

---

*“Nous avons besoin d’intégrer la spiritualité au management  
... Aucune organisation ne peut survivre longtemps sans âme  
et sans spiritualité ” (Mitroff and Denton 1999, 1991)*



AGRH

18 novembre 2010 – Saint-Malo

# L'odyssée spirituelle des dirigeants : 5 passages de leadership

Catherine Voynet Fourboul

*Maître de conférences Université Panthéon Assas*

<http://voynetf.free.fr>

[voynetf@yahoo.fr](mailto:voynetf@yahoo.fr)

---

# Les résultats :

1. Les passages de leadership présentent des occasions **d'épreuves** (odyssée qui ébranle le dirigeant)
2. La face cachée des souffrances ressenties est contraire à la vision affichée en surface du dirigeant
3. L'expérience spirituelle permet de dégager une **énergie** qui conduit à des formes **d'exemplarité**
4. Les ressources identifiées prennent la forme de **valeurs ou de vertus**
5. Les dirigeants offrent des témoignages très **contrastés** : d'épreuve, de douleur, de spiritualité et de ressources mobilisées
6. La démarche « intellectuelle » du chercheur entre en **tension** avec le monde de l'action du dirigeant

---

# Intérêt général de l'article

- S'inscrit dans la gestion des talents
- Cherche à ouvrir le champ du leadership spirituel
- Fournit des connaissances pour étoffer des programmes d'accompagnement et de soutien



Ce qui est intéressant et nouveau :

- La douleur du dirigeant
- Sa capacité à rebondir
- La richesse de ses ressources spirituelles

Ce qui est fondamental :

- illustration narrative

---

# Problématique

- En quoi la spiritualité peut-elle constituer une ressource pour les dirigeants ?
- Comment est-elle mobilisée durant les épreuves qu'ils traversent ?
  - Les passages de leadership sont des expériences nouvelles que vivent les dirigeants et qui présentent des épreuves mais aussi des possibilités pour les dirigeants d'apprendre (Thomas 2008) et de faire appel à leurs ressources spirituelles.

---

## Le challenge que pose le papier : les difficultés rencontrées

- La tension entre chercheurs et dirigeants dans un sujet intime, non conventionnel, toile de fond de confusion religiosité et spiritualité
- Un sujet à la pointe et en émergence
- Pb d'identification des dirigeants
- Pb de négociation des entretiens et de l'instauration de la confiance

# Comprendre ce qu'est un passage de leadership d'un Dirigeant

- *« En 1999, il y eut un changement de Président au niveau du groupe, et le nouveau Président qui a été nommé, ...m'a confié une mission plus générale (...) En me confiant cette mission, le président m'envoyait un signe de grande confiance, il me connaissait (...) Pour moi, c'était vraiment l'occasion de montrer ce que je pouvais faire. » #1*
- Le Président du groupe à l'époque décide alors et sans raisons apparentes de prendre le contrôle direct de l'activité confiée à notre interlocuteur quelques mois plus tôt.
- *« Il a préféré avoir en direct l'ensemble des fonctions. Il venait de rompre sa promesse, la possibilité que je relève le challenge. Il a manqué de grandeur. Tout s'est passé rapidement. Pour moi cela a été un choc terrible, parce qu'au-delà du non-respect des engagements, - cela ne me surprend pas au niveau professionnel -, mais venant de quelqu'un qui était mon mentor, qui accompagnait mon parcours professionnel, pour moi il était comme un père, j'avais en lui une confiance aveugle. (...) Je ne m'attendais pas à sa décision, pour moi c'était une trahison. (...)*
- *En réussissant de façon spectaculaire, je lui ai démontré qu'il s'était trompé. »#1*

