

# Les dirigeants :

« Nouveaux contextes et enjeux, nouvelles réponses par le leadership spirituel »

<http://voynnetf.fr>

26 juin 2014

Monique CHEZALVIEL

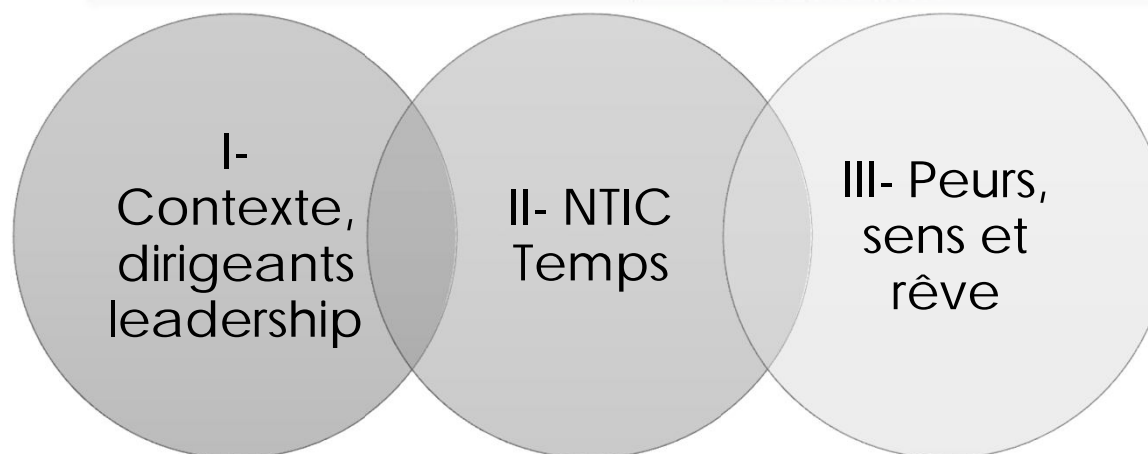
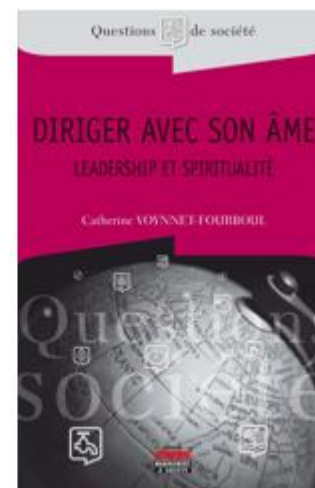
Catherine VOYNNET FOURBOUL

**LARGEPA**  
Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion Panthéon-Assas



**ciffop**  
Université Panthéon Assas - Paris 2

# De Quoi parlons nous ?



# I- Leadership et spiritualité

---

Le contexte

# 1- Evolution du Leadership vers la dimension spirituelle



Fais le!  
(Unilatéral)



C'est  
d'accord !  
(Bilatéral)



Votre but est  
le nôtre !  
(multilatéral)



Nous  
décidons !  
(Communauté)

