

Peut-on diriger avec son âme ?

ciffop
Université Panthéon Assas - Paris 2

14ème Cycle de séminaires de
Philosophie & Management
Septembre 2014 - Juin 2015
Séminaires mensuels à la
Librairie UOPC (Auderghem)

<http://voynnetf.fr>
11 février 2015

Catherine VOYNNET FOURBOUL



De quoi parlons-nous ?



Methodologie

- Recherche qualitative
- Grounded theory

| # | Fonction | Passages de leadership clés |
|---|---------------------|--|
| 1 | Directeur financier | Subit une fusion acquisition |
| 2 | PDG d'une division | Mauvais superviseur Accepter une affectation de dépassement |
| 3 | DRH | Licencier des personnes |
| 4 | Directrice générale | Vivre dans un autre pays, une autre culture Bouleversement personnel : maladie et deuil |
| 5 | PDG | Faire face à des échecs dont on est responsable |
| 6 | DRH | Accepter une affectation de dépassement |
| 7 | PDG | 1 ^{er} rôle de dirigeant Faire face à des échecs dont on est responsable |
| 8 | DRH puis coach | Perdre foi dans le système |
| | | Accepter une affectation de |

| # | Fonction | M/F age | Entreprise (effectif- secteur d'activité) |
|----|---------------------|---------|---|
| 1 | Directeur Financier | M 49 | 26000 - Distribution |
| 2 | PDG de filiale | M 60 | 32000 - Alimentation |
| 3 | DRH | M 63 | 53700 - Construction |
| 4 | Directrice Générale | F 45 | 1000 - Energie |
| 5 | PDG de filiale | M 50 | 13300 - Construction |
| 6 | DRH | M 49 | 65000 - Eaux |
| 7 | PDG | M 51 | 170 - Textile (dirigeant MEDEF) |
| 8 | (Ex DRH) coach | F 48 | 30000 - alimentation |
| 9 | DRH (ex) | F 60 | 89 000 - Banque |
| 10 | DG Division | M 48 | 18 000 - métallurgie |

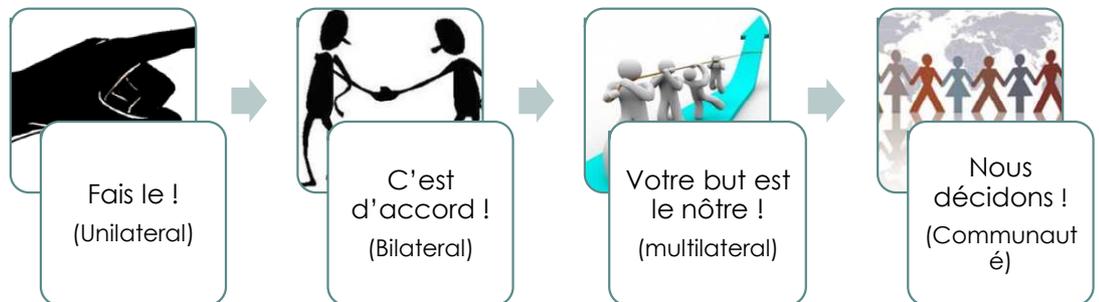
Extrait de l'échantillon

- **Question** : rôle de la spiritualité pour faciliter et soutenir les leaders en période de passage ?
- **Echantillon**: 21 dirigeants majorité française
- 2009-2011

I- Leadership et spiritualité

Définition et contexte

Evolution du Leadership vers la communauté



| Leadership classique | Leadership transactionnel | Leadership transformationnel | Leadership spirituel |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Commandement, urgence • Domination • Contrôle des ressources • Dissymétrie des compétences | <ul style="list-style-type: none"> • Récompense contingente • Transaction constructive • Management par l'exception • Actif et passif • Transaction Corrective | <ul style="list-style-type: none"> • Une influence idéalisée • Un leadership inspiré • Une stimulation intellectuelle • Une considération individualisée | <ul style="list-style-type: none"> • Valoriser les enjeux personnels des autres • Reconnaître la dignité de chacun • Réconcilier les aspects privés et professionnels • Aider les autres à fournir davantage • Rêver et faire rêver |

