

Diriger avec son âme



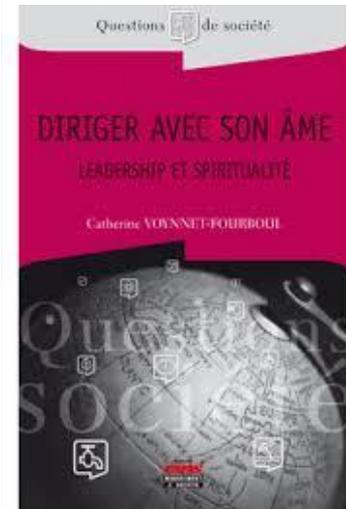
Vie & Management
15/06/2016



Catherine VOYNNET FOURBOUL & Laurent LEDOUX

Maître de conférences –
Université Panthéon Assas –
Paris II
Docteur en gestion, habilitée à
diriger les recherches
Directrice Master Executive –
CIIFFOP 1 rue Guy de la Brosse
75005 Paris
voynnetf.fr & ciffopexec.com

CEO d'EurActiv.com
Directeur de l'association Philosophie &
Management (www.philoma.org)
Directeur Académique de l'Executive
Master de Management & Philosophies
(<http://www.solvay.edu/executive-programme-management-philosophies>)



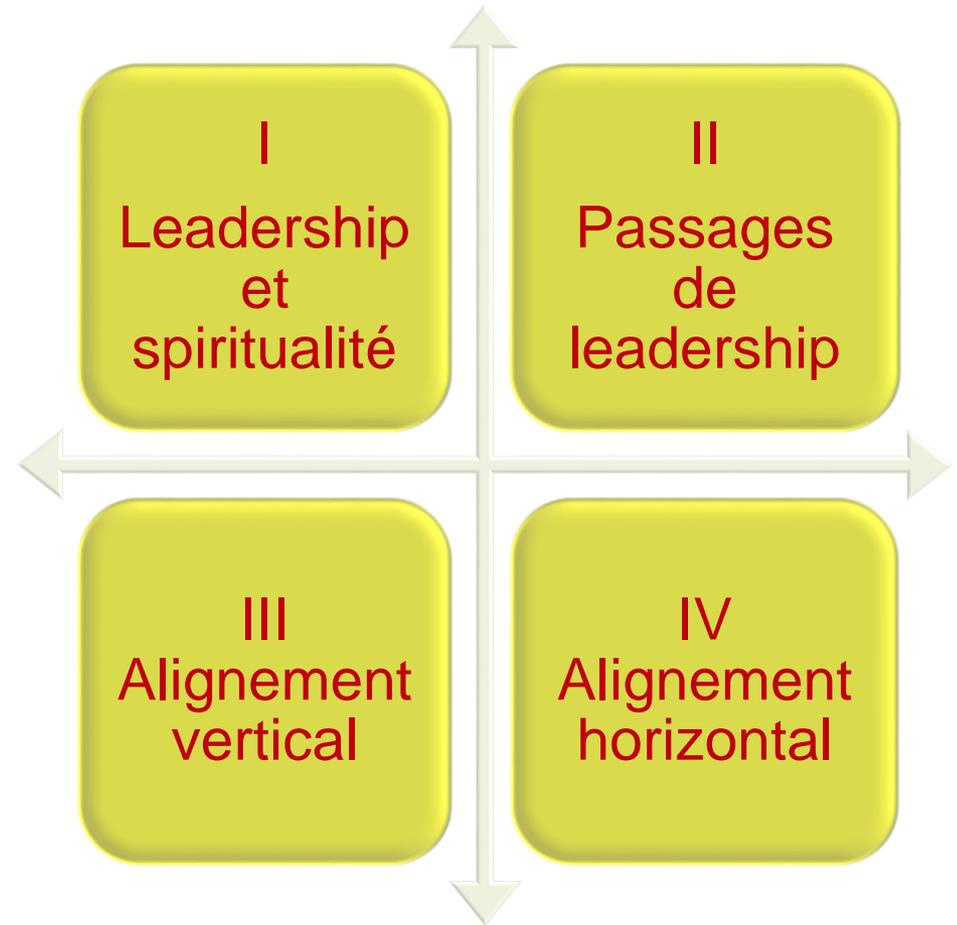
De quoi parlons-nous ?

Approche managériale de la spiritualité

Pourquoi la spiritualité renouvelle le leadership ?

A quelle occasion se manifeste la spiritualité chez les dirigeants ?