## 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.

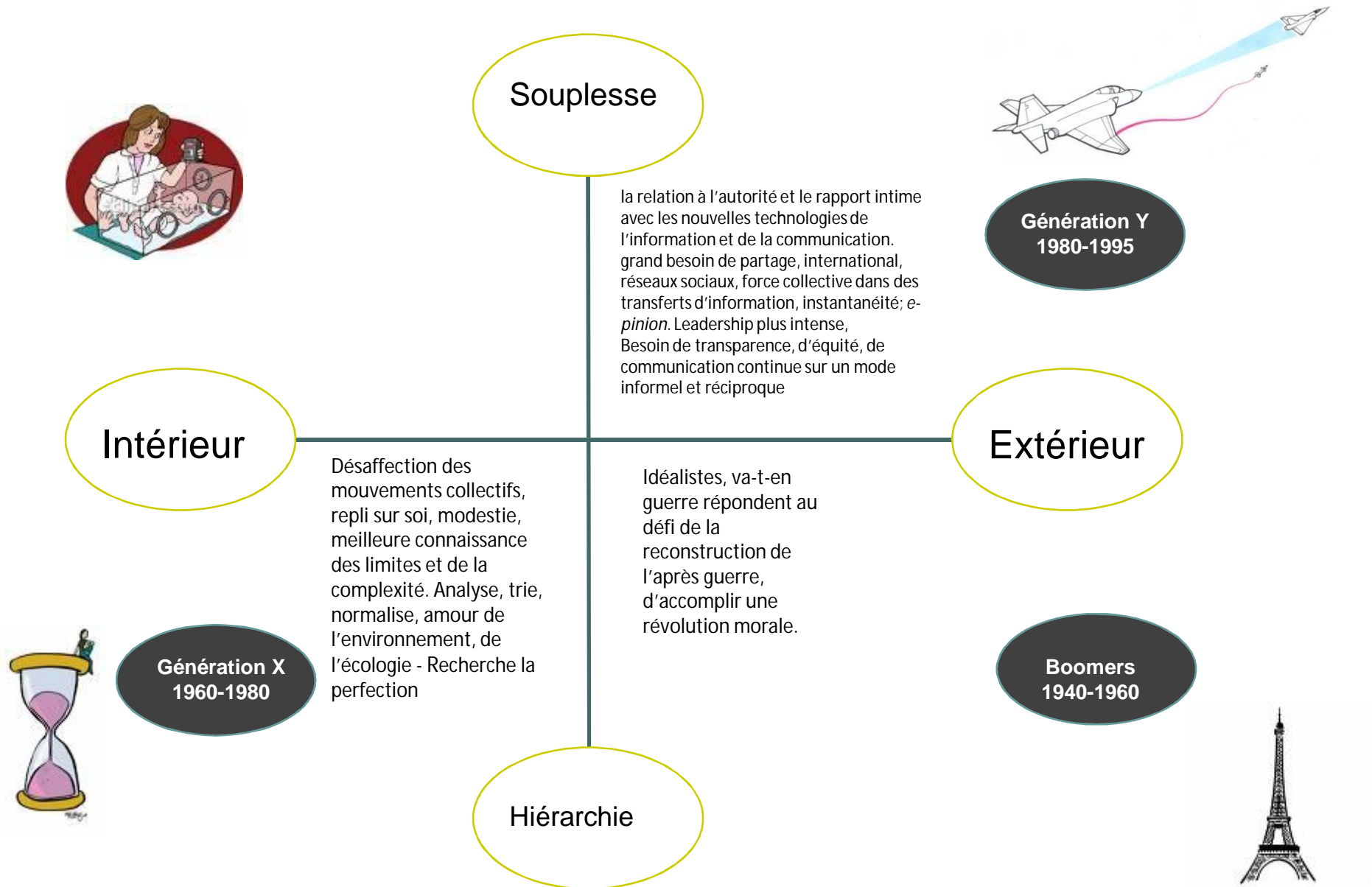
Giacalone Jurkiewicz 2003

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

## II- NTIC et Temps

---

# NTIC Des strates générationnelles





# NTIC Les vertus de Seligman

## 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 (maîtriser 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)

- Équité (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)

# NTIC Les vertus selon les étapes de la vie

Le souci de ce qui est engendré (personne ou idée) constitue la vertu de l'âge adulte, de la mi-vie, période de crise, quand apparaît le besoin d'assister la jeune génération, de veiller à la générativité, sans quoi le risque est de tomber dans la stagnation, de ne pas avoir su faire quelque chose pour aider les prochaines générations

(Erikson, 1968)



8- Sagesse : Intégrité vs Désespoir

**7- Soins : Générativité vs Stagnation**

6- Amour : Intimité vs Isolement

5- Fidélité : Identité vs Confusion identitaire

4- Compétence : Industrie vs Infériorité

3- Intention : Initiative vs Culpabilité

2- Volonté : Autonomie vs Honte et doute

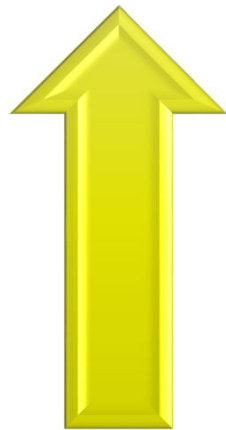
1- Espoir : Confiance vs Méfiance

# NTIC La bienveillance est une valeur

## The Schwartz Value Survey

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.