2- « Pourquoi? »: Les nouvelles aspirations pour la gestion

La crise : fin d'un monde, des **valeurs** occidentales

Nouveaux besoins

- **Réciprocité**
- Conception **entière de l'être**
- Vie **intégrée**



Intention malicieuse de perversion

Incompétence des managers

Infidélité et trahison

Insensibilité : manque d'intelligence émotionnelle

Intrusion

- Plaidoyer pour une entreprise compassionnelle

Les sources de toxicité émotionnelle ds l'entreprise - Peter Frost

3- Définir la Spiritualité



Façon d'être identifiable par certaines valeurs

Sens et direction

Transcendance

Connexion à une entité plus élevée que soi

Vérités ultimes

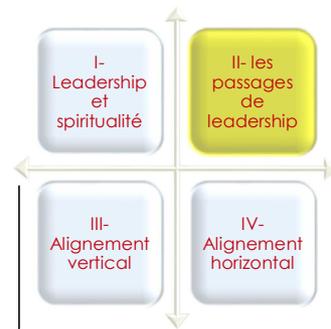
Comment la spiritualité se manifeste au travail ?

- Un cadre de **valeurs organisationnelles** qui permet aux personnes lorsqu'elles travaillent, d'être connectées les unes aux autres d'une façon qui leur fasse ressentir joie et complétude.
- Un lieu de travail spirituel est un **environnement professionnel bienveillant** à l'égard des personnes qui travaillent, qui les reconnaît (entièrement), les soutient, développe leur esprit, contribue à leur faire ressentir du sens au travail au-delà de leur performance professionnelle.

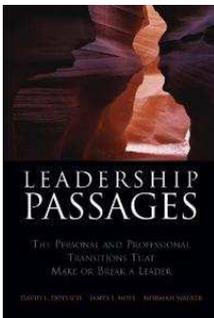
Giacalone Jurkiewicz 2003

Le travail offre un lieu de connexion et de contribution

II- les passages de leadership

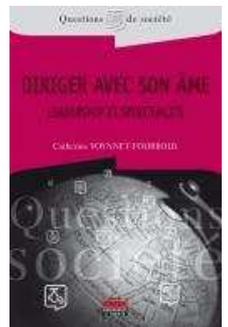


Sont les épreuves des dirigeants

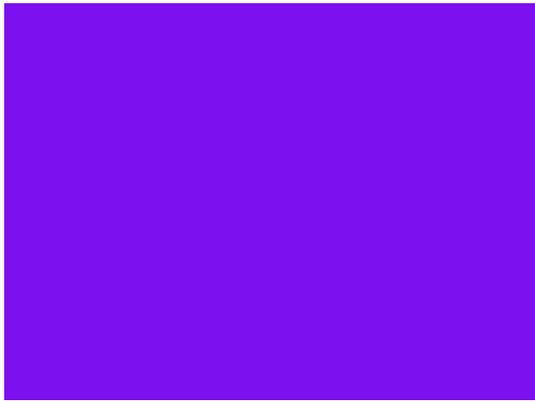


Noel J.L., Dotlich D. L., Walker N. (2004) *Leadership Passages: The Personal and Professional Transitions That Make or Break a Leader*, Jossey-Bass.

Voynnet-Fourboul C. (2014) *Diriger avec son âme, Leadership et spiritualité*, éditions EMS, Questions de société.



Leadership: Comment on apprend ?



