

# **Vertus, valeurs, ancres spirituelles des dirigeants**

**Catherine Voynnet Fourboul  
Université Panthéon Assas -  
LARGEPA**



# Methodologie

- Recherche qualitative
- Grounded theory
- **Question** : rôle de la spiritualité pour faciliter et soutenir les leaders en période de passage ?
- **Echantillon**: 20 dirigeants majorité française
- 2009-2011

#	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

# les 4 vertus morales

## La force

- Le courage : le juste milieu entre la crainte et l'audace, le courageux contrairement à l'audacieux a conscience du danger. Il maîtrise ses appréhensions et tient bon. À la vertu de force s'oppose un certain nombre de vices : la lâcheté, l'inconscience devant le danger et la témérité.
- La magnanimité est la vertu de l'homme entreprenant. Elle affermit l'homme dans son espoir de parvenir à des responsabilités, dans sa capacité à agir et à créer, et l'invite à ne pas céder au découragement et à la modération du désir d'accomplir de grandes choses.
- La magnificence est l'aptitude à savoir dépenser de l'énergie, de l'argent, du travail, du temps, de l'attention pour une œuvre que l'on entreprend. La patience permet de s'affermir contre les douleurs physiques et morales. La persévérance permet de demeurer ferme face à la lassitude, de mener à bien jour après jour ce qui a été entrepris.

## La justice

- La justice permet de dégager le lien qui unit les personnes entre elles en raison de leur humanité. Elle regroupe le respect et l'amour de la vie, le souci de la vérité, de la franchise (la personne vertueuse a conscience de sa valeur et affirme d'elle-même ce qui correspond à cette valeur), la déférence (respect de la dignité d'autrui qui s'oppose à la politesse, la rudesse, l'insolence). Ses contraires, conduisent à l'attitude de fausse humilité, à la calomnie, et aux faux témoignages.

## La modération (ou tempérance, douceur et chasteté et humilité)

- La tempérance est la juste proportion, l'équilibre, la régulation du désir éloigné de toute forme d'accoutumance et de privation de liberté.
- La chasteté est la maîtrise pacifiée du désir.
- La douceur modère la colère et les excès.
- L'humilité permet de connaître ses propres capacités, ses défauts, ses limites, de découvrir chez autrui des qualités que l'on n'a pas et que l'on peut admirer. L'humilité par la conscience de notre petitesse devant l'infiniment grand nous rend libre pour accomplir de grandes choses et nous protège du découragement.