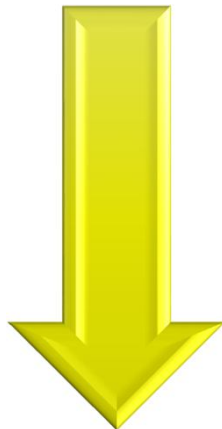
### Montrer sa préoccupation pour le bien-être des autres



Valeurs transcendant le soi ♀

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

AVEZ-VOUS L'EGO MAL PLACÉ?...

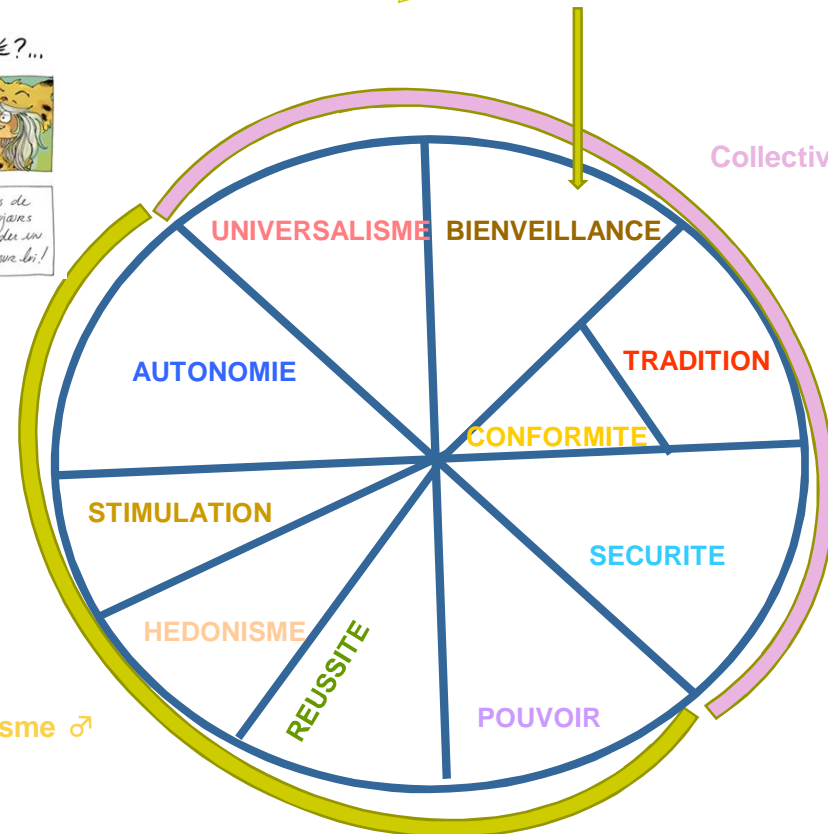


Valeurs promouvant le soi ♂

- Pouvoir et réalisation
- motivation de promouvoir ses intérêts personnels

Individualisme ♂

Collectivisme ♀



# NTIC 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

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