Pierre Bellon / Sodexo

Qu'est-ce qu'être leader : Clara Gaymard 2012 / GE

| | Travail - carrière | Vie de famille et relationnelle |
|-----------|--|--|
| Adversité | Échec difficultés à diriger les autres | Bouleversements personnels, décès, divorce, perte de sens |
| Diversité | Série de projets, affectations et rôle stimulants et intéressants, | Expérience de vie : savoir allier le travail et la famille dans un ensemble harmonieux |

Les passages de leadership



Le mauvais superviseur

Epreuve personnelle bouleversante

Equilibrer vie personnelle vie professionnelle

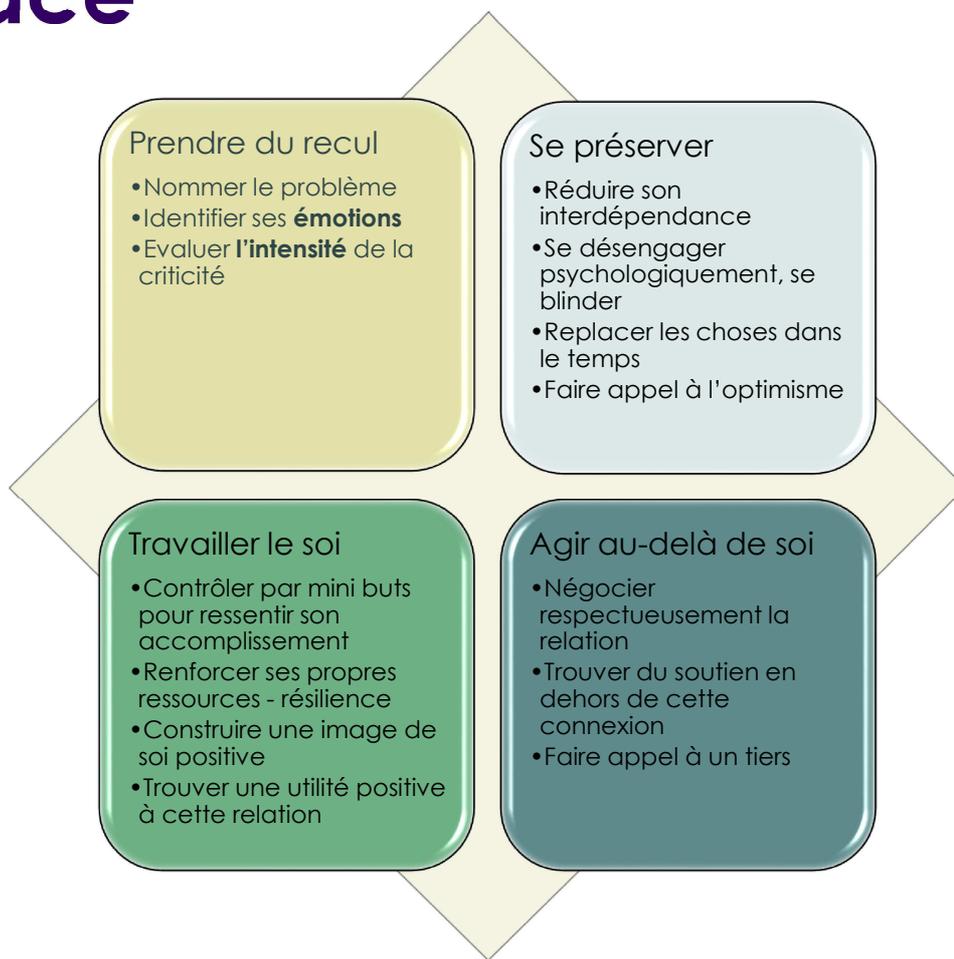
Manque de reconnaissance

Reprendre et transmettre

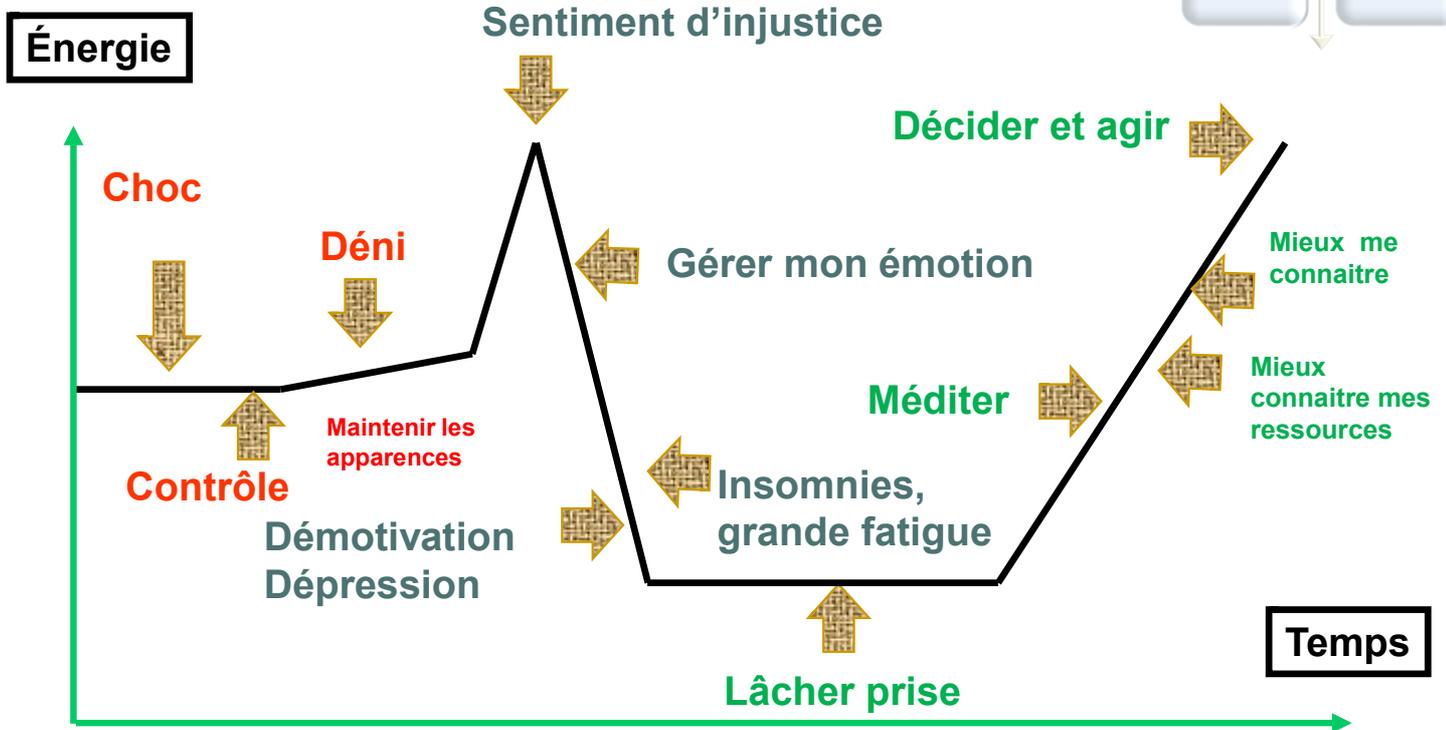
Prendre des décisions difficiles et échouer

Le véritable bien-être est le fruit de l'évolution et du développement personnel. Ce fruit ne peut mûrir sans les expériences de l'échec, de la solitude, du doute et de la tristesse.