Les deux axes de la spiritualité en contexte de gestion



I- Leadership et spiritualité

Définition et contexte

**Religion : croire en l'expérience de
reliance de quelqu'un d'autre ?**

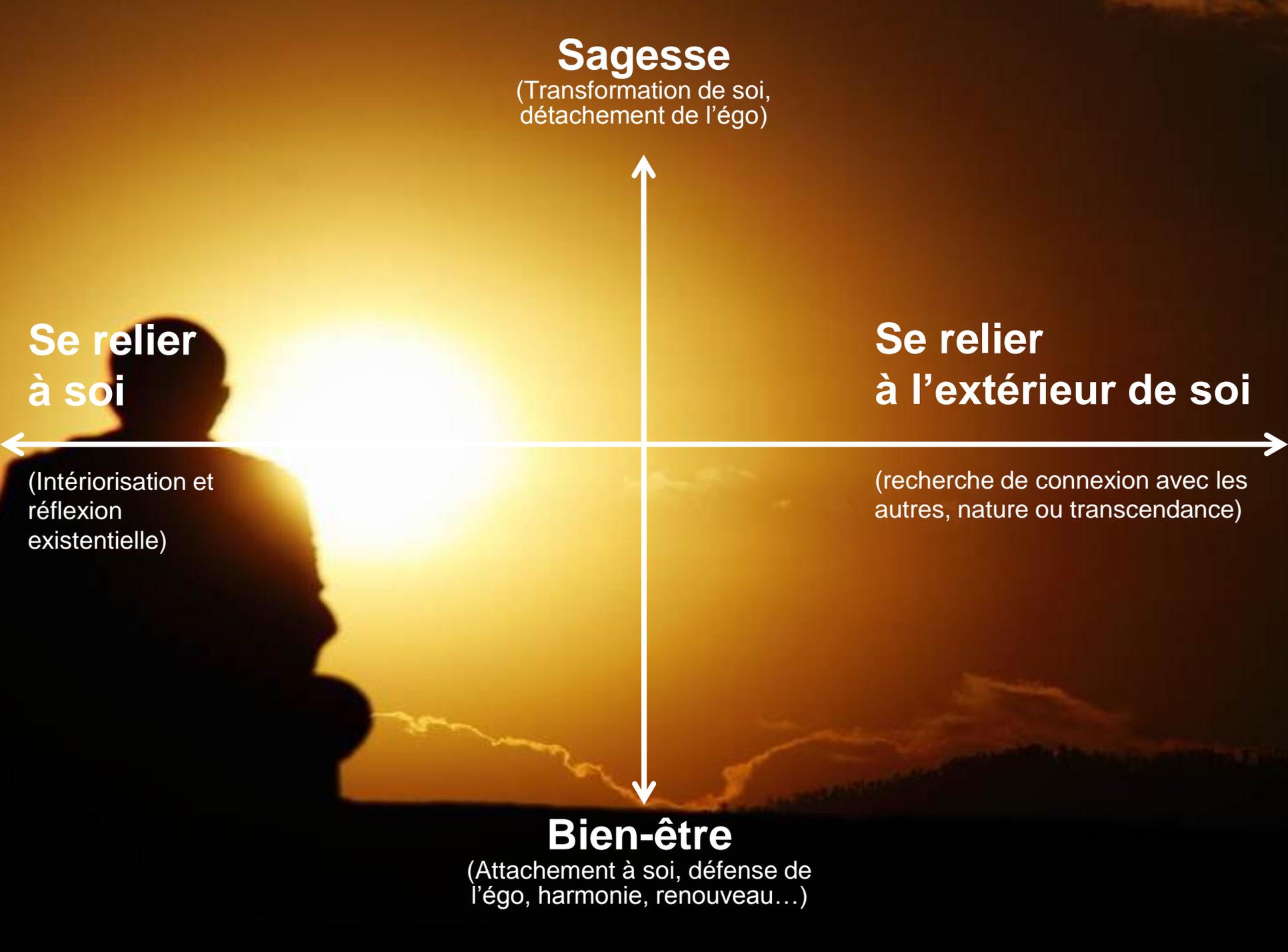
Appartenance à une communauté ● — ● Quête intérieure
& connexion au tout

**Spiritualité : vivre sa propre
expérience de reliance ?**

Spiritualité

Processus individuel qui vise à
une recherche de transformation
de soi et dont le mode opératoire
est fondé sur l'expérience





Sagesse

(Transformation de soi,
détachement de l'égo)

**Se relier
à soi**

(Intériorisation et
réflexion
existentielle)

**Se relier
à l'extérieur de soi**

(recherche de connexion avec les
autres, nature ou transcendance)

Bien-être

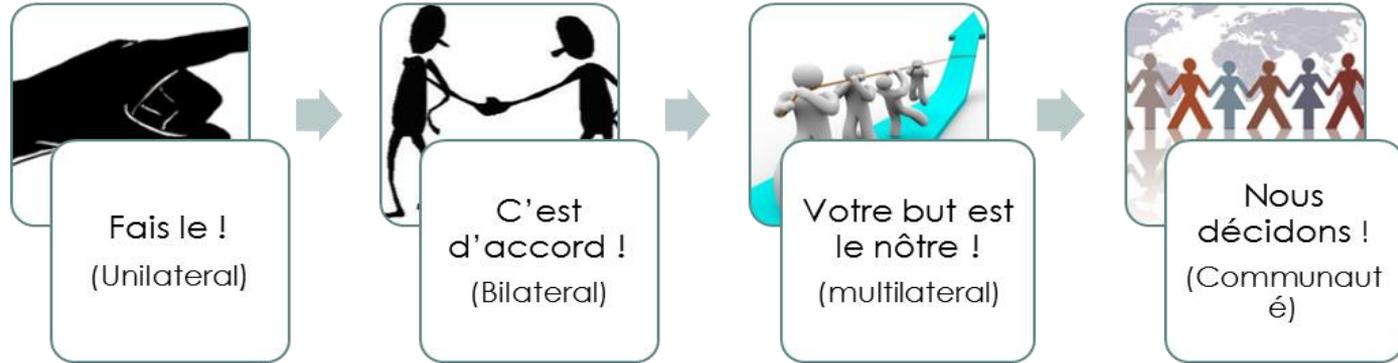
(Attachement à soi, défense de
l'égo, harmonie, renouveau...)

Ambivalences (I)

A large Buddha statue in a meditative pose sits on a hillside. The background features a misty mountain range under a soft, hazy sky. The scene is bathed in a warm, golden light, suggesting dawn or dusk. The overall atmosphere is serene and contemplative.

**Spiritualité :
réduite à un outil de
développement personnel ?**

1- Evolution du Leadership vers la dimension spirituelle



Laurent LEDOUX

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, questionnements des **valeurs** occidentales matérialistes dérivant vers la rudesse relationnelle

Nouveaux besoins

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



Rudesse relationnelle en entreprise

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 dans l'entreprise - Peter Frost

3- Spiritualité au travail

Définition

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.

La relation parallèle

- La spiritualité et le lieu de travail sont deux mondes étanches

La position adverse

- Le lieu de travail est du domaine de la rationalité, en antagonisme avec la transcendance

La position intégrative

- Relation causale entre variables spirituelles et résultats du travail à investiguer [PALOUTZIAN 1996]

Le travail offre un lieu de connexion et un lieu de contribution



*« Notre époque
a pour mission
propre la
constitution
d'une
civilisation
fondée sur la
spiritualité du
travail »*

Weil



« *La résistance* à l'oppression est nourrie par *l'enracinement* »



Weil

FREEDOM,
INC.

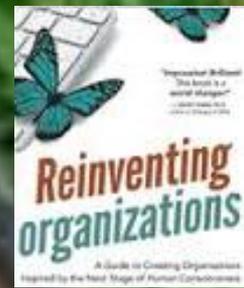


The Remarkable, No-Cost Way
to Lead Your Business to Higher
Productivity, Profits, and Growth

Brian M. Carney and Isaac Getz

Getz

Laloux



Weiliens ?

