'une imbrication de présentifications de ces binômes privilégiés, de la part de l'un ou de l'autre membre de ces binômes.

#### **Extrait #10**

118	Andrew	So I was thinking... Just a couple of things... One...
119		<i>((long silence pendant qu'il lance la projection sur l'écran))</i>
120		First of all, I think most of you know, huh... Leo and I have been
121		continuing working on... on the... [ABC book]

Ici on peut observer qu'Andrew fait référence et présentifie une relation en binôme avec Leo qui a lieu en dehors du GRA, puisqu'ils travaillent ensemble sur son livre (ligne 119-120). Comme il le fait également dans l'extrait #9 avec Anne (lignes 113-114) et juste avant l'extrait #6 quand il expliquait avoir envoyé ses comptes rendus d'entretien à l'équipe.

Ainsi, au-delà des titres et des rôles octroyés à chacun des membres, ce qui créait une hiérarchie officielle et formelle, inscrite dans les documents partagés au sein du GRA ; une hiérarchie alternative du GRA émerge et est matérialisée et performée au travers des interactions par la présentification de relations privilégiées, avec comme référent central et unique, Andrew. Cette pratique participe à accomplir dans les interactions son autorité auprès de tous les autres membres du GRA.

#### *4.3.4 Synthèse sur la gestion des distances*

Par le terme de « gestion des distances », je souhaite illustrer l'activité communicationnelle qui permet de mettre une distance plus ou moins grande entre : le GRA et des agents extérieurs invités à devenir membres, le leader et les autres membres du GRA, et le leader et des agents extérieurs à l'organisation. Ce processus s'effectue au travers des interactions par des effets de distanciation et de rapprochement. Cette gestion des distances participe à l'émergence d'une hiérarchie informelle de l'organisation, matérialisée dans les interactions. La gestion des distances participe à l'agencement spatial du GRA, matérialisé dans les interactions. Par leur assentiment, les membres du GRA confirment l'autorisation d'Andrew. Cette pratique de gestion des distances comprend des activités de contrôle des frontières, d'association à des agents illustres et d'instauration de relations privilégiées.

## Chapitre 5 : Discussion

Maintenant que les résultats de cette étude ont été présentés, il est possible d'en faire une synthèse et de revenir à la question de recherche pour évaluer comment ils participent à y répondre, mais également d'apprécier les implications de cette recherche pour la théorie, ainsi que pour la pratique. Enfin, l'identification des limites de cette étude permet de proposer de nouvelles pistes pour de futures recherches, dans l'objectif de compléter le savoir et la compréhension du phénomène de l'autorité et de son accomplissement dans et par la communication.

### 5.1 Retour sur la question de recherche

Pour rappel, la question de recherche ayant accompagné cette étude était : quelles sont les pratiques communicationnelles par lesquelles s'accomplit l'autorité d'un leader du développement personnel dans ses interactions avec les membres de son organisation ? L'analyse des données collectées a permis l'observation et l'identification de trois pratiques communicationnelles, elles-mêmes constituées de trois actes communicationnels. Ces résultats montrent au travers de quelles pratiques communicationnelles s'accomplit l'autorité d'Andrew, leader du développement personnel, au sein du GRA. Ainsi, l'auteurisation s'appuie sur des actes de constitution du nous, de création du script et de méta-narration ; l'auto-distinction s'appuie sur des actes d'infraction aux lois, de don de feedback et d'auto-invocation ; et la gestion des distances s'appuie sur des actes de contrôle des frontières, d'association à des agents illustres et d'instauration de relations privilégiées.

L'une des observations les plus évidente est la récurrence et la répétition de ces pratiques et actes communicationnels dans les interactions, rendant l'accomplissement de l'autorité d'Andrew inévitable et... encore plus difficile à remettre en question. L'autorité est une co-construction dans les interactions, ici entre Andrew et les membres du GRA, et elle s'accomplit en deux temps : par des actes d'affirmation (et de réaffirmation par la répétition) suivi d'actes d'acceptation, de validation ou de confirmation de la part des interlocuteurs (Cooren, 2015, p. 95). Chaque fois qu'une des pratiques communicationnelles identifiées dans cette étude est (ab)usée, elle participe à l'accomplissement de l'autorité d'Andrew, notamment en réaffirmant son identité de directeur du projet de recherche, par exemple en se faisant porte-parole du GRA ou en sanctionnant les interventions des autres membres. Et chaque fois qu'une remise en question émerge du GRA, son autorité s'accomplit, encore et encore, constamment réitérée et renouvelée. Ces actes communicationnels de réaffirmation de son autorité sont contenus majoritairement dans le discours d'Andrew, mais également dans celui de certains membres : Juliette, Anne, Paul et Leo. Autre constat intéressant : ces membres sont ceux avec qui Andrew a instauré des relations privilégiées, et chacune de leurs interventions liées à ces pratiques communicationnelles a eu pour effet d'affirmer et de confirmer de nouveau l'autorité d'Andrew au sein du GRA... et la leur, mais ce n'était pas l'objet de recherche. Enfin, ces pratiques communicationnelles employées seules, isolées les unes des autres, ne permettraient pas automatiquement d'asseoir son autorité, mais leur multiplication et leur récurrence dans les interactions font apparemment en sorte de rendre de plus en plus difficile la remise en question de son autorité.

L'autorité du leader du GRA se (re)constitue de manière récurrente et continue au travers de multiples différentes pratiques communicationnelles qui participent à son positionnement

d'auteur organisationnel dans les interactions, à la fois différent des autres membres du GRA, mais aussi capable de modifier les distances le séparant individuellement de chacun des autres membres.

Il est opportun de préciser maintenant que ces pratiques sont potentiellement couplées entre elles, et coexistent dans un même élément discursif, tel qu'on a pu l'observer dans certains extraits proposés et leur analyse. Ces pratiques n'existent pas indépendamment les unes des autres, ce sont pour des raisons pratiques et analytiques que je les ai étudiées comme des éléments isolés et autonomes, comme des « aspectualités ». Dans le « ici et maintenant » des interactions, elles sont imbriquées les unes dans les autres, un même acte discursif servant potentiellement plusieurs actes et pratiques communicationnelles, imbriquées les unes dans les autres, elles se déploient au fur et à mesure des interactions, de manière non-linéaire et processuelle. « L'intérêt d'une telle imbrication est de rendre visible le caractère articulé, complexe et nuancé des phénomènes d'autorité dans l'organisation, ainsi que l'agencement rhétorique particulier qui en rend compte » (Wathelet, 2015, p. 72). Chacune d'entre elles a pour effet de participer à l'accomplissement de l'autorité d'Andrew.

Sans que cela soit réellement surprenant, de par leur lien intrinsèque (Chapitre 2), mais intéressant à mentionner malgré tout, les résultats de cette étude s'apparentent avec au moins une partie des sources de pouvoir listés par Morgan (1980) : autorité formelle, maîtrise des alliances, contrôle des ressources rares, gestion des frontières de l'organisation et... pouvoir que l'on a déjà. On retrouve donc de nouveau des liens entre pouvoir et autorité. Ces sources de pouvoir sont donc mobilisées au travers des pratiques communicationnelle participant à l'accomplissement de l'autorité du leader du GRA. De la même manière, la présentification

comme processus communicationnel d'auteurisation est liée à cette affirmation de Morgan concernant le pouvoir : « il est aussi possible de profiter du côté attractif du pouvoir. Le pouvoir attire et soutient les gens qui veulent s'en nourrir et qui, en réalité, servent à augmenter le pouvoir de celui qui le détient déjà » (1980, p. 192). La présentification serait une pratique servant à « se nourrir » du pouvoir d'un autre, en l'invoquant par exemple, avec un double effet : « augmenter » le pouvoir de l'auteur, mais aussi celui du principal.

La narration qui a été faite des résultats de recherche se voulait une description détaillée et précise, inspirée par la théorie des actes de parole, l'ethnométhodologie et l'analyse de conversation, des procédés, techniques et méthodes actionnées au travers des interactions du GRA pour générer et constituer l'autorité de son leader, Andrew (Cooren, 2006, 2015). Stable en apparence, les résultats montrent comment cette autorité se renouvelle et s'accomplit, concrètement, encore et encore, à chaque instant communicationnel. Jamais réellement acquise, elle émerge des interactions humaines et non humaines, notamment grâce à son pouvoir réflexif : « *what people do and say in a given situation actively participates in the definition, production, and even constitution of that very situation* » (Cooren, 2015, p. 33).

## **5.2 Contributions et implications**

Cette étude est constituée par son auteur, son objet, son processus méthodologique, ses données, ses résultats, etc. mais elle s'inscrit à la fois à la suite d'une littérature (auteurisée par des chercheurs, des méthodes, des recherches, des données, des résultats, etc.) et au début de la suite, elle-même constituée en partie par cette recherche sur l'accomplissement de l'autorité du leader du développement personnel, qui aura eu des contributions et des implications à la fois pour le milieu académique et pour les praticiens.