---

# Découvrir la douleur lors d'un passage d'une DRH

- « J'ai rejoint ce groupe en janvier 2001 afin de créer des ressources humaines au niveau du groupe. C'était la deuxième expérience de création de fonction, cela concernait 30 000 personnes, pour une entreprise qui connaissait un démarrage international, et qui venait juste d'être cotée en Bourse. (...). Je jouissais d'une grande autonomie, d'une liberté d'action, j'étais très seule, et j'ai tenu ma feuille de route(...) Cela a été cinq ans passionnants dans un état d'esprit de réussite, et de résultat unanimement reconnu (...) Les choses ont changé lorsque l'un des dirigeants a quitté le groupe, et est décédé à quelque temps de là.. (...) l'objectif du dirigeant restant était l'acquisition d'un groupe de taille identique et il disposait de marge de manœuvre boursière faible. Il a donc lancé une OPA avec des fonds d'investissement, que je ne connaissais pas. Cette situation m'a mis en porte-à-faux avec les organisations syndicales. Le dirigeant a alors proposé un système de L.B.O. tout d'abord au cercle restreint des dirigeants puis allant peu à peu jusqu'aux cadres. (...)
- Mais cette proposition a soulevé en moi un doute profond. J'avais une voix intérieure, une intuition qui me retenait. J'ai essayé de comprendre ce doute. Quelle est ma mission, ma valeur ajoutée, ce que je peux apporter ? En effet on va me demander de serrer les boulons, d'aller contre le développement, de serrer le budget. J'ai alors pris rendez-vous avec mon président, sentant que j'avais besoin d'éléments à partager pour mieux comprendre les perspectives. Mais il ne m'a pas donné de réponse à mes interrogations. Ce vide non verbalisé a renforcé le flou, a provoqué de la défiance. J'ai demandé un deuxième rendez-vous, mais il n'y avait toujours pas de réponse et des propos dilatoires (...) Le lundi en réunion de COMEX, le président annonce que je n'investirai pas dans le L.B.O. Je me suis senti trahie, non respectée. (...). Le message était clair : parce que je ne veux pas investir, je ne fais pas partie du clan. **Mon agonie a duré un an et demi.** Quand je suis rentré chez moi, j'ai senti que mes jours étaient comptés. Il (Le Dirigeant Groupe) se disait qu'il m'aurait à l'usure et que je démissionnerai (...) J'ai porté **les stigmates de l'exclusion**, on ne me disait pas bonjour, les réunions se tenaient sans que je sois là, on ne me transmettait pas les documents (...) En juin 2008, c'est le départ. »#2

# Autres réactions douloureuses

- *« C'était très douloureux (...) C'est très dur. Sur le moment je n'ai pas pu parler (...) Pour cela je me contrôle, j'établis un système de protection pour ne pas être atteint malgré la violence. Pendant longtemps je n'en ai pas parlé à ma famille, pendant deux à trois ans, je souhaitais protéger ma femme. J'ai gardé cela pour moi et j'ai fait comme si de rien n'était. (...) J'ai pratiqué le déni pour protéger (mes proches). C'est l'occasion de se poser des questions : y a-t-il eu des erreurs de ma part ? Lorsqu'on est au bord du gouffre, cela permet de mieux connaître ses ressources (...) Il faut chaque fois faire un effort sur soi-même. »#1*