Respect intrinsèque et intégral
Développement des personnes
Autonomie

Mindful USC

Search Inside Yourself

Featuring Chade-Meng Tan

OCTOBER 22, 2014

6:30 PM

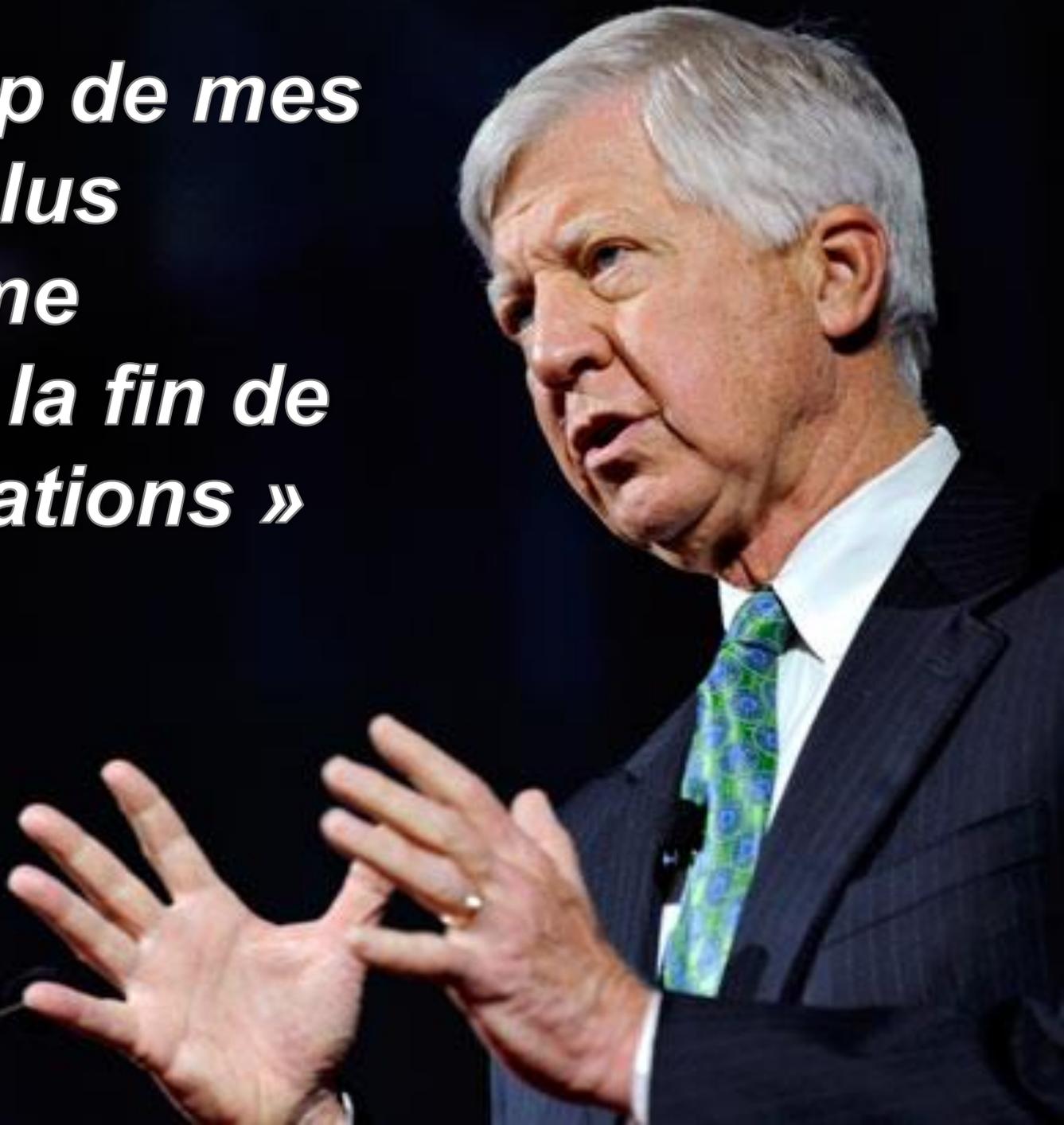
NEW VENUE: Bovard Auditorium



*« Il n'y a
rien de mystérieux
à propos de la
méditation :
il s'agit seulement
d'un entraînement
de l'esprit »*

« Beaucoup de mes idées les plus créatives me viennent à la fin de mes méditations »

George
CEO Medtronic



Ambivalences (II)

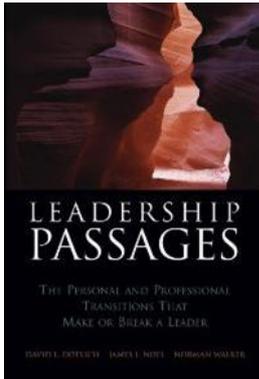
A large Buddha statue in a meditative pose sits on a hillside. In the background, a mountain peak is shrouded in mist. The scene is bathed in a warm, golden light, suggesting sunrise or sunset. The overall mood is contemplative and serene.

**Spiritualité :
réduite à un outil de
développement de la productivité ?**

II- les passages de leadership

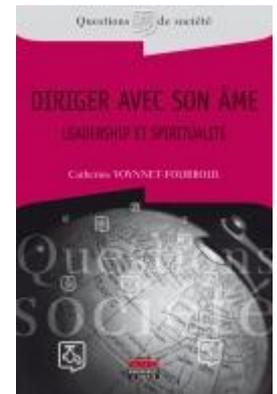


Sont les épreuves des dirigeants

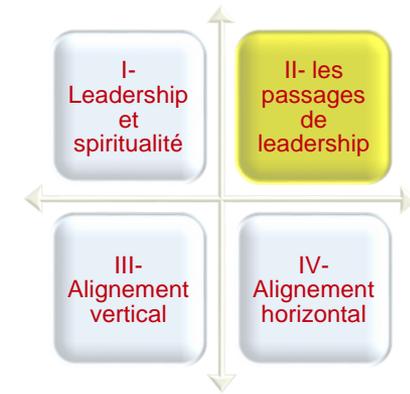


Noel J.L., Dotlich D. L., Walker N. (2004) *Leadership Passages: The Personal and Professional Transitions That Make or Break a Leader*, Jossey-Bass.