### 5.2.1 Contributions théoriques et académiques

Cette recherche empirique autour du thème de l'autorité et de son accomplissement dans les interactions répond de manière unique à diverses suggestions concernant de futures recherches à réaliser (Brummans, Hwang, & Cheong, 2013 ; Benoit-Barné & Fox, sous presse ; Benoit-Barné & Cooren, 2009). Tout d'abord, cette recherche a recueilli et analysé des nouvelles données issues du terrain pour continuer à étudier et à décrire la pratique de présentification et ses différentes formes dans le processus d'accomplissement de l'autorité. À ce titre, cette recherche contribue à décrire et explorer le rôle des pratiques communicationnelles de présentification et d'invocation dans d'autres contextes organisationnels, augmentant par là même la base de données empirique et théorique les concernant. En ce sens, je réponds à l'appel de Benoit-Barné & Fox : « *CCO researchers interested in the question of authority could continue to describe the practices of presentification that sustain authority. This could lead to deeper examination of how some practices become the authorized and legitimate ways of speaking for a given organization, raising issues of their durability, scale, and institutional normalization* » (sous presse). Également, parmi les pratiques de présentification et d'invocation qui ont pu être observées dans les données, deux types distincts d'invocation ont été repérés : l'auto-invocation (4.2.3) et l'invocation de figures vénérées dans ce contexte organisationnel (4.3.2) ; ce qui représente un autre apport théorique.

Mais cette étude visait également à prolonger l'examen de ce champ (encore peu exploré), de manière ouverte à l'émergence de nouveaux éléments liés à la question de recherche : quelles sont les pratiques communicationnelles par lesquelles s'accomplit l'autorité d'un leader du développement personnel dans ses interactions avec les membres de son organisation ? C'est

pourquoi un des apports principaux de cette recherche consiste à avoir observé, identifié et nommé de nouvelles pratiques et activités communicationnelles impliquées dans l'accomplissement de l'autorité d'un leader du développement personnel dans les interactions. Ainsi, les résultats de cette recherche permettent d'approfondir la connaissance et la compréhension du phénomène de l'autorité dans une perspective constitutive de la communication organisationnelle.

Un autre apport de mon étude est de proposer un contexte organisationnel novateur, l'autorité n'ayant, en effet, pas encore été étudiée dans une perspective communicationnelle auprès de leaders du développement personnel. L'originalité de ce contexte tient notamment dans le fait qu'il s'agit d'un individu constituant une organisation à but lucratif à lui tout seul (son nom personnel se confondant à la fois avec le nom de son organisation et représentant sa marque de fabrique), mais dont la mission se veut humanitaire et sociale, en ce qu'elle vise à apporter bien-être, évolution, guidance, conseils et outils pour améliorer la vie d'autrui au quotidien et de manière durable. L'organisation étudiée (le GRA) s'était constitué autour d'une figure vénérée (le leader du développement personnel) mais non-religieuse, non-spirituelle, et cependant orientée vers le développement et la croissance personnelle, professionnelle et organisationnelle lucrative et durable pour tous. Il s'agit d'un contexte situé à mi-chemin entre une organisation à but lucratif et une institution spirituelle et humanitaire. Ce contexte organisationnel est en quelque sorte hybride, et il apporte une autre dimension exploratoire riche et pertinente, pour étudier l'autorité dans un contexte organisationnel dans une approche constitutive de la communication.

Enfin, cette étude participe également à offrir des éléments additionnels qui renforce l'applicabilité de théories et de conceptualisations préexistantes. Par exemple, la « métanarration » identifiée dans cette étude (4.1.3) peut être rapprochée du modèle de l'organisation développé par Taylor (Brummans, Cooren, Robichaud et Taylor, 2013, p. 176-183), en ce qu'elle participe à cartographier l'expérience collective par et dans une représentation verbale dont le narratif parle au nom de l'organisation elle-même. La pratique d'auteurisation (4.1) a été catégorisée de cette manière car Taylor (2012) l'avait déjà nommée, en identifiant des activités communicationnelles proches ou identiques de celles ayant émergé des données.

### *5.2.2 Découverte conceptuelle émergente*

Le processus d'analyse conversationnelle ancrée dans le terrain a permis l'identification inattendue d'un autre processus prenant part à l'accomplissement de l'autorité, que j'ai nommé « inception ». En effet, certains codes ouverts ayant émergé des données (Tableau 3) se rapportaient à un phénomène que je n'arrivais pas à décrire ni à catégoriser, mais que j'exprimais par : « Andrew réussit à obtenir ce qu'il souhaite, sans le dire ouvertement ; le résultat souhaité est proposé par des membres du GRA ».

Le mot « Inception » faisait d'abord référence au film éponyme de science-fiction (Nolan et Thomas, 2010) mettant en scène Leonardo DiCaprio, dans le rôle de Dominic Cobb, dans un futur proche, où la nouvelle technologie du « rêve partagé » permet d'entrer dans les rêves d'une autre personne et d'y jouer un rôle. Légalement, les militaires s'en servent pour s'entraîner au combat, mais seulement en rêve. Dans son usage hors-la-loi d'espionnage industriel, elle permet d'accéder aux informations du subconscient du sujet. C'est le processus d'Extraction. À l'inverse, elle permet également d'implanter une idée dans le subconscient du

sujet dans le but d'influencer et de guider ses décisions. L'objectif est qu'après son réveil, la personne se soit appropriée l'idée comme étant sienne et agisse en conséquence dans la vie réelle. C'est le processus d'Inception.

Mais l'étymologie du mot, qui renvoie à la forme latine *inceptio* : « commencement, début », dérivée de *inceptare* : « commencer, entreprendre (se décider à faire une chose et s'engager dans son exécution) » était également très adéquate pour décrire ce qui était en train de se passer. Certains éléments des données montrent qu'Andrew pratique une forme « d'inception » qui lui permet d'obtenir le résultat souhaité, sans l'exprimer directement ni ouvertement, en apparence. En approfondissant un peu, et en regroupant les codes ouverts y participant, plusieurs concepts, sous-catégories et catégories ont émergé, qui appartenaient à une catégorie plus centrale d'inception.

De manière expérimentale, j'ai élaboré la définition conceptuelle et opérationnelle suivante pour tenter de décrire ce qu'il se passait. Ainsi, l'inception nomme un procédé unique qui consiste pour Andrew à d'abord « planter » certains éléments, ou graines de semence (tels que : idée, opinion, façon de faire, choix, etc.) déterminants pour la suite des événements lors des interactions (collectivement ou individuellement), de manière subtile, voire invisible ; puis ensuite de « cultiver » ces graines semées afin qu'elles germent comme une idée ou une opinion propre dans l'esprit de l'auditeur ou du public ; pour enfin « récolter » les fruits de son labeur sous la forme, par exemple, d'une décision prise par le groupe dans le sens de ce qu'Andrew souhaitait, sans jamais avoir eu à se prononcer directement ni frontalement.

Le retour à la racine latine du mot autorité, a également été intéressant pour l'élaboration hypothétique de ce concept. Pour rappel, *augere* signifie « augmenter ». Or, pour augmenter

quelque chose, il faut ajouter quelque chose en plus, quelque chose de nouveau, d'où le potentiel sens dérivé de : « commencer quelque chose », ce qui renvoie également à l'origine étymologique du mot « inception ». A priori, des liens « de parenté » semblent pouvoir s'établir entre les deux notions d'autorité et d'inception. Cependant, l'étape de comparaison constante de la méthode d'analyse de la *Grounded Theory*, ainsi que la faible récurrence observable du phénomène dans les données, n'a pas permis de valider et de garder ces éléments pour répondre à la question de recherche de cette étude. C'est pourquoi l'inception et les codes ouverts, axiaux et sélectifs lui étant liés n'ont pas été inclus dans les résultats. Cependant, la conceptualisation de l'inception, comme pratique communicationnelle liée à l'accomplissement de l'autorité est apparue comme une piste valide et pertinente à explorer, car elle pourrait avoir des implications académiques et sociétales intéressantes.

