

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**En rupture avec son temps,
en lien avec les siens :
L'impact du leadership positif sur la
motivation de l'équipe**

Auteur : Sarah Coupienne

Promoteur(s) : Philippe Scieur

Année académique 2021-2022

Master 120 en communication, à finalité communication stratégique
des organisations (Louvain-la-Neuve)

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	3
INTRODUCTION	4
CHAPITRE 1 : LE LEADERSHIP (POSITIF)	6
MANAGEMENT VS LEADERSHIP	6
ÉVOLUTION ET FORMES ALTERNATIVES DU LEADERSHIP	8
LE LEADERSHIP POSITIF	11
LEADERSHIP POSITIF & COMMUNICATION	12
LEADERSHIP POSITIF & MOTIVATION	13
CHAPITRE 2 : LA SOCIOLOGIE DE L'INTERACTION	15
L'INTERACTIONNISME	15
L'ÉQUIPE SELON ERVING GOFFMAN	17
CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE	21
RÉFLEXION PAR RAPPORT À LA MÉTHODOLOGIE	21
PROCÉDURE SUR LE TERRAIN	21
CHAPITRE 4 : LE MODÈLE D'ANALYSE	23
ÉCHANTILLON	23
HYPOTHÈSE	23
CE QUE NOUS TENONS POUR ACQUIS	23
GRILLE D'ANALYSE	24
CHAPITRE 5 : LA PRÉSENTATION DU CAS	28
LA COMMUNICATION	29
L'INTERACTION	30
LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION	30
LES OBJECTIFS	30
SUPERVISION & CONTRÔLE DE DONNÉES	31
CONCLUSION	32
CHAPITRE 6 : ANALYSE DES OBSERVATIONS	33
INTRODUCTION	33
RAPPEL DE LA QUESTION DE RECHERCHE	33
EXTRAITS DU JOURNAL DE TERRAIN	34
CONCLUSION	57
CHAPITRE 7 : LES RÉSULTATS	59

CONCLUSION	61
BIBLIOGRAPHIE	63

RÉSUMÉ

Ce mémoire se concentre sur la prise en considération d'une série de facteurs et besoins par le leadership positif, et l'effet de cette considération sur la motivation. Ce mémoire revient d'abord sur quelques concepts indispensables à la compréhension de la démonstration — l'interactionnisme symbolique, l'équipe goffmanienne et le leadership — avant d'entamer la partie empirique. Dans celle-ci, nous analysons plusieurs extraits du journal de terrain, issus d'une observation participante d'une durée de trois mois, et déterminons quels facteurs de motivation sont pris en compte par les responsables et leurs effets sur les subordonnés. Les résultats nous révèlent que les leaders de l'agence de communication observée appliquent tous les conseils formulés par Frédéric Herzberg dans sa célèbre théorie à deux facteurs, et que ces efforts portent leurs fruits puisqu'on observe une motivation accrue chez les employés. Parmi les 4 combinaisons proposées par Herzberg, l'agence de communication se situe donc la combinaison la plus désirable, à savoir High Hygiene + High Motivation. Autrement dit, tous les facteurs de satisfaction, extrinsèques et intrinsèques, ainsi que les besoins humains fondamentaux formulés par Abraham Maslow, sont pris en compte, permettant l'émergence de la motivation. Nous pouvons dès lors conclure que le leadership positif du manager (que nous nommons, dans le texte, leader) influence favorablement la motivation des employés.

MOTS-CLEFS : leadership, motivation, engagement, équipe, interaction.

INTRODUCTION

Dans le cadre de ce master en communication, j'ai eu l'occasion d'étudier de nombreux styles de leadership alternatifs, tous en rupture avec leurs époques respectives. C'est le cas du style permissif du laisser-faire, proposé par Kurt Lewin dans les années 30, qui conteste le rationalisme et la pensée classique, ou encore le concept d'esprit de groupe proposé par Georges Elton Mayo. Ainsi, si la question du renouveau de la gestion du personnel et de la rupture avec le micromanagement se pose de plus en plus, les recherches sur les formes alternatives de leadership n'ont pas attendu la crise contemporaine du management pour émerger.

Pour autant, aucune de ces alternatives ne semble satisfaire entièrement les besoins de l'entreprise de son temps. On a donc par exemple reproché à Lewin l'absence d'un commun qui permettrait l'auto-régulation, laquelle ne peut pas émerger sans principes fondateurs tels qu'une vision et une mission collectives. Cette insatisfaction est sans aucun doute due en grande partie aux temps changeants et à la complexification de la réalité entrepreneuriale, mais elle reste une réalité, et c'est précisément cette réalité qui donne tout son sens au sujet de ce mémoire.

Ce mémoire aura donc un double objectif. Tout d'abord, celui d'observer de quelle manière l'entreprise — ici, l'agence de communication — applique le concept théorique de leadership positif tel que nous aurons développé et comment celui-ci s'adapte à la réalité managériale contemporaine. Nous ferons cela dans le chapitre « Présentation du cas ». Ensuite, nous observerons, à partir de la notion d'équipe goffmanienne, les interactions qui en découlent afin d'analyser dans quelle mesure ce leadership influence la motivation des employés.

Ce mémoire permettra donc de combler un manque dans la littérature qui s'adonne davantage à comparer les performances relatives des différentes formes de leadership qu'à l'évaluation concrète d'un modèle appliqué à la réalité entrepreneuriale. Grâce à l'observation participante réalisée dans une

agence de communication, nous veillerons donc à réaliser cette évaluation afin de répondre à la question suivante :

Le leadership positif du manager impacte-t-il le niveau de motivation des membres de son équipe, entendue au sens goffmanien?

CHAPITRE 1 : LE LEADERSHIP (POSITIF)

MANAGEMENT VS LEADERSHIP

À la question de la distinction entre le management et le leadership, il existe trois réponses. La première, développée durant l'ère industrielle¹ et par conséquent quelque peu obsolète, affirme que ces deux termes sont interchangeables et est soutenue par des auteurs tels que Matthew Fairholm (2002) et Joseph Rost (1985).

La seconde approche soutient qu'ils sont, au contraire, fondamentalement différents et, de ce fait, ne doivent jamais être utilisés comme synonymes. Elle est notamment soutenue par John Schermerhorn (2000) et Warren Bennis (1977). Les adeptes de cette seconde approche affirment que le management et le leadership se différencient par leur rapport à la personnalité, au rôle et à la nature de l'environnement de travail². Zamani et Ait Soudane explique que selon les défenseurs de cette approche, le management a pour but de gérer la complexité (leadership transactionnel), tandis que le leadership (transformationnel) a pour but de gérer le changement³. Par ailleurs, le management permet de fixer des objectifs et construire un plan d'action (court terme), tandis que le leadership permet de construire une vision et orienter stratégiquement l'entreprise (long terme)⁴.

La troisième approche, et celle qui nous intéresse tout particulièrement dans le cadre de cette réflexion, fait le pont entre ces deux extrêmes et postule que management et leadership représentent "deux faces d'une même pièce de monnaie" et sont, de ce fait, interdépendants⁵. Cette approche prône donc une "position médiane où le management et le leadership sont différents" mais dont la complémentarité permet d'assurer "prospérité et pérennité" des

¹ Zamani. H. & Ait Soudane. J (2021). **Les concepts du Management et du Leadership : quelles interactions?** in *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(1). Page 383.

² ibidem, pages 383-384.

³ Le tableau complet se trouve à l'annexe 1.

⁴ Zamani. H. & Ait Soudane. J (2021). **Les concepts du Management et du Leadership : quelles interactions?** in *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(1). Page 383.

⁵ ibidem, page 386.

organisations⁶. De plus, pour Jonathan Gosling et Henry Mintzberg (2003), il convient de réaliser quel danger nous encourons lorsque nous tentons de les séparer. En effet, selon eux, un leadership qui ne serait pas complété par de bonnes connaissances managériales, tout comme un management qui ne serait pas complété par une expertise en leadership, présenteraient tous deux un risque considérable de mettre en péril l'organisation⁷. Ainsi, selon Henry Mintzberg, académique canadien que l'on connaît principalement pour sa théorie des dix rôles managériaux, nous pouvons affirmer que "loin d'être séparé et distinct du management, le leadership n'est qu'une dimension d'un rôle de management multidimensionnel"⁸.

En bref, selon cette approche, il ne faut pas envisager les concepts de management et de leadership comme indépendants l'un de l'autre, mais comme complémentaires et dont le mariage permet la survie des organisations. Après évaluation des coûts et des bénéfices de chaque approche, Zamani et Ait Soudane concluent d'ailleurs que c'est cette approche intégrée qui parvient le mieux à maximiser les bénéfices, tout en réduisant les coûts. C'est à ce titre qu'ils tirent la conclusion que cette dernière approche, centrée sur la formation d'individus très compétents sachant allier management et leadership, demeure la meilleure solution pour les organisations qui doivent aujourd'hui faire face à de multiples défis et une complexification de la réalité organisationnelle⁹.

Pour comprendre la suite de ce chapitre, il est donc important de réaliser que nous envisageons le leadership comme complémentaire au management et indissociable des théories liées à celui-ci.

⁶ *ibidem*, page 386.

⁷ Gosling, J. & Mintzberg, H. (2004). (As cited in *ibidem*, page 386).

⁸ Lien entre leadership et management selon Mintzberg, via Bolden, R. (2004). (As cited in *ibidem*, page 386).

⁹ *ibidem*, page 390.

ÉVOLUTION ET FORMES ALTERNATIVES DU LEADERSHIP

Si la réflexion sur l'organisation des entreprises existe depuis l'aube du 20ème siècle, c'est celle qui a débuté dans les années 30 et qui a continué d'évoluer depuis lors qui nous intéresse tout particulièrement. En effet, dans les années 30, un mouvement intellectuel émerge en réponse aux dérives et excès de l'organisation scientifique du travail, l'autocratie et la rationalité effrénée : il sera porté par Georges Elton Mayo et Kurt Lewin, figures importantes de l'école des relations humaines. Elton Mayo fera de nombreuses expériences qui permettront de démontrer de manière scientifique que les facteurs humains jouent un rôle clé dans la motivation des employés et qu'il est donc important de privilégier l'adéquation entre les objectifs organisationnels — qui rythment le leadership — et ceux des travailleurs, car ces derniers ont une place centrale dans le processus de motivation¹⁰. Les théories de Kurt Lewin ont, quant à elles, permis de mettre en évidence l'importance de la coopération dans les organisations : c'est ce qu'il appela le style de leadership permissif du laisser-faire¹¹.

Dans les années 50, Eric Lansdown, fondateur de l'école des systèmes sociotechniques, perpétue cette tradition des relations humaines en affirmant que dans les organisations, “la gestion efficace passe par une analyse multiforme qui prend en compte l'expertise et l'attention portée aux individus¹²”. Il propose alors que les problèmes de gestion soient analysés en tenant compte de quatre sous-systèmes, dont le sous-système social.

Parallèlement, le vingtième siècle voit se développer de nombreuses théories centrées sur la motivation — celles-ci ne sont peut-être pas managériales à proprement parler, mais elles restent facilement transposables au leadership. Nous prenons comme point de départ la célèbre théorie d'Abraham Maslow (1943), qui postule que la motivation résulte de l'insatisfaction de certains besoins. Maslow fait l'hypothèse que le besoin non comblé explique la

¹⁰ ibidem, page 376.

¹¹ ibidem, page 376.

¹² ibidem, page 377.

motivation. Toute motivation est donc orientée vers un but, mais les spécificités de celui-ci varient selon l'individu¹³. Ainsi, si l'on transpose cette théorie au contexte managérial, il faudra d'abord combler les besoins physiologiques (également appelés élémentaires) et les besoins de sécurité car ils sont source de démotivation. Cela comprend :

- 1) pour les besoins physiologiques, des conditions de travail décentes, un salaire qui permet de vivre, et un travail qui ne fatigue pas (mentalement et physiquement) à excès.
- 2) pour les besoins de sécurité, un emploi stable dans un environnement sécurisant où l'individu peut se sentir en sécurité aussi bien physique que moral, pour les besoins de sécurité¹⁴.

Considérons ces besoins comme comblés. Dans ce cas, nous pouvons espérer voir se développer la motivation chez les employés puisque les facteurs de motivations commencent à apparaître avec l'épanouissement des besoins d'appartenance : ils créent l'engagement qui crée à son tour, la motivation.

Plus tard, cette théorie des besoins de Maslow servira de base à Clayton Alderfer pour son modèle ERG, qui postule que les deux premiers niveaux de Maslow correspondent à une phase d'existence, les deux suivants à une phase de relationnel et d'identification (à l'organisation), et le dernier à une phase de développement personnel¹⁵, d'où la pertinence d'inclure la théorie des besoins à cette section portant sur le leadership.

Frederick Herzberg¹⁶ s'appuiera également sur la pyramide de Maslow lorsqu'en 1959, il propose une série de facteurs qui permettent de maximiser la motivation et qu'il conseille donc aux managers de prendre en compte. Il distingue deux catégories : les facteurs extrinsèques et les facteurs

¹³ Alexandre, C. (2021). *Théories des besoins (A. Maslow)*. [PowerPoint slides].

¹⁴ ibidem.

¹⁵ World of Work Project (2019). *Alderfer's ERG theory of motivation*. Retrieved from [\[lien\]](#)

¹⁶ *Les facteurs de motivation extrinsèques et intrinsèques selon Herzberg F. (1973). The motivation to work. (As cited in Buble M., Juras A., Matic I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation in Management: Journal of Contemporary Management Issues, 19(1). Page 166.)*

intrinsèques, qui résultent respectivement en une motivation extrinsèque ou intrinsèque. La motivation extrinsèque est celle qui se compose de facteurs extérieurs à l'individu, et elle se traduit par une rétribution sociale (*social reward*) selon Edward Lawler¹⁷. La motivation intrinsèque est, quant à elle, celle qui trouve son origine en interne, à l'intérieur de l'individu, et se traduit par une augmentation de la productivité et de l'épanouissement personnel. Les facteurs extrinsèques — qui ne participent pas directement à la motivation — peuvent être une grande source de démotivation s'ils sont ignorés. Les facteurs intrinsèques (réussite, promotion, indépendance, autonomie) sont quant à eux indispensables pour produire des individus motivés car celui-ci ne se lassera jamais de faire son possible pour atteindre, et même dépasser, les objectifs qu'il se fixe¹⁸. Herzberg fait donc le postulat que les managers doivent prendre en compte ces deux catégories de facteurs car bien qu'ils ne soient qu'indirectement liés à leur travail, ils ont un impact direct sur celui-ci.

