

Article réflexif
NoventID | Team Academy
HES-SO Valais/Wallis
Semestre 3
Octobre 2021
Manu Keller



**FAVORISEZ
LE TRIBALISME DANS
VOTRE FUTUR LEADERSHIP**

AVIS DE NON-DIVULGATION

Ce document contient des données confidentielles. Il n'est pas supposé être disponible à des tiers, à l'exception des lecteurs chargés de superviser cet article, ainsi qu'aux membres autorisés de la Team Academy, sans le consentement de l'auteur. Une copie et/ou la publication de ce document - même par extraits - sont formellement interdites sans permission préalable.

TABLE DES MATIÈRES

Executive summary	4
Avant-propos	4
Introduction	4
Utiliser cette tendance intrinsèque au service de notre leadership	5
Mon expérience tribale	8
Les limites de ce mode de fonctionnement	9
Travaux cités	10

EXECUTIVE SUMMARY

Cet article explique pourquoi nous avons profondément besoin de former des groupes et comment utiliser ce besoin fondamental pour améliorer notre *leadership* en créant une forte synergie au sein de l'équipe que nous menons. En lisant cet écrit vous comprendrez le fonctionnement de l'Humain et comment devenir une personne inspirante et influente.

AVANT-PROPOS

Aujourd'hui, nombreuses sont les personnes à chercher un moyen de diriger avec succès, de motiver et d'inspirer. Des chef.fe.s d'entreprise, aux parents, en passant par les enseignants et les entraîneurs sportifs. Chacun souhaite développer son propre *leadership*. Seulement, ce terme est bien vaste et nombreuses sont ses déclinaisons. Martin Luther King était un leader, et tel était Adolf Hitler. C'est dans leur manière d'exercer leur influence qu'ils différaient.

Cet article a pour objectif d'explorer le style moderne de management dit « de tribu ». Dans son article réflexif « Quel est mon style de leadership et comment l'améliorer ? » (Monnier, 2020), Aurélie Monnier mentionne les 6 styles de *leadership* de Goleman (directif, chef de file, participatif, coach, bienveillant et visionnaire). Le style « tribal » n'en fait pas partie, pourtant, ne serait-il pas celui qui correspondra le plus au style managérial demandé à l'avenir ? Cet article en expliquera les raisons et montrera les limites du *leadership* de tribu.

INTRODUCTION

Au sein du programme *Team Academy*, nous sommes amenés à diriger des projets, où plutôt à « mener » un groupe de personnes au sein de projet. Nous devons ainsi trouver les stratégies qui nous correspondent, et qui plus est, qui fonctionnent en apportant des résultats. Dans cette démarche, j'ai trouvé un grand intérêt à me pencher sur la notion de tribalisme au sein du *leadership*, car j'estime qu'elle définit la capacité à venir dont les personnes qui souhaitent exercer une influence auront besoin.

Il convient donc, dans un premier temps, de définir ce que ce terme (*leadership* de tribu) signifie. Pour cela, penchons-nous tout d'abord sur la définition du mot « tribu ». Aujourd'hui, ce mot est « utilisé pour caractériser un groupe de personnes partageant des coutumes, un langage et un territoire ». Généralement, une tribu suit un.e chef.fe, une religion, ou les deux à la fois (Tices, 2010). Le tribalisme est un phénomène sociétal : « [la société] est, avant tout, émotionnelle, fusionnelle, grégaire » (Delbourg-Delphis, 2009). Nous avons un besoin intrinsèque d'appartenance et sommes même en danger sans la simple présence des autres (comme l'isolement dans certaines prisons l'a démontré) (Oboulo, 2004). En effet, il y a plus de 7 milles ans, dans l'ère des chasseurs-cueilleurs, nous mourrions si nous appartenions à aucun groupe autochtone.

De ce fait, nous devons aimer et être aimé.e.s : le succès actuel des réseaux sociaux en est le témoignage. Et pour ce faire, nous formons des groupes, partageant des mêmes valeurs et attributs, comme en atteste l'existence de la tribu « *Jawara* », comptant moins de 430 membres et vivant, de manière complètement isolée, au coeur de la plus grande des îles de l'archipel indien des Andaman (France24, 2016).