### 5.2.3 *Implications pratiques et sociétales*

Comme il a été démontré (2.1.2) la question de l'autorité est intrinsèquement liée aux concepts de pouvoir, d'influence et de leadership ; ces termes sont très populaires, et ce depuis l'Antiquité (chapitre 1). Ils posent de nombreux enjeux et problématiques au sein des organisations (gestion, ressources humaines, prise de décision, etc.) au niveau de la société (politique, domination, pouvoir, etc.) et également pour tous les praticiens œuvrant dans le développement personnel, la consultation, la relation d'aide, la psychothérapie ou toute autre forme d'accompagnement d'autrui (manipulation, posture, abus, etc.). « Avoir du pouvoir », « avoir de l'influence », « avoir du leadership », « avoir de l'autorité », sont autant d'expressions utilisées dans le langage courant qui montrent que ces notions sont valorisées comme quelque chose qu'il est bon de posséder ; en quelque sorte, il s'agit de facteurs de

réussite, de grandeur, de prestige, de puissance, etc. Pourtant, il s'agit bien « d'objets éphémères », on peut perdre du pouvoir, perdre son influence, etc., d'où la quête perpétuelle de méthodes, de techniques, d'outils permettant son accomplissement constamment renouvelé. Cette étude offre une compréhension détaillée et à un niveau micro des activités et pratiques communicationnelles participant à l'accomplissement de l'autorité dans les interactions. Une des implications possibles pour les praticiens serait donc de mieux connaître les pratiques et les activités communicationnelles participant à son accomplissement afin de « pouvoir » s'en « servir ».

La prise de conscience des activités et pratiques communicationnelles impliquées dans l'accomplissement de l'autorité devrait également permettre de prendre conscience des processus d'autorité qui se jouent dans les interactions, en particulier face à un leader du développement personnel. Leur popularité serait-elle en partie liée à la maîtrise et à l'(ab)usage de ces activités et pratiques communicationnelles (par répétition et par superposition dans le discours) ?

Concernant les coachs professionnels, il me semble que cette prise de conscience ne peut qu'aider à instaurer un rapport coach-client le plus sain possible, notamment par l'acceptation que la maïeutique est une co-auteurité éphémère. Conscient des activités et pratiques communicationnelles qui pourrait accomplir son autorité, le coach devrait pouvoir jauger l'intensité et la fréquence de leur utilisation pendant une séance de coaching, pour assurer un « bon usage » plutôt qu'un « abusage ». D'ailleurs, le fait de partager cette connaissance avec le coaché aurait une dernière implication pratique et sociétale, la plus essentielle à mes yeux. Ces connaissances pourraient permettre de mieux comprendre en quoi l'autorité, en tant que

processus d'auteurisation, et ses divers mécanismes et activités communicationnelles, peut devenir un outil pour devenir l'auteur de sa propre vie. Ce qui rejoint en partie une des dernières tendances dans l'approche pratique du leadership préconisant la connaissance de soi pour développer à la fois le leadership de soi (*self-leadership*) et le leadership conscient (*mindful leadership*). Cependant, cette étude à elle seule ne permet pas d'extrapoler pour élaborer de tels outils, pour cela, il faudrait mener de multiples autres recherches visant à approfondir encore plus le phénomène d'accomplissement de l'autorité, de manière multidimensionnelle et multi-contextuelle.

### **5.3 Limites et pistes de recherche futures**

Les résultats de cette étude ouvrent de nouvelles futures pistes pour les chercheurs souhaitant approfondir la compréhension de l'accomplissement de l'autorité de, par et dans la communication. La principale concerne le fait que cette recherche n'a étudié qu'une facette de l'accomplissement de l'autorité, principalement pour des raisons d'ampleur de la recherche, de conceptualisation et de méthodologie pour étudier les deux en même temps. Cette recherche s'est concentrée sur les activités et pratiques communicationnelles constituant l'autorité du leader de l'organisation. Il manque donc la deuxième facette concernant les pratiques et activités communicationnelles « auteurisant » tous les autres membres organisationnels. De telles recherches permettraient d'avoir une compréhension plus extensive et plus globale du phénomène d'accomplissement de l'autorité.

Cette étude montre comment l'autorité d'Andrew se constitue et s'accomplit dans et par la communication, de manière répétitive et presque insistante. À tel point qu'il me semble important de soulever la question de l'absence de remise en question, sur le moment, dans les

interactions, de l'autorité du leader. Il serait extrêmement intéressant de construire des recherches visant spécifiquement à mieux comprendre ce phénomène, et quel est le degré d'impact des pratiques et activités communicationnelles identifiées. À quel point la répétition à outrance de ces actions et de ces pratiques communicationnelles, majoritairement par le leader lui-même, rend difficile, voire impossible, et intervient comme facteur dans l'absence de remise en question visible dans les interactions ? De manière hypothétique, j'avance que le contexte très particulier d'une organisation créée et dirigée par un leader du développement personnel, dont l'aura et la renommée sont célébrées et un des sources d'attractivité pour ses membres, a un impact. La préexistence d'une autorité déontique, épistémique, et charismatique joue-t-elle un rôle dans l'apparente absence de remise en question ? Sans ces autorités préexistantes, les pratiques communicationnelles identifiées ici continuent-elles de permettre l'accomplissement de l'autorité d'un membre organisationnel ? Le sujet mériterait d'être investigué plus en profondeur dans de futures recherches, qui aideraient à augmenter la connaissance et la compréhension du phénomène d'accomplissement de l'autorité dans les organisations.

Pour continuer sur le thème de l'absence de remise en question de son autorité dans les interactions du GRA, je tiens à préciser ici la chose suivante : le manque de rébellion ou de négociation pendant les réunions, ne signifie pas qu'à moyen et à long termes, certaines composantes, auparavant (prises pour) acquis, de son autorité n'aient pas été ébranlé. Cet aspect m'a paru évident tout au long de la recherche. Premièrement parce que si je me replace dans le rôle de membre du GRA et d'ancienne étudiante d'Andrew, l'image que j'ai de lui a été ébranlée, et je ne le reconnais aujourd'hui plus comme un leader inspirant. Ai-je réagi ainsi parce que j'avais ce questionnement théorique en tête en entrant sur le terrain, et donc une



vision, si ce n'est critique, au moins orientée à observer concrètement le déploiement de son autorité dans les interactions ? Ou ai-je envisagé cette recherche parce que c'est la réaction habituelle que j'ai face à de tels leaders, ayant déjà étudié et travaillé de manière rapprochée avec cinq d'entre eux ? Même question que l'œuf et la poule : qui est apparu en premier ?

Deuxièmement parce que lors d'une discussion informelle, en dehors des réunions, avec deux autres membres du GRA, ils ont eux-mêmes émis des avis allant dans le même sens, et pourtant, pendant les réunions, rien n'a transparu. Fait très intéressant, et surtout indicateur que cette étude manque notamment d'un aspect longitudinal, à plus long terme, incluant des entrevues avec les membres de l'organisation pour recueillir leurs points de vue, leurs critiques, leurs motivations et toutes autres réactions par rapport au leader du développement personnel. Par exemple, une grille d'évaluation du leader, comprenant de multiples aspects (liés à son autorité, sa légitimité, son rôle de leader, etc.) pourrait être proposée aux membres de l'organisation avant, pendant, juste après, puis quelques mois plus tard. Ce serait une manière d'évaluer et de mesurer s'il y a un impact, des modifications, et lesquelles. À cela s'ajoute toutes les questions des raisons, des motivations, des intérêts de chaque membre à travailler pour, ou avec, un leader du développement personnel et à lui reconnaître une autorité. Mais j'avance déjà trop loin, mon idée ici est d'ouvrir la porte à de nouvelles recherches, plus complètes et plus riches, afin d'améliorer et d'approfondir encore plus notre compréhension de l'autorité d'un leader du développement personnel dans un contexte organisationnel.

Autre fait intéressant que je souhaite aborder ici : de manière récurrente dans les données, quand Andrew s'exprime, on peut observer dans son discours un mélange de pronoms assez

fortement marqué, alternant dans la même phrase entre « je » et « nous ». On a déjà pu l'observer dans deux extraits retranscrits précédemment dans ce chapitre. D'abord, quand il a répondu à la demande de feedback de Paul en disant : « *Yes I mean... And for me that's part of the whole purpose of, of doing, of us continuing in this group is, that's one of the benefits for you, is that you get feedback from me about, you know...* » (lignes 69-71). Puis également quand il annonce ce qu'il va faire après avoir introduit Juliette au groupe en disant : « *so we're thinking euh... We're gonna show the... I have, I have ready to show the, you know, the online... [Google Survey]* » (extrait des données non retranscrit dans l'annexe E). Cela montre qu'il y a une tension contradictoire récurrente entre le fait de parler au nom du groupe (auteurisation) et se mettre en avant (auto-distinction) en même temps. Pourtant, ces deux pratiques participent à l'accomplissement de son autorité, et aucune des deux ne lui est refusée. Serait-ce une autre pratique communicationnelle participant à l'accomplissement de l'autorité dans les interactions que d'avoir la capacité de soutenir ce paradoxe (*hold the paradox*) mais aussi le droit de le faire, sans que personne ne le relève ni le remette en question ?