Enfin, il convient de mentionner les théories Y et Z, qui nous viennent de Douglas McGregor (1960) et William Ouchi (1981). Dans *The Human Side Of Entreprise*, Douglas explique que “le rôle du manager consiste à développer le potentiel des employés et les aider à libérer ce potentiel vers des buts communs (style participatif), du fait qu'outre leur potentiel avéré, les gens ne sont pas du tout paresseux et adorent travailler [de manière autonome]”¹⁹. Dans un même sillage, William Ouchi définit l'entreprise idéale comme “une communauté d'égaux, avec une culture unanime, où les collaborateurs coopèrent pour atteindre des objectifs communs”²⁰. Selon lui, le management réussi est donc celui qui “dirige le comportement en s'appuyant sur l'engagement, la fidélité et la confiance au lieu de la hiérarchie et la surveillance”²¹ car il permet de maintenir un moral élevé²².

¹⁷ Lawler, E. (1973). *Motivation in work organizations*. (As cited in Buble M., Juras A., Matic I. (2014). *The relationship between managers' leadership styles and motivation* in *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1). Page 166.)

¹⁸ *ibidem*, page 379.

¹⁹ La théorie Y selon McGregor, D. (1960). (As cited in *ibidem*, pages 379-380).

²⁰ La théorie Z selon Ouchi, W. (1981). (As cited *ibidem*, page 381).

²¹ La théorie Z selon Ouchi, W. (1981). (As cited *ibidem*, page 381).

²² La théorie Z selon Ouchi, W. (1981). (As cited *ibidem*, page 380).

En bref, toutes ces théories humanistes mettent l'accent sur la relation entre l'humain et établissent qu'ajuster le style de leadership est un facteur clé de motivation et de productivité. Ainsi, bien que différents auteurs définissent chacun le leadership en fonction de leurs théories et des styles de leadership auxquels ils se réfèrent, Gary Yukl²³ conclut que, globalement :

“Le leadership est le processus consistant à influencer les autres pour qu'ils comprennent et acceptent ce qui doit être fait et comment le faire efficacement et le processus consistant à faciliter les efforts individuels et collectifs pour atteindre les objectifs communs”

LE LEADERSHIP POSITIF

Si l'évolution de l'organisation des entreprises a permis de voir émerger de nombreuses écoles et théories, certaines notions sont restées :



²³ Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (As cited in Buble M., Juras A., Matic I. (2014). *The relationship between managers' leadership styles and motivation* in *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1). Page 164.)

Pour autant, ces théories et leurs idées reflètent d'autres époques et, par conséquent, une réalité entrepreneuriale considérablement moins complexe. De ce fait, il serait compliqué de calquer les idées de Lewin ou Elton Mayo à l'entreprise moderne. C'est pour parer à cette difficulté que nous reprendrons l'essence de ces théories (nuage de mots ci-dessus) afin de construire une notion globale et contemporaine du leadership, en rupture avec le paradigme managérial actuel, qui sera la base de ce mémoire. Cette notion, nous l'appellerons le leadership positif. Voici sa définition :

Le leadership positif est la **face interpersonnelle du management**²⁴. C'est une forme d'organisation — envisagée comme une communauté — **respectueuse de l'être humain, basée sur la coopération et l'échange.**

De ce fait, le leadership prendra selon toute évidence en compte les éléments indispensables à la satisfaction et au bien-être des employés. Cela permettra, si notre hypothèse s'avère correcte, de maximiser la motivation des employés.

LEADERSHIP POSITIF & COMMUNICATION

Qu'ont les mots *coopération, relation, communauté, relation* et *échange* en commun? Plusieurs choses, sans aucun doute, mais ce qui les unit avant tout est la communication : en effet, si on retire cette composante, que sont la coopération, la relation, l'échange et la communauté? Or, si ces concepts qui ont accompagné les différentes théories de leaderships alternatifs sont liés par la communication, la communication doit être elle-même directement liée au leadership. De plus, le même constat — à savoir celui que la communication et le leadership sont intimement liés — peut être fait si on regarde la définition du leadership que nous avons donnée précédemment. Il apparaît donc qu'à quelque niveau que nous nous placions, l'un ne peut être envisagé sans l'autre.

²⁴ La figure du manager selon Mintzberg (1975). (As cited in Zamani. H. & Ait Soudane. J (2021). **Les concepts du Management et du Leadership : quelles interactions?** Revue Internationale des Sciences de Gestion, 4(1). Page 382.)

Dans la perspective du leadership positif, cela est tout particulièrement pertinent, car si la communication ne peut suffire à assurer bienveillance, respect et coopération, elle y contribue grandement et en est même peut-être la fondation. En effet, tout leadership centré sur l'être humain est considérablement ancré dans les styles de communications²⁵. Il convient dès lors d'utiliser une communication à l'image du leadership. Or, pour qu'une communication puisse être qualifiée de positive et s'inscrive ainsi dans la lignée du leadership positive, celle-ci devrait être (entre autres) constructive, encourageante, solidaire, efficace et promouvoir le développement, selon Olga Leontovich²⁶.

En bref, le leadership et la communication s'entrelacent car il n'y a pas de leadership sans communication, cette dernière étant nécessaire à l'influence et à la facilitation qui caractérisent le leadership, selon Yukl. De plus, le leadership positif nécessite une communication particulière, que nous venons de définir, car ce leadership positif ne peut exister s'il repose sur une communication à sens unique qui n'unit ses membres que par le fait qu'ils soient en présence, et non par la confiance et la collaboration.

LEADERSHIP POSITIF & MOTIVATION

De manière générale, la motivation est définie comme le façonnement d'un comportement orienté vers un objectif précis²⁷. De ce fait, le concept de motivation est inhérent à celui de leadership, et particulièrement au leadership positif puisque la motivation consiste à pousser les individus à atteindre des objectifs individuels, d'équipe ou organisationnels. Or, dans une entreprise,

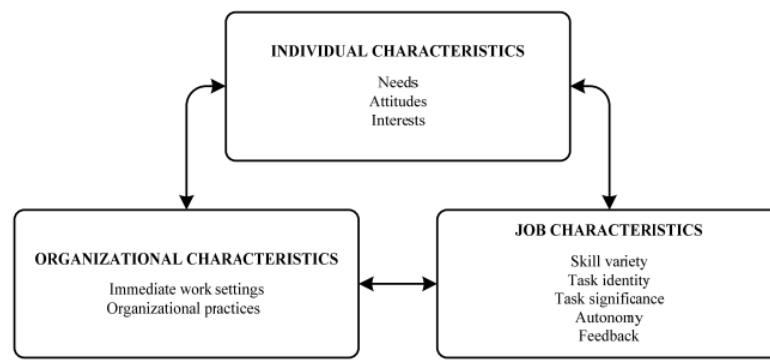
²⁵ Vries, R. Bakker-Pieper A., & Oostenveld W. (2010). **Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes.** *Journal of Business and Psychology*, 25(3). Page 376.

²⁶ Leontovich O. (2014). **Positive communication : Definition and constituent features.** *Science Journal of Volgograd State University*. 13(5).

²⁷ Définition de "motivation" selon Cleveland J.N. et Murphy K.R. (1992) (As cited in Buble M., Juras A., Matic I. (2014). **The relationship between managers' leadership styles and motivation.** *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1). Page 166.)

la réalisation d'un objectif entraîne souvent la réalisation des autres²⁸. En effet, il n'est pas rare que les objectifs individuels servent les objectifs de groupe, et ainsi de suite. De ce fait, la motivation est donc quelque chose que "tout le monde désire" sans pour autant forcément savoir mettre le doigt sur ce qui la définit, et qu'il est par conséquent important d'identifier pour l'instaurer.

Don Hellriegel et John Slocum identifient trois variables de la motivation : les caractéristiques individuelles, de l'emploi, et de l'organisation.



Source: Hellriegel D., Slocum J. (1988). Page 429.

Si l'on regarde ce schéma de plus près, on se rend compte que l'autonomie, le feedback, les pratiques organisationnelles, l'attitude et les besoins sont des notions qui reviennent souvent dans les questionnements liés à l'efficacité des différentes formes de leadership. Or, les styles de leadership plus directifs et autoritaires ne laissent peu ou pas de place à la confiance et à l'autonomie. Ainsi, sur papier, c'est bien le leadership positif qui laisse le plus de place à ces préoccupations et qui semble, comme le suggère notre hypothèse, être le plus à même d'engendrer de la motivation... mais qu'en est-il en pratique? C'est cela que nous analyserons dans la partie empirique de ce mémoire.

²⁸ Buble M., Juras A., Matic I. (2014). **The relationship between managers' leadership styles and motivation.** Management: Journal of Contemporary Management Issues, 19(1). Page 166.

CHAPITRE 2 : LA SOCIOLOGIE DE L'INTERACTION

L'INTERACTIONNISME

Porté par des auteurs tels que Strauss, Blumer, Becker, Hall, et Simmel, le mouvement interactionniste est issu de la seconde école de Chicago des années 60 et 70, et postule que la société, ou plutôt l'identité sociale (*self*), se construit grâce à des interactions entre individus²⁹. L'interactionnisme place donc l'interaction au centre de l'identité sociale comprise comme acteur ou rôle social, et la société en est alors le théâtre³⁰ permettant au *self* de voir et de s'adresser à autrui dans une situation définie³¹. De ce fait, l'interactionnisme est une microsociologie qui envisage l'individu comme réalisateur de son existence³². Cela suppose que les solutions soient également à l'échelle de l'individu et que ce dernier soit doté d'une réflexivité, c'est-à-dire d'une capacité d'adaptation dans l'interaction³³. Nous sommes donc dans une logique horizontale en adéquation avec le leadership positif, lui-même basé sur les principes de coopération, d'égalité et d'interaction horizontale.

À cet interactionnisme, Goffman peut être rattaché au même titre que les auteurs nommés plus hauts, même s'il ne souhaite pas que son nom y soit formellement associé puisqu'il considère l'interactionnisme symbolique comme une étiquette (*label*) théorique qui a réussi à s'imposer³⁴. Cependant, il admet être apparenté au mouvement et ne s'en défend pas, pour autant que le lecteur se rappelle qu'il s'agit en effet d'une étiquette théorique autour de laquelle il développe sa sociologie, et non une réalité empirique devant être prise au pied de la lettre³⁵. Il ne faut par conséquent prendre les métaphores de scène, de public, de rôle, et de coulisses que pour ce qu'elles sont : des

²⁹ Winkin, Y. (n.d.). Définition de *interactionnisme symbolique* sur Universalis.

³⁰ Lakel, A. (Producteur & réalisateur). (2020). *Paradigme Interactionniste 3/3 : l'Interactionnisme symbolique*.

³¹ Lacaze, L. (2013). **L'interactionnisme symbolique de Blumer revisité** in *Sociétés*. 121. Page 44.

³² Chabot, P. (Producteur & réalisateur). (2020). *L'interactionnisme symbolique*.

³³ *ibidem*.

³⁴ Winkin, Y. (1984). **Entretien avec Erving Goffman** in *Persée : Actes de la recherche en sciences sociales*. 54. Page 86.

³⁵ *ibidem*, page 86.

ressources conceptuelles pour comprendre la sociologie de l'interaction³⁶ ayant pour seul et unique but d'accentuer "ce qui est tapi dans nos routines mentales et gestuelles³⁷".

Cet interactionnisme symbolique part donc non pas de la société mais des individus en tant qu'ils interagissent et parviennent, à travers l'interaction, à se représenter et se comprendre grâce aux symboles langagiers³⁸. L'interaction est alors celle entre individus face à face et le symbole n'est pas la représentation de la société, mais celle d'un processus dynamique d'interaction par lequel se constitue l'expérience sociale³⁹.

L'apport de l'interactionnisme à la démonstration du lien entre leadership positif et motivation.

L'interactionnisme symbolique suppose comme son nom l'indique que nous produisons des symboles au travers nos interactions. Ce postulat repose lui-même sur trois règles⁴⁰. Premièrement, que les individus agissent envers les choses sur la base du sens qu'elles ont pour eux. Ensuite, que le sens n'émerge et ne dérive que dans l'interaction. Et enfin, que le sens soit modulable par le processus d'interprétation et que, par conséquent, les symboles puissent changer durant l'échange. Ainsi, tel que l'explique Lionel Lacaze, l'interaction est processus social et un acte collectif⁴¹ lors duquel les individus en présence (ou membres de l'équipe) construisent leurs actions respectives grâce à l'interprétation des choses formulées par autrui⁴².

Nous comprenons dès lors que la conscience d'un être humain, c'est-à-dire la production de sens, n'émerge que lorsqu'elle est mise en relation avec la conscience d'autrui, qu'en invoquant l'autre et le *self* dans une scène qu'ils

³⁶ MARCELLINI, A. & MILIANI, M. (1999). **Lecture de Goffman : L'homme comme objet rituel** in *Corps & Culture*. 4. Page 2.

³⁷ ibidem.

³⁸ Goffman, E. (1973). **La mise en scène de la vie quotidienne : la présentation de soi**. Paris : Les Éditions de Minuit. Page 12.

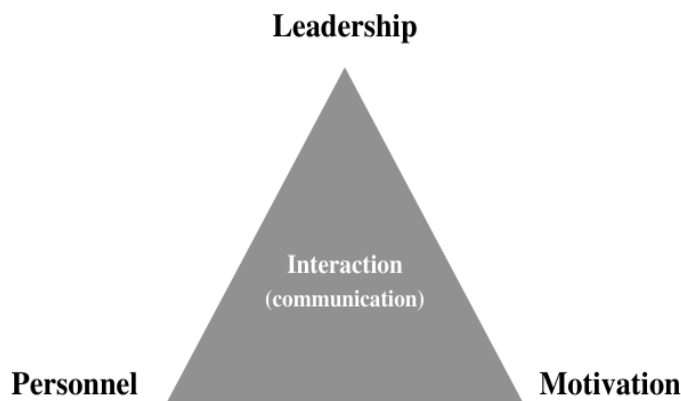
³⁹ Lacaze, L. (2013). **L'interactionnisme symbolique de Blumer revisité** in *Sociétés*. 121. Page 46.

⁴⁰ *Les trois axiomes de base de l'interactionnisme symbolique selon Blumer dans Symbolic Interaction (As cited in Lacaze, L. (2013). L'interactionnisme symbolique de Blumer revisité in Sociétés. 121. Page 45.)*

⁴¹ Lacaze, L. (2013). **L'interactionnisme symbolique de Blumer revisité** in *Sociétés*. 121. Page 46.