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



1- Les passages de leadership



Le mauvais superviseur

Epreuve personnelle bouleversante

Equilibrer vie personnelle vie professionnelle

Manque de reconnaissance

Reprendre et transmettre

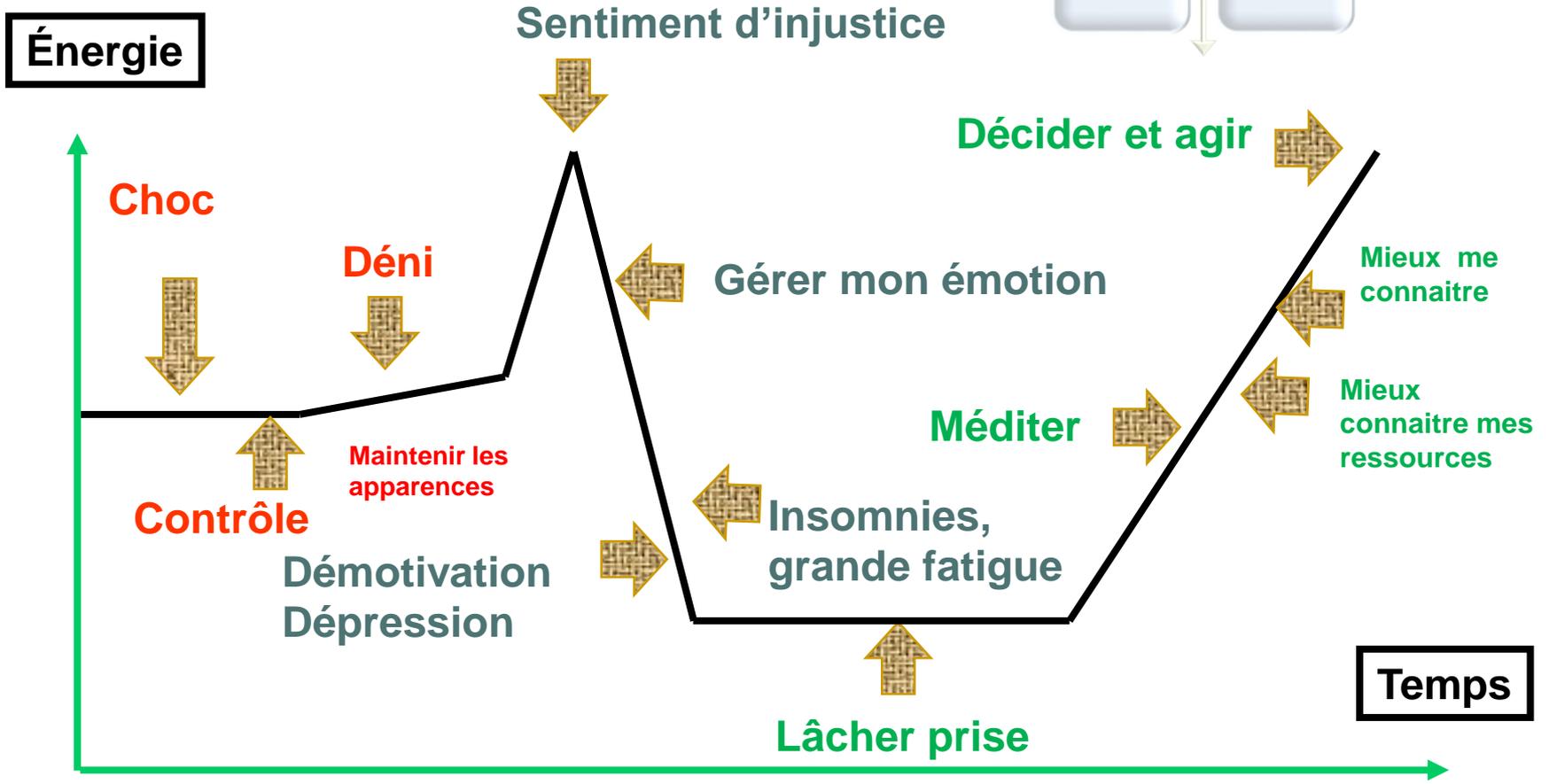
Prendre des décisions difficiles et échouer

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.

2- Exemple de stratégies pour faire face



3- Réaction passage de leadership



Paradoxes «managériaux» dissouts par la spiritualité

«Meta»

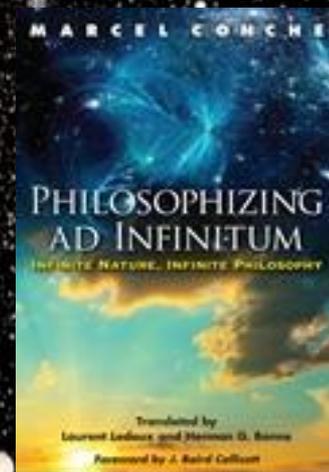
Indivi- Collec-
duels tifs



Paradoxes «Meta» #1



Maximiser le profit à l'infini ?



Purpose

Optimaliser la valeur pour la société dans son ensemble avec pour contrainte un retour sur investissement pour les actionnaires



Maximaliser à l'infini la valeur actionnariale avec pour contrainte le respect des lois