Estime de soi

Rapprochement  
de la personne  
qui vous affirme

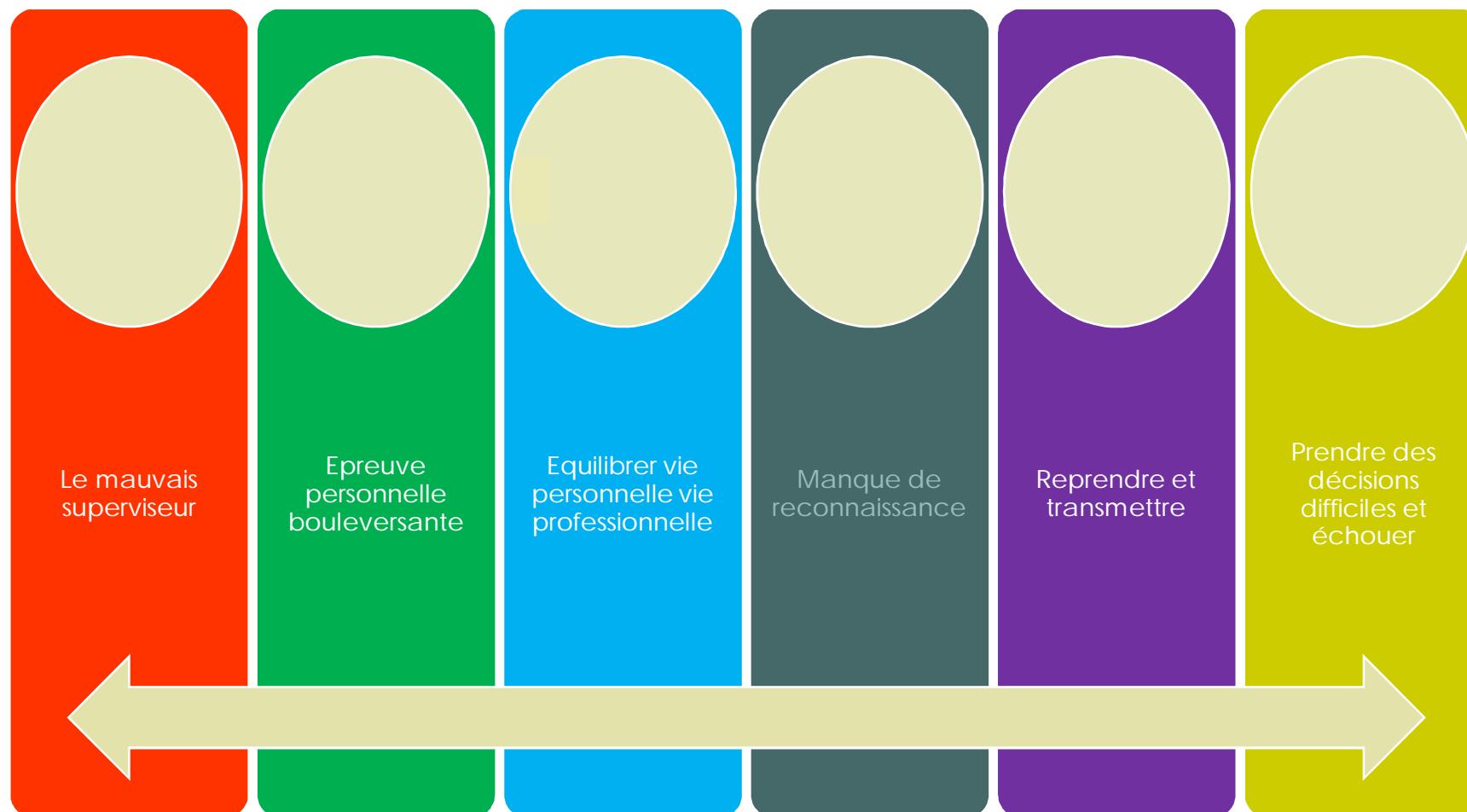
Plus fort, plus  
vibrant, plus  
résilient, sens de la  
dignité sociale qui  
confirme votre  
valeur

# III- Peurs, sens, rêve

---

# Les passages de leadership

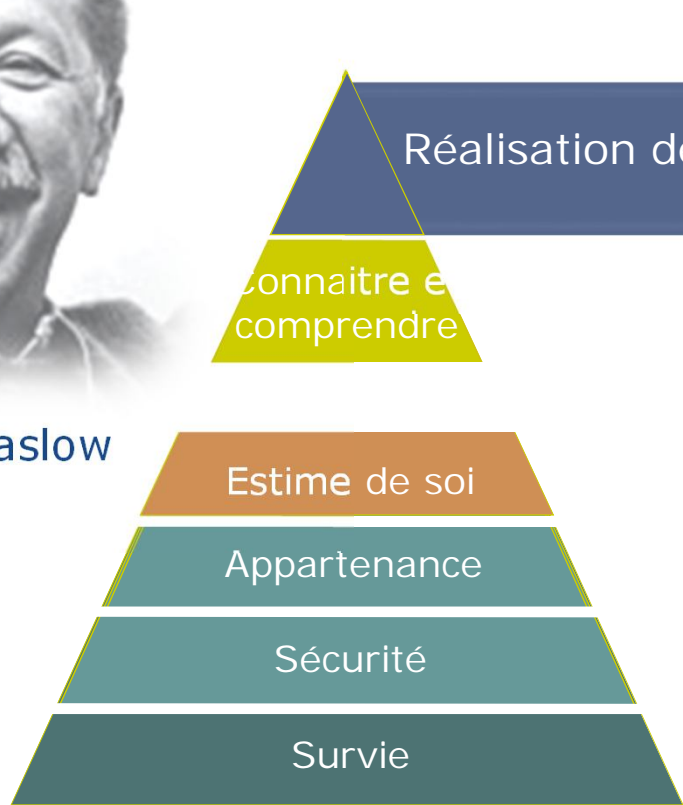
Le véritable bien-être est le fruit de l'évolution et du développement personnel. Ce fruit ne peut mûrir sans les expériences de l'échec, de la solitude, du doute et de la tristesse.