⁴² ibidem, page 49.

définissent et construisent ensemble, lors de l'interaction⁴³. Or, aussi bien la conscience que l'interaction sont issues de la communication, et George Herbert Mead affirme que la communication est “la matrice dans laquelle sont enchâssées toutes les activités humaines⁴⁴”. Dès lors, différents types de communication donnent naissance à différentes réalités, aident ou non à atteindre une réalité souhaitée, et motivent ou non autrui à coopérer pour atteindre cette réalité. Ainsi, lorsque j'interagis, je demande en fait à autrui d'entrer dans ma proposition de réalité (scène) afin que nous puissions, ensemble, construire une certaine réalité désirée. Par conséquent, le lien entre communication et interactionnisme symbolique est central et la théorie interactionniste permettra de démontrer ce qui influence, renforce et affaiblit les interactions. À partir de cette démonstration, nous pourrions démontrer quels comportements communicationnels sont les plus propices à l'échange confirmateur (pour reprendre les termes de Goffman) et, ainsi, mesurer l'impact des procédés communicationnels liés au leadership positif sur la motivation du personnel.



L'ÉQUIPE SELON ERVING GOFFMAN

Dans le premier tome de *La mise en scène de la vie quotidienne*, Erving Goffman décrit, classe et ordonne les rapports interpersonnels que les individus entretiennent au quotidien. Selon lui, ceux-ci constituent “la vie

⁴³ Lakel, A. (Producteur & réalisateur). (2020). *Paradigme Interactionniste 3/3 : l'Interactionnisme symbolique*.

⁴⁴ ibidem.

sociale qui s'organise dans les limites physiques d'un immeuble ou d'un établissement⁴⁵” et sont analysés selon une métaphore dramaturgique bien connue du sociologue : le monde social serait un théâtre, et les interactions en seraient la représentation.

Ainsi, pour chaque interaction à laquelle il prend part (et donc, pour chaque équipe qu’il intègre), l’individu choisit un rôle à incarner, adopte les caractéristiques sociales qui en découlent, et les exprime — de manière explicite ou implicite — pour permettre à ses partenaires de le situer dans l’interaction. Or, comme le suggère Goffman, pour stabiliser l’interaction et demeurer dans une logique d’échanges confirmateurs, il est essentiel que l’individu qui prétend posséder certaines caractéristiques sociales soit réellement ce qu’il prétend être⁴⁶. Dans le cas contraire, cet individu devient un contrevenant dont l’enfreinte est un délit envers le groupe⁴⁷ puisqu’il n’applique aucun des trois attributs dramaturgiques indispensables à la formation et au maintien de l’équipe, à savoir la loyauté, la discipline et la circonspection⁴⁸.

Dans cette même logique, Goffman affirme que toute personne présentant bel et bien les caractéristiques sociales nécessaires au rôle qu’il prétend jouer doit être traité de manière correspondante, et qu’il doit en faire de même pour autrui⁴⁹. Autrement dit, il est primordial de maintenir le travail de figuration (*face work*), mais aussi de respecter la sacralité de la personne sociale de chaque coéquipier afin de ne pas leur faire perdre la face — cette dernière étant la valeur sociale positive qu’une personne revendique⁵⁰. La respecter fait donc partie à part entière de l’interaction sociale. Or, ce respect — qui suppose l’acceptation mutuelle des lignes d’action de chacun dans l’interaction — est essentiel et nécessite la coopération afin que chacun puisse

⁴⁵ Goffman, E. (1973). **La mise en scène de la vie quotidienne : La présentation de soi** (Trans. A. Accardo). Paris : Les Éditions de Minuit. (Original work published 1956)

⁴⁶ ibidem, page 21.

⁴⁷ Winkin, Y. (1988). **Les Moments et leurs Hommes**. Paris : Éditions de Seuil. Page 98.

⁴⁸ Goffman, E. (1973). **La mise en scène de la vie quotidienne** (Trans. A. Accardo). Paris : Les Éditions de Minuit. Page 201. (Original work published 1956)

⁴⁹ ibidem, page 21.

⁵⁰ Goffman, E. (1974). **Les rites d’interactions**. (Trans. A. Kihm) Paris : Les Éditions de Minuit. Page 9. (Original work published 1967)

conserver la face et le rôle qu'il revendique. Sans ce respect et cette coopération, il ne pourrait pas y avoir de vie sociale et par conséquent, pas d'organisation.

Application de la notion d'équipe Goffmanienne au lieu d'observation.

L'équipe est tout ensemble de personnes coopérant à la mise en scène d'une routine particulière⁵¹ et sera caractérisée par l'ensemble des employés de l'agence de communication : parfois sous forme d'une grande équipe, parfois sous forme de sous-équipe, selon l'interaction analysée. En effet, nous désignons comme équipe à la fois l'ensemble des employés en tant qu'ils interagissent et sont liés par l'organisation, mais aussi certains employés qui interagissent entre eux : un directeur et un junior, par exemple. Nous pouvons nous permettre de considérer que l'ensemble de l'agence forme une grande équipe grâce au postulat de Goffman suivant : "une équipe peut être définie par des membres donnant des représentations identifiées, mais aussi par des membres qui donnent des représentations complémentaires⁵²". De plus, si l'on accepte qu'un équipier soit un individu "dont la coopération dramaturgique est indispensable pour entretenir une définition donnée de la situation"⁵³, il est évident que les membres d'une agence de communication sans structure traditionnelle se trouvent dans une relation d'interdépendance et agissent donc de façon complémentaire, avec un but commun : la survie de l'agence en tant que définition donnée de la situation. Ils sont donc tous initiés, comme les appelle Goffman, et sont par conséquent bien des coéquipiers.

L'équipe goffmanienne dans le cadre du leadership positif.

L'un des principes fondamentaux de la notion d'équipe est que les membres doivent s'accorder sur les règles à suivre. En effet, chaque acteur est censé "être accaparé tout entier par l'activité qu'il exerce⁵⁴" et "se soumettre à la

⁵¹ Goffman, E. (1973). **La mise en scène de la vie quotidienne** (Trans. A. Accardo). Paris : Les Éditions de Minuit. Page 81. (Original work published 1956)

⁵² ibidem, page 81.

⁵³ ibidem, page 85.

⁵⁴ ibidem, page 204.

discipline en présentant son rôle de manière rigoureuse⁵⁵”. S’il manque de discipline, le contrevenant rompt l’interaction et met en péril les rôles de ses coéquipiers. Par conséquent, il convient de fixer à l’avance le meilleur moyen de jouer la représentation. Là est donc le premier rôle du leader (positif) qui guide son équipe : établir des règles, non pas *pour* les employés, mais *avec* les employés, afin que chacun puisse s’immerger pleinement dans la représentation et que la coopération soit optimale.

Cependant, le rôle du leader ne s’arrête pas là. Nous l’avons dit plus haut : pour qu’une équipe fonctionne, la coopération est indispensable. Pourtant, en dépit de cette nécessité absolue, il n’est pas inenvisageable de voir se former des équipes aux membres hétérogènes aux envies et attentes divergentes. Cela ne pose en réalité pas problème, pour autant que la survie de l’équipe reste leur priorité. En effet, un problème ne se pose qu’en cas de non-respect de ce principe fondateur : la personne sociale serait alors mise à mal et cela provoquerait une dissymétrie de l’ordre social pouvant aller jusqu’à la déshumanisation ou l’aliénation de l’individu. Le rôle du leader est donc d’assurer la coopération tout au long de l’interaction : dans notre cas, cela suppose qu’il assure la coopération au quotidien, puisque nous avons défini l’équipe comme l’ensemble des employés, et que ceux-ci continuent en quelque sorte leur représentation jour après jour.

⁵⁵ ibidem, page 204.

CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE

RÉFLEXION PAR RAPPORT À LA MÉTHODOLOGIE

Étant donné la nature de ce mémoire, une méthodologie qui me permet de prendre part aux interactions semble appropriée. Or, puisque les notions centrales de ce mémoire sont l'équipe goffmanienne et l'interactionnisme symbolique, il semble qu'une méthodologie propre à la sociologie soit appropriée. Par conséquent, le choix semble s'orienter naturellement vers l'ethnographie, et plus particulièrement vers l'observation participante. En plus d'être le choix évident, il me semble qu'une immersion au sein de l'équipe sur plusieurs mois sera plus à même de m'apporter des réponses pertinentes que des entretiens semi-directifs, par exemple. En effet, si évaluer la perception des gens est une solution envisageable, ressentir cet impact par soi-même en est une meilleure.

De surcroît, la littérature va elle aussi dans ce sens puisque d'une part, il est dit que les adeptes de l'interactionnisme "possèdent un sens aigu de l'étude du terrain" et, d'autre part, Marcellini et Miliani⁵⁶ affirme que :

"Erving Goffman a toujours privilégié l'observation ethnographique, méthode qui donne [aux] écrits l'avantage de l'image : on y voit les scènes sociales analysées"

PROCÉDURE SUR LE TERRAIN

Ma récente arrivée dans ce groupe sera à prendre en compte puisqu'elle risque de perturber la dynamique de groupe bien établie dans une équipe qui travaille ensemble chaque jour. En effet, cette interaction que décrit Goffman n'est pas statique, ni donnée une fois pour toutes, mais bien fondamentalement

⁵⁶ Marcellini A., Miliani M. (1999). **Lecture de Goffman : l'homme comme objet rituel** in *Corps & culture*. Page 13.

dynamique⁵⁷ : l'intégration est donc indispensable pour une observation participante réussie. Par conséquent, j'utiliserai les premiers jours pour m'intégrer à cette équipe avant de me tourner vers mon journal de terrain.

C'est seulement une fois ce processus d'intégration terminé que je commencerai à tenir un journal de terrain. Il est fort à parier que je n'aurais pas toujours l'occasion d'écrire des notes complètes sur le moment : dans ce cas, je me contenterai d'écrire quelques mots-clés et complèterai mes notes par la suite. Cet inconvénient sera largement compensé par le fait que mon statut de stagiaire⁵⁸ me permettra d'observer des interactions très variées : des réunions hebdomadaires aux débriefings après les appels avec les clients, en passant par les moments privilégiés entre collègues durant les pauses ou autour d'un verre après le travail. Analyser ces interactions me montreront sans aucun doute l'étendue (ou non) des effets du leadership sur les membres de l'équipe et de la confiance, mais aussi de la camaraderie, qu'ils s'accordent grâce au climat instauré par ce leadership.

En parallèle, je continuerai à alimenter mon mémoire en lectures scientifiques sur base de mes observations et des concepts qui en découlent, si les lectures faites au préalable ne suffisent pas.

⁵⁷ Keck, F. (2012). **Goffman, Durkheim et les rites de la vie quotidienne** in *Archives de philosophie*. 75. Page 482.

⁵⁸ Selon mon expérience personnelle, le stagiaire est vu comme une personne jeune et dont on ne se méfie pas spécialement puisqu'elle n'a pas de forte influence sur l'organisation.

CHAPITRE 4 : LE MODÈLE D'ANALYSE

ÉCHANTILLON

L'échantillon se compose de 41 personnes⁵⁹ dont la fonction varie de Junior Account Executive à Account Strategy Director, réparties sur un total de 7 niveaux⁶⁰. Dans cet échantillon, la proportion d'hommes et de femmes est plus ou moins égale, et même un peu plus élevée pour les femmes : 23 femmes pour 18 hommes.

Parmi ces 41 employés, des interactions avec 15 d'entre eux sont mises en avant dans ce chapitre car elles constituent les exemples les plus marquants.

HYPOTHÈSE

H1 — Le leadership positif influence positivement la motivation aussi bien intrinsèque qu'extrinsèque des membres de l'équipe (entendue au sens goffmanien) à laquelle il est appliqué.

H2 — Le leader a conscience de l'importance des facteurs de motivation, aussi bien extrinsèques qu'intrinsèques, mais se concentre davantage sur les facteurs intrinsèques car il sait que ceux-ci permettent de responsabiliser (*empower*) et motiver les employés.

CE QUE NOUS TENONS POUR ACQUIS

A1 — L'agence de communication observée pratique le leadership positif tel que nous l'avons défini précédemment. Cela sera démontré dans le chapitre nommé « Présentation du cas ».

⁵⁹ 40 représente le nombre d'employés à mon arrivée sur le lieu d'observation. Cependant, il convient de noter que durant la période d'observation, des employés ont quitté et rejoint l'entreprise, faisant varier ce nombre et la proportion hommes-femmes.

⁶⁰ Description des rôles et des niveaux en annexe 4.

A2 — Les facteurs intrinsèques de motivation ont davantage d'importance que les facteurs extrinsèques.

GRILLE D'ANALYSE

Au vu de nos hypothèses, si la motivation est définie comme le façonnement d'un comportement orienté vers un but et comme l'influence qui cause, dirige et maintient ce comportement, alors la question est de savoir comment les individus qui pratiquent le leadership positif arrivent à créer cet effet.

Pour ce faire, dans la grille ci-dessous, le leadership positif a d'abord été décomposé en termes de facettes : une facette liée à l'interactionnisme symbolique et à la notion goffmanienne d'équipe et une facette liée à la communication. Cependant, il faut noter que la classification d'un extrait dans la catégorie « communication » n'exclut pas l'utilisation de notions interactionnistes pour l'analyser. En effet, précédemment, nous avons déterminé que l'interactionnisme s'ancre dans la communication et que le style de communication influence la capacité à s'inscrire et maintenir une réalité souhaitée. Les deux facettes ne sont pas mutuellement exclusives.

Ainsi, deux penchants ont été identifiés et constituent les colonnes du tableau. D'autre part, plusieurs niveaux de motivation ont été décelés et constituent quant à elles les lignes du tableau :

- 1) Le **premier niveau** est celui qu'on peut appeler le niveau des besoins physiologiques et de sécurité (Maslow) ou le niveau de l'existence (Alderfer). Ce niveau n'est pas directement lié à la motivation, mais reste un échelon qu'il nous faudra franchir puisque si ces besoins élémentaires ne sont pas comblés, la motivation ne peut émerger.

- 2) Le **second niveau** est celui des facteurs extrinsèques. Celui-ci vient en second car comme l'avait expliqué Herzberger⁶¹ :

“Les facteurs d'insatisfaction [ou extrinsèques] [tels que] la politique de l'entreprise et les pratiques administratives, la supervision, les relations interpersonnelles, les conditions de travail et le salaire, contribuent très peu à la satisfaction au travail”

Par conséquent, s'ils ne conduisent pas directement à l'émergence de la motivation, les facteurs extrinsèques ne doivent toutefois pas être ignorés car ils créeraient l'insatisfaction.