Faber
VP Danone



Friedman
Chicago School



Conscience de la finalité

Conscience
éco-systémique

Conscience des
dynamiques humaines



3 niveaux de conscience des entreprises responsables

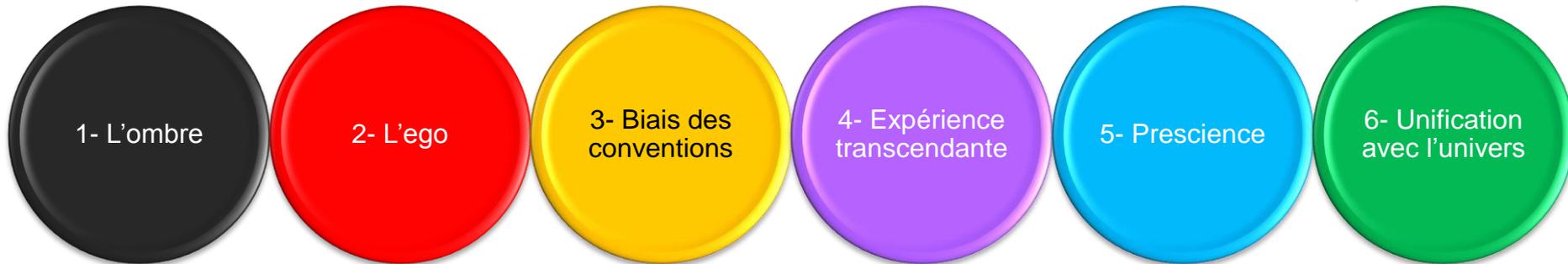
III- Alignement vertical

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



1- Conscience

Accéder à la conscience et la réalité pour les dirigeants



Young , 2002

2- Développer son intelligence spirituelle

Intelligence Spirituelle

Chercher ses ressources internes profondes

- Sens de l'identité clair et stable

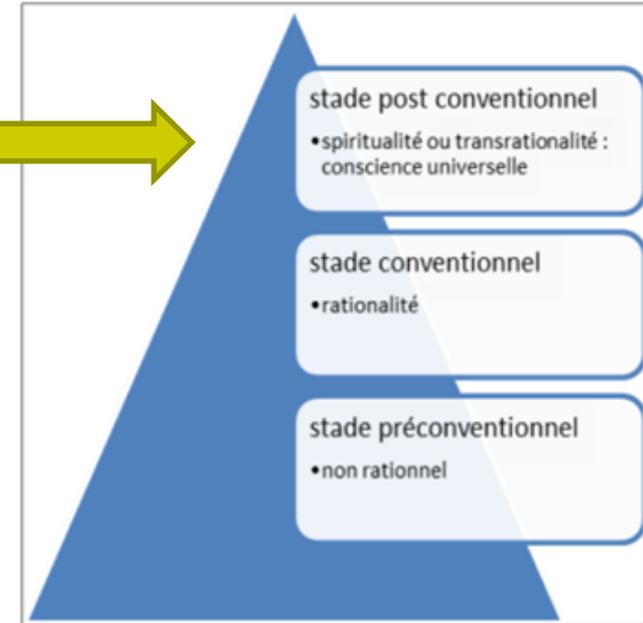
Identifier et aligner les valeurs personnelles

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



Yin
Creux
Réceptivité
Caché
Passif
Eau



Yang
Plein
Expansion
Montré
Actif
Feu



**Respect intrinsèque et intégral
Wholeness ?**



Relier les **pensées**, les **paroles** et les **actes**

Relier les temps : **présent**, **passé** et **futur**



Relier **soi**, les **autres** et le **tiers** qui nous dépasse



**La relation au tiers est à la fois
individuelle et collective**



Seul le
discernement spirituel
est capable de
choisir entre
deux biens
(ex: l'amour et la liberté)
en les transcendant

Bouckaert

Ambivalences (III)

A large Buddha statue in a meditative pose sits on a hillside. The background features a mountain peak partially shrouded in mist, creating a serene and contemplative atmosphere.

**Spiritualité :
réduite à un outil de
développement du leadership ?**



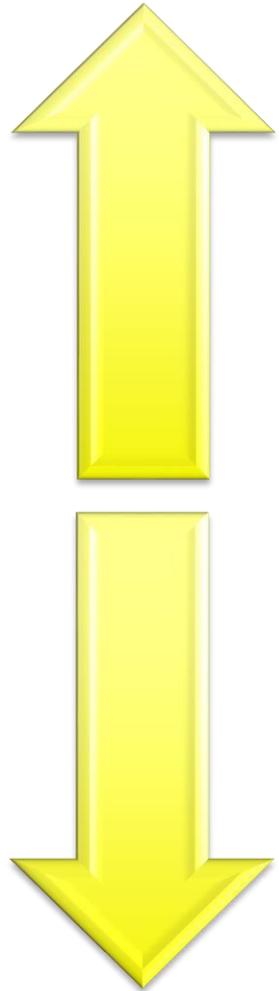
***« Maître,
combien de temps
me faudra-t-il
pour atteindre la sérénité ? »***

IV- Alignement horizontal



1- La bienveillance est une valeur

The Schwartz Value Survey



Valeurs transcendant le soi



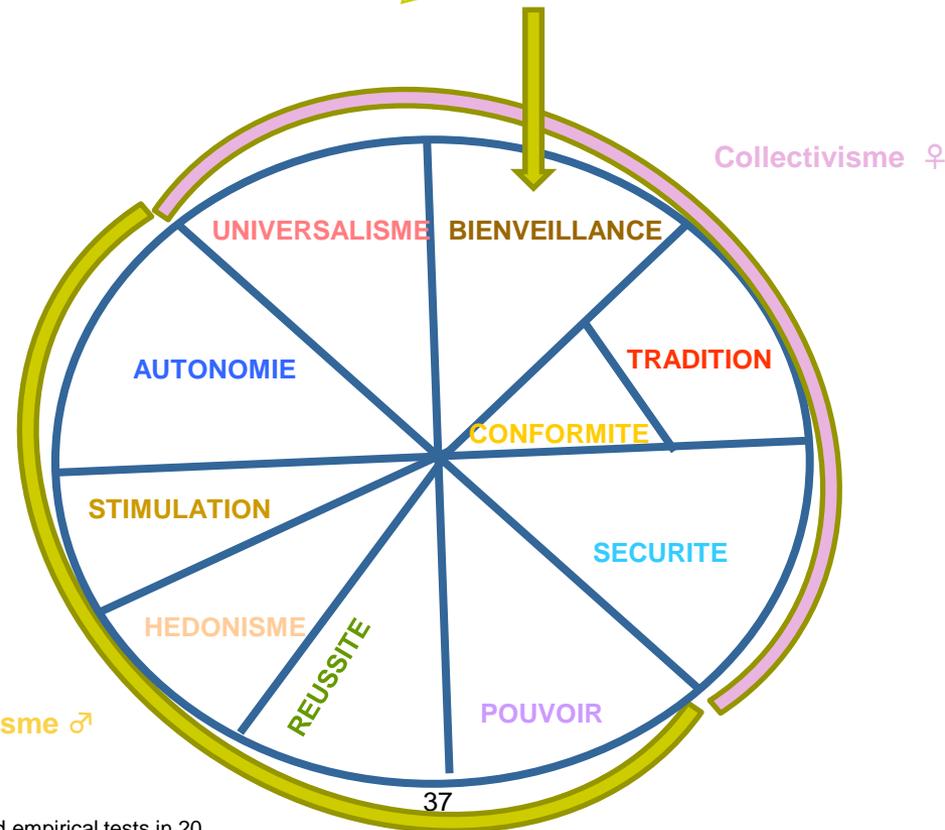
- universalisme bienveillance
- Volonté de transcender les préoccupations égocentrées au bénéfice des autres

Valeurs promouvant le soi



- Pouvoir et réalisation
- motivation de promouvoir ses intérêts personnels

Montrer sa préoccupation pour le bien-être des autres



2- 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

3- les 7 niveaux de la conscience personnelle et organisationnelle (Richard Barrett 1998)



Niveau	Thème	Conscience personnelle	Conscience organisationnelle
7	Service	Sagesse, pardon	Responsabilité sociale, perspective à long terme
6	Faire une différence	faire une différence au travail ou dans la société	Alliances stratégiques avec des partenaires de même esprit
5	Cohésion interne	Se centrer sur le sens, la vision et les valeurs	Culture forte fondée sur des valeurs et une vision partagée
4	Transformation	Apprendre à équilibrer l'intérêt personnel avec l'intérêt collectif	Renouveau continu et participation des salariés
3	Estime de soi	La quête de la reconnaissance par l'expression de l'individualisme	Efficacité organisationnelle, être les meilleurs
2	Appartenance	Développement des relations qui procurent un confort émotionnel	Relations clients et salariés harmonieuses
1	Survie	Survie physique et sécurité	Stabilité financière