# Des besoins de Maslow aux valeurs de Barrett



Abraham Maslow



Besoins



Richard Barrett



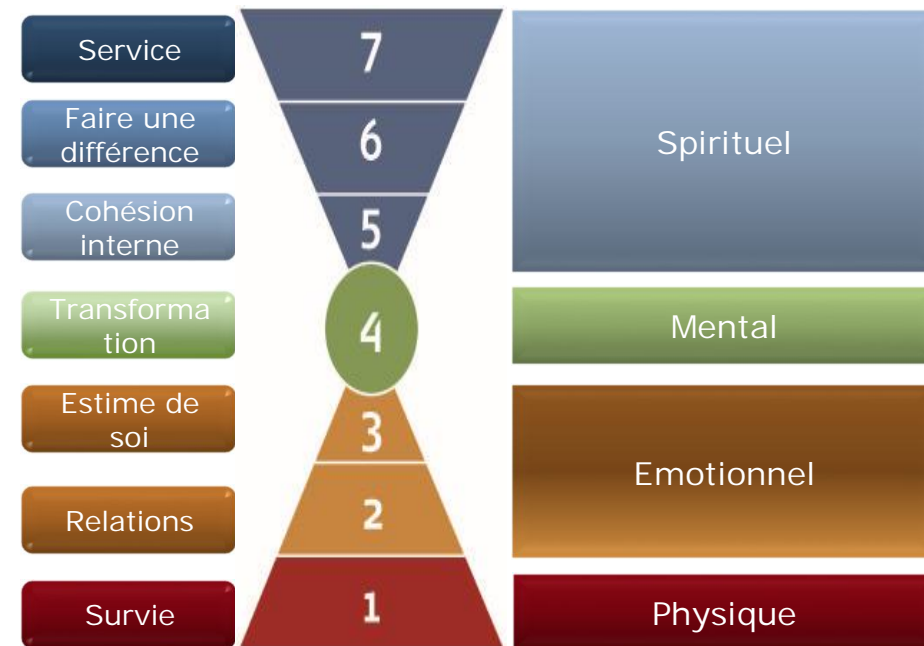
Conscience

# les 7 niveaux de la conscience personnelle et organisationnelle

Niveau	Thème	Conscience personnelle	Conscience organisationnelle
7	Unité	Sagesse, pardon	Responsabilité sociale, perspective à long terme
6	Inclusion	faire une différence au travail ou dans la société	Alliances stratégiques avec des partenaires de même esprit
5	Cohésion	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