- 3) Le **troisième niveau**, et le plus important, est celui des facteurs de motivation intrinsèques car ce sont ceux qui influencent directement la motivation. Il s'agit donc de voir si le leader prend en compte des facteurs tels que la qualité et le plaisir du travail, la reconnaissance, l'attribution de responsabilités et d'autonomie, et l'épanouissement personnel, qui sont autant de facteurs qui, respectés, accroissent la motivation.

Il est vrai que selon certains auteurs, les besoins élémentaires de Maslow, le niveau de l'existence de Alderfer et les facteurs extrinsèques de Herzberg sont plusieurs facettes d'une même pièce. Pour autant, je maintiens ma décision de présenter deux niveaux : un premier pour les besoins strictement physiologiques (nourriture, eau, sommeil, conditions de travail décentes) et de sécurité (physique et émotionnelle) selon Maslow, et un second pour les facteurs extrinsèques de Herzberg.

À noter : pour le niveau des facteurs de motivation intrinsèques, deux choses doivent être précisées. Premièrement, que la colonne « décor » a été exclue car elle n'était pas pertinente pour ce niveau. Deuxièmement, que les extraits sont répartis sur deux colonnes (apparence & manière ou communication) et pas trois (distinction entre l'expression explicite et

⁶¹ Herzberg, F. (1964). **The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower** in *Personnel Administration*. 27. Page 3.

indirecte). En effet, à ce niveau, des exemples distincts pour la communication explicite et indirecte deviennent difficiles, voire impossibles à trouver, car les concepts tels que la reconnaissance, la responsabilisation, l'autonomie, la qualité du travail et la promotion allaient souvent les deux. De plus, parfois, une situation verbalisée peut avoir été précédée d'autres situations non-verbales, et vice versa. Idem pour le niveau élémentaire, où seule la catégorie « décor » semblait faire sens. Les trois autres catégories ont donc été exclues.

	Le leadership positif			
	Éléments propre à l'interactionnisme et à la notion d'équipe		Éléments propre à la communication	
	Décor	Apparence / manière	Expression explicite de l'acteur (verbale)	Expression indirecte de l'acteur (non-verbale)
Niveau 1 : les besoins physiologiques et de sécurité (Maslow) / palier de l'existence (Alderfer)	Extrait 1 : <i>L'agence de communication satisfait-elle les besoins physiologiques et de sécurité de l'être humain?</i>			
Niveau 2 : facteurs de motivation extrinsèques (Herzberg)	Extrait 2 : <i>Comment sont les conditions de travail matérielles?</i>	Extraits 4 & 5 : <i>Les employés reconnaissent-ils le leader comme acteur de la supervision? Est-il perçu comme acteur efficace?</i>	Extrait 3 : <i>La politique et le règlement de travail imaginés par les leaders instaurent-ils un climat de groupe? Comment sont les relations entre collègues, du fait de cette politique?</i>	
Niveau 3 : facteurs de motivation intrinsèques (Herzberg)		Extrait 6 : <i>Le leader reconnaît-il les compétences et les accomplissements de ses subordonnés? Les partage-t-il publiquement afin de montrer sa reconnaissance?</i> Extrait 7 : <i>Le leader essaye-t-il de rendre le travail intéressant / gratifiant?</i>	Extrait 8 : <i>Le leader essaye-t-il de rendre le travail plaisant, gratifiant ou intéressant?</i> Extrait 9 : <i>Y a-t-il un système de promotion en place? Si oui, quelle est sa nature? Est-ce un système apprécié par les employés?</i> Extraits 10 & 11 : <i>Le leader prend-il en compte les besoins d'accomplissement des employés en le faisant se sentir utile?</i> Extrait 12 : <i>Le leader prend-il en compte les besoins d'accomplissement des employés en lui donnant de l'autonomie et des responsabilités?</i>	

CHAPITRE 5 : LA PRÉSENTATION DU CAS

À noter : Pour plus de clarté, les personnes en position de pouvoir seront présentées comme les « leaders », tandis que les employés seront présentés comme les « subordonnés », mais ce terme n'est utilisé que pour clarifier les rôles et ne reflète aucunement la relation entre les individus en présence, ceux-ci s'inscrivant dans la logique du leadership positif. De plus, il faut également noter que les personnes en position de pouvoir et les subordonnés ne seront pas toujours les mêmes : les rôles seront explicités dans les extraits du journal de terrain.

J'ai choisi de prendre comme lieu d'observation l'agence de communication dans laquelle j'ai réalisé mon stage car il représentait à mes yeux le terrain le plus intéressant : j'y serai immergée et ferai ma propre expérience.

Cette agence se situe à Bruxelles et fait partie d'une chaîne de 80 agences réparties dans le monde entier. L'agence bruxelloise se distingue cependant des autres puisqu'elle est la seule à faire des affaires publiques une discipline à part entière : les autres agences se concentrent en effet sur la communication et la consultation stratégique. Cette stratégie est sans doute dûe à la localisation stratégique de l'agence dans la ville qu'on considère comme le cœur de l'Europe. L'agence est menée par la main de fer de l'ambitieuse CEO, également responsable des agences de la chaîne en l'Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. C'est cette femme, d'origine britannique et dirigeante de l'antenne belge depuis six ans, qui veille non seulement au bon fonctionnement de l'agence, mais également à ce qu'il y reigné une atmosphère favorable au développement organisationnel et personnel.

Ces efforts font de mon lieu de stage un terrain approprié pour analyser les effets du leadership positif. Cependant, avant de rentrer dans l'analyse, je propose de revenir sur plusieurs dimensions du leadership⁶² et de vérifier que chacune d'entre elles s'inscrit bel et bien dans la logique du leadership positif.

⁶² Ces cinq dimensions sont issues de l'article de Buble, Juras et Matic : dans celui-ci, on se base sur ces dimensions pour déterminer à quel type de leadership on a à faire. Nous les utiliserons donc pour vérifier sur le leadership de l'agence de communication est en accord avec ce que nous avons défini comme principes fondateurs du leadership positif dans le chapitre 1.

LA COMMUNICATION

La communication est majoritairement bilatérale : quel que soit son grade, chacun peut s'exprimer librement. Les leaders le rappellent souvent, et les employés le savent : ils ne doivent jamais hésiter à exprimer leurs idées ou leurs désaccords, et que les responsables apprécient que les subordonnées donnent leur avis. Cette communication permet de fournir un travail qualitatif au client, créer un climat de travail favorable à l'épanouissement et au développement, mais aussi d'être au courant des éventuels problèmes que peuvent rencontrer les employés, aussi bien professionnels que personnels. Or, s'ils sont mis au courant rapidement, les leaders peuvent prendre des mesures appropriées et résoudre ces problèmes avant qu'ils ne s'aggravent.

Pour faciliter cette communication, plusieurs choses sont mises en place, comme par exemple une réunion hebdomadaire qui remplace l'intranet, durant laquelle toutes les informations qu'on y retrouverait y sont données. Les directeurs y présentent les nouveaux projets et recrutent des employés intéressés afin de créer une équipe motivée par le travail qui les attend, donnent l'occasion aux équipes démunies de demander de l'aide aux employés les plus disponibles de venir en renfort, et tiennent les employés au courant des derniers développements.

L'intranet — procédé de communication entièrement unilatéral — est par ailleurs complété par l'envoi par mail d'un agenda hebdomadaire à l'ensemble de l'agence afin que chacun puisse s'organiser au mieux en fonction des événements et absences éventuels. Cet agenda n'est pas non plus bilatéral, mais il est utilisé dans une optique de partage et collaboration. Il est donc préférable à l'intranet, d'un point de vue communicationnel et dans la logique du leadership positif.

En parallèle, des réunions entre « CDA » (personne de référence) et subordonné⁶³ sont également organisées plusieurs fois par an pour permettre aux employés de s'exprimer, mais aussi de comprendre ce qu'ils peuvent

⁶³ Un seul à la fois.

améliorer grâce à un système de feedback cumulatif qui leur est donné lors de ces réunions. Ce feedback comprend les choses à améliorer, mais aussi une liste exhaustive des points forts de l'employé.

L'INTERACTION

Intimement liée à la communication, l'interaction s'inscrit également dans une logique de leadership positif. Trois éléments permettent d'affirmer cela. Premièrement, la nature et la qualité des interactions, qui ont toujours un but bienveillant et semblent, selon mon expérience, satisfaire les employés : ils se sentent écoutés, trouvent que leurs remarques sont prises en compte, et considèrent que les leaders s'adaptent si besoin. Deuxièmement, l'existence du travail en équipe et de coopération : entre les subordonnés, mais aussi entre subordonnées et leaders. Troisièmement, la volonté d'aller vers les subordonnés d'écouter leurs idées : les leaders font un véritable effort pour inclure les employés plus juniors dans les discussions et prennent le temps d'écouter (et d'implanter, autant que possible) leurs idées.

LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Bien que les décisions finales soient prises par les conseillers stratégiques, les directeurs et la CEO, le processus de prise de décision inclut tous les niveaux hiérarchiques de l'agence. Selon la nature de la problématique, il est possible qu'ils distribuent un questionnaire, organisent une réunion ou laissent les employés décider. Dans tous les cas, les leaders mettent toujours tout en place pour inclure les subordonnés dans la résolution du problème et n'ont pas peur de prendre le temps qu'il faut pour trouver une solution qui convienne à tout le monde ou, au minimum, à la majorité des employés.

LES OBJECTIFS

Tout comme le processus de décision, les objectifs organisationnels sont généralement définis par le conseil d'administration de l'agence : cela ne veut

pas dire que les subordonnés n'ont pas leur mot à dire, mais qu'en définitive, la décision revient aux dirigeants de l'agence, puisque ces objectifs assurent sa survie et son développement. Cependant, une fois ces objectifs définis, les leaders prennent le temps de les expliquer afin que chacun comprenne qu'il a un rôle à jouer. Ils s'assurent également de donner les outils nécessaires aux subordonnés pour atteindre ces objectifs, et leur donnent la possibilité de revenir vers eux en court de route s'ils ont des questions, notamment durant la réunion avec le « CDA ». Celle-ci permet d'ailleurs d'analyser, avec les subordonnés, leurs progrès et d'identifier ce qu'il faut améliorer pour davantage de succès. Cela leur permet de ne pas stagner et d'avoir la possibilité de s'améliorer, mais aussi d'être reconnu pour leur bon travail.

SUPERVISION & CONTRÔLE DE DONNÉES

Dans l'agence de communication, le contrôle des données se fait grâce à un programme appelé Maconomy. Celui-ci sert à encoder les heures passées au bureau et leur utilité. Maconomy sert non pas à superviser les moindres faits et gestes des employés, mais à facturer les clients en fonction du nombre d'heures passées par chaque membre d'une équipe sur un projet et pour prouver à ce client que le prix demandé est justifié. Ainsi, en remplissant Maconomy, les employés aident l'agence à trouver le juste prix pour leur compensation. D'autre part, en le remplissant, les responsables peuvent voir à qui il reste du temps libre (et qui peut donc prendre en charge de nouveaux projets) et à qui il faut éventuellement apporter de l'aide, s'il est surmené. Du fait de cette fonction, tous acceptent sans se plaindre de se plier aux règles et de remplir Maconomy chaque semaine : pendant l'intégralité de mon stage, personne n'a jamais encodé ses informations dans Maconomy en retard.

Ce programme est supervisé par le Chief Financial Officer, qui s'occupe des finances et des contrats pour les clients, mais aussi de déterminer si l'agence est assez rentable pour se permettre d'engager de nouveaux employés, par exemple.

CONCLUSION

Aussi bien aux niveaux de la communication et de l'interaction, de la prise de décision et du développement des objectifs, que de la supervision et du contrôle des données, le leadership exercé par l'agence de communication observée respecte une logique de leadership positif. Cela est dû non pas au fait qu'elle n'agisse que de façon fondamentalement positive, mais plutôt parce qu'elle agit de manière respectueuse de ses employés, et parce que ses actions sont guidées par la volonté de créer un environnement sain aux individus motivés, autonomes et performants.

CHAPITRE 6 : ANALYSE DES OBSERVATIONS

INTRODUCTION

Dans cette partie empirique et analytique du mémoire, nous analyserons 12 extraits du journal de terrain : l'extrait le plus parlant pour chaque case de la grille d'analyse. Au terme de cette analyse, nous pourrions déterminer si le leadership observé impacte positivement la motivation des employés.

Avant d'aller plus loin, je tiens cependant à préciser que si je n'inclus qu'un extrait (parfois deux, lorsque cela a du sens) par problématique par souci de place et de redondance, ceux-ci sont pour autant représentatifs d'une réalité plus globale et de l'avis général des employés. Ainsi, lorsqu'il est question de l'avis d'une employée sur le salaire, il est en réalité question de l'avis d'une majorité d'employés. Par ailleurs, s'il y a des réserves à émettre sur certains sujets, celles-ci sont incluses dans les extraits au travers des paroles des employés. Cela veut dire que si, par exemple, l'employé d'un extrait ne fait aucune remarque négative par rapport à un leader, c'est que je n'ai entendu durant mon stage aucune remarque négative vis-à-vis de cette personne et que mon avis de membre de l'équipe à part entière (bien que temporaire) n'est pas fondamentalement différent.

Enfin, par souci de redondance également, je ne m'identifierai jamais comme individu en présence dans les extraits mais ces extraits étant tirés de mon journal de terrain, il va de soi que je suis l'un des individus en présence dans chaque extrait. Que je sois passive ou active, je prends part à chaque interaction en tant que membre de l'équipe, et non comme spectateur, pour reprendre les termes de Goffman, car en tant que stagiaire, je suis « initiée » au même titre que les employés.