Pour aller encore plus loin, cette recherche a pris place dans un contexte tellement particulier, unique et rare que je ne peux éviter de me demander si les résultats trouvés ici seraient applicables dans un contexte organisationnel similaire et comparable, mais aussi dans d'autres contextes : une organisation menée par un leader inspirant, mais pas forcément lié au domaine du développement personnel, une organisation non-hiérarchique sans leader, ou encore une organisation hiérarchique sans leader inspirant à sa tête. Dans tous ces contextes : quelle forme prend l'autorité ? Quelles pratiques communicationnelles prennent place dans l'accomplissement de l'autorité d'un, ou des, leaders ? l'autorité est-elle remise en question ?

Pour conclure cette discussion, d'autres pistes de recherche intéressantes pouvant émerger de cette recherche vont être énoncées de manière synthétique : (1) La question de la motivation et de l'intentionnalité des auteurs organisationnels ; (2) Les questions de manipulation, d'assujettissement, de contrôle par l'accomplissement de l'autorité dans les interactions, dans une approche plus critique ; (3) La question concernant la prédominance d'hommes leaders du développement personnel, dans une approche plus féministe ; (4) La question de l'influence et de l'autorité d'un leader du développement personnel dans un espace-temps disloqué : comment une personne est influencée à modifier son quotidien en lisant un livre ou en participant à un séminaire motivationnel, laissant alors l'auteur organisationnel faire autorité sur elle ? (5) L'analyse spatiale des réunions du GRA aurait également pu être source d'éléments riches et instructifs concernant l'incarnation symbolique de l'autorité dans l'espace ; (6) Comment se constitue l'autorité « première » d'un leader du développement personnel, cette même autorité « première » qui est reconnue et partagée dans un même contexte organisationnel ou milieu socio-professionnel ? (7) La plateforme des *TED Talks* représente-elle un nouvel amphithéâtre de rhéteurs (dans le sens classique) et comment l'autorité s'accomplit dans un tel contexte ?

## Chapitre 6 : Conclusion

Ces mots clôturent symboliquement le dialogue qui a été ouvert entre la description narrative structurée de cette recherche, les théories et les chercheurs l'ayant précédée et les données issues du terrain. Tous ces acteurs ont participé activement à l'auteurisation de ce mémoire. Et même si j'ai conscience que je suis l'auteure, la productrice, la réalisatrice, le scénariste et la directrice de casting de cette mise en scène (toute ressemblance avec une personne existante ou ayant existé ne saurait être que fortuite !), j'ai également conscience que ce texte est, tout au plus, un mot, dans une phrase, dans un paragraphe, d'un texte, inscrit dans un livre, posé sur l'étagère d'une bibliothèque au rayon « Autorité et Communication ». Ce que j'entends par là, c'est que l'*authorship* (à défaut d'avoir un équivalent représentatif en langue française) de ce texte appartient en réalité à une multitude d'auteurs, dans le continuum d'une conversation en cours qui n'a ni début ni fin. Quand je repense à tous les agents, humains et non humains, qui ont participé au processus de cette recherche, j'envisage ce texte comme le produit d'un effort collectif, participant lui-même au collectif en retour, de manière réflexive et... constitutive ! Il s'inscrit dans une histoire narrative, il avait un héritage théorique et épistémologique, et il aura, je l'espère, un développement futur, ne serait-ce que dans le fait d'exister dans la « réalité virtuelle » d'un catalogue académique en ligne. Je souhaite terminer en rendant hommage à mes propres racines, en démontrant l'humilité avec laquelle je finalise ce travail, mais aussi en affirmant une conviction personnelle et professionnelle essentielle, concernant la nature humaine à chaque instant. J'accomplis et je performe tout cela au travers d'un seul mot breton qui signifie « en voie de développement ». Il contient à lui tout seul l'univers des possibles, satisfaisant pleinement mon idéalisme optimiste de coach : ***O'Tiorren***.

## Bibliographie

- Alvesson, M. (2009). At-home ethnography: Struggling with closeness and closure. Dans S. Ybema, D. Yanow, H. Wels, et F. Kamsteeg (dir.), *Organizational ethnography: Studying the complexities of everyday life* (pp. 156–174). Los Angeles, CA, États-Unis : Sage.
- André, C. (2011) Une brève histoire du développement personnel. *Sciences Humaines : Les Grands Dossiers*, 23. Repéré le 15 mars 2015 à : [http://www.scienceshumaines.com/une-breve-histoire-du-developpement-personnel\\_fr\\_27315.html](http://www.scienceshumaines.com/une-breve-histoire-du-developpement-personnel_fr_27315.html)
- Arendt, H. (1972). Qu'est-ce que l'autorité ? Dans *La crise de la culture* (p. 121-252). Paris, France : Gallimard.
- Aristote (2008). *Éthique à Nicomaque* (traduit par Richard Bodéüs). Paris, France : Flammarion.
- Aubrey, B. (2010). *Managing Your Aspirations: Developing Personal Enterprise in the Global Workplace*. McGraw-Hill
- Autorité. (s.d.). Dans *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales* [en ligne]. Repéré le 10 janvier 2015 à : <http://www.cnrtl.fr/definition/autorite>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA, États-Unis : Harvard University Press.
- Benoit-Barné, C., et Cooren, F. (2009). The accomplishment of authority through presentification: how authority is distributed among and negotiated by organizational members. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 5–31. doi: 10.1177/0893318909335414
- Benoit-Barné, C. et Fox, S. (sous presse). Authority. Dans Craig R. Scott, C.R. et Lewis, L.K. (Dir.). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Hoboken, NJ, États-Unis : Wiley Publishing. doi: 10.1002/9781118955567
- Brummans, B. H. J. M., Hwang, J. M., et Cheong, P. H. (2013). Mindful authoring through invocation: Leaders' constitution of a spiritual organization. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 346–372. doi: 10.1177/0893318913479176

- Brummans, B. H. J. M., Cooren, F., Robichaud, D. et Taylor, J. R. (2013). Approaches to Research on the Communicative Constitution of Organizations. Dans Linda L. Putnam et D. Mumby (Dir.), *Sage Handbook of Organizational Communication* (3<sup>ème</sup> éd.). Los Angeles, CA, États-Unis : Sage.
- Coenen-Huther, J. (2005). Pouvoir, autorité, légitimité. En marge d'un livre récent d'Alain Renaut. *Revue européenne des sciences sociales*, (XLIII)131, 135–145.
- Collerette, P. (2002). *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*. Sainte-Foy, QC, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Cooren, F. (2000). *The organizing property of communication*. Amsterdam, Pays-Bas : John Benjamins.
- Cooren, F. (2006). The organizational world as a plenum of agencies. Dans F. Cooren, J. R. Taylor et E. J. Van Every (Dir.). *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (p. 81–100). Mahwah, NJ, États-Unis : Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooren, F. (2010). *Action and agency in dialogue: passion, incarnation and ventriloquism*. Amsterdam, Pays-Bas : John Benjamins.
- Cooren, F. (2015). *Organization discourse. Communication and constitution*. Cambridge, Royaume-Uni : Polity Press.
- Cooren, F. et Robichaud, D. (2011). Les approches constitutives. Dans S. Grosjean et L. Bonneville (Dir.). *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux* (p. 140-175). Montréal, QC, Canada : Chenelière Éducation.
- Corbin, J. M. et Strauss, A. L. (1990). Grounded theory research. Procedures, canons and evaluative criteria [pdf]. *Zeitschrift für Soziologie*, 19(6), 418–427. Repéré le 18 juin 2015 à : <http://www.zfs-online.org/index.php/zfs/article/viewFile/2741/2278>
- Corbin, J. M. et Strauss, A. L. (2012). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3<sup>ème</sup> édition). Thousand Oaks, CA, États-Unis : Sage Publications. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452230153>
- Cullen, John G. (2009). How to sell your soul and still get into heaven: Steven Covey's epiphany-inducing technology of effective selfhood. *Human Relations*, 62(8), 1231–1254. doi: 10.1177/0018726709334493