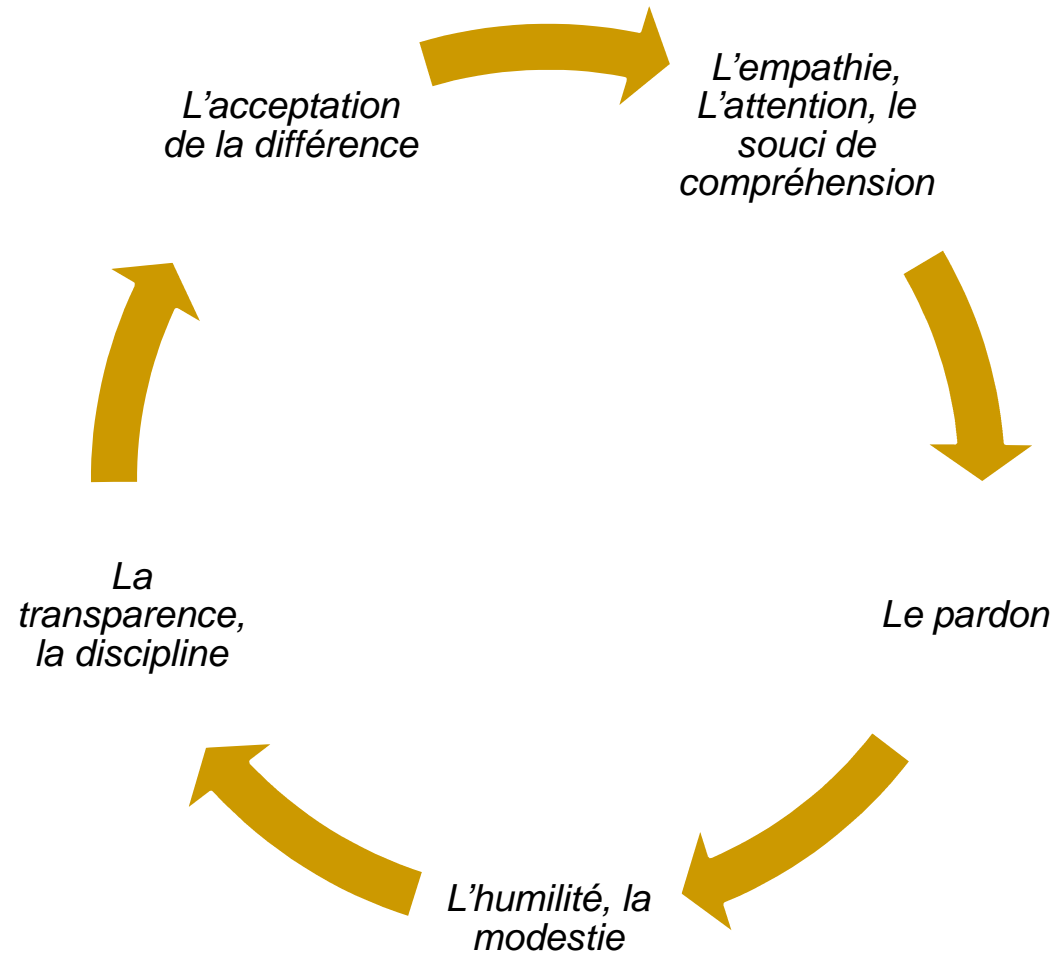
- *« Au début j'ai ressenti un sentiment de grande injustice (...) Il a fallu que je me retienne, que je gère mon émotion. À partir de là, ce combat me ruine, je connais des insomnies, une grande fatigue, je m'arrête durant huit jours au cours desquelles je pratique de la méditation. Je me pose des questions sur ma vie, je commence à être désagréable parce que je ne suis pas ce qui je suis. J'essaie d'entrer à l'intérieur de moi. »#2*

*« Cela m'a beaucoup perturbé j'étais moi-même malade (...) À ce moment-là, j'étais fiancée, j'allais me marier, la personne qui était avec moi qui était dans le business n'a pas du tout compris cela. J'ai rompu mes fiançailles, j'ai été malade. »#3*



<b>Dirigeants : les tendances générales</b>	<b>PDG de filiale - M 60 - 32000 - Alimentation</b>	<b>DRH - F 48 - 30000 – alimentation</b>	<b>Directrice Générale - F 45 - 1000 - Energie</b>	<b>DRH - M 63 - 53700 - Construction</b>	<b>PDG de filiale - M 50 - 13300 - Construction</b>
<b>Passages récurrents</b>	Bad boss	Bad boss	Vivre un bouleversement personnel	Faire face à la crise	Faire face à un échec
<b>Réactions</b>	Auto-protection Empathie Connexion Intériorisation Intuition	réconciliation Alignement Prendre soin de soi, se connaître Rend plus fort Intériorisation Intuition	<b>Prendre soin de soi</b> , se connaître Rompre avec les modèles transmis	<b>Faire preuve de créativité</b> Rend plus fort Révélation	Tenir le coup Empathie Maïeutique Trouver des soutiens
<b>Valeurs</b> Honnêteté Vérité	<b>Capacité à pardonner</b> Faire rêver Croire en les autres	Bienveillance Faire confiance <b>Charité</b>	Bienveillance Ne pas juger les autres	Capacité à pardonner Ne pas humilier Bienveillance	Ne pas humilier <b>Accepter les différences</b> <b>Amour</b>
<b>Vertus</b> Voir ce qui est positif	Engagement	Humilité Savoir donner et recevoir Gratitude	Respect des autres Bonté	Respect des autres	Humilité Courage Développer les talents

## Propositions pour faire face : Valeurs & comportements permettant de rebondir face à l'adversité



---

# Les vertus