Aparté

Dans les années 50, le psychologue social, Muzafer Sherif, a fait une expérience ayant l'objectif de répondre aux questions : pourquoi des groupes différents partagent une certaine hostilité et comment apaiser cette dernière (Psychologie-sociale.com, 2013). L'expérience devait se dérouler en trois étapes. La première consistait à faire se rencontrer l'ensemble des enfants allant participer à l'étude. La seconde divisait l'ensemble en deux groupes distincts. Et la dernière étape consistait à instaurer de la compétition entre ces deux groupes au travers d'épreuves sportives, notamment, et en récompensant le groupe victorieux de chaque épreuve. L'étape deux, soit la division en deux groupes distincts, a suffi pour instaurer une hostilité immédiate. Chaque groupe a commencé à développer des styles de communication différents et des identités spécifiques, en définissant, entre autre, leur nom de groupe. Il convient de préciser que ce sont des jeunes *a priori* « semblables » (provenant de la même ville, ayant la même religion et étant de classes similaires), constituant un ensemble homogène. Dès lors que cet ensemble a été divisé en deux groupes, chacun d'eux est entré en concurrence avec l'autre et a développé des stéréotypes pour se distinguer (Leloup, 2016).

Nous savons désormais que l'être humain a une tendance naturelle à créer et rejoindre des groupes. En plus de se rallier à ses valeurs et attributs communs, un groupe se définit aussi par opposition aux personnes externes à celui-ci. Sans une certaine adversité, un groupe peut avoir tendance à se dissiper. Les équipes sportives illustrent bien ce besoin d'adversité : que ferait une équipe de football seule dans son championnat ? D'autre part, les communistes russes avaient un groupe cohérent jusqu'à ce qu'ils prennent le pouvoir et éradiquent leurs ennemis. Dès lors, le groupe s'est fragmenté (Wikipédia, 2021).

UTILISER CETTE TENDANCE INTRINSÈQUE AU SERVICE DE NOTRE LEADERSHIP

Pour Seth Godin, le *leadership* de tribu se fait en « organisant les gens de manière à créer un mouvement » (Godin, 2009). Il oppose cela au marketing de masse, qui nécessite une idée générale, qui parle au plus grand nombre, et énormément de publicité et de main d'oeuvre (soit, beaucoup de finances). Ce modèle requiert un.e dirigeant.e, à proprement parler, qui est responsable et qui délègue les actions aux personnes en « dessous », hiérarchiquement, de lui/d'elle. L'objectif : hypnotiser les gens pour les convaincre de demander notre offre. Le « tribalisme », lui, cherche à connecter les gens à des idées, car comme nous l'avons vu précédemment, il s'agit

d'une chose que les êtres humains ont toujours souhaité. Cela est le futur du *leadership*, car les gens n'agiront pas sous la contrainte, de manière forcée par une quelconque autorité, mais parce qu'ils auront envie de se connecter à la tribu et à ses idéaux, auxquels ils adhèrent entièrement. Pour Seth Godin, « il est facile de croire que pour être un *leader*, il faut être un égomane, une superstar ambitieuse qui ne cherche que la gloire personnelle. En réalité, c'est généralement l'inverse. Les leaders qui veulent donner sont plus productifs que ceux qui veulent prendre. Encore plus étonnant, l'intention du leader est importante. Les tribus peuvent sentir si quelqu'un veut juste être sous le feu du projecteur ». Il s'agit donc de connecter les gens, de les mettre en avant et de le faire avec sincérité.

Cette « organisation », dont Seth parle, cette connexion entre des personnes et une idée, se crée en s'opposant au *statu quo*, en étant hérétique, en se manifestant contre les règles et doctrines de la majorité, de la « société » (Godin, 2009). Cette opposition permettra de rallier le petit nombre de personnes (une fois de plus, cela s'oppose à la volonté de viser la masse) qui ne se soumettent pas aux « normes » sociales, et qui adhèrent complètement à la nouvelle idéologie créée. Comme nous l'avons vu plus haut, un groupe va exacerber les différences minimales avec un autre groupe pour constituer son identité. C'est ce qui s'est produit avec les enfants qui ont créé des conflits non-proportionnels avec l'ampleur de leurs différences. Il n'est donc pas nécessaire d'être un.e total.e anarchiste pour créer une tribu, mais simplement renforcer les idéaux divergents. Et pour ce faire, il faut utiliser l'effet Lollapalooza, que Charlie Munger définit comme la démultiplication que peut avoir l'assemblage de plusieurs biais narratifs qui vont dans une même direction (Motley Fool Staff, 2016). Dans une tribu, les biais de narration, de confirmation et de preuve sociale entrent en jeu. Le biais de narration induit le conte d'une histoire qui partage et diffuse une vision commune, des idéaux unificateurs, une philosophie à laquelle nous nous identifions. La communauté se raconte cette histoire, comme le faisaient les chasseurs-cueilleurs autour du feu, historiquement. Le biais de confirmation est « la tendance, très commune, à ne rechercher et prendre en considération que les informations qui confirment les croyances et à ignorer ou sous-estimer l'importance de celles qui les contredisent » (Psychomedia, 2015). Ce biais renforce l'adhésion des membres aux valeurs de la tribu. L'effet de preuve sociale est « la croyance que la majorité sait mieux que la personne isolée » (Moperto, 2020). Un.e membre aura donc tendance à agir de la même manière que ses confrères et consœurs. Tous ces biais psychologiques renforcent l'effet tribal recherché.

