Le corps épuisé du leadership : vers une phénoménologie du leadership perméable

Leading from exhaustion:
toward a phenomenology of permeable leadership

Nadia LAHOUEL · NL PROJEKT

Colloque « Incarner le leadership », Rennes · 05/11/26 · Session Crisis and Alienation

© 2026 Nadia LAHOUEL / NL PROJEKT. Tous droits réservés. Ce document est protégé par le Code de la propriété intellectuelle (articles L111-1 et suivants).

06h13

Ce que les théories du leadership ne voient pas le corps

Transformationnel

un leader charismatique, sans coût corporel

Bass & Avolio, 1994

Authentique

un sujet stable et disponible, une fiction

George, 2003

Résilience

l'épuisement devenu compétence

Critical leadership studies

le corps épuisé, effleuré

Alvesson & Spicer, 2012

Dimensions oubliées de l'individu

le corps, une des dimensions que l'analyse des organisations néglige

Chanlat 1990

Un angle mort : le corps saturé, contraint de diriger

Un terrain, une méthode : la forme est la thèse

Terrain de départ : l'université néolibérale

↳ Excellence, évaluation permanente, optimisation

Ball, 2003 ; Lorenz, 2012 ; Dardot & Laval, 2010

Au-delà : soin, administrations, culture, ONG, organisations.

↳ Un ethos vocationnel capté par une logique néolibérale

Ethnographie fragmentaire : un choix épistémique, pas une confession

Phénoménologie féministe, Incorporation

Ahmed, 2006 ; Csordas, 1994 - Merleau-Ponty

Épistémologie de la lenteur

Berg & Seeber, 2016

La forme est la thèse

De la fatigue à la condition : l’épuisement est une structure

- **Fatigue ponctuelle :** relève de la récupération
- **Épuisement chronique :** relève de la condition
- **Han, 2010 :** l’auto-exploitation consentie
- **Crary, 2013 :** la suppression des temps de repos
- **Ahmed, 2014 :** *la willfulness*

Ce n’est pas un mauvais moment. C’est la structure.

23h14

Être disponible, est-ce être compétent ?

La transparence forcée : nulle part où disparaître
Han

Qui absorbe ? Un épuisement inégalement distribué

- **Le travail émotionnel** invisible, massivement féminisé

  Hochschild ; Acker, 1990 ; Fletcher, 1999

- Des interfaces d’absorption institutionnelle

- **Femmes leaders :** l’épuisement de l’absorption

- **Hommes leaders :** l’épuisement de l’absorption

- **Dimension raciale :** *racial battle fatigue*, esquissée

  Smith, 2004

Genre et ethnie structurent la manière dont l’épuisement se tait ou se dit.

Quand la solution aggrave le problème : le bien-être comme charge supplémentaire

- **Le bien-être**, une performance supplémentaire

  Cederström & Spicer, 2015

- Le yoga d’entreprise ne raccourcit pas les réunions.

- **Le care envers soi** comme transgression

  Tronto, 1993 ; Gilligan, 1982

- **Résistances incarnées** : le silence, la sortie

  Hewlett, 2007 ; Wingfield, 2019

L’institution valorise la disponibilité, non la personne.

L’épuisement se transmet et appauvrit la décision

- Contagion émotionnelle

  Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1993

- Leadership toxique passif, sans malveillance
- Conservatisme cognitif : par économie d’énergie, non par conviction
- Moins de pensée divergente, plus d’évitement des conflits

  Kahneman, 2011

- Une préférence pour ce qui est connu

Un problème de qualité des décisions collectives, pas seulement de bien-être individuel

Le leadership perméable : un corps qui laisse passer une information



Le leadership perméable, une forme de direction qui :

- reconnaît les limites corporelles comme une information organisationnelle ;
- redistribue le travail invisible selon l’équité ;
- valorise la lenteur, l’incomplétude, la fragmentation ;
- intègre la fatigabilité dans l’architecture des organisations.

Cinq déplacements pour rendre l’épuisement dicible

1. Rendre l’épuisement dicible
2. Redistribuer le travail invisible
3. Protéger la fragmentation
4. Reconnaître le care envers soi comme compétence
5. Interrompre la transmission de l’épuisement

Une hypothèse de travail, non une utopie managériale

Le corps du leader, critère de continuité stratégique

- **Limites :** une autoethnographie, un terrain académique, une dimension raciale esquissée.

- **Programme de recherche :** comparatif, intersectionnel, neurobiologique et clinique, organisationnel, politique et conjoncturel (Covid-19).

Peut-être avons-nous besoin de leaders moins résilients et de leaders plus perméables…

Merci de votre *écoute*

Pour prolonger l'échange et découvrir le programme de recherche du Lab

Références

1. Théories du leadership et leadership critique
Bass, B. M., et Avolio, B. J. (1994). [titre, éditeur ou revue]
George, B. (2003). [titre, éditeur]
Avolio, B. J., et Gardner, W. L. (2005). [titre, revue]
Alvesson, M., et Spicer, A. (2012). [titre, revue]
Ford, J., Harding, N., et Learmonth, M. (2008). [titre, éditeur]
Chanlat, J.-F. (1990). L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées. [éditeur, à vérifier sur l'ouvrage]

2. Université néolibérale et subjectivités
Ball, S. J. (2003). [titre, revue]
Lorenz, C. (2012). [titre, revue]
Dardot, P., et Laval, C. (2010). [titre, éditeur]

3. Épuisement, temporalité et fatigue
Han, B.-C. (2010). [titre, éditeur]
Crary, J. (2013). [titre, éditeur]
Ahmed, S. (2014). [titre, éditeur]
Ehrenberg, A. [année]. La fatigue d'être soi. [éditeur] À préciser

4. Corps, phénoménologie et méthode
Ahmed, S. (2006). [titre, éditeur]
Csordas, T. J. (1994). [titre, éditeur]
Merleau-Ponty, M. [année]. [titre, éditeur] À préciser
Berg, M., et Seeber, B. K. (2016). [titre, éditeur]

5. Genre, race et travail émotionnel
Hochschild, A. R. [année]. [titre, éditeur] À préciser
Acker, J. (1990). [titre, revue]
Fletcher, J. K. (1999). [titre, éditeur]
Smith, W. A. (2004). [titre, éditeur ou revue]
Hewlett, S. A. (2007). [titre, éditeur]
Wingfield, A. H. (2019). [titre, éditeur]

6. Bien-être, care et dépolitisation
Cederström, C., et Spicer, A. (2015). [titre, éditeur]
Tronto, J. C. (1993). [titre, éditeur]
Gilligan, C. (1982). [titre, éditeur]

7. Transmission de l'épuisement et cognition
Hatfield, E., Cacioppo, J. T., et Rapson, R. L. (1993). Emotional Contagion. New York: Cambridge University Press
Kahneman, D. (2012). Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée (trad. Raymond Clarinard). Flammarion.
[Référence sur burnout et fonctions cognitives, par exemple Deligkaris et al. (2014), à lire et vérifier avant de l'inclure]