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

Leading from exhaustion: toward a phenomenology of permeable leadership



Nadia LAHOUEL
Experte numérique - Coach professionnel & Andragogue certifiée RNCP

NL PROJEKT
59, Allées Jean JAURES
31000 Toulouse
T : 0624471460
E : contact@nlpkt.com
www.nlpkt.com

Résumé

Ce papier examine le leadership non comme compétence stratégique ou accomplissement héroïque, mais comme condition corporelle vécue, traversée de migraines, de contractures musculaires, d'insomnies, de souffle retenu et de fatigue chronique. En mobilisant l'autoethnographie fragmentaire, la phénoménologie féministe (Ahmed, 2006 ; Csordas, 1994) et les théories critiques du leadership (Sinclair, 2005 ; Ford, 2010), j'avance que **l'épuisement n'est pas périphérique au leadership contemporain : il en constitue une texture affective et politique centrale, structurellement produite par les logiques néolibérales des organisations contemporaines.**

La contribution est quadruple.

-Théoriquement, je propose la **notion de leadership perméable,** défini comme *une forme de direction qui reconnaît les limites corporelles comme information organisationnelle plutôt que comme défaillance individuelle, qui redistribue le travail invisible selon des principes d'équité plutôt que de genre et de statut, et qui valorise la lenteur, l'incomplétude et la fragmentation comme conditions de possibilité d'une pensée et d'une décision de qualité.*

-Politiquement, j'argue que l'épuisement des leaders constitue un coût démocratique, épistémique et collectif largement sous-estimé.

-Éthiquement, je montre que l'épuisement ne reste pas confiné au corps du leader mais se transmet aux équipes et aux organisations.

-Méthodologiquement, je défends l'écriture fragmentaire et une épistémologie de la lenteur comme dispositifs de résistance aux logiques d'accélération néolibérale.

Abstract

This paper examines leadership not as strategic competence or heroic achievement, but as a lived bodily condition shaped by migraines, muscular contractions, insomnia, withheld breath and chronic fatigue. Drawing on fragmentary autoethnography, feminist phenomenology (Ahmed, 2006; Csordas, 1994) and critical leadership studies (Sinclair, 2005; Ford, 2010), I argue that exhaustion is not peripheral to contemporary leadership: it constitutes one of its central affective and political textures, structurally produced by the neoliberal logics of contemporary organizations.

The contribution is fourfold.

-Theoretically, I propose the concept of permeable leadership, defined as a form of direction that recognizes bodily limits as organizational information rather than individual failure, redistributes invisible labor along equity rather than gender and status lines, and values slowness, incompleteness and fragmentation as conditions of possibility for quality thinking and decision-making.

-Politically, I argue that leaders' exhaustion constitutes a largely underestimated democratic, epistemic and collective cost.

-Ethically, I show that exhaustion does not remain confined to the leader's body but is transmitted to teams and organizations.

-Methodologically, I defend fragmentary writing and an epistemology of slowness as acts of resistance to neoliberal acceleration logics.

Note de positionnement

Ce papier est écrit depuis un corps situé, celui d'une femme occupant une fonction de leadership dans l'enseignement supérieur. L'auto-ethnographie mobilisée ici n'est pas confession : c'est un **choix épistémique**. Elle assume que l'expérience incarnée constitue un point de départ légitime pour la théorisation, à condition d'être mise en tension avec des cadres analytiques capables d'en dépasser la singularité[1].

1. Ce que la littérature ne voit pas, état de l'art critique

Les théories dominantes du leadership ont largement ignoré le corps.

Les approches transformationnelles (Bass & Avolio, 1994) postulent un leader charismatique, visionnaire, capable d'élever ses collaborateurs vers des idéaux supérieurs, sans jamais interroger ce que cela coûte corporellement à celui ou celle qui incarne ce rôle. Les théories du leadership authentique (George, 2003 ; Avolio & Gardner, 2005) valorisent la connaissance de soi et la cohérence entre valeurs et actions, mais présupposent un sujet psychologiquement stable et disponible, une fiction qui efface les conditions matérielles et corporelles dans lesquelles le leadership s'exerce réellement. Les approches par la résilience, omniprésentes dans la littérature managériale contemporaine, vont plus loin encore dans cette direction : elles transforment la capacité à absorber l'épuisement en compétence professionnelle valorisée, naturalisant ainsi les conditions qui produisent cet épuisement plutôt que de les questionner.