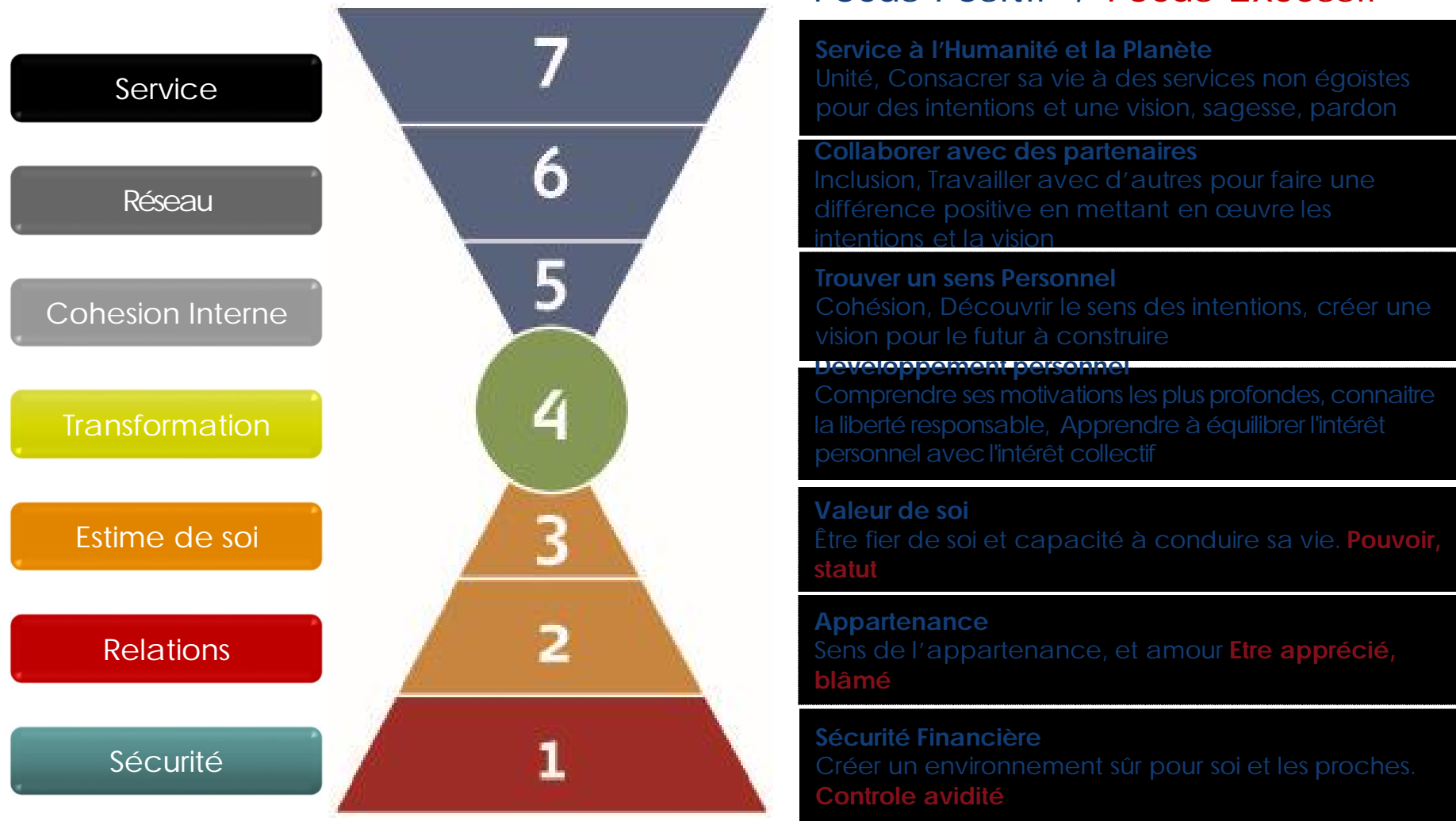
(Richard Barrett 1998)



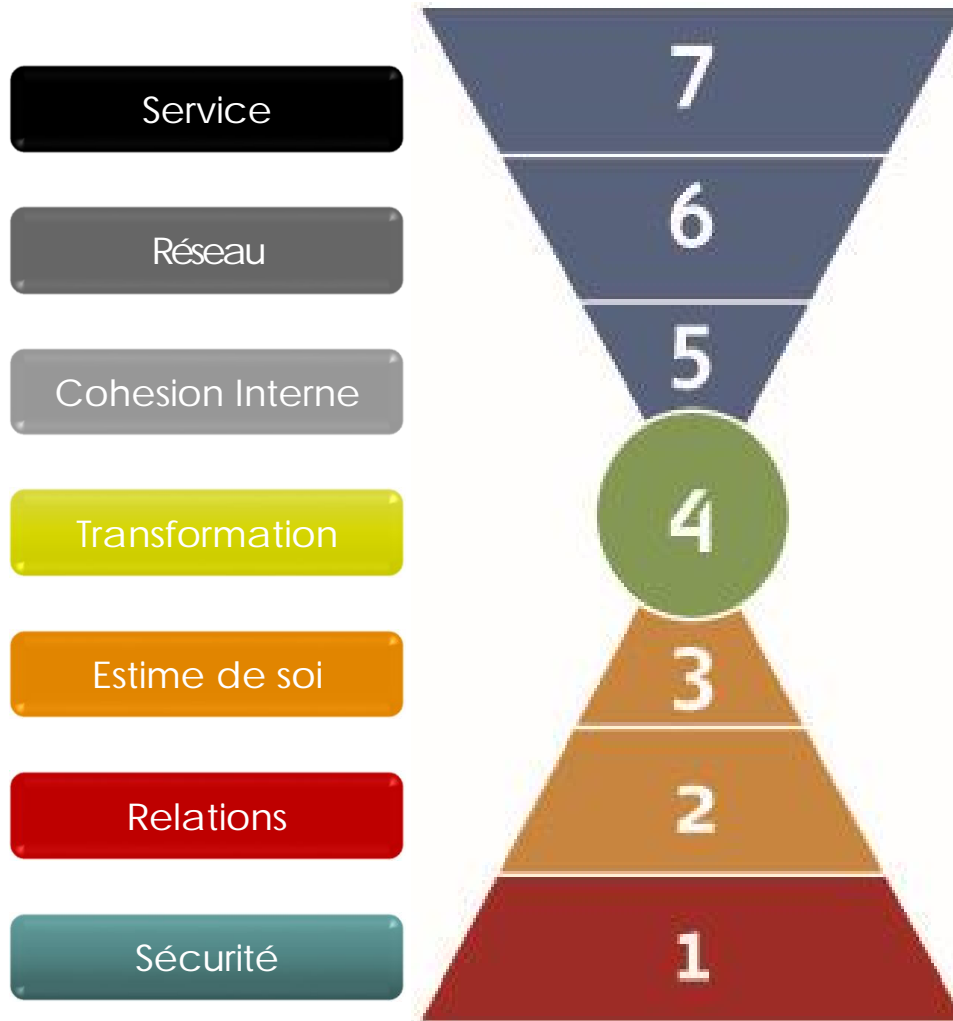
Généralement dans les entreprises, les valeurs majoritaires qui apparaissent se situent aux niveaux 1, 2, 3 et 4.