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

4- Différentes valeurs pour différents leaderships

Les sages/visionnaires

Les mentor/partenaires

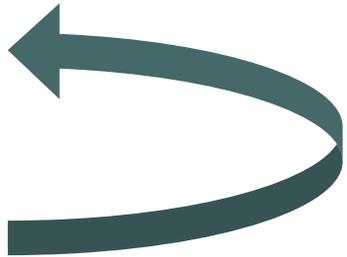
Les intégrateurs

Les facilitateurs

Les gestionnaires

Les managers relationnels

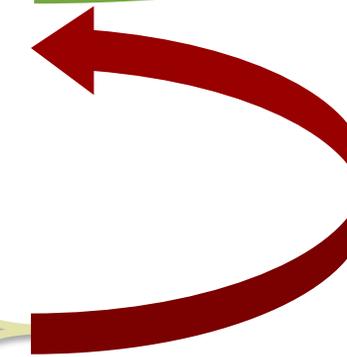
Les Managers de crise



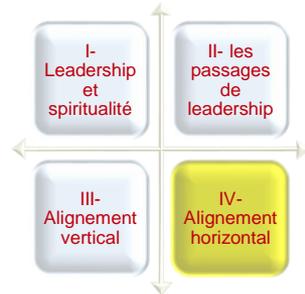
3- Etre plus proche de son âme, se libérer de l'ego

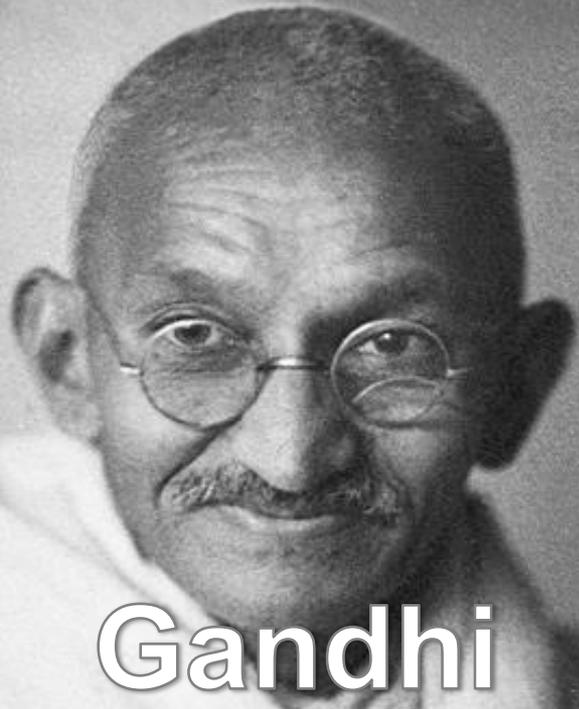


2- Construire son intelligence émotionnelle



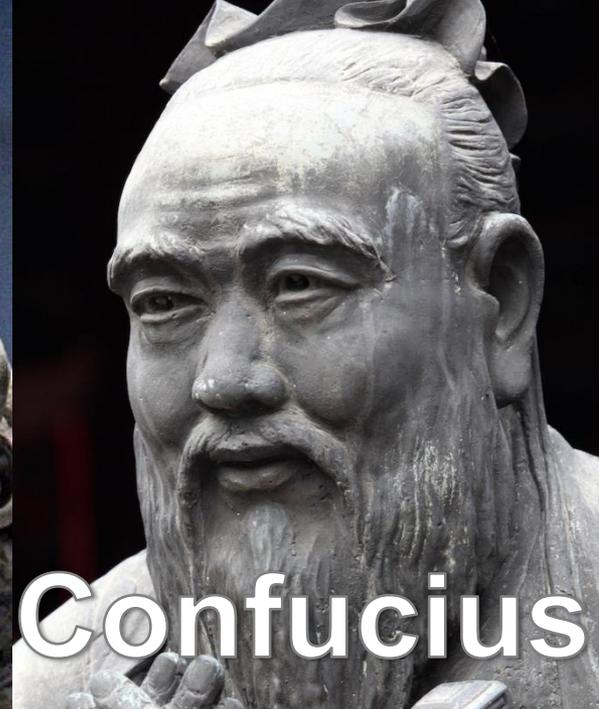
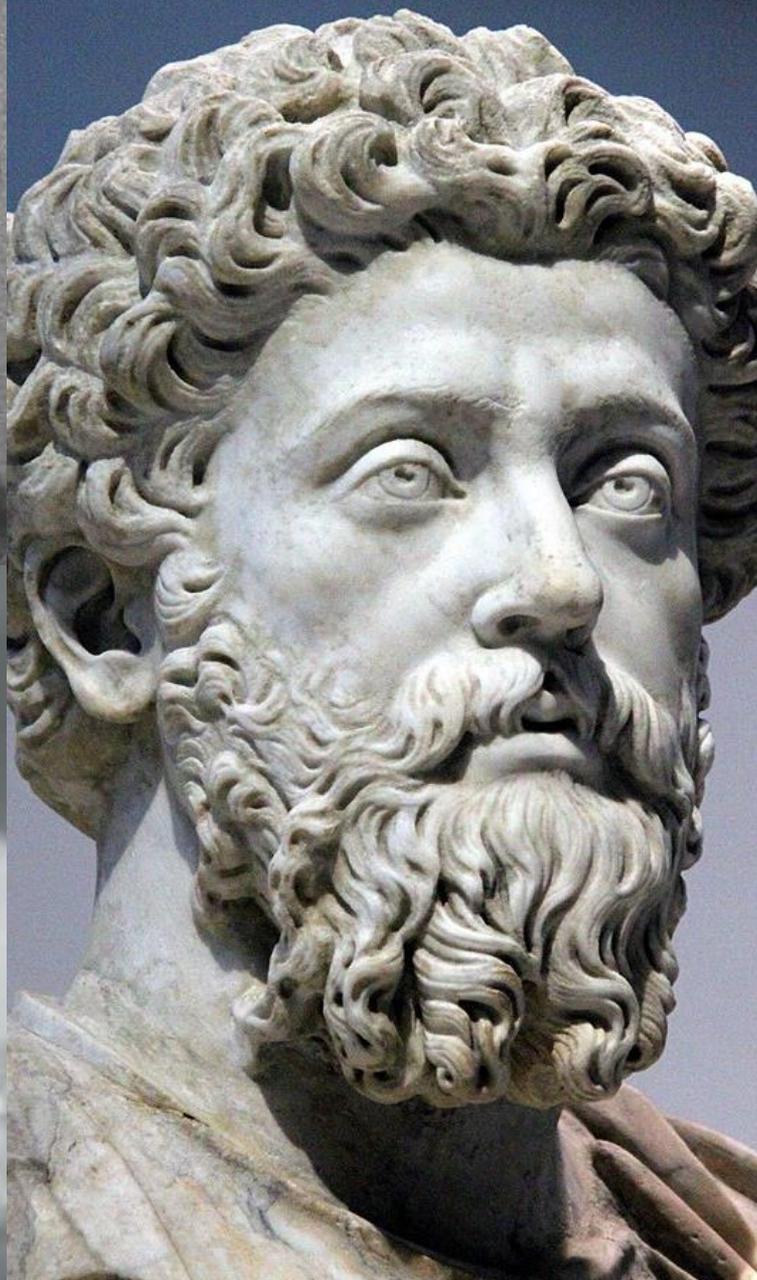
1- Evacuer les peurs et devenir authentique