Les *critical leadership studies* (Alvesson & Spicer, 2012 ; Ford, Harding & Learmonth, 2008) ont constitué une rupture importante en interrogeant les présupposés idéologiques de ces approches. Elles ont mis en évidence les dimensions de pouvoir, de genre et d'identité qui traversent le leadership. Mais même dans ce courant critique, **le corps épuisé reste largement absent**, évoqué, effleuré, mais rarement théorisé comme objet analytique central.

C'est précisément cet angle mort que ce papier cherche à occuper. Il s'agit non seulement de penser le leadership différemment, mais de le **penser depuis un endroit que la littérature dominante a systématiquement évité** : le corps fatigué, fragile, saturé et néanmoins contraint de continuer à diriger.

2. L'université néolibérale et ses corps

Avant d'entrer dans les fragments, il faut nommer le contexte qui les produit.

L'université contemporaine fonctionne selon des logiques d'excellence compétitive, d'évaluation permanente et d'optimisation continue des performances individuelles et collectives (Ball, 2003 ; Lorenz, 2012 ; Dardot & Laval, 2010). Ces logiques ne restent pas abstraites : elles s'inscrivent dans les corps. Elles façonnent des subjectivités contraintes à se gérer comme des entreprises de soi, disponibles, résilientes, enthousiastes, toujours plus productives.

Le leadership académique occupe une position particulièrement exposée dans cette configuration : il doit simultanément *incarner* les normes institutionnelles et *en absorber* les contradictions. Il devient ainsi le site d'une double contrainte corporelle : paraître maître de soi tout en étant traversé par les injonctions d'une institution qui ne dort jamais.

Ce que l'université rend visible s'applique cependant bien au-delà de ses murs. Les organisations de soin, les structures culturelles, les administrations publiques, les ONG, tout environnement où le leadership est saturé d'attentes relationnelles et sous-ressourcé reproduit des configurations analogues. Ce que ces environnements partagent, c'est une *collision entre ethos vocationnel et logique néolibérale :* on entre dans ces métiers par engagement, par sens du service, par désir de contribuer et c'est précisément cet engagement qui est capté, mobilisé et épuisé par des organisations qui savent qu'il ne tarit pas facilement. Ce papier part de l'université. Il parle de quelque chose de plus large.

3. Le corps comme site du leadership

Fragment - 06h13

“Avant d'ouvrir les rideaux, j'ouvre mes mails. Trois messages non lus marqués urgents. Une étudiante en détresse. Un collègue qui demande si je peux « jeter un œil rapidement » à un document. Un rappel pour une réunion que j'avais oubliée.

👉🏽Ma mâchoire se contracte avant même que je sois tout à fait réveillée. Mon corps entre au travail avant que mon esprit le fasse. Le leadership, j'ai appris, commence souvent dans le corps avant d'atteindre le langage.”

Les théories dominantes du leadership demeurent largement a-corporelles ou non corporelles. Elles présupposent un sujet volontaire, énergique, maître de sa présentation de soi. Or diriger commence souvent dans le corps avant d'atteindre le langage : dans la mâchoire qui se serre, dans la respiration qui s'accélère, dans la main qui tremble derrière l'écran muet.

S'appuyant sur la notion d'incorporation (*embodiment*) développée par Merleau-Ponty et reprise dans les études organisationnelles critiques, ce papier traite le corps du leader non comme instrument de la volonté managériale, mais comme archive des injonctions institutionnelles. C’est-à-dire un corps formé, surveillé, genré, toujours et déjà discipliné à paraître compétent, disponible, serein.

Si le corps est le premier site du leadership, il est aussi le premier site de son coût, point que la section suivante cherche à théoriser.