- Dahl, R. A. (1957). *The concept of power* [pdf]. Relevé le 15 mars 2016 à : [https://www.unc.edu/~fbaum/teaching/articles/Dahl\\_Power\\_1957.pdf](https://www.unc.edu/~fbaum/teaching/articles/Dahl_Power_1957.pdf)
- Delivré, F. (2004). *Le métier de coach* (2<sup>ème</sup> éd.). Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Devillard, O. (2001). *Coacher : efficacité personnelle et performance collective*. Paris, France : Dunod.
- Dilts, R. (2008). *Être coach : de la recherche de la performance à l'éveil*. Paris, France : InterEditions-Dunod.
- Fairhurst, G. et Cooren, F. (2009). Leadership as the hybrid production of presence(s). *Leadership*, 5(4), 469–490. doi: 10.1177/1742715009343033
- FFCPro. (2010). *Agir en coach : les bonnes pratiques d'un coaching professionnel* (2<sup>ème</sup> éd.). Issy-les-Moulineaux, France : ESF éditeur.
- Gable, S. L. et Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103–110. doi: 10.1037/1089-2680.9.2.103
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York, NY, États-Unis : Basic Books
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago, IL, États-Unis : Aldine de Gruyter.
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., Phillips, N. et Putnam, L. L. (2004). *Handbook of organization discourse*. Londres, Royaume-Uni : Sage Publications.
- Grosjean, S. et Bonneville, L. (2011). *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*. Montréal, QC, Canada : Chenelière Éducation.
- Influence. (s.d.). *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales* [en ligne]. Repéré le 10 janvier 2015 à : <http://www.cnrtl.fr/definition/influence>
- ICF. (2008). *Code de déontologie de l'International Coach Federation* [pdf]. Repéré le 22 janvier 2016 à : [http://icfquebec.org/img/client/page\\_web/pdf/code-de-deontologie.pdf](http://icfquebec.org/img/client/page_web/pdf/code-de-deontologie.pdf)
- Jaotombo, F. (2009). Vers une définition du développement personnel. *Humanisme et Entreprise*, 4 (294), 29–44. doi : 10.3917/hume.294.0029
- Kahn, W. A., et Kram, K. E. (1994). Authority at work: Internal models and their organizational consequences. *The Academy of Management Review*, 19(1), 17–50. doi: 10.5465/AMR.1994.9410122007

- Kostera, M. (2007) *Organizational ethnography: methods and inspirations*. Lund, Suède : Studentlitteratur.
- Kouzes, J. (2009, 26 janvier). *The Origins of Leadership* [billet de blog]. Repéré le 10 janvier 2015 à : [http://leadershipchallenge.typepad.com/leadership\\_challenge/2009/01/the-origins-of-leadership.html](http://leadershipchallenge.typepad.com/leadership_challenge/2009/01/the-origins-of-leadership.html)
- Leadership. (s.d.). Dans *Encyclopaedia Britannica* [en ligne]. Repéré le 10 janvier 2015 à : <http://academic.eb.com/levels/collegiate>
- Lenhardt, V. (2002). *Les responsables porteurs de sens : culture et pratique du coaching et du team-building* (2<sup>ème</sup> éd.). Paris, France : INSEP.
- Lenhardt, V. (2013). *Au cœur de la relation d'aide : réflexion sur des fondamentaux de la thérapie et du coaching* (2<sup>ème</sup> éd.). Paris, France : InterEditions.
- Lepri, J.-P. (2008). Éduquer (à) l'autorité ? [pdf]. *Lettre mensuelle du Cercle de Réflexion pour une Éducation Authentique*, 9. Repéré le 20 avril 2016 à : [http://www.education-authentique.org/uploads/PDF\\_LEA/LEA\\_9.pdf](http://www.education-authentique.org/uploads/PDF_LEA/LEA_9.pdf)
- Malarewicz, J.-A. (2011). *Réussir son coaching : une approche systémique* (3<sup>ème</sup> éd.). Paris, France : Pearson Education France.
- Malarewicz, J.-A. (2012). *Systémique et entreprise : mettre en œuvre une stratégie de changement* (3<sup>ème</sup> éd.). Paris, France : Pearson Education France.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maslow, A. H. (1968), *Toward a psychology of being*, Princeton, NJ, États-Unis : Van Nostrand.
- Maslow, A. H. (2008), *Devenir le meilleur de soi-même*, Paris, France : Eyrolles.
- McGee, M. (2005). *Self-Help, Inc.: Makeover culture in American life*. Oxford, Royaume-Uni : Oxford University Press.
- Moeran, B. (2007) *From participant observation to observant participation. Anthropology, fieldwork and organizational Ethnography*. Creative Encounters. Working Paper #2. Copenhagen Business School. Repéré à : <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7038/wp%202007-2.pdf?sequence=1>
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Sainte-Foy, QC, Canada : Presses de l'Université Laval ; Bruxelles, Belgique : De Boeck.



- Neyland, D. R. (2008). *Organizational ethnography*. Londres, Royaume-Uni : Sage. doi : <http://dx.doi.org/10.4135/9781849209526>
- Nolan, C. (producteur, réalisateur et scénariste) et Thomas, E. (productrice). (2010). *Inception* [Film cinématographique]. [s.l.] : Warner Bros. Pictures, Legendary Pictures et Syncopy Films.
- Pouvoir. (s.d.). Dans *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales* [en ligne]. Repéré le 10 janvier 2015 à : <http://www.cnrtl.fr/definition/pouvoir>
- Putnam, L. L., Nicotera, A. M. et McPhee, R. D. (2009). Introduction: communication constitutes organization. Dans L. L. Putnam et A. M. Nicotera (dir.), *Building theories of organization: the constitutive role of communication* (p. 1–19). New York, NY, États-Unis : Routledge.
- Robichaud, D., Giroux, H., et Taylor, J. R. (2004). The metaconversation: the recursive property of language as a key to organizing. *The Academy of Management Review*, 29(4), 617–634. doi:10.5465/AMR.2004.14497614
- Rogers, C. R. (2005). *Le Développement de la personne*. Paris, France : Dunod, InterEditions.
- Rogers, C. R. (2005). *Psychothérapie et relations humaines. Théorie de la thérapie centrée sur la personne*. Issy-les-Moulineaux, France : ESF éditeur.
- Ryan, G. W. et Bernhard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. *Field Methods*, 15(1), 85–109. doi: 10.1177/1525822X02239569
- Salerno, S. (2006). *Sham: How the self-help movement made America helpless*. New York, NY, États-Unis : Crown Forum.
- Searle, J. R. (1995). *La redécouverte de l'esprit* (traduit par Claudine Tiercelin). Paris, France : Gallimard.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness. Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York, NY, États-Unis : Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2008). *La force de l'optimisme*. Paris, France : InterEditions.
- Seligman, M. E. P. (2011). *La fabrique du bonheur. Vivre les bienfaits de la psychologie positive au quotidien*. Paris, France : InterEditions.
- Starker, S. (2002). *Oracle at the supermarket. The American preoccupation with self-help books*. Piscataway, NJ, États-Unis : Transaction Publishers.

- Strauss, A. L. et Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA, États-Unis : Sage Publications
- Symon, G. et Cassell, C. M. (2012). *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. Londres, Royaume-Uni : Sage Publications.
- Taylor, J. R. et Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: communication as its site and surface*. Mahwah, NJ, États-Unis : Lawrence Erlbaum Associates.
- Taylor, J. R. (2009, Mai). *La question de l'autorité : une réflexion sur l'émergence de l'organisation dans la communication* [pdf]. Communication présentée au 77<sup>ème</sup> congrès de l'ACFAS, Ottawa, ON, Canada. Repéré le 15 décembre 2015 à : [http://www.grico.uottawa.ca/fra/documents/Taylor\\_ACFAS.pdf](http://www.grico.uottawa.ca/fra/documents/Taylor_ACFAS.pdf)
- Taylor, J. R. (2011). Organization as an (imbricated) configuring of transactions. *Organization Studies*, 32, 1273–1294. doi: 10.1177/0170840611411396
- Taylor, J. R. (2012, Mars). *L'autorité comme base normative de l'organisation* [pdf]. Communication présentée à la conférence régionale de l'ICA, Lille, France. Repéré le 15 décembre 2015 à : <http://hal.univ-lille3.fr/hal-00835844v2/document>
- Taylor, J. R. et Van Every, E. J. (2015). *When organization fails: why authority matters*. New York, NY, États-Unis : Routledge.
- The World Bank (2015, Décembre). *World development indicators, GPD ranking* [pdf]. Repéré le 20 décembre 2015 à : <http://www.databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf>
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field*. Chicago, IL, États-Unis : University of Chicago Press.
- Van Maanen, J. (2011). Ethnography as work: some rules of engagement. *The Journal of Management Studies*, 48(1) 218–234. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00980.x
- Vásquez, C. (2013, Juin). *Without texts no author/authority! Studying the power of materiality to act from a distance*. Communication présentée à la 63<sup>ème</sup> conférence de l'ICA, Londres, Royaume-Uni.
- Vásquez, C. et Cooren, F. (2013). Spacing practices: the communicative configuration of organizing through space-times. *Communication Theory*, 23, 25–47. doi:10.1111/comt.12003

- Wathelet, E. (2015). *Autorité et auteurités émergentes dans un environnement organisationnel non-hiérarchisé en ligne : le cas de la construction de règles sur Wikipédia* [Thèse de doctorat]. Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Weber, M. (1992). *Économie et société*. Paris, France : Éditions Plon.
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H. et Kamsteeg, F. (2009). Studying everyday organizational life. Dans S. Ybema, D. Yanow, H. Wels et F. Kamsteeg (dir.), *Organizational ethnography: Studying the complexities of everyday life* (p. 1–21). Londres, Royaume-Uni : Sage.
- Yanow, D., Ybema, S. et van Hulst, M. (2012). Practicing organizational ethnography. Dans G. Symon. et C. Cassell (dir.). *Organizational qualitative research. Core methods and current challenges* (p. 331–350). Londres, Royaume-Uni : Sage.