Exemple de stratégies pour faire face



Réaction passage de leadership





III- Alignement vertical

Quand on est bien en phase avec l'aspect spirituel, on est extrêmement fort. On est bien aligné. C'est toujours la notion d'alignement qui revient. On est juste, ça sonne juste. On ne fait pas des effets de manche. On n'a pas de crispation absolue. On ne se met pas en situation hyper rationnelle, pour défendre des choses qui ne sont pas à défendre. DRH Banque

Conscience

Accéder à la conscience et la réalité pour les dirigeants



Young , 2002

Développer son intelligence spirituelle

Intelligence Spirituelle

Chercher ses ressources internes profondes

- Sens de l'identité clair et stable

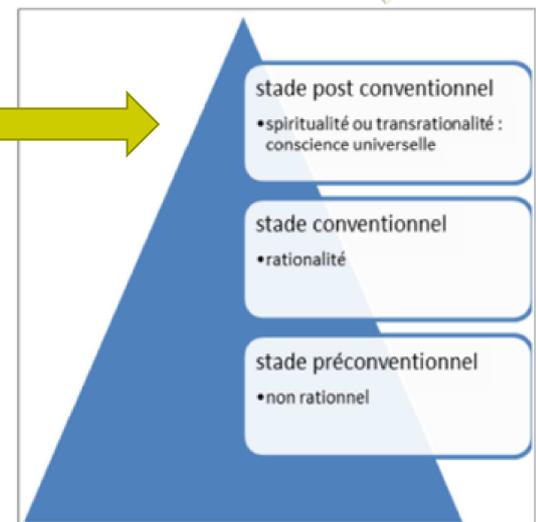
Identifier et aligner les valeurs personnelles