4. L'épuisement comme condition politique

Fragment - Couloir

“Un collègue m'arrête entre deux réunions. « Je peux te demander quelque chose rapidement ? » Rapidement ne veut presque jamais dire rapidement. Je souris. Je ralentis le pas. J'écoute.

👉🏾 La bandoulière de mon ordinateur me coupe l'épaule. Je réalise que je n'ai pas mangé depuis la veille au soir. Je performe néanmoins l'attention. Le leadership se mesure souvent à la disponibilité. La porte ouverte. Le ton chaleureux. Le visage calme. Le corps qui reste accessible, même quand il s'effondre intérieurement.

La fatigue est ordinairement traitée comme dysfonction individuelle : mauvaise gestion du temps, manque de résilience, insuffisance personnelle. Ce papier refuse ce cadre.

L'épuisement est structurellement produit par les configurations contemporaines du leadership, lesquelles exigent simultanément réactivité permanente, régulation émotionnelle continue, visibilité institutionnelle et performance d'enthousiasme. Ces injonctions s'inscrivent différemment dans les corps selon le genre, le statut et la position, l'épuisement n'étant pas distribué équitablement, mais suivant des lignes de vulnérabilité structurelles.

L'épuisement, en ce sens, est un signal politique : il rend visible la machinerie que le leadership héroïque a précisément pour fonction de dissimuler.

Mais l'épuisement n'est pas seulement ponctuel. Il s'installe. Il devient condition. C'est ce que la section suivante cherche à saisir.

5. Le corps dans le temps. La chronicité de l'épuisement

Fragment - Calendrier

“Je regarde mon agenda de l'année écoulée. Je cherche une semaine sans réunion urgente, sans crise à absorber, sans disponibilité requise. Je n'en trouve pas. Ce n'est pas un mauvais moment. C'est la structure."

Il y a une différence analytique importante entre être fatigué ponctuellement et habiter l'épuisement comme état chronique. Le premier relève de la récupération. Le second relève de la condition.

Byung-Chul Han (*La société de la fatigue*, 2010) analyse comment les sociétés de performance contemporaines produisent un épuisement systémique qui n'est plus lié à l'exploitation externe mais à l'auto-exploitation consentie : le sujet néolibéral s'épuise lui-même dans la poursuite de sa propre optimisation. Jonathan Crary (*24/7*, 2013) prolonge cette analyse en montrant comment la suppression progressive des temps de repos constitue une attaque structurelle contre la possibilité même de la récupération.

Pour le leadership, cette chronicité a une conséquence spécifique : **l'épuisement cesse d'être un état exceptionnel pour devenir le fond sur lequel toute l'activité se déroule**. On ne dirige plus en étant fatigué occasionnellement. On dirige depuis l'épuisement comme condition de base.

Sara Ahmed (*Willful Subjects*, 2014) nomme ce que cela coûte : la *willfulness*, l'effort constant de vouloir continuer malgré tout, de maintenir la direction quand le corps dit stop. Un effort qui ne se voit pas, qui ne se compte pas, et qui s'accumule silencieusement dans les tissus.

Cette chronicité ne se distribue pas de manière égale. Elle suit des lignes de genre, de race, de statut, ce que la section suivante cherche à cartographier.

6. Le travail émotionnel invisible et sa distribution genrée et racialisée

Fragment - Bureau, 18h47

"Le bâtiment est presque vide. Je commence enfin le travail que j'étais censée faire toute la journée. Le travail stratégique. Le travail intellectuel. Celui qui demande de la concentration. La journée elle-même a disparu dans le soin. Emails. Étudiants. Urgences administratives. Écouter. Encourager. Rassurer. Médier. Absorber.

👉🏾 Mon cou me fait mal. Je fixe une phrase pendant onze minutes. Je ne sais plus si je suis fatiguée ou si je suis simplement devenue indiscernable de mon propre épuisement."

Diriger signifie souvent : contenir les angoisses collectives, réguler des tensions interpersonnelles, produire de l'optimisme institutionnel, absorber les dysfonctionnements organisationnels. Ce travail, massivement féminisé, rarement mesuré, jamais comptabilisé dans les métriques de performance, laisse néanmoins des traces. Non pas sur les CV. Sur les systèmes nerveux.