# ANNEXE A

## COURRIEL DE SOLLICITATION DES PARTICIPANTS

Montréal, le [REDACTED] 20XX

Bonjour,

Comment vas-tu depuis notre dernière rencontre lors de la rencontre de [REDACTED] dernier ?

Comme tu le sais, je suis étudiante en maîtrise à l'Université de Montréal et je suis en phase de rédaction de mémoire. Mes intérêts de recherche s'orientent vers des liens entre la communication dans les interactions, l'autorité d'un leader et l'organisation au sens large (entreprise, association, famille, société, etc.).

Afin de mener à bien ma recherche, je suis en train de chercher une organisation ayant un directeur de projet pour pouvoir observer les membres du groupe en interaction lors des réunions. J'ai donc pensé que notre groupe de recherche pourrait être un bon terrain pour moi.

Je t'écris aujourd'hui pour te demander si tu acceptes mon invitation à participer à mon projet de recherche. Je t'envoie un document contenant toutes les informations sur ma recherche, les conditions de participation, ainsi qu'un formulaire de consentement. Peux-tu prendre connaissance de ce document et me poser autant de questions que tu le souhaiteras afin de prendre une décision informée ? Nous pouvons même organiser un Skype si tu le souhaites.

Si tu es d'accord, je récupérerai le formulaire signé lors de la prochaine rencontre à [REDACTED] où je serai présente en [REDACTED] prochain. Dans le cas contraire, aucun problème et tu ne seras pas inclus dans la recherche, sens-toi très libre de décider ce qui est le mieux pour toi. Je souhaite préciser que le refus de participer ne portera en aucun cas préjudice ni n'entraînera d'inconvénient concernant la participation au groupe de recherche organisé par [REDACTED].

Je te remercie d'avance, et je te souhaite une très belle journée !

Chloé Keric-Eli

Tel : [REDACTED]

Courriel : [REDACTED]@umontreal.ca

# ANNEXE B

## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

**L'autorité dans une perspective communicationnelle :**

**Une étude de son accomplissement par les interactions d'une organisation menée par un leader du développement personnel**

Chercheuse étudiante	Chloé Keric-Eli, étudiante en maîtrise Département de Communication, Université de Montréal
Directeur de recherche	Boris Brummans, professeur agrégé Département de Communication, Université de Montréal

*Vous êtes invité à participer à un projet de recherche. Avant d'accepter, veuillez prendre le temps de lire ce document présentant les conditions de participation au projet. N'hésitez pas à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.*

**A. RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS**

---

**1. Objectifs de la recherche**

L'objectif général de la recherche est d'observer, d'identifier et d'analyser les processus de communication liés à l'organisation constituée par le groupe de recherche [REDACTED] dirigé par [REDACTED]. Dans cette perspective, la présente étude vise à récolter des données qui seront collectées lors des différentes réunions du groupe de travail ainsi que lors d'entretiens individuels. L'objet spécifique de l'étude est d'identifier les procédés communicationnels qui entrent en jeu dans l'accomplissement de l'autorité.

**2. Participation à la recherche**

Cette étude implique que la chercheure :

- ✓ Effectue un enregistrement audio et vidéo de toutes les réunions collectives
- ✓ Utilise ses propres notes en tant que membre participant au groupe de recherche
- ✓ Utilise les textes constituant les documents écrits employés par le groupe de recherche

Outre ces activités, la recherche ne suppose pas davantage de participation de la part des membres du groupe de recherche [REDACTED].

### **3. Risques et inconvénients**

Il n'y a pas de risque particulier à participer à ce projet.

### **4. Avantages et bénéfiques**

Il n'y a pas d'avantage particulier à participer à ce projet. Vous contribuerez cependant à une meilleure compréhension des processus communicationnels qui entrent en jeu dans l'accomplissement de l'autorité dans les interactions entre les membres d'une organisation.

### **5. Confidentialité**

Les renseignements personnels que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. De plus, chaque participant à la recherche se verra attribuer un code et seuls la chercheuse et son équipe pourront connaître son identité. Certaines données non-nominatives recueillies au cours des entrevues et des réunions collectives ne sont pas considérées confidentielles, c'est-à-dire que des extraits d'entrevues pourront être publiés pour documenter les analyses et les résultats des chercheurs dans le contexte de la diffusion des résultats de la recherche. C'est pourquoi, malgré toutes les précautions mises en place par la chercheuse, il se pourrait que certains extraits des données soient identifiables par déduction, uniquement par les membres du groupe de recherche (ayant eux-mêmes participé aux réunions) qui liraient les résultats une fois publiés.

Toutefois, toutes les informations susceptibles d'identifier les participants à l'étude, les auteurs des propos rapportés ou les personnes auxquelles il est fait référence dans ces propos seront retirées ou modifiées de manière à assurer l'anonymat le plus complet des participants et du site de recherche. Ainsi, tous les noms des participants et des organismes liés de près ou de loin au site de recherche seront remplacés par des pseudonymes ou des numéros. Il en va de même de toutes les informations qui pourraient indirectement permettre l'identification du site de recherche et/ou des participants (références à des noms propres de localités, de villes, de rues, et autres).



Seuls le chercheur principal, ses assistants et ses collaborateurs seront en mesure d'identifier le site de recherche et les participants à l'étude. Ces informations nominatives demeureront strictement confidentielles et ne seront transmises à aucun organisme ou individu.

Les données seront conservées dans un lieu sûr. Les enregistrements seront transcrits et seront détruits, ainsi que toute information personnelle, 7 ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette période.

## 6. Compensation

Aucune compensation n'est offerte en échange de la participation à cette étude. Toutefois, vous serez tenu informé de la disponibilité en ligne du mémoire et son hyperlien vous sera envoyé.

## 7. Droit de retrait

Votre participation à ce projet est entièrement volontaire et vous pouvez à tout moment vous retirer de la recherche sur simple avis verbal ou écrit, sans aucun préjudice pour vous et sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec la chercheuse. À votre demande, tous les renseignements qui vous concernent pourront aussi être détruits. Cependant, après le déclenchement du processus de publication, il sera impossible de détruire les analyses et les résultats portant sur vos données.

**Pour toute question relative à l'étude, ou pour vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec Chloé Keric-Eli au numéro de téléphone : [REDACTED], ou à l'adresse courriel : [REDACTED].**

Pour toute préoccupation sur vos droits ou sur les responsabilités des chercheurs concernant votre participation à ce projet, vous pouvez contacter le Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences par courriel à l'adresse [ceras@umontreal.ca](mailto:ceras@umontreal.ca), par téléphone au +1-514-343-7338 ou encore consulter le site Web : <http://recherche.umontreal.ca/participants>.

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal en appelant au numéro de téléphone +1-514-343-2100 (appels à frais virés acceptés) ou en communiquant par courriel à l'adresse [ombudsman@umontreal.ca](mailto:ombudsman@umontreal.ca).

## B. CONSENTEMENT

---

### Déclaration du participant

- Je comprends que je peux prendre mon temps pour réfléchir avant de donner mon accord ou non à participer à la recherche.
- Je peux poser des questions à l'équipe de recherche et exiger des réponses satisfaisantes et éclairantes.
- Je comprends qu'en participant à ce projet de recherche, je ne renonce à aucun de mes droits ni ne dégage les chercheurs de leurs responsabilités.
- J'ai pris connaissance du présent formulaire d'information et de consentement et j'accepte de participer au projet de recherche.

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_ Signature du participant : \_\_\_\_\_

### Engagement du chercheur

J'ai expliqué au participant les conditions de participation au projet de recherche. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et je me suis assurée de la compréhension du participant. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au présent formulaire d'information et de consentement.