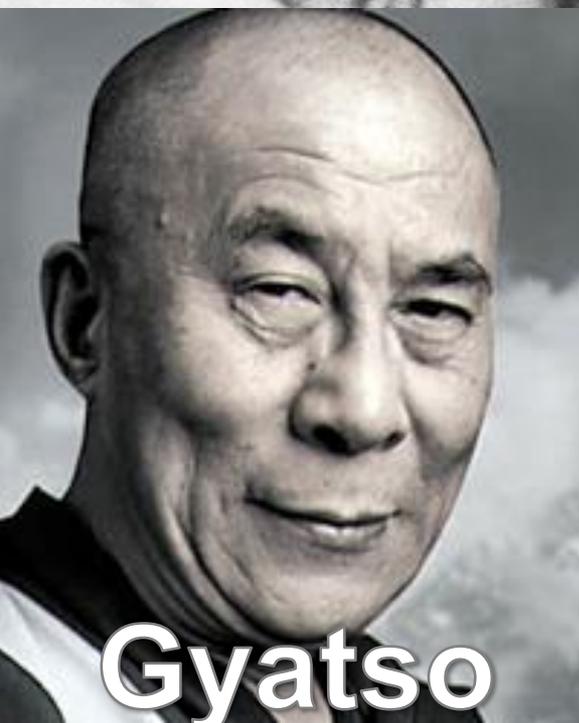


Gandhi

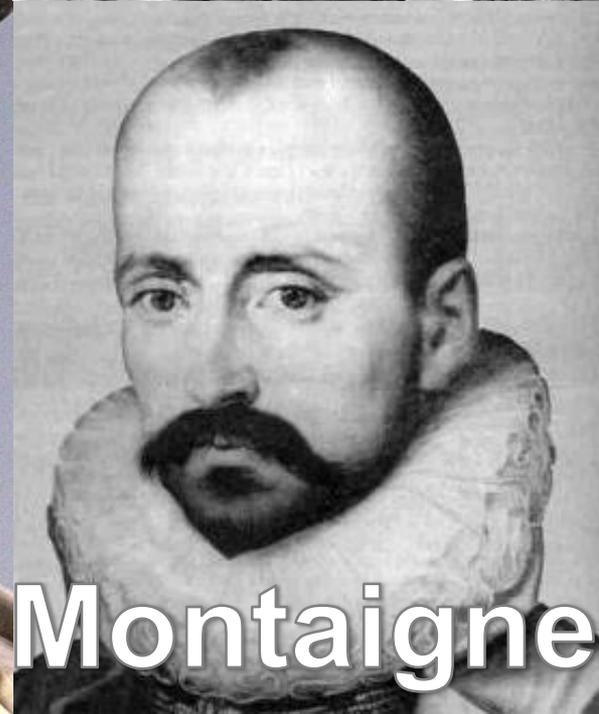
Marc-Aurèle



Confucius



Gyatso



Montaigne

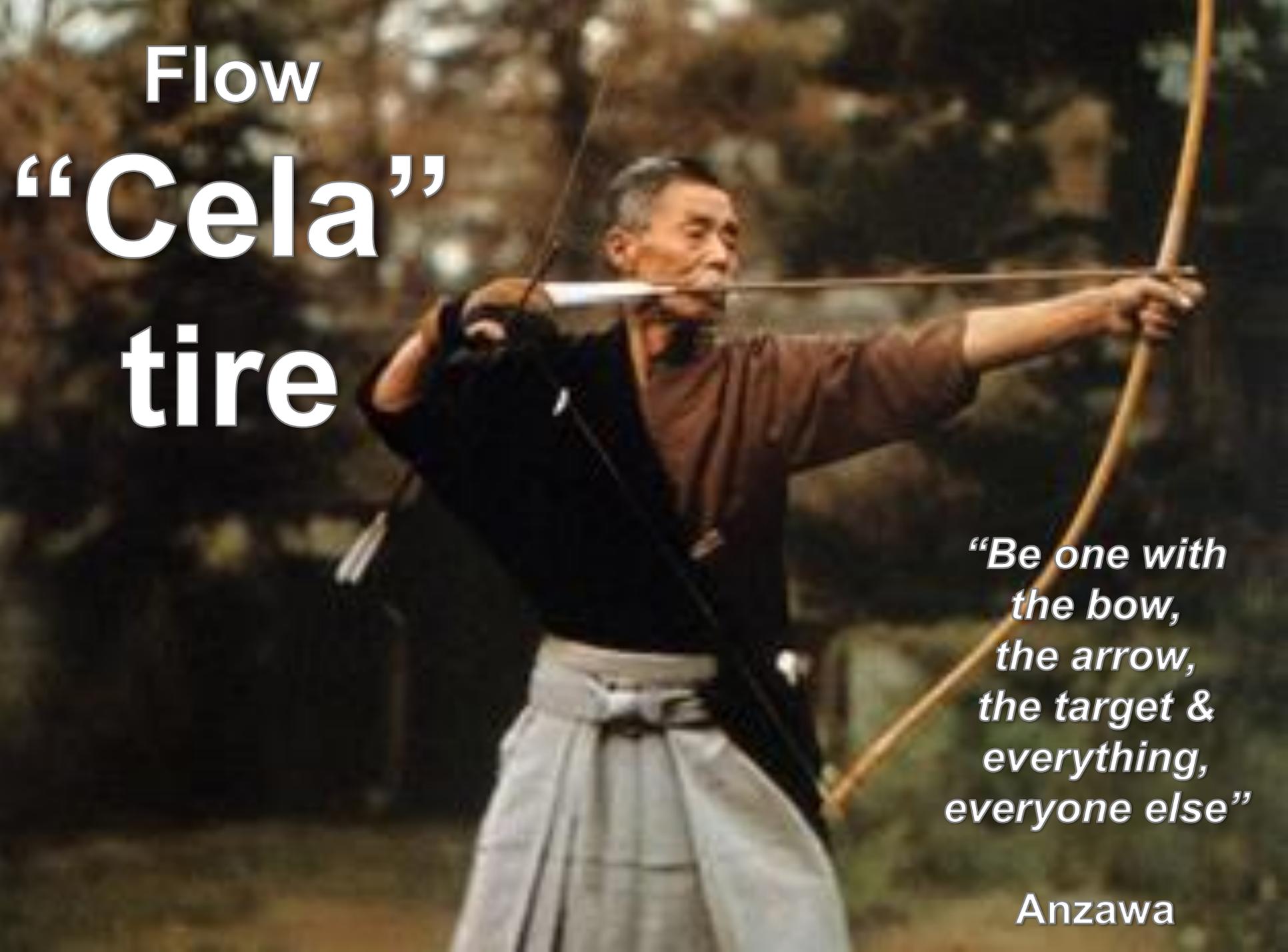
Points de conver- gences

1. **Exigence éthique**
Volonté d'être des types bien
2. **Lâcher-prise** spirituel
Adhérence au **flux**, au tout
3. **Discipline**
Pratique d'arts ou techniques
pour se **maîtriser**
4. **Engagement**
Action politique, coopérative,
pour les plus fragiles

« *Spiritualité : comme la voile du cerf-volant qui tire vers le large mais tenue par un fil, l'exigence complexe qui provient de l'expérience de la condition humaine* »

Van Cauter