RAPPEL DE LA QUESTION DE RECHERCHE

La question de recherche à laquelle nous voulons répondre grâce aux observations suivantes est : ***Le leadership positif du manager impacte-t-il la motivation des membres de son équipe, entendue au sens goffmanien?***

EXTRAITS DU JOURNAL DE TERRAIN

Extrait 1 — niveaux élémentaire et extrinsèque, catégorie « décor »

Identification : Karen (Office Manager)

Lorsque j'arrive sur mon lieu de stage, le premier jour, Karen m'accueille et me fait visiter les locaux. Durant cette visite, plusieurs éléments retiennent mon attention. Les bureaux, tout d'abord. Ils sont modernes, avec des chaises confortables et des écrans à la pointe de la technologie. Ils ont la forme de grandes tables pouvant accueillir jusqu'à 12 personnes. C'est un grand espace de coworking avec, répartis un peu partout, des petits cubes insonorisés pour les réunions, pouvant accueillir de 1 à 6 personnes. Dans une pièce adjacente, on trouve des post-it, des crayons, des fluos, des blocs de feuille et tout autre matériel qui pourrait s'avérer utile. Karen m'explique que je peux prendre ce qu'il me faut et que je n'ai pas besoin d'acheter mes propres fournitures, sauf si je le désire. Elle me fournit également un ordinateur, un clavier, une souris et un casque. Ensuite, nous passons à la cafétéria. Celle-ci est bien fournie : de l'eau plate et pétillante (tempérée et au frigo), du thé et du café, du jus d'orange et de pomme, et même de la bière — au cas où un apéritif s'improvise en fin de journée, m'explique Karen. Sur la table, on trouve un plateau de fruits toujours rempli. Le tout est à volonté et en libre-service.

Elle en profite également pour m'expliquer que l'entrée du building, ainsi que l'entrée à l'étage, sont sécurisées et que se font en scannant une carte individuelle, propre à chaque employé. Elle finit sa visite par les grandes salles de réunion, à l'écart de l'espace de coworking, pouvant accueillir jusqu'à 20 personnes (40 ou 60 si on replie les parois qui les séparent) et utilisées pour les rendez-vous avec les clients et les événements.

Date : 10 janvier 2022.

Extrait 2 — niveaux élémentaire et extrinsèque, catégorie « décor* »

Identification : Victoria (Account Executive)

Mon stage se finissant le 15 avril et Victoria étant en congé jusqu'au 18, cette dernière m'invite au restaurant pour notre dernier jour ensemble. Tout se passe à merveille car nous nous entendons fort bien depuis le premier jour. À un moment donné, la conversation s'oriente vers mes projets pour la suite, et je lui confie espérer être embauchée au terme de mon stage. Elle me répond qu'elle espère aussi que je sois prise et me demande si je veux connaître le salaire. Je lui dis que je le connais déjà et qu'il me paraît convenable, même s'il pourrait être un peu plus haut. Elle me répond alors : « Oui, je suis d'accord. Mais franchement, je trouve que ça va. Je suis ici depuis un an et j'arrive à économiser pas mal par mois. Après, c'est vrai que je ne dépense pas beaucoup sur le côté mais en même temps, si je peux mettre plusieurs centaines d'euros sur le côté chaque mois, c'est qu'il y a moyen de se faire plaisir, je trouve. Et puis ça se voit : on sort toutes les semaines, on se fait des restaurants entre collègues de temps en temps pendant les pauses de midi... c'est bien la preuve que le salaire, ça va, sinon on ne pourrait se permettre tout ça. En plus, le salaire augmente vraiment beaucoup au fur et à mesure que tu montes de niveaux, donc je pense qu'on s'en sort vraiment pas trop mal. »

Date : 31 mars 2022

*Cet exemple ne rentre pas vraiment dans la catégorie « décor » telle que Goffman l'entend. Cependant, de toutes les catégories, celle du décor est celle qui convient le mieux, au vu de la définition de Goffman.

Cet extrait nous permet d'ouvrir la porte à la démonstration de l'influence du leadership positif sur la motivation. Ce n'est pas qu'il nous montre ses effets directement, car nous n'en sommes pas encore là. En effet, comme mentionné à plusieurs reprises, avant de pouvoir réellement démontrer si le leadership a une influence sur la motivation, il nous faut montrer que les besoins que Maslow qualifie d'élémentaires et de sécurité sont comblés, ceux-ci étant à la base des besoins humains et conditionnant l'émergence de la motivation.

Bien que la pyramide des besoins de Maslow ne soit pas organisationnelle au départ, elle peut facilement être adaptée⁶⁴. Ainsi, l'agence qui fournit non seulement de l'eau, mais également d'autres types de boissons, soucieuse de satisfaire les goûts de chacun, et mettant à disposition un panier de fruits qui ne diminue jamais, comble clairement les besoins élémentaires de ses employés. Les différents dispositifs de sécurité que Karen présente dans l'extrait permettent, quant à eux, de combler le besoin de sécurité physique des employés.

Pour ce qui est de la sécurité émotionnelle dans cet extrait, il est vrai que celle-ci n'est pas abordée de manière explicite, mais nous pouvons avancer deux arguments. D'une part, qu'il n'est pas impensable d'affirmer que les types de sécurité vont de pair et, d'autre part, que celle-ci est au moins partiellement garantie par le salaire. En effet, comme le montre cet extrait dans lequel Victoria donne un avis bien tranché sur le salaire, le salaire d'entrée ne permet pas un train de vie opulent, mais il permet de vivre plus que correctement et de s'accorder de nombreux plaisirs tous les mois ou de mettre de côté pour un futur investissement, comme le fait Victoria. Pour montrer qu'elle n'est pas un cas isolé et que ses collègues partagent certainement son avis, elle donne de nombreux exemples des plaisirs que s'offrent ces derniers. De plus, elle explique que le salaire augmente de manière exponentielle avec les grades, ce qui donne des perspectives d'avenir aux employés aux besoins qui peuvent éventuellement changer, au fil des années. Le salaire garantit donc, au moins en partie, la sécurité émotionnelle des employés. Dans tous les cas, celle-ci sera indirectement démontrée dans plusieurs autres extraits, permettant donc de conclure que les besoins physiologiques et de sécurité sont respectés : nous pouvons donc passer au niveau suivant et commencer la démonstration.

⁶⁴ Alexandre, C. (2021). *Théories des besoins (A. Maslow)*. [PowerPoint slides].

Extrait 3 — niveau extrinsèque, catégories « verbal » et « non-verbal »

Identification : Julie (Senior Account Manager) — Victoria (Account Executive) — Tara (Account Manager) — Elise (Account Director)

Aujourd'hui se donne un séminaire sur les pratiques déontologiques (*best practices training*) auquel Elise m'a invitée. Il est obligatoire pour les Junior Account Executives et les nouveaux employés, quel que soit leur grade. Il est dispensé par Elise, qui représente l'ensemble des directeurs, et deux Account Managers : Julie et Tara. Julie explique que ce séminaire a pour but de familiariser les participants au fonctionnement de l'agence. Nous revenons tout d'abord sur les 10 piliers de l'agence, qui font d'ailleurs l'objet d'une fresque murale dans la cafétéria⁶⁵ et sont l'une des slides du PowerPoint présenté aux nouveaux arrivants, nous explique Elise. Julie énumère ces piliers un à un :

- 1) Knowledge & expertise : we deliver insights and strategic counsel.
- 2) Energy : we see the glass half full.
- 3) Critical thinking : we question everything and don't take things for granted.
- 4) Dedication : we are here for you.**
- 5) Excellence & quality : we always strive for the highest standards.
- 6) Ethical business : we are business savvy.
- 7) Leadership : we help each other shine.**
- 8) Teamwork : we are one team.**
- 9) Proactivity : we anticipate what's around the corner.
- 10) Openness & trust : we trust each other to always be open.**

Nous nous attardons d'abord sur le pilier 10. Tara dit qu'elle sait qu'elle est libre de le faire, mais qu'elle n'ose pas toujours s'exprimer car ce n'est pas ainsi que fonctionnaient les agences où elle a travaillé par le passé. Julie répond qu'elle comprend et se remet directement en question : peut-être n'a-

⁶⁵ Visuel en annexe.

t-elle pas assez bien fait son travail de responsable, dit-elle, car les employés ne devraient jamais avoir peur de s'exprimer. Elle prend note du problème, assure Tara qu'elle en parlera lors du débriefing avec l'ensemble des directeurs, et lui promet de revenir vers elle par la suite pour voir si les solutions qui auront été mises en place l'aident à se sentir plus à l'aise.

Ensuite, Victoria prend la parole et dit qu'elle comprend parfaitement les piliers et ressent leurs effets positifs (en particulier ceux des piliers 4 et 8) dans l'atmosphère de travail. Cependant, elle s'interroge sur le pilier du leadership car elle ne se sent pas légitime de prendre les choses, dans une équipe où elle travaille avec des Account Managers ou Account Directors. Elle demande donc à Julie et Elise ce qu'elles lui conseillent, puisqu'elle sait que le leadership est une valeur importante pour l'agence et les plus juniors sont fortement encouragés à prendre les choses en main. Elise lui explique qu'il y a de nombreuses façons d'être un leader : elle lui conseille de commencer par essayer d'aider les collègues lorsqu'ils sont coincés, si elle se sent à l'aise avec ça. Elle la rassure également en lui disant qu'il est vrai qu'ils apprécient que les plus jeunes prennent les choses en main, mais elle sait que chacun est différent et que tout le monde n'est pas fait pour être un leader et que l'important est d'être proactif : le reste est un bonus.

Date : 24 mars 2022.

Ces 10 piliers peuvent être considérés comme les règles qui régissent la grande équipe goffmanienne qu'est l'agence. Pour rappel, ces règles qui régissent le « spectacle » sont essentielles car elles délimitent et règlent l'interaction, et crée un lien entre l'information et le rituel. Sans règles, ou si la régulation est mauvaise, on risquerait une rupture de la définition de la situation⁶⁶. Dans cette optique, les piliers Dedication, Leadership et Teamwork donnent l'attitude à adopter en externe, à savoir celle d'une équipe soudée où les membres travaillent les uns avec les autres pour donner la

⁶⁶ Goffman, E. (1973). **La mise en scène de la vie quotidienne : la présentation de soi**. Paris : Les Éditions de Minuit. Page 69.

meilleure représentation : dans ce contexte, la représentation est la collaboration pour atteindre l'objectif de l'équipe. Les piliers Openness and Trust donnent, quant à eux, l'attitude à adopter en interne, à savoir une équipe aux membres honnêtes, authentiques et au service de ses coéquipiers. Pour finir, reste des piliers représentent le but commun de l'équipe, à savoir le fait de fournir un travail qualitatif aux clients.

Formuler la politique de travail de cette façon permet de donner aux employés un sentiment d'appartenance : on le remarque dans cet extrait où Victoria et Tara affirment croire en ces piliers et ressentir leurs effets positifs. De plus, la formulation, et notamment l'usage du « nous », satisfait l'ego en présentant implicitement l'employé à laquelle elle renvoie comme individu compétent. Cela donne de toute évidence envie aux employés d'être à la hauteur de ces affirmations puisque, plutôt que de se braquer ou d'ignorer le problème, Victoria demande comment elle peut faire pour prendre les choses en main, conformément à ce qu'on attend d'elle. La politique de travail semble donc être bien intégrée grâce à sa présence à la fois silencieuse et verbalisée.

Ces piliers donnent également une ligne de conduite aux leaders. Ainsi, comme on le voit dans l'extrait, les leaders s'assurent que ces 10 piliers — qui sont au cœur de la politique de travail — soient compris et acceptés, et mettent un point d'honneur à ouvrir la discussion afin de clarifier tout point d'ombre. Cela leur permet de se définir comme figures de références, soucieuses de leurs employés. Encore une fois, cela semble se ressentir au niveau des employés et être apprécié puisque Victoria et Tara choisissent toutes les deux de faire part de leurs inquiétudes à Julie et Elise.

Extrait 4 — niveau extrinsèque, catégorie « apparence / manière »

Identification : Morgane (CEO)

Aujourd'hui, nous avons notre première réunion hebdomadaire depuis le début de la guerre entre la Russie et l'Ukraine. Morgane a envoyé un mail

collectif demandant à l'ensemble des employés de venir au bureau, dans la mesure du possible, car elle souhaite parler de la situation en Ukraine puisqu'elle est responsable de l'ensemble des bureaux en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. Elle explique vouloir commencer la réunion en disant ce qu'elle a sur le cœur : « Comme vous le savez, nous avons des agences en Ukraine et en Russie, et plusieurs dizaines de personnes dans chaque agence. Au-delà d'être votre CEO, je suis responsable de toutes ces personnes car elles font partie de la zone géographique dont je suis responsable. Il va de soi que l'Ukraine est plus impactée au niveau humain car le danger y est plus grand, mais la Russie n'est pas non plus à l'aise car, dans nos agences, ce sont des civiles qui n'ont peut-être rien demandé et qui vont être grandement impactés par les sanctions, alors que le problème vient du Président et de l'armée. Par conséquent, les vies humaines en Russie sont tout autant notre problème que les vies humaines en Ukraine, et nous prendrons des mesures pour aider tous nos employés, quelle que soit leur nationalité. On va notamment payer leurs salaires à l'avance pour qu'ils puissent survivre et, éventuellement, fuir. En parlant de cela, je voulais vous dire qu'on sait déjà que certains employés veulent fuir, donc si vous voulez bien les accueillir ou que vous connaissez quelqu'un, venez nous trouver. Pour ce qui est des clients, ensuite. Dans notre portfolio, il y a des clients avec divers intérêts en Ukraine et en Russie, qui sont donc impactés par la situation actuelle et, par conséquent, intéressés par ce qu'il se passe. Souvent, ils sont perdus et ne savent pas quoi penser ni faire. Jean va former une équipe de volontaires et nous vous enverrons un mail collectif tous les soirs avec les dernières informations venant des sources officielles. Vous pourrez communiquer cela à vos clients, s'ils vous demandent. Ne vous inquiétez pas des contrats maintenant, aidez-les juste à faire face à cette situation difficile, et tant pis s'ils n'ont pas l'argent pour nous payer. Notre priorité, c'est d'aider nos collègues russes et ukrainiens en donnant aux clients présents dans ces pays les bonnes informations, pour ne pas en faire pâtir les civils plus que nécessaire. Il faut croire en nos idéaux, bien sûr, mais attention à ne pas faire passer notre ego et notre opinion au-dessus des intérêts des civils qui sont réellement affectés. »

Date : 28 février 2022.