Dans l'expérience faite avec les enfants, savez-vous ce qui a permis de rassembler les deux groupes polarisés ? Bien c'est l'introduction d'un ennemi commun : une personne externe aurait saboté la tuyauterie, ce qui a empêché l'ensemble des jeunes d'avoir accès à l'eau. Placer l'animosité à l'extérieur des deux groupes a généré une collaboration pour résoudre un problème qui atteignait la totalité des enfants, en unifiant les valeurs et objectifs des deux groupes. Cela résume le paragraphe précédent : l'idéologie d'une tribu s'oppose à son ennemi, l'idéologie du reste du monde.

Le bizutage, ou la cérémonie initiatique des bizuts (soit des nouveaux/nouvelles), comportant bien souvent des rites, a aujourd'hui une connotation négative, alors qu'il s'agit d'un fait qui a des racines historiques et un effet cohésif fort. Et plus un rituel est difficile, plus la cohésion va être forte. Et de manière inversée, plus vous souhaitez créer une forte cohésion, plus les rituels d'entrée doivent être compliqués. Le concours d'accès à la Navy SEAL, unité d'élite de l'armée américaine, possède un très faible taux de réussite, bien que ce soit déjà les soldats les plus doués qui y participent. Les personnes sélectionnées accèdent à un corps d'élite où la cohésion est absolue (Leloup, 2016).

Au sein d'une entreprise, un exemple d'utilisation du rite de passage pourrait être le département de comptabilité. Comme il s'agit d'un secteur souvent peu apprécié mais essentiel à l'existence d'un commerce, chaque employé.e, ou plutôt chaque membre de la tribu, doit passer par cette épreuve difficile. Il/elle sera ensuite soudé.e aux autres membres grâce à cette étape compliquée dans l'évolution au sein de l'entreprise. C'est ce que fait *Zappos*, une boîte qui a commencé dans la vente de chaussure en ligne et qui a axé son avantage compétitif sur le service client qui se veut supérieur au reste de ses concurrents (L'Express, 2012). Tous les nouveaux employés, quel.le.s qu'ils/elles soient, sont contraint.e.s de passer par le service client, qui est le département le plus cher aux yeux du président et sont solidaires et réunis par cette étape au « bas de l'échelle » (Leloup, 2016).

En plus de l'idéologie rassemblant grâce aux biais psychologiques et des rituels, le troisième élément important à mettre en place par un *leader* tribal est l'inclusion. Le projet n'appartient pas au manager mais à son équipe. La tribu est complètement impliquée dans le processus et se sent maître de l'objectif. Il est important de mentionner que la tribu ne se limite pas aux membres de l'entreprise, mais à toute personne qui contribue à son évolution, à savoir les clients et les investisseurs. Toutes et tous doivent être traité.e.s avec cet esprit inclusif. Tout.e participant.e a un rôle actif et le succès se fait pour et par la tribu (Marketing Mania, 2017). Certes, inclure « tout le monde » semble impossible, tant les avis divergeront d'une personne à l'autre. Le tout est d'être une écoute attentive pour l'autre. Seth dit, dans son livre « Tribus : Nous avons besoin de vous pour nous mener », je cite : « Le secret est d'écouter, de prendre en compte ce que vous entendez et ensuite de prendre une décision, même si elle contredit les gens que vous venez d'écouter. [...] Les gens veulent se sentir entendus, ils se préoccupent moins de savoir si vous faites ce qu'ils vous disent ou non ». La tribu a besoin d'un.e *leader*, d'une personne qui donne une direction claire et qui est à l'écoute et invite à participer.

En résumé, voici ce qu'un.e *leader* tribal doit faire. Il/elle doit raconter une histoire fédératrice à laquelle nous nous identifions et qui s'oppose à l'idéologie de la masse. Il/elle doit favoriser la cohésion du groupe avec des rituels, par exemple. Il/elle doit donner un rôle actif à chaque membre de la tribu pour que celui/celle-ci se sente inclus.e. Il/elle doit mettre ses membres en lumière et se détacher du succès individuel.