En dialogue avec les travaux d'Hochschild sur le travail émotionnel et leur prolongement dans les études féministes de l'organisation (Acker, 1990 ; Fletcher, 1999), certains corps deviennent des **interfaces d'absorption institutionnelle** : des surfaces sur lesquelles s'exerce un prélèvement continu d'énergie relationnelle, affective et cognitive.

Fragment - Conversation entre collègues

Un collègue, directeur de département depuis trois ans, me dit en aparté : "Moi aussi je suis épuisé. Mais je ne peux pas le dire. " "Pourquoi ? " Il réfléchit un moment. "Parce que si je le dis, je ne suis plus le directeur. Je suis juste quelqu'un qui n'est pas à la hauteur."

L'épuisement du leadership n'est pas une expérience exclusivement féminine. Les hommes en position de direction vivent eux aussi la fatigue, l'insomnie, la pression de la performance continue. Prétendre le contraire serait substituer un essentialisme à un autre.

Ce qui diffère, c'est **la forme que prend cet épuisement, ce qu'il est autorisé à montrer, et le travail invisible auquel il est associé.** Les femmes leaders portent structurellement davantage le travail émotionnel et relationnel invisible. Les hommes leaders sont davantage exposés à l'injonction d'invulnérabilité, produisant un épuisement du silence plutôt que de l'absorption.

À cette asymétrie de genre s'ajoute une dimension raciale que ce papier ne peut qu'esquisser mais qu'il serait théoriquement irresponsable d'ignorer. Les travaux sur le *racial battle fatigue* (Smith, 2004) documentent l'épuisement spécifique produit par la négociation permanente du racisme institutionnel, la vigilance continue, la gestion des micro-agressions, l'effort de représentation et de légitimation que doivent déployer les leaders racialisés simplement pour occuper des positions que d'autres habitent sans effort apparent. Cet épuisement-là se superpose aux autres sans s'y réduire, produisant des configurations corporelles d'une complexité que les théories du leadership ont à peine commencé à théoriser.

Le genre et la race structurent donc non pas *qui* s'épuise, mais **comment l'épuisement s'organise, se distribue, se tait ou se dit** et quelles ressources institutionnelles sont disponibles pour le nommer sans en payer le prix.

Ce travail invisible ne se déroule pas dans un vide technologique. Il est amplifié, accéléré et rendu permanent par les outils numériques qui redéfinissent les frontières du travail, ce que la section suivante examine.

7. La technologie comme amplificateur d'épuisement

Fragment — 23h14

> Une notification. Puis une autre. Un message marqué “urgent” sur la messagerie institutionnelle. Un email du décanat en copie de quelque chose qui ne me concerne qu'à moitié. Je réponds. Parce que ne pas répondre est aussi une décision qui se paiera demain. Je me demande depuis quand “être disponible” est devenu synonyme d'”être compétent”.

Les outils numériques ont opéré une **recomposition structurelle de ce que signifie être disponible**. Ils ont supprimé les frontières temporelles et spatiales qui délimitaient autrefois le travail du hors-travail, transformant la connectivité permanente en norme implicite du professionnalisme.

Byung-Chul Han nomme ce phénomène la transparence forcée : l'obligation d'être toujours visible, toujours réactif, toujours traçable. Cette transparence produit un épuisement spécifique, celui de n'avoir nulle part où disparaître, nul moment où ne pas être le leader. Le corps ne sait plus quand il est autorisé à ne plus l'être.

Si la technologie amplifie l'épuisement, les organisations proposent des réponses à cet épuisement, des réponses qui méritent d'être examinées avec soin, tant elles risquent de produire exactement ce qu'elles prétendent résoudre.

8. La récupération comme nouvelle injonction

Fragment - Email institutionnel

Objet : Prenez soin de vous - ressources bien-être du personnel.
Le message contient un lien vers une application de méditation. Et un rappel pour le séminaire de gestion du stress du jeudi. Il est envoyé à 07h23. Par quelqu'un qui, j'en suis certaine, n'a pas dormi non plus.