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_ Signature de la chercheuse : \_\_\_\_\_

*Ce projet a été approuvé par le Comité d'Éthique de la  
Recherche en Arts et en Sciences de l'Université de Montréal  
N° de Certificat : CERAS-2015-16-281-D*

# ANNEXE C

## DESCRIPTION DES PARTICIPANTS AUX REUNIONS

## DESCRIPTION DES PARTICIPANTS DU GRA

Prénom	Genre	Âge	Rôle	Statut Professionnel	Spécialités
Andrew	Masculin	57	Direction	Directeur-fondateur de PME	Formation - Coaching
Jean-Philippe	Masculin	62	Sponsor	Directeur-fondateur de PME	Formation - Coaching
Paul	Masculin	42	Gestion	Travailleur autonome	Coaching - Conseil
Anne	Féminin	34	Coordination	Directrice générale de PME	Coaching - Conseil - Formation
Chloé	Féminin	30	Coordination	Travailleur autonome	Coaching - Conseil - Formation
René	Masculin	58	Enquête et analyse	Fonctionnaire public	Collectivité Territoriale - Conseil
Omar	Masculin	62	Enquête et analyse	Travailleur autonome	Coaching - Formation
David	Masculin	44	Enquête et analyse	Travailleur autonome	Coaching - Conseil
Sarah	Féminin	59	Enquête et analyse	Profession libérale	Médecine générale
Marie-Christine	Féminin	57	Enquête et analyse	Travailleur autonome	Coaching - Conseil
Dominique	Féminin	54	Enquête et analyse	Travailleur autonome	Coaching - Conseil
Valérie	Féminin	27	Enquête et analyse	Directrice générale de PME	Gestion - RH - Logistique
Claude	Féminin	47	Enquête et analyse	Profession libérale	Psychothérapie
Fannie	Féminin	47	Enquête et analyse	Fonctionnaire public	Éducation - Psychologie
Jacinthe	Féminin	42	Enquête et analyse	Travailleur autonome	Coaching - Conseil - Formation
Juliette	Féminin	30	Enquête et analyse	Travailleur autonome	Coaching - Formation
Christian	Masculin	43	Analyse	Travailleur autonome	Coaching - Arts Visuels
Léo	Masculin	36	Analyse	Travailleur autonome	Coaching - Arts Visuels
John	Masculin	72	Analyse	Retraité (ex-ingénieur)	Innovation - R&D

### Synthèse

- Moyenne d'âge : 47 ans
- Composition
  - 19 membres
  - 10 femmes
  - 9 hommes
- Statut professionnel
  - 10 travailleurs autonomes
  - 2 directeurs-fondateurs de PME
  - 2 directrices générales de PME
  - 2 fonctionnaires publics
  - 2 professionnels en activité libérale
  - 1 retraité

# ANNEXE D

## DÉTAILS DES DONNÉES COLLECTÉES ET DES RÉUNIONS

**PARTICIPATION AUX RÉUNIONS DES MEMBRES DU GRA  
ET DONNÉES COLLECTÉES**

R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

PRESENCE DES PARTICIPANTS										
Andrew	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jean-Philippe	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Paul	✓		Skype		Skype			✓		✓
Anne	✓	✓	✓			✓			✓	✓
Chloé	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
René	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓
Omar	✓		✓					✓		
David	✓	✓	✓							✓
Sarah	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓
Marie-Christine	✓	✓	✓							✓
Dominique	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
Valérie	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
Claude	✓	✓		✓						✓
Fannie	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Jacinthe	✓	✓	✓	✓						✓
Juliette			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Christian							✓	✓	✓	✓
Léo					✓	✓	✓	✓	✓	✓
John							✓			
Total	15	13	13 (+1)	8	8 (+1)	8	10	11	11	15

DONNEES COLLECTEES										
Audio			164 min	98 min	97 min	88 min	166 min	107 min		
Vidéo			127 min	105 min	98 min	107 min	54 min	169 min		
Notes Terrain	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Documents	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Courriels	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

**Synthèse**

- Enregistrement Audio : 720 minutes (soit 12 heures)
- Enregistrement Vidéo : 660 minutes (soit 11 heures)

---

## PHASE PRÉ-GRA

---

### R1 - Réunion 1

— Ordre du Jour :

- Présentation du projet de recherche (objectifs, étapes, bénéfices, etc.)
- Recrutement de participants volontaires

— Nombre de participants : 18

— Durée : 1h30

---

## PHASE GRA-I

---

### R2 - Réunion 2

— Ordre du Jour :

- Discussion concernant la méthodologie de collecte des données, les objectifs de la recherche et les caractéristiques clés des cibles d'entretien
- Lancement de la phase de préparation des entretiens sur le terrain et construction de la grille d'entretien et des questions
- Organisation des étapes, du calendrier et fixation de toutes les dates de réunions

— Nombre de participants : 13

— Durée : 3h

### R3 - Réunion 3

— Ordre du Jour :

- Feedback des premiers entretiens-pilotes
- Présentation de l'outil de retranscription en ligne (Google Survey)
- Finalisation des questions d'entretiens
- Lancement de la phase active d'entretiens

— Nombre de participants : 13 (+ 1 sur Skype)

— Durée : 2h

---

## PHASE GRA-II

---

### R4 - Réunion 4

— Ordre du Jour :

- Feedback des premiers entretiens d'Andrew avec présentation du modèle et explications plus approfondies de ses premiers résultats, en lien avec son modèle d'origine
- Réponses aux diverses questions des enquêteurs concernant leurs problématiques : trouver des cibles et les contacter, passer les entretiens (durée, prise de note, enregistrement, etc.)

— Nombre de participants : 8

— Durée : 2h

### R5 - Réunion 5

— Ordre du Jour :

- Réponses aux questions des enquêteurs
- Présentation par Andrew des premières illustrations de son futur livre

— Nombre de participants : 8 (+1 sur Skype)

— Durée : 2h

### R6 - Réunion 6

— Ordre du Jour :

- Visualisation du tableau Excel extrait des données entrées en ligne par les enquêteurs dans le Google Survey
- Réponses aux questions des enquêteurs
- Présentation par Andrew des premiers éléments évolutifs du modèle d'origine

— Phase : GRA-II

— Nombre de participants : 8

— Durée : 2h



---

## PHASE GRA-III

---

### R7 - Réunion 7

— Ordre du Jour :

- Lancement de la phase d'analyse des données
- Constitution de trois équipes pour se diviser les données à analyser
- Analyse des données de la première moitié des questions d'entretien et synthèse des résultats sur *paperboards* affichés au mur
- Présentation collective de chaque équipe de ses résultats avec les résumés écrits sur les *paperboards* et première synthèse des résultats

— Nombre de participants : 10

— Durée : 3h

### R8 - Réunion 8

— Ordre du Jour :

- Relecture des résultats synthétisés dans un document créé par Andrew et présenté sur un écran par vidéo-projection
- Analyse par équipe des données de la deuxième moitié des questions d'entretien et synthèse des résultats sur *paperboards* affichés au mur
- Présentation collective de chaque équipe de ses résultats avec les résumés écrits sur les *paperboards*
- Deuxième synthèse des résultats
- Synthèse globale effectuée à l'oral

— Nombre de participants : 11

— Durée : 3h

### R9 - Réunion 9

— Ordre du Jour :

- Présentation des résultats de la recherche visuellement finalisés par Andrew : contenu, illustrations et table des matières du livre (*publié 9 mois plus tard*)
- Célébration de la fin de la Phase d'Analyse des données (*ambiance festive*)

— Nombre de participants : 11

— Durée : 2h

## **R10 - Réunion 10**

— Ordre du Jour :

- Présentation d'un résumé des résultats, du nouveau modèle d'intervention repensé et concrétisé grâce à ce groupe de recherche
- Utilisation du nouveau modèle pour établir un étalonnage pour retourner voir les personnes interrogées et leur montrer un audit de leur situation et des conseils pour leur développement futur (rétribution pour participation à l'étude)
- Retour sur la théorie, le modèle, les apprentissages et la manière de les utiliser concrètement avec nos clients respectifs en consultation ou en coaching
- Remerciements et clôture du GRA (*ambiance festive*)

— Phase : GRA-IV

— Nombre de participants : 15

— Durée : 3h

---

### **PHASE GRA-IV**

---

#### **Activités individuelles**

Suite à l'engagement pris auparavant :

- Rencontrer une deuxième fois les personnes interviewées pour leur proposant à la fois :
  - une synthèse des résultats trouvés,
  - une présentation de l'outil d'intervention et d'amélioration,
  - un diagnostic
- L'objectif est de leur offrir ce diagnostic professionnel comme compensation pour leur participation, sous la forme d'un étalonnage comparatif de leur fonctionnement par rapport aux autres personnes étudiées, de manière anonyme et confidentielle.

---

### **SYNTHÈSE DES DONNÉES COLLECTÉES**

---

- Enregistrements Audio : 720 minutes, soit 12 heures
- Enregistrements Vidéo : 660 minutes, soit 11 heures
- Notes de Terrain : 1 carnet manuscrit (format *Statement US*)

# ANNEXE E

## INDEX DES TRANSCRIPTIONS EXTRAITES DES DONNÉES

---

Toutes les transcriptions extraites des données collectées sont regroupées ici pour en faciliter la consultation en dehors du corps du texte, à l'exception des phrases, mots ou expressions « solitaires » mentionnés dans le chapitre 4 n'appartenant pas à un extrait numéroté. La numérotation continue correspond à l'ordre de citation dans le chapitre 4, il ne s'agit pas de l'ordre chronologique réel dans les données. Elle a été utilisée pour pouvoir faire références aux lignes en évitant toute confusion.