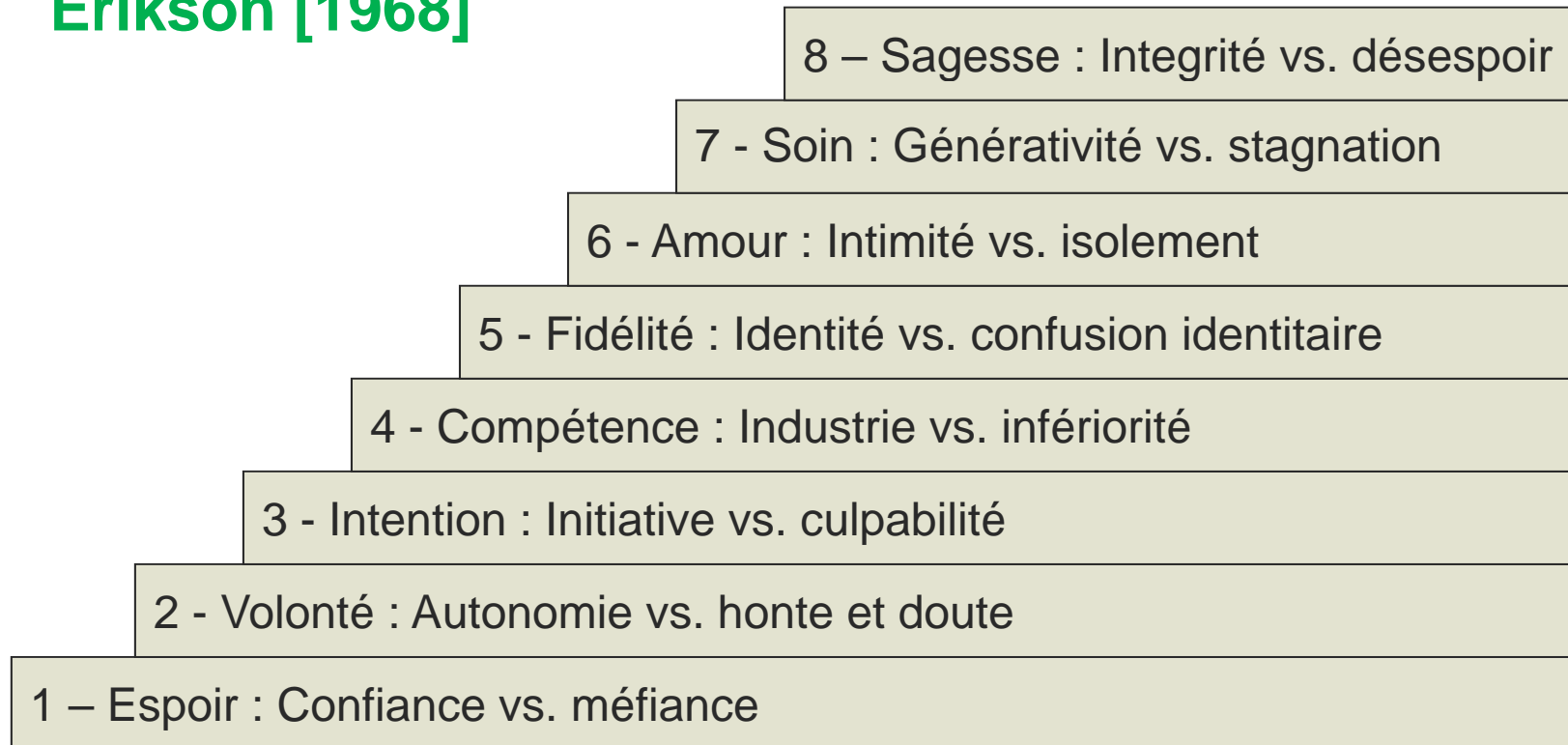
## La prudence

- La prudence est l'habileté mise au service du bien, elle procure le discernement de ce qu'il faut désirer et ce qu'il faut fuir. La vertu morale est un dynamisme qui nous pousse vers le bien envisagé de façon universelle. Il s'agit de tourner le désir vers le bien ; un acte bon issu d'une vertu morale se réfère à un équilibre, un juste milieu entre un excès et un défaut. C'est par l'intelligence qu'il est possible de déterminer ce juste milieu. Un acte humain vraiment bon provient d'une connaissance intuitive, connaissance de l'acte en tant que tel, connaissance de son caractère concrètement réalisable, connaissance de sa bonté c'est-à-dire de son caractère désirable. La personne prudente exécute ce qu'il faut quand il faut, en usant de sa liberté, et de sa capacité d'initiative.

Laurent Sentis [2004]

# les vertus selon les étapes de la vie

## Erikson [1968]



# Les vertus de la psychologie positive

[Seligman & Alii 2005]

## 1- Sagesse (force cognitive qui comprend l'acquisition et l'utilisation de la connaissance)

- Créativité (penser à des manières de faire nouvelles et productive)
- Curiosité (avoir de l'intérêt pour les expériences encours)
- Ouverture d'esprit (réfléchir et examiner les choses de tous côtés)
- Aimer apprendre (maitriser de nouvelles compétences, sujets, connaissances)
- Perspective (être capable de donner des conseils sages aux autres)

## 2- Courage (forces émotionnelles appelant la volonté d'accomplir des buts face à une opposition externe ou interne)

- Authenticité (parler vrai, se présenter de façon véritable)
- Bravoure (*ne pas plier devant la peur, le défi, les difficultés ou les souffrances*)
- Persévérance (terminer ce que l'on a commencé)
- Zest (Approcher la vie avec excitation et énergie)