Le bien-être est devenu une performance supplémentaire. Les organisations qui épuisent leurs leaders organisent simultanément des retraites de pleine conscience, des ateliers de résilience, des programmes de prévention du burnout. Ce faisant, elles ne résolvent pas l'épuisement, elles le retournent vers l'individu comme responsabilité personnelle supplémentaire.

Cette dynamique constitue une forme de **dépolitisation de l'épuisement** (Cederström & Spicer, 2015) : en naturalisant le stress comme défi personnel à surmonter par des pratiques individuelles, on évite soigneusement de questionner les conditions organisationnelles qui le produisent. Le yoga d'entreprise ne raccourcit pas les réunions. La méditation ne redistribue pas le travail émotionnel invisible.

Cette dépolitisation a un pendant individuel tout aussi puissant : la culpabilité de prendre soin de soi dans des environnements qui ont fait de la disponibilité une norme morale.

9. Le *care* envers soi comme transgression

Fragment - Après le cours

Une étudiante me dit en sortant : “Vous nous donnez toujours de l'énergie.” Je la remercie. Puis je ferme la porte de mon bureau à clé et je reste assise en silence pendant vingt minutes parce que me tenir debout semble soudainement impossible. Ces vingt minutes ressemblent à une faute. Comme si m'arrêter était déjà un manquement à quelque chose.

La littérature sur l'éthique du care (Tronto, 1993 ; Gilligan, 1982) a largement documenté comment le soin donné aux autres constitue une valeur morale centrale dans les environnements féminisés. Ce qu'elle a moins exploré, c'est le **coût spécifique de l'impossibilité du care envers soi** dans ces mêmes environnements.

Fermer une porte. S'asseoir vingt minutes en silence. Refuser une réunion. Dire "je ne peux pas". Ces gestes élémentaires de préservation de soi sont vécus comme des **transgressions morales** dans les cultures organisationnelles du leadership contemporain. Ce renversement révèle comment certaines organisations ont **internalisé l'épuisement de leurs membres comme ressource**. Le care envers soi devient alors un acte politique autant qu'un acte de survie.

Si prendre soin de soi est déjà une transgression, refuser structurellement les exigences du leadership constitue une forme encore plus radicale de résistance, ce que la section suivante cherche à théoriser.

10. Le silence et la sortie comme résistances incarnées

Fragment - Réunion

> Un collègue senior répète une idée avec laquelle je ne suis pas d'accord. Normalement, j'interviendrais. Aujourd'hui, je reste silencieuse. D'abord, le silence ressemble à un échec. Puis, de manière inattendue : un soulagement. Mon corps se relâche légèrement. Je commence à me demander si le silence peut aussi être une forme de leadership. Ou peut-être un refus de ses exigences.

Fragment - Démission de fonction

> J'annonce que je ne renouvelle pas mon mandat. Les réactions sont de trois types. Certains comprennent immédiatement et sans explication. D'autres cherchent la vraie raison, l'échec caché, le conflit non dit. D'autres encore semblent légèrement offensés, comme si quitter était une forme d'abandon. Personne ne me demande comment je vais. Je réalise que ma sortie dérange davantage que mon épuisement ne dérangeait.

Le silence en réunion n'est pas passivité. Il est **économie délibérée d'une énergie rare**. La sortie radicale. Ne pas renouveler un mandat, refuser une promotion, choisir délibérément de réduire sa visibilité institutionnelle constitue la forme la plus aboutie de cette résistance incarnée. Elle est de plus en plus documentée, notamment chez les femmes cadres et les personnes racialisées qui quittent des positions de leadership non par échec mais par **refus de continuer à payer le prix corporel** (Hewlett, 2007 ; Wingfield, 2019).

Ce que révèle la réaction aux sorties est tout aussi instructif : une institution qui s'offusque davantage du départ que de l'épuisement qui l'a précédé dit quelque chose d'important sur ce qu'elle valorise réellement dans ses leaders. **Elle valorise la disponibilité, pas la personne.**

L'épuisement, cependant, ne reste pas confiné au corps qui le vit. Il déborde. Il se propage. Il affecte ceux et celles qui travaillent sous la direction de quelqu'un d'épuisé, ce que la section suivante cherche à mettre en évidence.