Capacité à :

prendre soin des autres, s'adapter

donner du sens au travail

faire preuve d'intégrité, d'exemplarité



Le développement moral

Kohlberg (1980)

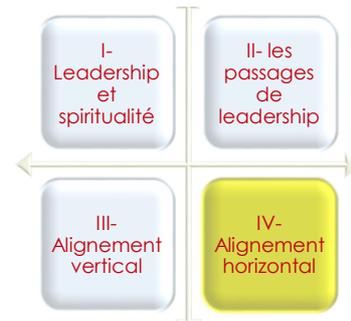
Mike George, 2006

IV- Alignement horizontal

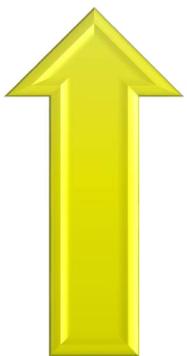


La bienveillance est une valeur

The Schwartz Value Survey



Montrer sa préoccupation pour le bien-être des autres



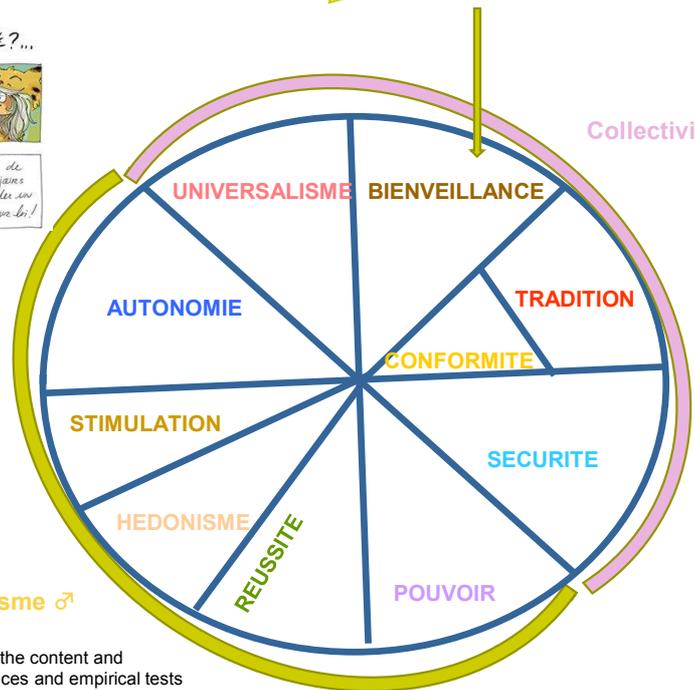
Valeurs transcendant le soi ♀

- universalisme bienveillance
- Volonté de transcender les préoccupations égocentrées au bénéfice des autres

AVEZ-VOUS L'EGO MAL PLACÉ?...



Collectivisme ♀



Individualisme ♂

Valeurs promouvant le soi ♂

- Pouvoir et réalisation
- motivation de promouvoir ses intérêts personnels

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 25, pp. 1-65). New York: Academic Press.

la bienveillance produit de la connexion positive

Réfléchir au Pouvoir de connexion



Connexions corrosives

- Contacts qui manquent d'attention, de confiance et de réciprocité
- Comportements incivils, petite tyrannie
- Provoque :
 - Anxiété, dépression, épuisement émotionnel

Connexions de qualité

- Coopération
- Coordination pour des projets complexes
- Une ancre relationnelle
- Transmission de buts