A man in traditional Japanese attire, including a dark brown jacket and light grey hakama, is shown in a focused posture, drawing a long wooden bow. He is standing outdoors in a natural setting with trees and foliage in the background. The image is overlaid with text on the left and bottom right.

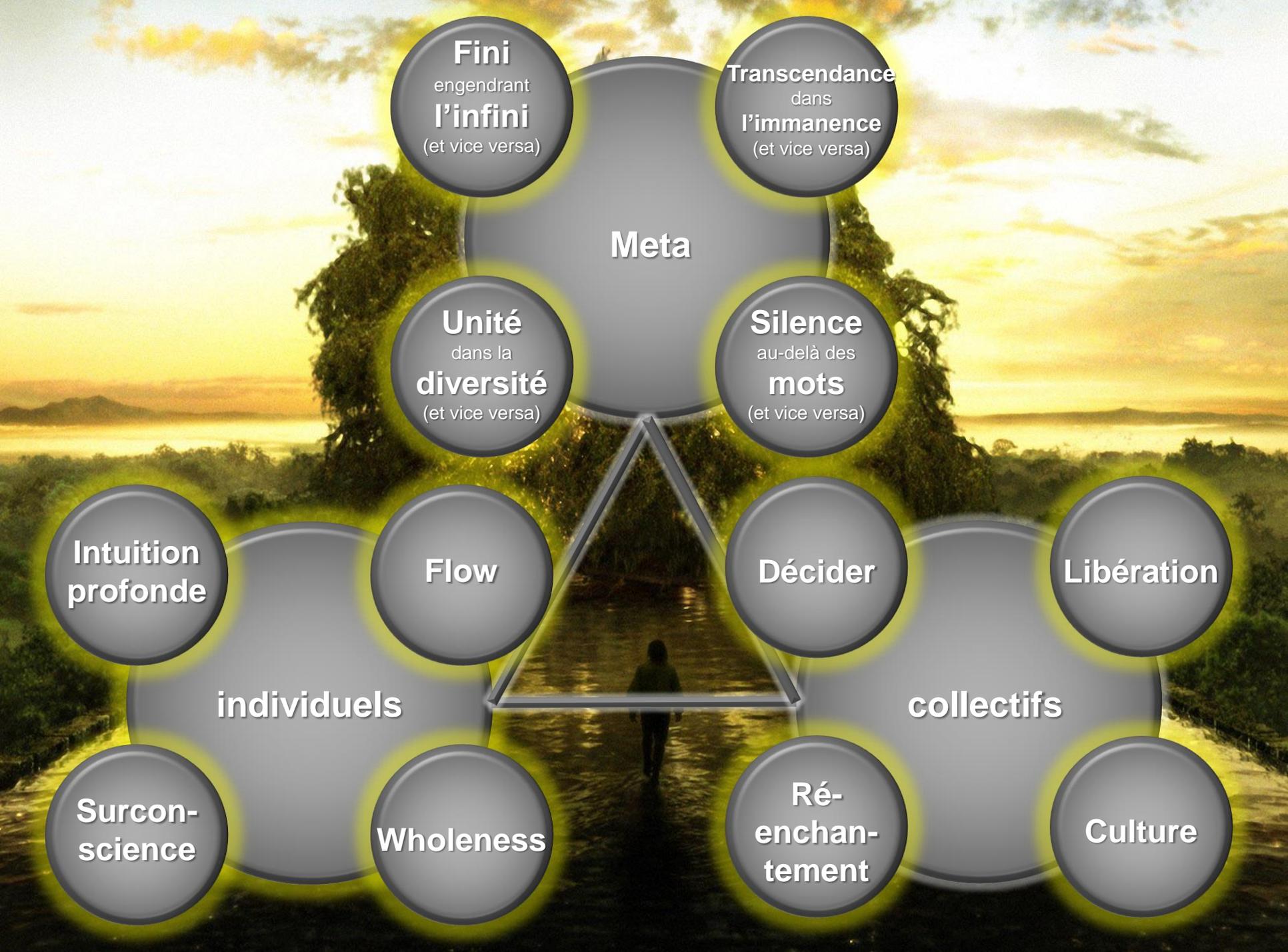
Flow
“Cela”
tire

*“Be one with
the bow,
the arrow,
the target &
everything,
everyone else”*

Anzawa

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**



Fini
engendrant
l'infini
(et vice versa)

Transcendance
dans
l'immanence
(et vice versa)

Unité
dans la
diversité
(et vice versa)

Silence
au-delà des
mots
(et vice versa)

Meta

Intuition
profonde

Flow

Décider

Libération

individuels

collectifs

Surcon-
science

Wholeness

Ré-
enchan-
tement

Culture