Et finalement, il/elle doit être à l'écoute puis prendre les décisions de manière assurée, même si celles-ci ne plaisent pas à la totalité des membres.

MON EXPÉRIENCE TRIBALE

Invité à entraîner lors d'un camp de basketball pour adolescents, j'ai été amené à coacher une équipe de jeunes lors du tournoi amical instauré à la fin de la semaine. Comme je m'étais déjà intéressé au sujet de tribalisme en amont de ce camp, j'ai décidé d'appliquer certains principes acquis afin de voir leurs effets sur mon équipe. De ce fait, j'ai tout de suite demandé aux joueurs et joueuses qui composaient l'équipe de trouver un nom de groupe, pour s'opposer au reste des équipes nommées en référence à la couleur de leurs chasubles. Ensemble, nous avons *brainstormé* quelques instants, puis nous sommes appelés « La Kipsteam », en lien avec la marque *Kipsta*, inscrite sur leurs sur-maillots. Je suis ainsi devenu le « Kipstcoach » de « Kipsto », notre plus jeune joueur, « Kipstie », notre unique fille, de « Kipst-Invisible », dont la marque *Kipsta* s'effaçait de son chasuble, de « Kipst-Super-visible », dont le sur-maillot était neuf, de « Kapsta », notre capitaine, et finalement de « Kipstalon », qui ne pouvait malheureusement pas jouer à cause de problèmes liés à son talon, mais qui, en revanche, a grandement participé au succès de notre tribu grâce à ses encouragements. Un cri de groupe en référence au nom de notre équipe a été instauré avant chaque début de rencontre, et se faisait en cercle, où nous étions tous en accolade « bras-dessus, bras-dessous ». 2 minutes avant chaque match, je demandais à mes joueurs/joueuse de s'échauffer sur le côté du terrain. Cela n'avait, en soit, pas nécessairement un but utilitaire en terme de réchauffement du corps, mais plus un but d'intimidation, car aucune autre équipe ne le faisait. L'organisateur du camp a, pour favoriser l'esprit d'équipe, instauré un système de points permettant aux plus jeunes et moins expérimenté.e.s d'avoir un apport plus conséquent lorsqu'ils/elles marquaient des paniers. De ce fait, il m'a été facile d'attribuer des rôles concrets à chaque membre du groupe. En début de rencontre, l'objectif était de favoriser la mise en valeur des plus jeunes, car ils/elles apportaient plus de points. Ensuite, si le match restait trop serré, alors les joueurs/joueuse plus expérimenté.e.s pouvaient prendre plus de responsabilités offensives. L'objectif commun était la défense : quelque soit ta taille, ton âge, ta vitesse ou autre, tu n'as pas d'excuse pour ne pas revenir au plus vite en défense lorsque l'attaque, concluante ou non, se termine. Et c'est ainsi, disais-je, que nous gagnions les matchs, soit grâce à la défense. J'ai demandé aux membres de l'équipe de se focaliser sur les éléments qu'ils/elles pouvaient maîtriser. L'arbitrage, l'équipe adverse, le coach adverse, la réussite offensive étant des facteurs externes, n'en faisaient pas partie. Je leur ai demandé de mettre toute leur énergie sur la cohésion du groupe, l'entraide et la solidarité, facteurs internes à notre équipe.

Résultat, d'une part nous avons remporté le tournoi, mais surtout, nous avons créé une synergie qui s'est étendue au-delà de celui-ci. Quel n'a pas été mon émerveillement, lorsque j'ai surpris deux membres de l'équipe s'interpeler par leurs noms « d'emprunts », plutôt que leurs noms d'origines. En tant que responsables de

l'encadrement du camp, nous avons été forcés de constater que l'esprit d'équipe de la « Kipsteam » était particulièrement fort, même au-delà des terrains, lorsqu'il s'agissait de s'entraider pour une raison aussi banale que de servir à manger à son/sa coéquipier/ère.

Je me suis personnellement particulièrement attaché aux membres qui constituaient l'équipe que j'ai coachée et j'ai été témoin de la puissance de ce terme : tribalisme.