Jane Dutton
Energize your workplace

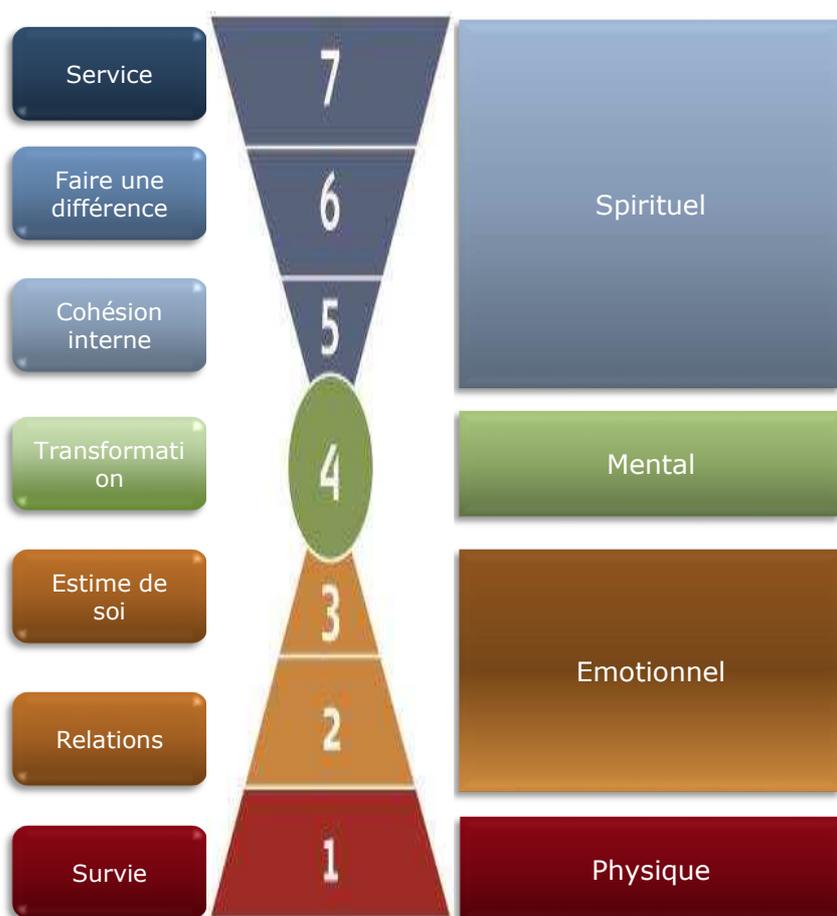
Quand une personne s'engage en honorant votre existence et vos valeurs

Estime de soi

Rapprochement de la personne qui vous affirme

Plus fort, plus vibrant, plus résilient, sens de la dignité sociale qui confirme votre valeur

les 7 niveaux de la conscience et leadership (Richard Barrett 1998)



| Niveaux de conscience | Type de leadership |
|---|------------------------------------|
| Sagesse, pardon | Sage / visionnaire |
| faire une différence au travail ou dans la société | Mentor /Partenaire/ Servant Leader |
| Se centrer sur le sens, la vision et les valeurs | Leader intégrateur |
| Apprendre à équilibrer l'intérêt personnel avec l'intérêt collectif | Leader facilitateur |
| La quête de la reconnaissance par l'expression de l'individualisme | Manager / organisateur |
| Développement des relations qui procurent un confort émotionnel | Manager paternaliste |
| Survie physique et sécurité | Manager de crise |

Généralement dans les entreprises, les valeurs majoritaires qui apparaissent se situent aux niveaux 1, 2, 3 et 4.

Conclusion

Diriger avec son âme, c'est faire appel à sa spiritualité et grandir grâce aux passages de leadership

Face aux **épreuves** : le dirigeant peut instaurer un **système protecteur et propulseur**.

A l'aide de **la spiritualité** :

- il mobilise des ressources en conscience et en **valeur**.
- Se **libère des modèles** acceptés avant l'épreuve
- Il découvre une force nouvelle dans une sorte de révélation de soi qui lui permet de s'**aligner verticalement et horizontalement**