11. La transmission de l'épuisement, ce qu'on fait aux autres quand on est épuisé

Fragment - Réunion d'équipe

Je suis en réunion avec mon équipe. Je sais que je ne les écoute qu'à moitié. Je réponds plus vite que d'habitude. Plus court. Moins de questions. Après la réunion, une collaboratrice me dit : “Tu semblais pressée. On a raté quelque chose d'important ? “ Je réalise que mon épuisement a déjà pris des décisions à ma place.

L'épuisement du leader ne reste pas confiné à son corps. Il se **transmet**.

Les recherches sur la contagion émotionnelle (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1993) montrent que les états affectifs se propagent dans les groupes par des mécanismes largement inconscients, micro-expressions, postures, qualité de l'attention, rythme de la parole. Un leader chroniquement épuisé transmet son état émotionnel à son équipe, produisant involontairement ce que la littérature nomme du **leadership toxique passif**, non par malveillance, mais par épuisement des ressources attentionnelles et émotionnelles qui rendent possible un leadership de qualité.

Cette dimension pose une **question éthique fondamentale** : peut-on être un leader responsable quand on est structurellement épuisé ? Non pas pour ajouter de la culpabilité à la fatigue mais pour montrer que l'épuisement des leaders est un problème **collectif et organisationnel**, dont les effets se diffusent bien au-delà du corps qui l'absorbe en premier.

Si l'épuisement se transmet aux équipes, il affecte aussi la qualité des décisions collectives avec des conséquences qui dépassent le bien-être individuel pour atteindre le fonctionnement démocratique des organisations.

12. Le coût démocratique et épistémique de l'épuisement

Fragment - Décision

En réunion, une proposition est soumise au vote. Je sais qu'elle mérite d'être questionnée. Je connais les arguments. Je les ai développés mentalement la veille. Mais les formuler maintenant, dans cet état, devant ces visages, demanderait une énergie que je n'ai plus. Je vote pour. Ce soir, je ne sais plus si c'était de la sagesse ou de la capitulation.

Un leader épuisé ne pense plus de la même façon.

Les recherches en sciences cognitives documentent de manière convergente les effets de la fatigue chronique sur la prise de décision : réduction de la pensée divergente, augmentation du biais de confirmation, évitement des conflits,

préférence pour les options connues (Kahneman, 2011 ; Baumeister & Tierney, 2011). L'épuisement produit du **conservatisme cognitif**, non par conviction, mais par économie d'énergie.

Des leaders chroniquement épuisés prennent des décisions plus conformistes, évitent les remises en question nécessaires, reproduisent les normes existantes plutôt que de les interroger. **L'épuisement est donc aussi un problème démocratique et épistémique** : il appauvrit la qualité des délibérations collectives et favorise structurellement la reproduction de l'existant.

Traiter l'épuisement des leaders comme une question de bien-être individuel est non seulement insuffisant mais c'est aussi une erreur d'analyse. Il s'agit d'une question de **qualité des décisions collectives** et de capacité des organisations à se transformer plutôt qu'à se reproduire.

Face à ces constats, il est temps de proposer non seulement une critique mais une alternative. C'est-à-dire un cadre conceptuel capable d'imaginer un leadership différent.

13. Écrire autrement : fragmentation et épistémologie de la lenteur

Note méthodologique

Ce papier refuse une structure narrative fluide. La fragmentation n'est pas une décoration stylistique. C'est une nécessité méthodologique. La fatigue n'est pas linéaire. Elle disperse l'attention. Elle déstabilise la mémoire. Elle crée des formes discontinues de présence. Les fragments ne décrivent pas seulement l'épuisement. Ils tentent d'en reproduire les rythmes : interruption, accumulation, compression, répétition, saturation. Écrire autrement est ici inséparable de penser autrement.

S'inscrivant dans le renouvellement des formes de l'écriture académique (Richardson, 2000 ; Ellis & Bochner, 2006 ; Sparkes, 2002), ce papier assume que **la manière dont on écrit est inséparable de ce qu'on pense**. La prose académique conventionnelle produit de la cohérence de manière rétrospective. Appliquée à l'épuisement, elle ferait violence à ce qu'elle prétend décrire : elle reconstituerait une maîtrise là où il n'y en a précisément pas.