## 3- Humanité (forces interpersonnelles qui poussent à tendre vers les autres amicalement)

- Gentillesse (faire de bonnes actions pour les autres)
- Amour (apprécier les relations proches, intimes avec les autres)
- Intelligence sociale (identifier les motivations et les sentiments de soi et des autres)

## 4- Justice (forces civiques qui sous-tendent une vie de communauté saine)

- Equité (traiter toutes les personnes avec la même justice et impartialité)
- Leadership (Organiser et suivre les activités de groupe)
- Travail en équipe (bien travailler en tant que membre d'un groupe ou d'une équipe)

## 5- Tempérance (forces protégeant contre les excès)

- Pardon (pardoner ceux qui ont mal fait)
- Modestie (laisser nos accomplissements parler d'eux-mêmes)
- Prudence (faire attention à ses choix, ne rien dire ou faire qui soit regretté plus tard)
- Autocontrôle (réguler ce que l'on ressent et fait)

## 6- Transcendance (force de connexion à un univers plus grand, porteur de sens)

- Appréciation de la beauté et de l'excellence (remarquer et apprécier la beauté, l'excellence, performance et compétences dans tous les domaines de la vie)
- Gratitude (être conscient et reconnaissant des bonnes choses qui arrivent)
- Espérance (attendre le mieux et faire en sorte qu'il se produise)
- Humour (aimer rire et taquiner ; faire sourire les autres)
- Religiosité (avoir des croyances cohérentes sur le but et le sens de la vie)

# Ancre spirituelles

Ancre spirituelle / rôle	Chemin soufi	dimension spirituelle dans la vie humaine	Besoins spirituels	Sous-Thèmes	Valeurs
Perfection / Réformiste	Chemin de vérité	Transcendance	Avoir raison, atteindre la perfection	perfectionnisme - attention aux détails	Objectivité, ordre, rationalité, discipline, jugement, consistance, contrôle, vérité
Compassion / Altruiste	Chemin d'amour	Interconnexion	Aimé et être aimé	sensible aux personnes, à leurs sentiments	Affection, service, charité, empathie, gentillesse, pardon, altruisme, serviabilité
Passion / Battant	Chemin de travail	Ethique professionnelle	Réussir, être productif	Travaille dur, centré sur la motivation et les objectifs	Action, consciencieux, persévérant, ambitieux, effort, diligence
Inspiration / Créateur	Chemin d'authenticité	Conscience de soi	Découvrir et s'exprimer	Créativité, intuition, esthétique, sens	Conscience de soi, créativité, sensibilité, esthétique, authenticité, équanimité, beauté, expression de soi, naturel
Investigation / Observateur	Chemin de sagesse	Quête du sens	Comprendre le monde et l'univers	Science et sagesse, connaissance, apprentissage	Science, compréhension, connaissance, compréhension, illumination, curiosité, anticipation, distance
Dévouement / Gardien	Chemin de confiance	Confiance et loyauté	Ressentir comme faisant partie de quelque chose de plus grand	Centré sur la loyauté et la responsabilité	Loyauté, engagement, fiabilité, obéissance, confiance, honnêteté, intégrité, appartenance, fidélité
Appréciation / Epicurien	Chemin d'espoir	gratitude et enthousiasme	Etre résilient et espérer en l'avenir	Vision, exploration, optimisme, rêve et espoir	Exploration, ouverture, gratitude, espérance, enthousiasme, innovation, imagination, réflexivité, nouveauté, joie de vivre
Détermination / Meneur	Chemin de la volonté	Communauté et responsabilité sociale	Protéger et assurer la justice	Courage, Confiance, responsabilité, contribution	Magnanimité, décision, détermination, justice, liberté, assertivité, force, zèle, clarté, toute puissance
Coopération / Médiateur	Chemin de l'harmonie	Intégralité et équilibre	Parvenir à la paix intérieure, être en harmonie avec l'univers	Harmonie, paix, équilibre, modération, patience, écoute	Patience, acceptation, courtoisie, réceptivité, tolérance, paix, harmonie, naturalité, intégralité, tranquillité, pédagogie