Extrait 5 — niveau extrinsèque, catégorie « apparence / manière »

**Identification : Youri (Account Manager) — Sam (Account Manager)
— Walt (Senior Consultant) — Louis (Junior)**

Lors de l'habituelle sortie entre collègues, la discussion s'oriente vers la situation en Ukraine et en Russie, et surtout vers Morgane et la façon dont elle a géré cette crise jusqu'ici. Walt partage qu'il est impressionné par ses qualités : « elle trouve toujours les bons mots, prend toujours les bonnes décisions, et elle sait toujours quoi faire. Je ne sais pas comment elle fait, moi ! » Sam est d'accord et répond qu'ils ne pourraient pas « trouver de meilleure CEO, je pense, ça marche bien pour nous en tous cas, ce qu'elle fait ». Youri et Louis montrent leur approbation d'un hochement de tête. « C'est vraiment comme si on avait pris une liste de ce que c'est d'être un leader et qu'on avait créé Morgane. Franchement, c'est fou ! », ajoute Youri. Louis intervient alors : « Oui, carrément d'accord. Moi, ça ne fait pas longtemps que je suis là donc je n'ai peut-être pas beaucoup de choses pour comparer, mais je suis d'accord. En tout cas, elle m'impressionne, surtout qu'elle arrive à faire ça en restant gentille, bienveillante, et tout... Elle arrive à faire un truc cool et super qualitatif à la fois, c'est bien, je trouve. »

Date : 3 mars 2022.

Ce qu'on observe dans cet extrait est ce que Goffman appelle l'idéalisation. Le plus souvent observés entre deux individus aux professions différentes (comme par exemple un employé et son subordonné), l'idéalisation est un processus qui se produit lorsque qu'un acteur « donne l'impression qu'il a de bonnes raisons d'obtenir le rôle qu'il est en train de jouer [et] qu'il a pour ce rôle des aptitudes idéales⁶⁷ ». Or, comme le montre clairement cet extrait, Morgane parvient à s'imposer comme leader non seulement efficace, mais

⁶⁷ ibidem, page 50.

également apprécié de ses employés de par ses pratiques et son attitude. Cela ne veut pas dire que cette impression est purement factice, ni qu'il vient des employés. En effet, les acteurs peuvent eux-mêmes essayer de donner l'impression qu'ils sont en droit de posséder leur rôle, du fait de leurs compétences. Dans ce cas-ci, Morgane veut certainement qu'elle mérite son autorité à travers de son discours dans l'extrait 4, en mettant en avant les intérêts humains au dépit des intérêts financiers, lorsqu'elle affirme que la priorité est de conseiller les clients et d'aider les réfugiés, et que les contrats et paiements attendront. Cette preuve semble satisfaire les employés qui, dans l'extrait 5, parlent entre eux de leur appréciation pour le travail et les capacités managériales de Morgane qui arrive, selon eux, à faire tourner une machine bien rodée et à les guider sur la route du succès professionnel (aussi bien individuel que celui de l'agence) sans pour autant perdre son côté humain et sa sympathie.

Ainsi, cet extrait permet d'analyser la qualité de la supervision, l'un des facteurs extrinsèques énoncés par Herzberg dans sa théorie. On peut analyser ce facteur aussi bien en termes d'attention que le leader porte à cette qualité (qui fait partie à part entière de ses fonctions) qu'en termes de ressenti des employés. Or, nous comprenons indirectement, grâce à ce qui a déjà été dit, que le leader cherche de toute évidence à prendre en compte ce facteur et à donner l'impression que la supervision qu'il opère est efficace. D'autre part, grâce à l'extrait 5, nous voyons que les employés remarquent ces efforts en matière de supervision et qu'ils semblent en effet le trouver qualitatif.

Nous pouvons donc conclure que le facteur extrinsèque lié à la qualité de la supervision est pris en compte par le leader, et que sa mise en place est acceptée et appréciée par les employés. C'est donc un pas de plus qui est effectué vers l'émergence de la motivation, qui dépend indirectement de ces facteurs extrinsèques.

Extrait 6 — niveau intrinsèque, catégorie « apparence / manière »

**Identification : Morgane (CEO) — Elise (Account Director) —
(Account Director) — Valentine (Account Executive) — Tara
(Account Manager) — Julie (Senior Account Manager)**

Nous sommes tous rassemblés pour la réunion hebdomadaire. Morgane dit qu'elle a de très bonnes nouvelles à annoncer et qu'elle va laisser Elise amorcer la discussion. Cette dernière prend donc la parole : « Oui, alors en fait, comme vous le savez, on annonce généralement les promotions tous les six mois... Mais on peut en annoncer à la moitié de chaque période de six mois aussi, si ça nous paraît mieux et qu'on ne veut pas attendre la prochaine annonce officielle. Du coup, on a trois promotions à annoncer aujourd'hui. Les personnes qu'on a décidées de promouvoir, ce sont trois personnes qui ont vraiment fait leurs preuves et qui ont prouvé qu'elles méritent largement qu'on leur donne plus de responsabilités parce que, de toute façon, elles sont tellement impliquées dans les projets sur lesquels elles sont qu'elles les ont déjà, ces responsabilités. La première personne, je vais l'annoncer moi-même parce que je travaille beaucoup avec elle donc je sais de quoi je parle : c'est Valentine. Elle travaille sur [projet confidentiel] depuis plusieurs semaines : au début, c'était avec Bernard, puis il est parti pour vivre son rêve, et on lui souhaite bien du bonheur, mais il fallait le remplacer, donc on l'a remplacé par Jessica, la freelance, mais elle est partie aussi... Bref, en fait, ça fait plusieurs semaines qu'elle gère tout toute seule et elle s'en sort très bien, donc juste pour ça, elle mérite sa promotion. Enfin, je dis ça, mais je te rassure, Valentine, la liste des raisons pour laquelle on te donne la promotion est longue, c'était juste une façon de parler ! » Tout le monde applaudit, Valentine remercie les directeurs, et Morgane prend la parole : « Donc, comme l'a dit Elise, on a trois promotions à annoncer. On vient d'en faire une, donc il en reste deux... Oui, je sais, j'ai raté ma carrière de prof de mathématiques, ne m'en parlez pas. Bon, les deux autres personnes, j'ai beaucoup travaillé avec, donc je m'occupe de leur jeter des fleurs. On va faire par ordre alphabétique pour

ne pas faire de jaloux : Julie. Elle n'est pas là donc je lui ferai un petit discours rempli d'amour quand je la verrai mais juste pour que vous sachiez, elle n'avait pas la flemme de venir, elle est avec [client X] parce qu'elle leur organise un workshop autour des affaires publiques donc, voilà, je pense que tout est dit ! À partir du moment où tu parviens à organiser ça seule, en plus de la charge de travail habituelle et du séminaire sur les droits des femmes qu'elle vient de présider, je pense qu'on peut dire que Senior Account Manager, c'est le minimum ! On l'applaudit, allez. » Tout le monde rigole et applaudit. « Et ensuite, et pas des moindres : Tara. Ah, elle me regarde bizarrement, elle ne s'y attendait pas, je pense... Ou bien elle est mal réveillée, c'est vrai qu'on est lundi. Mais si, Tara, c'est pour toi. Je ne vais pas m'aventurer à essayer de citer tout ce que tu fais, les projets sur lesquels tu travailles, parce que, sinon, on peut rester là jusqu'à lundi prochain. Je vais juste te dire que pour avoir travaillé avec toi, voyagé avec toi, et galéré avec toi, tu es exceptionnelle, aussi bien humainement que professionnellement, et les clients t'adorent donc que demande le peuple ? »

Date : 28 mars 2022.

Dans cet extrait, il apparaît clairement que le leader suit la théorie de Herzberg selon laquelle l'un des facteurs intrinsèques à prendre en compte est la reconnaissance. En effet, associée à d'autres facteurs de satisfaction, la reconnaissance s'inscrit dans une séquence d'événements qui, mis bout à bout, font émerger la motivation. Dans l'exemple, cette reconnaissance est tout particulièrement intéressante car elle est publique : lorsque Morgane et Elise annoncent les promotions, elles le font devant le reste des employés de l'agence, ce qui a plusieurs effets. Premièrement, pour les employés promus, cette reconnaissance est gratifiante car elle les conforte dans leurs performances et leur valeur professionnelle, ce qui les poussera à continuer à performer. En effet, selon Bob Nelson, « la reconnaissance du travail bien fait

est le principal facteur de motivation des performances⁶⁸ ». Cet avis est par ailleurs partagé par de nombreux employés (Kovach 1995, Wiley 1997) et managers (Holton et al. 2009). Ensuite, pour les employés qui assistent à cette promotion mais qui ne sont pas promus, c'est également une source importante de motivation, postulent les auteurs d'un article titré *Employee Recognition and Performance*. Selon l'étude menée par ceux-ci, les employés qui ne font pas l'objet de la reconnaissance sont ceux, qui suite à celle-ci, travailleront de la manière la plus performante. En effet, dans l'extrait, Victoria s'étonne de ne pas faire partie des personnes promues et me confie qu'elle va travailler d'arrache-pied pour faire partie du prochain *round* de promotions. Ainsi, comme l'avait suggéré Herzberg dans sa théorie à deux facteurs, la reconnaissance qu'il conseille aux leaders de prendre en compte fait son travail : plus encore, elle motive aussi bien les employés qui sont reconnus, que les employés qui ne le sont pas.

Par ailleurs, cet extrait nous apprend autre chose. Du fait qu'il motive tous les employés à donner le meilleur d'eux même, et cela étant l'un des objectifs classique du leader (créer et conserver une équipe performante), nous pouvons ici faire un lien avec l'interactionnisme symbolique, et plus précisément avec la notion de stabilisation de la réalité. L'équipe se trouve dans une réalité, sans doute désirée par le management de l'agence, qui veut que cette agence survive et, mieux encore, prospère. Or, pour cela, nous l'avons dit, la coopération dramaturgique [de chaque membre de l'équipe] est indispensable⁶⁹ car, sans celle-ci, maintenir la situation serait impossible. Ici, cette coopération existe : les acteurs ont la volonté de contribuer à cette réalité désirée, à cette situation définie par le leader. C'est donc une preuve supplémentaire de l'efficacité des processus mis en place par le leader.

⁶⁸ Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., Non, A. (2016). **Employee Recognition and Performance: A Field Experiment** in *Management Science*. 8311. Page 1.

⁶⁹ Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne : la présentation de soi*. Paris : Les Éditions de Minuit. Page 85.

Extrait 7 — niveau intrinsèque, catégorie « apparence / manière »

Identification : Morgane (CEO)

Nous sommes en réunion et Morgane explique ce qu'elle considère être la raison d'être de l'agence : « Pour moi, notre raison d'être, c'est d'être au service de nos clients grâce à notre approche unique [qui allie communications et affaires publiques intégrées]. On ne veut vraiment pas se limiter à faire de l'implémentation : on veut avoir un véritable impact sur le client et, dans la foulée, sur la société. En fait, on veut accompagner les clients lorsqu'ils sont face à des challenges qu'ils ne rencontrent pas souvent, voire une seule fois. Donc, par exemple, la transition écologique, une refonte stratégique après une acquisition un peu tendue... bref, on privilégie les problèmes auxquels on peut apporter de vraies solutions durables et une plus-value unique. Du coup, le profit, c'est bien, mais ce n'est pas trop notre seul et unique but. On veut aller plus loin, avoir un vrai impact, pas seulement parce qu'on en a décidé ainsi, mais aussi pour les collègues : ils sont vraiment intéressés par les problématiques comme l'environnement, la transition, l'éthique... donc si on privilégie les projets de ce style, on fait plaisir aux personnes qui doivent faire le travail derrière, donc ce n'est pas négligeable. »

Date : 21 mars 2022.

Extrait 8 — niveau intrinsèque, catégorie « communication »

Identification : Julie (Senior Account Manager) — Frederico (Account Executive)

C'est la pause de midi, je suis assise avec Julie et Frederico. Nous parlons d'un workshop que j'aide à préparer et qui a lieu dans 4 jours. Je leur confie que j'ai hâte d'aller à ce workshop car ce sera la première fois que je vais sortir des bureaux et aller chez le client. J'ajoute que c'est vraiment un projet très intéressant, et que je suis très contente que Walt m'ait demandé de l'aider. Julie me répond que c'est en effet un projet qui a l'air très intéressant, même si ce n'est pas vraiment son domaine. Elle m'explique

que justement, le fait qu'ils travaillent sur des projets très variés est l'une des choses qui lui plaît le plus à l'agence car cela permet de satisfaire les goûts et intérêts de chacun. Frederico intervient et dit qu'il pense pareil. Il ajoute : « c'est ça qui est bien dans la façon de faire un peu différente et la vision que Morgane essaye d'instaurer depuis qu'elle est là : on ne prend pas que des projets super intéressants. En plus, on prend des projets éthiques et on se bat pour des causes un peu spéciales, on ne fait pas juste de la publicité pour les marques. En plus, j'ai déjà remarqué que tout le monde aime bien ce côté éthique et que personne n'était fâché quand Morgane a annoncé, l'année passée, qu'on ne travaillerait pas avec Facebook alors qu'on ne va pas se mentir, c'est la classe, de dire qu'on travaille pour Facebook, le géant du digital... Mais je pense qu'on préfère tous travailler pour [client dans le digital] qui fait le contraire de Facebook et qui essaye de faire passer des lois contre l'usage abusif des données des gens. » Julie hoche la tête pour montrer qu'elle est d'accord.

Date : 13 avril 2022.

Pour rappel, on retrouve, parmi les facteurs intrinsèques que la théorie de Herzberg conseille aux managers de prendre en compte, l'intérêt pour le travail. Cela n'est peut-être pas possible dans tous les domaines car il ne fait aucun doute que le travail n'est pas toujours flexible : les métiers médicaux, par exemple, font partie de ces métiers qui peuvent certes être appréciés, mais sur lesquels les dirigeants des hôpitaux n'ont que peu d'emprise car il s'agit là de disciplines assez rigides. Dans une agence de communication, la situation est bien différente. En effet, le travail y est varié par nature puisque l'agence prend en charge plusieurs clients. De plus, et là est tout l'intérêt de la théorie de Herzberg, le travail en agence de communication offre une certaine liberté quant au choix du travail. Cela signifie que les responsables (ici, il s'agit surtout de Morgane) ont le choix de sélectionner tel ou tel projet, selon toute une série de facteurs de préférence.

Ainsi, comme nous le montre le premier extrait, Morgane souhaite ne choisir que des projets qui s'inscrivent dans la lignée morale qu'elle veut suivre. À

ce stade, on ne peut pas réellement parler d'un choix *pour* les employés à proprement parler, car elle ne les consulte pas avant de faire ce choix, mais il reste un choix qui aura un impact positif sur eux. En faisant ce choix, Morgane prend en fait des choix dignes de son rôle et espère sans doute que ces choix auront un impact positif sur son agence.