La défense de l'écriture fragmentaire s'inscrit dans un projet plus large : celui d'une **épistémologie de la lenteur** comme résistance aux logiques d'accélération néolibérale. Berg et Seeber (*The Slow Professor*, 2016) ont proposé de réhabiliter la lenteur comme pratique intellectuelle, non pas comme paresse, mais comme condition de possibilité d'une pensée profonde et véritablement originale.

Ce papier est lui-même une démonstration de cette thèse. Il refuse l'optimisation formelle. Il accepte l'incomplétude. **La forme est la thèse** : écrire lentement, fragmentairement, depuis l'expérience corporelle, est déjà un acte de résistance épistémique aux normes de l'université néolibérale que ce papier questionne.

14. Le leadership perméable, définition et déplacements

Fragment - Nuit 02h11.

Je me réveille en me souvenant d'un email que j'ai oublié d'envoyer. Mon corps ne distingue plus l'urgence de la vie ordinaire. Je pense à toutes les manières invisibles dont les institutions nous habitent. L'agenda entre dans le sommeil. La réunion entre dans le muscle. La deadline entre dans la respiration. Quand avons-nous décidé que cela était normal ?

Je propose de déplacer le cadre normatif dominant vers ce que je nomme le **leadership perméable**.

Définition : le leadership perméable est une forme de direction qui reconnaît les limites corporelles comme information organisationnelle plutôt que comme défaillance individuelle ; qui redistribue le travail invisible selon des principes d'équité plutôt que de genre et de statut ; qui valorise la lenteur, l'incomplétude et la fragmentation comme conditions de possibilité d'une pensée et d'une décision de qualité ; et qui traite la fatigabilité des leaders non pas comme une exception à gérer mais comme une donnée structurelle à intégrer dans l'architecture même des organisations.

Ce concept s'opérationnalise à travers cinq déplacements :

1. **Rendre l'épuisement dicible.** Créer des espaces institutionnels où la fatigue peut être nommée collectivement, sans être renvoyée à l'individu comme symptôme de son insuffisance.

2. **Redistribuer le travail invisible.** Rendre visibles les tâches de soin, de médiation et d'absorption émotionnelle. Les comptabiliser, les reconnaître, les partager autrement qu'en suivant les lignes de genre, de race et de statut.

3. **Protéger la fragmentation.** Cesser de traiter les limites corporelles comme des dysfonctions à corriger par plus de résilience, et commencer à les lire comme des informations sur l'état des organisations.

4. **Reconnaître le care envers soi comme compétence organisationnelle.** Valoriser la préservation de soi comme condition de possibilité d'un leadership durable, lucide et démocratiquement responsable.

5. **Interrompre la transmission de l'épuisement.** Reconnaître que diriger dans l'épuisement chronique est un risque collectif et créer les conditions structurelles qui permettent aux leaders de se retirer, de ralentir, de passer le relais sans que cela soit vécu comme un échec.

Peut-être avons-nous besoin de leaders moins résilients et de leaders plus perméables capables d'accuser les limites plutôt que de les transcender indéfiniment. Capables de laisser la fatigue devenir une ressource politique plutôt qu'une honte privée.

Note de clôture : vers un programme de recherche

Ce papier constitue une première cartographie théorique et méthodologique d'un territoire encore largement inexploré : celui du **corps épuisé comme objet analytique central** dans les études critiques du leadership.

Les questions qu'il ouvre appellent un programme de recherche articulé autour de cinq axes.

Le premier est **comparatif** : comment l'épuisement du leadership se configure-t-il différemment selon les secteurs, les cultures organisationnelles et les contextes nationaux ? Tester la robustesse du concept de leadership perméable dans des environnements aussi divers que l'hôpital, l'école, l'administration publique ou l'entreprise constitue une priorité empirique.