LES LIMITES DE CE MODE DE FONCTIONNEMENT

En approfondissant ce sujet qui, pour rappel, énonçait le style « tribal » de *leadership* comme le futur du management, je me suis rendu compte que, bien qu'elle détienne une appellation inédite, cette manière de « diriger » existe depuis longtemps. Peut-être ai-je vu de l'original dans quelque chose d'ordinaire, car, comme d'autres avant moi, je visualisais le/la *leader* comme cet.te « égomaniac » ou cette « superstar ambitieuse » dont parle Seth Godin. Pourtant, les plus grand.e.s politicien.ne.s sont maîtres dans l'art du tribalisme, tout comme les *gangsters*. Conter des messages auxquels il est aisé de s'identifier, tout comme instaurer des rites créant une forte cohésion et permettant aux membres de combler leur besoin d'appartenance, sont des éléments utilisés depuis bien longtemps. Pourquoi ne sont-ils donc pas plus utilisés au sein des entreprises, par les personnes responsables de faire évoluer un groupe ? De l'église à l'armée, en passant par la télé-réalité, nous avons beaucoup à apprendre, dans le monde de l'entrepreneuriat et du management, de cette manière de fonctionner qui existe depuis la nuit des temps.

Finalement, il existe un extrême à cette manière de coordonner les êtres humains, et celui-ci réside souvent lorsque la personne qui « dirige » la tribu abuse de son pouvoir et de ses capacités dans son propre intérêt et contre celui des membres de son groupe. L'existence des sectes est, par exemple, la conséquence de tels abus. Dans de tels cas, le tribalisme devient dangereux. Il est, de ce fait, nécessaire que les *leaders* soient bien intentionné.e.s et suffisamment altruistes pour avoir envie de voir les autres rencontrer le succès autant qu'eux/elles.

TRAVAUX CITÉS

- Delbourg-Delphis, M. (2009). *Tribus : Nous avons besoin de vous pour nous mener. Préface à l'édition française*. Consulté sur : <https://media.electre-ng.com/extraits/extrait-id/b4e1ae2d26de5ed0131afbf9141aa345e78537543afbaa8ca6587e7937ff285d.pdf>
- France24. (2016). *Dans l'océan Indien, l'éthnocide de la tribu Jarawa, décimée par le tourisme*. Consulté sur : https://www.youtube.com/watch?v=kAMJt6M3rAQ&ab_channel=FRANCE24
- Godin, S. (2009). *The tribes we lead*. Consulté sur : https://www.ted.com/talks/seth_godin_the_tribes_we_lead#t-213761
- Leloup, S. (2016). *Biais Cognitifs #3 : Tribalisme*. Consulté sur : <https://marketingmania.fr/biais-cognitifs/>
- L'Express. (2012). *Zappos réinvente le service client*. Consulté sur : https://lentreprise.lexpress.fr/marketing-vente/ebusiness/zappos-reinvente-le-service-client_1525660.html
- Marketing Mania. (2017). *Fabien Olicard : Comment vendre à votre tribu*. Consulté sur : https://www.youtube.com/watch?v=ccv6oX0wV34&t=43s&ab_channel=MarketingMania
- Monnier, A. (2020). *Quel est mon style de leadership et comment l'améliorer ?*. Consulté sur : <https://hazu.teamacademy.ch/ZwqVljsYKQIsJImEltLt/dD7BPRCtNNFhJ9uSODoY/QbWZX6YL9ejHJTZjUe>
- Moperto. (2020). *Biais Cognitif - Le principe de preuve sociale*. Consulté sur : <https://dantotsupm.com/2020/05/26/biais-cognitif-le-principe-de-preuve-sociale/>
- Motley Fool Staff. (2016). *What Is the Lollapalooza Effect ?*. Consulté sur : <https://www.fool.com/knowledge-center/lollapalooza-effect.aspx>
- Oboulo. (2004). *La pyramide de Maslow : analyse et critique du modèle*. Consulté sur : <https://www.pimido.com/marketing/theories-marketing/fiche/pyramide-maslow-analyse-critique-modele-400544.html>
- Psychologie-sociale.com. (2013). *Création de groupe et stéréotypes*. Consulté sur : <https://www.psychologie-sociale.com/index.php/fr/experiences/categorisation/49-creation-de-groupe-et-stereotypes>

Psychomedia. (2015). *Définition: Biais de confirmation*. Consulté sur :
<http://www.psychomedia.qc.ca/lexique/definition/biais-de-confirmation>

Tices. (2010). *Tribu*. Consulté sur :
http://lettres.tice.ac-orleans-tours.fr/php5/coin_eleve/etymon/geo/tribu.htm

Wikipédia. (2021). *Union des républiques socialistes soviétiques*. Consulté sur :
[https://fr.wikipedia.org/wiki/
Union_des_r%C3%A9publiques_socialistes_sovi%C3%A9tiques](https://fr.wikipedia.org/wiki/Union_des_r%C3%A9publiques_socialistes_sovi%C3%A9tiques)