Ce n'est qu'en second lieu qu'elle tente de faire adhérer les employés à cette vision, à ce travail, en expliquant ses choix à ses employés, comme elle le fait dans l'extrait 7. Cependant, le fait qu'elle fasse cela en second lieu n'enlève rien à ses efforts : rien n'indique, dans la théorie de Herzberg, que les leaders doivent exclusivement orienter leurs efforts vers les employés. Ce second plan n'empêche en effet pas les efforts pour créer un intérêt intrinsèque du travail auprès des employés porter leurs fruits, comme nous le révèle l'extrait suivant. Julie et Frederico (qui, rappelons-le, reflètent un avis général des employés) apprécient le travail qu'ils font. Ils apprécient les attributs propres au travail en agence, à savoir le renouvellement permanent et la diversité, mais aussi les éléments uniques que Morgane choisit de mettre en avant. On le remarque notamment au travers des paroles de Frederico lorsqu'elle dit apprécier le côté éthique et le travail avec des clients qui se battent pour des causes plus nobles.

En bref, ces extraits démontrent qu'un réel intérêt pour le travail a été créé, directement ou indirectement selon la façon dont on l'interprète, et que les employés apprécient grandement leur travail. Ce facteur de motivation est donc bel et bien pris en compte.

Extrait 9 — niveau intrinsèque, catégorie « communication »

Identification : Valentine (Account Executive)

Nous sommes en train de manger et je félicite Valentine car Morgane vient d'annoncer sa promotion, lors de la réunion hebdomadaire du lundi. Elle me remercie, puis je lui demande si elle s'y attendait, ce à qui elle me

répond : « Ils m’avaient appelé pour me le dire avant la réunion, pour ne pas que je sois prise de court, mais non, je ne m’y attendais pas car en général, les promotions se font en janvier et en juin. Je savais qu’ils pouvaient le faire en mars et septembre aussi, mais c’est censé être plus rare, et je ne pensais pas qu’ils allaient me la donner maintenant. Je pensais être promue en juin, mais pas maintenant. » Je lui dis que, selon moi, c’est plutôt une bonne chose. Elle me répond qu’elle est d’accord, qu’elle en a d’ailleurs déjà parlé avec plusieurs personnes, et qu’ils sont tous d’accord pour dire que ça te donne envie de travailler, mais qu’elle ne s’y attendait quand même, car cela ne fait même pas un an qu’elle est là. Elle poursuit : « Mais je suis d’accord, c’est vraiment une bonne chose. Le mieux, c’est qu’il n’y a jamais trop de Account Managers, de Senior Consultants, ou quoi que ce soit, donc tu peux progresser à ton rythme. En fait, je trouve que ça t’aide à progresser plus vite, parce que tu n’as qu’à te concentrer sur ton travail vu qu’il n’y a pas de compétition. »

Date : 28 mars 2022.

Intimement lié à l’extrait 6 qui portait sur la reconnaissance, cet extrait porte sur le système de promotion mis en place par l’agence de communication observée et ses effets sur la motivation des employés. Pour rappel, dans l’extrait 6, Victoria disait être déçue de ne pas être parmi les personnes promues, mais avait directement ajouté qu’elle allait redoubler d’efforts pour être sur la prochaine liste. Nous pouvons donc d’ors et déjà considéré que ce système de promotion en tant que tel est vu d’un œil positif par les employés, dans la mesure où l’absence de promotion ne démotive pas les employés : au contraire, cela leur donne envie de travailler plus dur pour avoir également une promotion et, éventuellement, un éloge public, telle qu’y ont eu droit Julia, Valentine et Tara. Cependant, au sein du monde professionnel, les systèmes de récompense (*reward systems*) ont beaucoup de succès⁷⁰ : cela n’est pas propre à l’agence observée, nous devons alors aller plus loin.

⁷⁰ Martono, S., Khoiruddin, M., Wulansari, N.A. (2014). **Remuneration reward management system as a driven factor of employee performance** in *International Journal of Business and Society*. 19(4). Page 537.

C'est pour cela qu'avec ce nouvel extrait, nous allons nous intéresser de plus près aux spécificités du système de promotion et à ce qui en fait (ou non) un facteur de motivation pour les employés. Dans cet extrait, Valentine explique que le système de promotion s'organise comme suit : les leaders attribuent généralement les promotions tous les six mois, en janvier et en juin, mais n'excluent pas la possibilité d'organiser deux autres *rounds* de promotion en avril et en septembre s'ils estiment que des employés doivent être promus avant le prochain tour "officiel". Cela donne donc, chaque année, quatre occasions de voir son grade et son salaire augmenter. Or, puisque les systèmes de récompenses fonctionnent bien, donner autant d'occasions aux employés de se démarquer est une excellente façon de les motiver à travailler car ils savent qu'à tout moment, le *round* suivant n'est jamais bien loin. Parallèlement, c'est aussi un excellent moyen de garder les équipes performantes en permanence car, justement, le prochain *round* n'est jamais bien loin. Ce qu'on veut dire par là, c'est que si l'agence n'attribuait des promotions qu'une fois par an, par exemple, les employés ne seraient peut-être pas assez motivés que ce que nous a montré Victoria, car la perspective d'une éventuelle promotion dans un an est moins attrayante et réaliste que celle d'une éventuelle promotion dans trois mois, puis dans six mois, et ainsi de suite.

On sait également qu'il n'y a jamais trop de personnes du même grade, car cela veut simplement dire que davantage de personnes ont davantage de capacités. Le système de promotion fonctionnera donc d'autant mieux, car chacun peut avancer à son propre rythme et n'a à s'inquiéter que de ses propres performances. De plus, cela permet de conserver l'ambiance instaurée par les 10 piliers donc il était question dans l'extrait 1. En effet, s'il n'y avait que trois postes de « Account Manager » à pourvoir, les individus au niveau « Consultant » seraient en compétition constante les uns avec les autres, et on imaginerait mal un climat où chacun aide son prochain à briller (pilier 7) être instauré avec succès.

C'est donc un système de promotion qui, sur le papier et dans les faits, est efficace qui a été mis en place par l'agence de communication, d'autant plus que ces promotions s'accompagnent, comme nous l'avions mentionné dans un précédent extrait, d'augmentations de salaire exponentielles.

Extrait 10 — niveau intrinsèque, catégorie « communication »

Identification : José (Account Executive)

Aujourd'hui, je concentre ma journée à la préparation d'un événement organisé par les hautes sphères européennes auquel va assister [client dans le digital] pour lequel travaille José. Nous devons préparer de nombreux documents pour ce client car durant il va être interviewé par des médias internationaux importants. Or, le Digital Services Act⁷¹ étant sur le point d'être passé par le Parlement Européen, c'est le moment où jamais pour le client de faire passer ses messages une dernière fois. Ce client veut faire passer de nombreuses lois qui promeuvent l'équité dans les pratiques numériques : cela inclut notamment une loi pour que les géants du digital tels qu'Apple ne puissent plus préinstaller des applications (car 95% ne changent pas ces applications). Ainsi, Apple ne pourrait plus, par exemple, préinstaller sa boîte mail, ce qui donnerait l'occasion à des concurrents avec moins d'influence de se démarquer. Pendant notre pause, José me confie qu'il aime beaucoup ce client : « Je pense que c'est mon client préféré. Pourtant, ce sont clairement des affaires publiques et a priori je déteste ça, mais quand je travaille pour lui, j'ai l'impression de servir à quelque chose. C'est marrant à dire mais vraiment, je dors, mange, et rêve du Digital Services Act. Sérieusement, je suis tout le temps en train de réfléchir à comment je pourrais aider [client] à faire passer ses messages... je crois que j'y crois plus qu'eux, carrément ! »

Date : 4 février 2022.

⁷¹ Le Digital Services Act (DSA) est une proposition législative de la Commission européenne visant à moderniser la directive sur le commerce électronique en ce qui concerne le contenu illégal, la publicité transparente et la désinformation. Plus d'informations [ici](#).

Extrait 11 — niveau intrinsèque, catégorie « communication »

Identification : Martijn (stagiaire)

Ayant fini journée, je me dirige avec Martijn, l'autre stagiaire, vers la station de métro. Nous discutons de l'avancement de notre stage et je lui demande s'il est satisfait de son travail et si tout se passe bien. Il me répond de manière enthousiaste : « Franchement, oui ! Ce que je trouve vraiment bien, c'est qu'on n'est pas du tout dans le cliché du stagiaire qui fait des photocopies ou, même si ce n'est pas à ce point, le stagiaire qui ne fait que des choses inintéressantes que personne ne veut faire, en fait, et c'est pour ça qu'on lui donne. Là, aujourd'hui, j'étais en train d'aider José. On a eu un appel avec un client et c'était vraiment intéressant : il m'a laissé prendre part à l'appel, puis on s'est réparti les tâches et c'est moi qui était chargé du briefing pour les médias. De toute façon, je me sens tout le temps utile. J'ai l'impression qu'ils font un vrai effort pour m'inclure, ça me fait trop plaisir. »

Date : 1 avril 2022.

L'intérêt de ces deux extraits, qui peuvent au premier coup d'œil traiter du même sujet, et de mettre avant deux facettes du besoin d'accomplissement, et la manière dont l'agence de communication observée comble ce besoin en allant plus loin que ce que Maslow — et surtout ceux qui ont adapté sa théorie au contexte managérial — l'avait peut-être imaginé. En effet, dans l'extrait 10, José me confie qu'il apprécie grandement la nature de son travail. Il dit se sentir utile et travailler vers un but qui le fait se sentir digne et telle une personne avec des valeurs sociétales importantes. Mieux encore, il admet ne pas aimer ce genre de travail a priori (le travail orienté sur les affaires publiques) et pourtant, il pense être autant, si pas plus, investi que le client dans ce projet qui tente de faire accepter des législations numériques éthiques. Au-delà de simplement se sentir utile en tant qu'employé, il se sent donc utile en tant que membre de la société *grâce* à son travail.

Comme le lecteur avisé l'aura peut-être remarqué, à ce stade, les extraits sont de plus en plus liés, et on est de plus en plus amenés à repenser à d'autres extraits qui traitaient des problématiques similaires. C'est par exemple le cas des extraits 7 et 8 qui traitaient de l'importance pour les employés de trouver un intérêt intrinsèque au travail qu'ils font. Avec ce nouvel extrait, on se rend compte que le prolongement de cela est le fait que les employés, en plus d'être intéressés par leur travail et, donc, plus motivés, se sentent accomplis en tant que personne.

Nous n'avons pour le moment parlé que d'une facette : celle de se sentir utile en tant que personne sociale. Or, nous avons parlé de deux facettes. La seconde est celle, plus classique, qui envisage le sentiment d'être utile aux yeux de l'agence. C'est la facette sur laquelle le leader a le plus d'emprise et, par conséquent, celle qui nous intéresse le plus dans le cadre de ce mémoire. En effet, comme on peut le déduire à partir de la théorie de Maslow, il est important pour les entreprises de donner à leurs employés un sentiment d'accomplissement et le sentiment d'être important à leurs yeux (et non un simple lot de compétences facilement remplaçable). Comme le démontre l'extrait 11, l'agence observée fait cela avec brio pour l'ensemble de ses employés, et étend cette même courtoisie aux stagiaires, en dépit de leur statut de membre de l'équipe temporaire. Pareillement aux employés "normaux" et sans faire de différence, les responsables font un effort pour procurer ce sentiment à chacun, y compris Martijn.

Cela montre bien évidemment leur volonté de s'inscrire dans le leadership que nous avons défini comme positif, mais également que l'agence comble entièrement les besoins d'accomplissements de ses employés — niveau 3 de notre grille d'analyse. Or, comme le montre la pyramide de Maslow adaptée aux théories de l'engagement reprise en annexe 3, combler ces besoins signifie que nous ouvrons la porte à une motivation accrue.

Extrait 12 — niveau intrinsèque, catégorie « communication »

Identification : Sarah (stagiaire)

À noter : L'extrait qui va suivre est exclu de mes notes personnelles par rapport au terrain. Ce sont des bribes de réflexion que j'ai écrites tout au long de mon stage : il ne s'agit donc pas de l'observation d'une instance unique, mais d'une observation globale par rapport à mes trois mois d'observation. Or, cette réflexion me semble plus pertinente pour aborder le dernier point, à savoir le facteur intrinsèque lié à l'attribution de responsabilités et d'autonomie, qu'une observation semblable à celle des extraits précédents. En effet, selon moi, la responsabilité et l'autonomie sont les facteurs intrinsèques les plus importants : rien ne vaut, dès lors, ma propre expérience à ce sujet. Pour autant, comme pour chaque extrait précédent, l'avis présenté reflète l'avis général des employés à ce sujet.

Au terme de ce stage (et de cette période d'observation), une chose est claire : l'agence de communication observée met tout en place pour permettre aux employés, tous niveaux confondus, de développer leurs compétences. J'ai observé plusieurs preuves de cela, dont en voici 3 :

- 1) Les personnes de référence mettent leurs employés sur des projets qui leur correspondent et où leurs talents sont exploités. Ainsi, sauf demande contraire de l'employé (point ci-dessous), elles auront tendance à mettre les employés qui ont fait des études de sciences politiques et ont un attrait pour le lobbying sur des projets en lien avec cela, alors qu'elles mettront les passionnés du monde des réseaux sociaux sur des projets qui tournent autour de la communication.
- 2) Si l'employé veut développer ses qualités de leadership, prendre en charge des projets liés à la communication car il a jusqu'ici travaillé exclusivement sur les affaires publiques, ou travailler sur une faiblesse, la personne de référence met tout en place pour que l'employé puisse faire cela. Elle n'hésite pas non plus à impliquer d'autres personnes si elle ne sait pas comment aider l'employé, car la priorité est de lui permettre de développer ses compétences. Alors que cela pourrait être vu comme une prise de risque, l'agence

encourage ce type de prise d'initiative car elle permet de former des employés polyvalents.

- 3) Que l'individu soit Junior Account Executive ou Senior Account Manager, l'agence met un point d'honneur à accorder à chacun une grande autonomie et à très vite responsabiliser ses employés. De ce fait, Tommy, mon maître de stage, m'a très vite donné de nombreuses responsabilités et à inciter les collègues à en faire de même. Ainsi, le premier jour, je me suis par exemple retrouvée à prendre part à une réunion avec un client et à devoir y donner mon avis.
- 4) L'une des observations les plus marquantes reste l'effort que déploie chacun pour permettre à celui ou celle qui a contribué à un projet de s'approprier leur travail. Ainsi, toute contribution est publiquement reconnue et communiquée au client, permettant à chacun, du stagiaire à l'Account Director, de briller et de montrer qu'il est capable de se voir offrir de grandes responsabilités.