---

### Extrait #1

01 Andrew But... But I... I... I think that's gonna be a very important question for us  
02 Chloé Apriori ça va être une question importante pour nous  
03 Andrew And re... remember, our idea is, when we get fifty or so of these,  
04 Chloé Donc notre idée, quand on aura à peu près 50, ou plus, de ces interviews  
05 Andrew I think we're gonna start finding some interesting resonances if we...  
06 Chloé On pourra trouver des résonances, des similarités...  
07 Andrew And then, then our task is gonna be to try and come up with a model, you  
08 know, one synthetic model that's not too complicated...  
09 Chloé Et donc nous, avec l'intelligence collective...  
10 Andrew That we can take back to each of these people... and show... them...  
11 Chloé ... ça va être de trouver notre propre modélisation de tout ça pour revenir  
12 vers eux et leur montrer en fait les... les résultats  
13 Andrew ... here are some things that you can do  
14 Chloé ... voilà qu'est-ce que vous pourriez fait, en plus, en moins  
15 ((mmh mmh et hochements de tête dans l'assemblée))

### Extrait #2

16 Paul Je peux le faire en français si ça...  
17 ((rires du groupe - plusieurs personnes approuvent et le remercient))  
18 J'ai interviewé un, un CEO d'une société, d'une société de 50 personnes dans  
19 le monde pharmaceutique mais euh... mais qui a levé 40 millions de fonds  
20 pour faire des essais cliniques. Faut savoir que dans le monde pharmaceutique  
21 il faut 10 ans pour mettre un pro... un projet... un produit sur le marché, ça  
22 demande beaucoup, beaucoup d'argent, et donc c'est comme une société euh...  
23 normale, ils ont déjà 5 ans d'existence, mais ils ont toujours rien vendu,  
24 donc c'est assez... c'est assez particulier...  
25 ((parle en anglais pour traduire à Andrew ce qu'il vient de dire))  
26 They have euh... they have euh... not... the [inaudible]... but they have  
27 already 5 years of existence but they still need 4 years from now to have  
28 authorization to sell on the market  
29 Andrew ((détourne la tête de Skype et s'adresse au groupe))  
30 Yeah, that's... that's very... that's a very... I've done a lot of work euh, in  
31 pharmaceutical and that's one of the big challenges is the... timeline it takes to  
32 actually take to get a product to market

### Extrait #3

- 33 Andrew Well I think that's another really important thing, that we might all want to  
34 consider which is the preparation of, you know, of possible people we're  
35 interviewing. Euh... Like Paul said, do we send them that... I have been so  
36 far... not doing this!  
37 *((Andrew rit))*  
38 Anne Il a, la préparation pour l'instant Andrew... ne l'a pas fait  
39 *((rires dans le groupe))*  
40 Andrew But partially it's because I know, you know, I know the distinction so well that  
41 it's easy for me to sort of find a way to ask people those questions  
42 Anne C'est aussi parce qu'il est expert dans ce domaine et il sait comment amener  
43 les choses...

### Extrait #4

- 44 Andrew You know, for me, those are a little bit more rhetorical and I don't, I don't  
45 always ask them. I don't ask all the questions actually...  
46 *((rires du groupe))*  
47 Anne Andrew, attention à ce que tu dis ! *((en le signalant du doigt et en riant))*  
48 Andrew *((changing the subject))* Now also, just so you know, I... In the two cases that,  
49 that... Well in all three interviews, the practice one with my son and then the  
50 other two, I didn't do any recording, I did it all by taking notes...  
51 *((Andrew explique que s'il ne fait pas d'enregistrement, c'est parce que les conditions ne s'y prêtaient pas, mais également parce que le fait de prendre des notes est plus actif, plus profitable pour lui et l'aide à penser))*  
52  
53  
54 Andrew But we may want to huh... It might be something to consider when you start  
55 doing your own interviews... whether... not... not to record, or to take notes

### Extrait #5

- 56 Paul A... A... Another point is that huh... I wish... I will translate mine during the  
57 weekend but it would be nice to have a feedback on the... the... validity of the  
58 information we got...  
59 Andrew Yeah  
60 Paul ... from, from you Andrew because huh... Obviously we are only the first...  
61 the first round of... modelisation huh... in your... with your group and huh...  
62 Andrew Yeah  
63 Paul ... you are the best placed to guide us to huh... the question...  
64 Andrew Yeah  
65 Paul ... the [inaudible] or [inaudible] the answer  
66 Anne Ce que dit Paul, c'est que... il va le traduire ce weekend en anglais mais qu'il  
67 aimerait bien que l'on ait tous un retour d'Andrew par rapport à notre première  
68 interview, parce que c'est la première qu'on les utilise et que c'est lui le...  
69 Andrew Yes I mean... And for me that's part of the whole purpose of, of doing, of us  
70 continuing in this group is, that's one of the benefits for you, is that you get

71 feedback from me about, you know... what...  
 72 Anne Un des bénéfices pour nous...  
 73 Andrew ... The quality of your...  
 74 Anne ... c'est d'avoir un feedback d'Andrew  
 75 Andrew ... you know, your interviews  
 76 *((changes the subject))* Huh, I, I've done...two interviews...

#### Extrait #6

77 Andrew But, I... Part of the reason I was sending these back is that it would be a kind  
 78 of a, a, an example, for you... yeah... the way I did it, and... and my plan is...  
 79 Anne C'est pour donner un exemple à suivre

#### Extrait #7

80 Andrew And I wanted to introduce Leo, I think everybody has already, sort of... met  
 81 him. And actually I was going to show a little bit of what Leo's connection  
 82 with the ABC has been, to get a preview. So Leo has been illustrating the  
 83 ABC, specifically for the book on ABC. And so, these are the kind of  
 84 drawings.  
 85 *((montre et commente quelques illustrations sur le mur de projection à  
 86 partir de son ordinateur à l'aide d'un pointeur à laser))*

#### Extrait #8

87 Andrew We're just getting ready to introduce a new member in our group, who I was  
 88 just explaining was at the, a one-day presentation I did about [coaching]  
 89 Anne Elle est, c'est un, elle est, tu es venue dans une formation d'une journée sur le  
 90 [coaching]  
 91 Andrew *((s'adressant à Paul sur Skype))*  
 92 You can hear, that's Anne, she's the interpreter tonight  
 93 Anne At least I'm trying to!  
 94 *((rires du groupe))*  
 95 Andrew And... So obviously I want to thank Anne to be in this role. So Juliette, do  
 96 you, you can introduce yourself in French it's probably easiest.  
 97 Juliette Ok, euuh, donc je suis Juliette, je suis ravie d'être là ce soir et de commencer  
 98 cette recherche avec vous. Comme je disais avec, à, à Andrew, j'ai fait une  
 99 recherche sur le processus créatif [catégorie de personnes A] et je me suis  
 100 vraiment inspirée de ses travaux et du coup c'est vrai que ça fait sens de voir  
 101 les [catégorie de personnes A] comme [catégorie de personnes B] aussi, donc  
 102 c'est les interviews que j'aimerais faire avec vous, c'est à des [catégorie de  
 103 personnes A] en fait, pour apporter cette, cette lumière.  
 104 Andrew Yeah. Fantastic.  
 105 *((changes the subject))*

**Extrait #9**

106 Anne Il a fait deux interviews  
107 Andrew One not, not quite completed yet, but...  
108 Anne Une pas complétée mais presque  
109 Andrew And I'm doing one more tomorrow night.  
110 Anne Et il en fait une autre demain soir  
111 Andrew Euh where I'm skypeing somebody in the Silicon Valley  
112 *((Anne rit fort))*  
113 Andrew Anne is giving me the thumbs up because he's the guy that's co-investing  
114 with Richard Branson on the Moon Express.  
115 Anne Euh... Il va interviewer demain soir quelqu'un qui est co-investisseur  
116 avec Richard Branson sur le projet Moon Express  
117 *((exclamations dans le groupe))*

**Extrait #10**

118 Andrew So I was thinking... Just a couple of things... One...  
119 *((long silence pendant qu'il lance la projection sur l'écran))*  
120 First of all, I think most of you know, huh... Leo and I have been  
121 continuing working on... on the... [ABC book]

# ANNEXE F

## ILLUSTRATION DES RÉSULTATS DE DE RECHERCHE



## RÉSULTATS DE RECHERCHE ILLUSTRÉS

**QR.** Quelles sont les pratiques communicationnelles par lesquelles s’accomplit l’autorité d’un leader du développement personnel dans ses interactions avec les membres de son organisation ?