Le second est **intersectionnel** : l'ethnie, la classe, le handicap, l'âge et la précarité statutaire produisent des configurations corporelles spécifiques qui méritent d'être théorisées dans leur articulation. Un agenda de recherche rigoureux sur le corps épuisé ne peut faire l'économie de cette complexité.

Le troisième est **neurobiologique et clinique** : les recherches sur les effets à long terme du stress chronique, les modifications du taux de cortisol, l'impact sur l'hippocampe, la sensibilisation du système nerveux autonome (McEwen, 2007), suggèrent que l'épuisement chronique laisse des traces durables, parfois irréversibles. Un dialogue entre les études critiques du leadership et les neurosciences du stress constituerait une contribution interdisciplinaire nécessaire.

Le quatrième est **organisationnel et politique** : les institutions maintiennent souvent une ignorance stratégique face à l'épuisement de leurs membres, voyant sans voir, sachant sans agir. Théoriser ce déni organisationnel, ses mécanismes et ses fonctions, permettrait de comprendre pourquoi les solutions techniques échouent systématiquement à résoudre ce qu'elles prétendent traiter.

Le cinquième est **conjoncturel** : la pandémie de Covid-19 a constitué un révélateur extraordinaire des dynamiques décrites dans ce papier. Une période pendant laquelle des leaders ont dû diriger simultanément dans l'épuisement, le deuil collectif et l'incertitude radicale. Les données empiriques accumulées sur cette période fournissent un corpus exceptionnellement riche pour tester et prolonger les propositions théoriques avancées ici.

Le leadership perméable n'est pas une utopie managériale. C'est une **hypothèse de travail** : celle que les organisations capables de rendre la fatigue dicible, de redistribuer le travail invisible, d'interrompre la transmission de l'épuisement et de protéger la fragmentation de leurs membres seront, à terme, plus justes, plus durables, et paradoxalement plus efficaces que celles qui continuent d'extraire en silence.

Ce papier ne prétend pas avoir épuisé la question. Il prétend l'avoir ouverte.

Notes

[1] Sur la légitimité épistémologique de l'autoethnographie, voir Ellis & Bochner (2000), qui défendent la valeur analytique de l'expérience personnelle comme point de départ théorique à condition qu'elle soit mise en dialogue avec des cadres conceptuels capables d'en dépasser la singularité. Pour une réponse aux critiques classiques de subjectivisme et d'impossibilité de généralisation, voir Chang (2008) et Anderson (2006) sur l'autoethnographie analytique.

#Mots-clés : leadership · épuisement · corps · travail émotionnel · autoethnographie · phénoménologie féministe · race · université néolibérale · technologie · care · résistance incarnée · sortie · transmission de l'épuisement · écriture fragmentaire · épistémologie de la lenteur · leadership perméable · intersectionnalité · coût démocratique

Corpus théorique mobilisé : Ahmed · Csordas · Hochschild · Acker · Fletcher · Sinclair · Ford · Alvesson & Spicer · Bass & Avolio · George · Merleau-Ponty · Ball · Lorenz · Dardot & Laval · Puwar · Smith · Han · Crary · Tronto · Gilligan · Kahneman · Baumeister & Tierney · Cederström & Spicer · Hatfield, Cacioppo & Rapson · Hewlett · Wingfield · McEwen · Berg & Seeber · Richardson · Ellis & Bochner · Chang · Anderson · Sparkes

Crédit image : Santé magazine

© 2026 Nadia LAHOUEL / NL PROJEKT.

Tous droits réservés. Ce document est protégé par le Code de la propriété intellectuelle (articles L111-1 et suivants). Toute reproduction, représentation, traduction, adaptation ou diffusion, intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation écrite préalable de l'autrice est interdite. Les courtes citations sont autorisées dans le cadre du droit de citation, à condition d'indiquer clairement l'autrice, le titre et la source. Le concept de « leadership perméable » est une proposition théorique de l'autrice et doit être cité comme tel. Pour toute demande d'autorisation : contact@nlpkt.com Citation suggérée : LAHOUEL, N. (2026). Le corps épuisé du leadership : vers une phénoménologie du leadership perméable. Incarner le leadership IGR IAE Rennes. NL PROJEKT, Toulouse. www.nlpkt.com