Cette façon de fonctionner est un succès, du moins dans l'agence de communication observée. En effet, grâce à cette mentalité, j'ai développé d'innombrable compétences que j'avais peu, voire pas du tout, développer avant ce stage. De plus, cela m'a permis de prendre rapidement confiance en moi et de chercher à mon tour davantage de responsabilités et d'autonomie, que mes responsables étaient d'ailleurs ravis de me donner.

Pour ne donner qu'un exemple, reprenons le cas du client avec lequel j'ai eu un appel dès le premier jour : cet appel concernait l'organisation d'un événement. Par la suite, j'ai continué à aider à préparer cet événement. J'ai élaboré le document qui servirait d'« outline » aux présentateurs et intervenants sur base des remarques du client : d'abord avec l'aide de mes collègues, puis seule, après qu'ils aient vu que j'étais capable de m'en sortir seule. J'ai également été envoyée à l'événement pour prendre notes et il

m'a été demandé de faire un retour au client par moi-même. Après cet événement, j'ai travaillé avec le client à de nombreuses reprises et j'ai notamment écrit de nombreuses publications pour leurs réseaux sociaux. Enfin, pour couronner le tout, durant les dernières semaines de mon stage, j'ai aidé le Chairman, spécialiste des affaires publiques, de l'agence à organiser un workshop à ce sujet pour ce même client, et l'ai accompagné sur le site du client pour présenter ce workshop.

Ce comportement fut une constante tout au long de mon stage et me permit de gagner une première expérience professionnelle dans le monde de la communication, qui me permettrait par la suite de progresser beaucoup plus vite et de monter en grade rapidement, comme me l'a confirmé Tommy durant notre dernière réunion.

Date : 15 avril 2022.

L'une des prémisses de la théorie de Herzberg est que la plupart des employés ont une volonté innée de performer⁷². C'est pour cela qu'il conseille de placer les employés dans des postes qui leur correspondent et qu'ils apprécient, de fixer des objectifs et des normes clairs et réalisables, et d'assurer la connaissance de ces objectifs et normes⁷³. Or, comme le montre cet extrait, les leaders mettent de nombreux dispositifs en place pour responsabiliser et promouvoir l'autonomie des employés. De plus, ils s'assurent, comme le conseille Herzberg, que cette attribution de responsabilités et d'autonomie ne se fait pas en dépit d'un travail qualitatif, aussi bien du niveau des leaders (qui veulent que l'agence prospère) que du niveau des employés (qui ne veulent pas être mis en position d'échec). Au contraire, cette attribution se fait au profit d'un travail qualitatif puisqu'elle se fait en collaboration avec les employés. Les leaders ne leur donnent pas des responsabilités et de l'autonomie pour pouvoir dire qu'ils l'ont fait et qu'ils sont des leaders efficaces : ils le font pour garantir une équipe performante et motivante. Pour ce faire, ils

⁷² Syptak, M.J., Marsland, D.W., Ulmer, D. (1999). **Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice** in *Family Practice Management Journal*. 6(9). Page 28.

⁷³ *ibidem*, page 28.

donnent à chacun, dans la mesure du possible, un travail concret et gratifiant qui lui plait et la liberté de l'organiser comme il le souhaite.

Là est une facette de la responsabilisation des employés, mais ce n'est pas la seule qu'on observe dans cet extrait. En effet, une nouvelle fois, les extraits se regroupent à et commencent à former un tout cohérent puisque cet extrait rejoint en quelque sorte l'extrait 3. Dans celui-ci, il était question de dix piliers, et d'un pilier Leadership (we help each other shine). Ce nouvel extrait nous montre toute son envergure puisqu'il est question de donner à chacun l'occasion de briller et de ne pas s'approprier le travail d'autrui. Or, c'est précisément ce que démontre cet extrait (point 4) : au-delà de donner à chacun des responsabilités et de l'autonomie en interne, les leaders associent cela à une reconnaissance et une responsabilisation auprès des clients, en créditant l'employé auprès de ceux-ci pour son travail.

Enfin, il faut conclure par noter que les leaders n'hésitent pas à laisser leurs employés développer l'ensemble de leurs compétences dans tous les domaines couverts par l'agence, même s'il ne s'agit pas de leur domaine d'expertise de départ. Ainsi, plutôt que de se cantonner à « chacun fait ce dans quoi il est bon », ils trouvent des solutions pour permettre à chaque employé de s'épanouir professionnellement et personnellement à travers ses missions.

CONCLUSION

Nous venons d'analyser 12 extraits de journal de terrain, plus prometteurs les uns que les autres. Chacun de ces 12 extraits nous a permis d'analyser un facteur ou un besoin, toujours dans le but d'apporter une réponse à notre question de recherche. Vous l'aurez remarqué : les extraits s'entremêlent, se rejoignent parfois, et se complètent. De ce fait, certaines facettes de ces extraits ont été initialement laissées de côté, puis abordées plus loin, afin de faire des liens : cela est volontaire. En effet, nul ne prétend que ces extraits sont à intérêt unique. Ils sont simplement utilisés pour leur intérêt principal, le facteur ou le besoin qu'ils mettent le plus en avant, comme témoins du

combler (ou non) de ce besoin, de la prise en compte (ou non) de ce facteur.

Pareillement, au terme de cette analyse et avant d'entrer dans le chapitre suivant, à savoir celui des résultats, il semble utile de rappeler une dernière fois que tous les extraits qui ont été analysés sont le reflet d'un avis partagé par la majorité, si pas l'entière, des employés.

CHAPITRE 7 : LES RÉSULTATS

Dans ces extraits, tout semble indiquer que le leadership positif tel qu'il est exercé par les responsables de l'agence de communication observée influence favorablement la motivation des employés. Cette conclusion, nous pouvons y arriver en traduisant les analyses en tableau ci-dessous. Celui reprend chaque facteur et besoin analysé, et détermine si chacun d'entre eux a été pris ou non en compte sur une échelle de points allant de « pas pris en compte » (0) à « pris en compte » (1). La valeur de « moyennement pris en compte » sera quant à elle de 0.5 point. Le maximum de points est 12. Plus le résultat se rapproche de ce maximum, plus l'influence sur la motivation sera grande.

	Pas pris en compte	Moyennement pris en compte	Pris en compte
Besoins physiologiques			1
Besoins de sécurité			1
Salaire		0.5	
Conditions de travail matérielles			1
Politique de travail			1
Qualité de la supervision			1
Reconnaissance / besoin d'estime			1
Intérêt du travail / travail gratifiant			1
Système de récompense / promotion			1
Besoin d'accomplissement			1
Autonomie			1
Responsabilités			1
TOTAL	11.5 points		

Ce tableau nous révèle sur les 12 facteurs et besoins observés, l'agence tient compte et en comble 12, soit la totalité. Le seul point d'ombre se situe au niveau du salaire (en particulier le salaire d'entrée) qui, selon les dires des employés, pourraient de toute évidence être un peu plus élevé.

Nous sommes donc face à ce que Herzberg qualifie de situation la plus désirable : la combinaison « High Hygiene + High Motivation ». Celle-ci signifie que les employés sont hautement motivés et se plaignent peu : c'est en effet ce que nous avons observé dans les extraits. Nous avons donc désormais la réponse à notre question de recherche : le leadership positif utilisé dans l'agence de communication influence favorablement la motivation des employés, car celui-ci prend en compte tous les facteurs et besoins indispensables à son émergence.

CONCLUSION

Nous avons commencé ce mémoire par une balade tout au long de l'histoire du leadership et l'avons vu évoluer et se complexifier, tandis qu'émergeaient diverses formes alternatives en rupture avec leur temps, contestant le micro-management et le travail dénué d'humanité. Au terme de cette balade, nous avons défini une notion moderne et, qui reprenait les traits principaux de chacune de ces ruptures, afin d'avoir à notre disposition une notion pratique adaptée à la réalité entrepreneuriale contemporaine.

Ensuite, nous avons envisagé la motivation : la façon dont elle se définit, ce qu'elle implique, ce dont elle a besoin pour émerger. Nous avons conclu que plusieurs éléments sont indispensables à son développement : des besoins humains élémentaires, proposés par Maslow, et des facteurs extrinsèques, mais aussi intrinsèques, de satisfaction, proposés par Herzberg.

Par la suite, nous nous sommes tournés vers la sociologie qui nous servirait de cadre d'analyse. Nous avons ainsi choisi l'interactionnisme symbolique et l'équipe goffmanienne comme notions centrales du mémoire, comme compas qui guiderait la réflexion. Sur base de celles-ci, nous avons créé une grille d'analyse alliant ces notions aux facteurs et aux besoins qui contribuent à la création de la motivation. Alors seulement, nous sommes entrés dans la partie empirique de ce mémoire. Nous avons analysé 12 extraits de mon journal de terrain : certains avec l'œil des interactionnistes, d'autres avec l'œil de Goffman, et tous en se concentrant sur le facteur ou besoin mis en avant dans l'extrait. Cette analyse nous ont permis de démontrer que le leadership positif mis en place par l'agence de communication est favorable à l'émergence de la motivation et influence d'ailleurs celle-ci positivement. Nous avons donc à présent la réponse à notre question de recherche : **oui, le leadership positif du manager impacte la motivation des membres de son équipe, entendue au sens goffmanien, et ce favorablement.**

Désormais, nous nous interrogeons : cette réponse est-elle valable pour tous, partout, et tout le temps? C'est une réflexion pour un autre temps, et je

laisserai par conséquent le lecteur se soigner de s'interroger par lui-même : suffit-il, dès demain, d'instaurer le leadership positif dans toutes les entreprises du monde, indépendamment de la culture et des déterminations, pour que le niveau de motivation s'en voit automatiquement accru?

BIBLIOGRAPHIE

Alexandre, C. (2021). Théories des besoins (A. Maslow). [PowerPoint slides]. Retrieved from Université catholique de Louvain, master en communication 120 [[lien](#)]

BRADLER, C., DUR, R., NECKERMANN, S., NON, A. (2016).
Employee Recognition and Performance: A Field Experiment in *Management Science*. 8311. Pages 1-15.
DOI : <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2015.2291>

BUBLE M., JURAS A., MATIC I. (2014). **The relationship between managers' leadership styles and motivation** in *Management: Journal of Contemporary Management Issues*. 19(1). Pages 161-193.

GOFFMAN, E. (1973). **La mise en scène de la vie quotidienne** (Trans. A. Accardo). Paris : Les Éditions de Minuit. (Original work published 1956)

GOFFMAN, E. (1974). **Les rites d'interaction** (Trans. A. Kihm). Paris : Les Éditions de Minuit. Pages 7-42 (Chapitre “*Perdre la face ou faire bonne figure*”). (Original work published 1967)

GOFFMAN, E. (1969). **Strategic Interaction**. Pennsylvannie : University of Pennsylvania Press. Pages 4.

HARTLEY, D. (2007). **Management, leadership and the emotional order of the school** in *Journal of Education Policy*, 19(5). Pages 583-594.
DOI : <https://doi.org/10.1080/0268093042000269153>

HERZBERG, F. (1964). **The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower** in *Personnel Administration*. 27. Pages 3–7.

KECK, F. (2012). **Goffman, Durkheim et les rites de la vie quotidienne** in *Archives de Philosophie*. 75(3). Pages 471-492.

DOI : <https://doi.org/10.3917/aphi.753.0471>

LACAZE, L. (2013). **L'interactionnisme symbolique de Blumer revisité** in *Sociétés*. 121. Pages 41-52.

DOI : <https://doi.org/10.3917/soc.121.0041>

LAKEL, A. (Producteur & réalisateur). (2020). *Paradigme Interactionniste 3/3 : l'Interactionnisme symbolique*. Retrieved from [[lien](#)]

LAWLER, E. (1973). **Motivation in work organizations**. Californie : Cole Publishing Company.

LEONTOVICH, O.A. (2014). **Positive communication : Definition and constituent features** in *Science Journal of Volgograd State University*. 13(5).

DOI : <http://dx.doi.org/10.15688/jvolsu2.2014.5.16>

KECK, F. (2012). **Goffman, Durkheim et les rites de la vie quotidienne** in *Archives de philosophie*. 75. Pages 471-492.

DOI : <https://doi.org/10.3917/aphi.753.0471>

MANNING, P.K. (2008). **Goffman on organizations** in *Journal of Organizational Studies*. 29(5). Pages 677-699.

DOI : <https://doi.org/10.1177/0170840608088767>

MARCELLINI, A. & MILIANI, M. (1999). **Lecture de Goffman : L'homme comme objet rituel** in *Corps & Culture*. 4. Pages 1-22.

DOI : <https://doi.org/10.4000/corpsetculture.641>

MARTONO, S., KHOIRUDDIN, M., WULANSARI, N.A. (2014). **Remuneration reward management system as a driven factor of employee performance** in *International Journal of Business and Society*. 19(4). Pages 535-545. Retrieved from [[lien](#)]

MINTZBERG, H. & GOSLING, J. (2003). **The five minds of a manager** in *Harvard Business Review*. 81(11). Retrieved from [[lien](#)]

SYPTAK, M.J., MARSLAND, D.W., ULMER, D. (1999). **Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice** in *Family Practice Management Journal*. 6(9). Retrieved from [[lien](#)]

VERZELE, E. (2016). **Goffman et l'ordre de l'interaction : Un auteur et des outils pour décrypter les rapports communicationnels et interactionnels entre acteurs publics et acteurs privés de sécurité**. HAL : Archives ouvertes. Retrieved from [[lien](#)]

VRIES, R. BAKKER-PIEPER A., & OOSTENVELD W. (2010). **Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes** in *Journal of Business and Psychology*, 25(3).
DOI : [10.1007/s10869-009-9140-2](https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2)

WINKIN, Y. (1984). **Entretien avec Erving Goffman** in *Persée : Actes de la recherche en sciences sociales*. 54. Retrieved from [[lien](#)]

WINKIN, Y. (n.d.). *Interactionnisme symbolique*.
Retrieved from [[lien](#)]

WINKIN, Y. (1988). **Les Moments et leurs hommes**. Paris : Éditions de Seuil.

World of Work Project (2019). *Alderfer's ERG theory of motivation*.
Retrieved from [[lien](#)]

YUKL, G. (2002). **Leadership in Organizations**. New Jersey : Prentice-Hall International Incorporated. (Original work published in 1981)

ZAMANI, H. & AIT SOUDANE, J. (2021). **Les concepts du management et du leadership : quelles interactions?** in *International Journal of Management Sciences*, 4(1). Retrieved from [[lien](#)]