# Etapes du développement de la conscience personnelle



# Etapes du développement de la conscience organisationnelle



## Focus Positif / Focus Excessif

### Service à l'Humanité et la Planète

Responsabilité sociale, générations futures, perspective LT, éthique, compassion, humilité

### Alliances stratégiques et partenariat

Conscience environnementale, implication à la communauté, réalisation des salariés, coaching/mentoring

### Construire une communauté d'entreprise

Valeurs partagées, vision, engagement, intégrité, confiance, créativité, ouverture, transparence

### Apprentissage et renouveau continuel

Adaptabilité, délégation, esprit d'équipe, orientation sur les objectifs, développement personnel

### Performance

Systèmes, processus, qualité, bonnes pratiques, fierté dans la performance. **Bureaucratie, autosatisfaction**

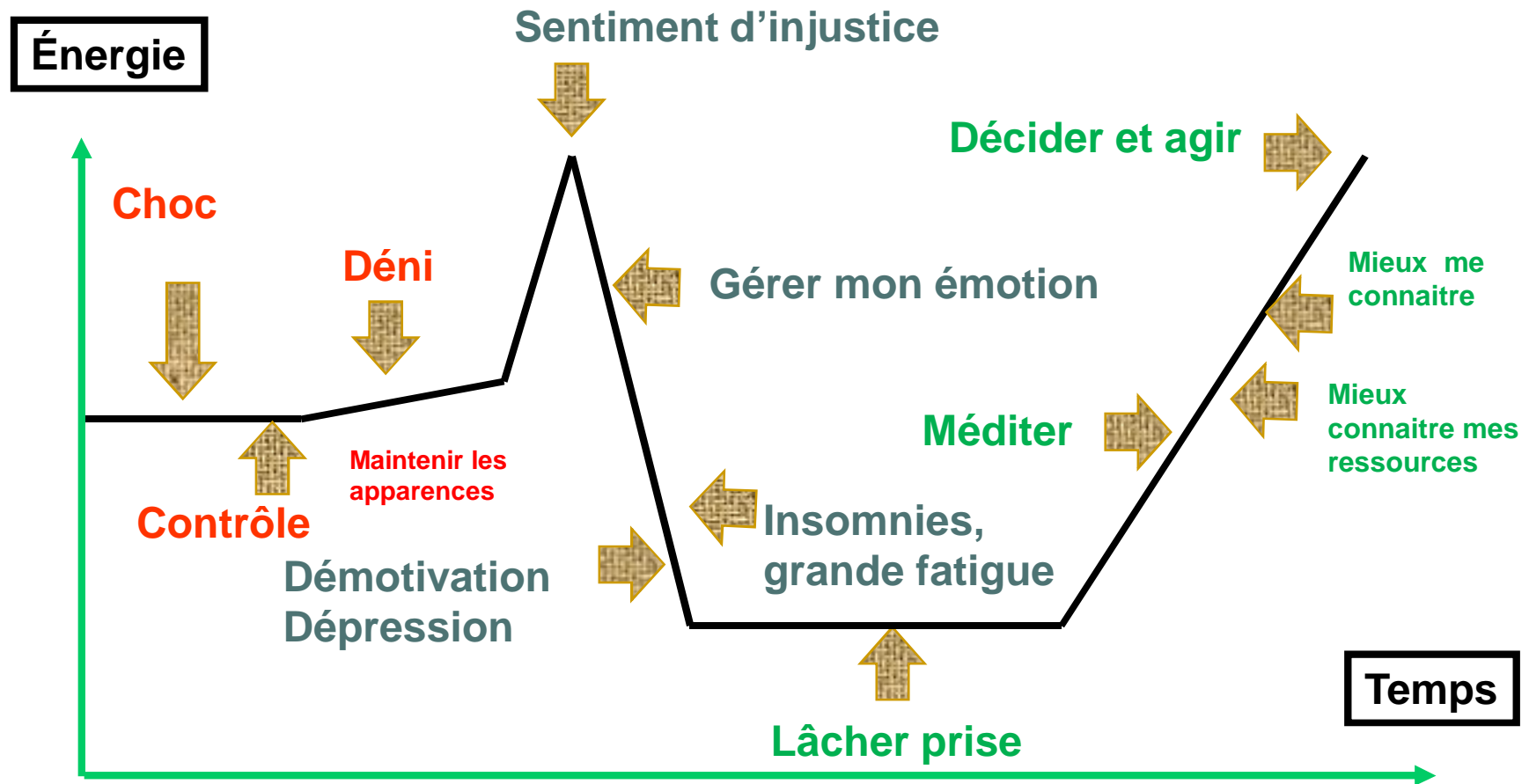
### Appartenance

Loyauté, communication ouverte, satisfaction des clients, amitié **Manipulation, blâme**

### Sécurité Financière

Valeur actionnariale, croissance organisationnelle, santé, sûreté. **Contrôle corruption avidité**

# Réaction passage de leadership



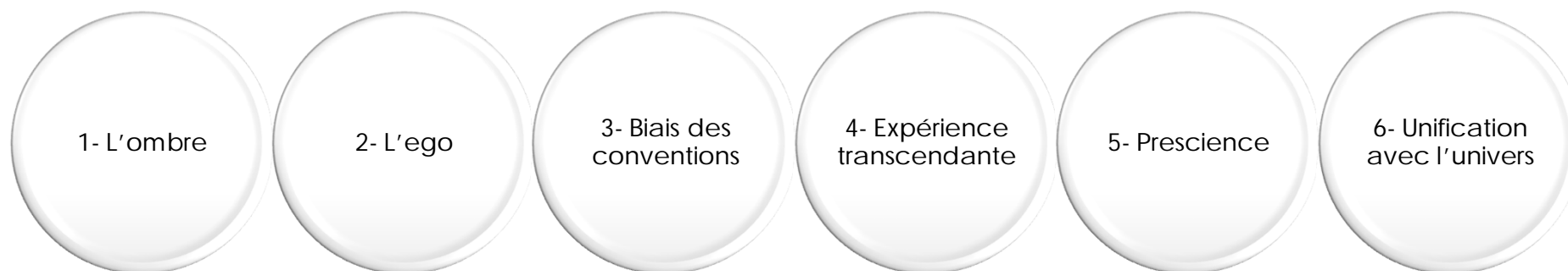
# Se préparer à de nouvelles formes de motivation...

<b>Tâches :</b>	<b>2- Choix</b> Déléguer Faire confiance Droit à l'erreur Comprendre ce que l'on cherche à faire Accès à l'information	<b>3- Compétence</b> Connaissance adéquate Feedback positif Reconnaissance des compétences Challenge Objectifs exigeants
<b>Activité</b>		
<b>Finalité</b>	<b>1- Sens</b> Climat non cynique, bienveillant Passions clairement identifiées Vision enthousiasmante Connexion entre tâche et vision Responsabilité pour un produit ou service identifiable	<b>4- Progrès</b> Climat collaboratif Étape marquant les progrès Célébration des succès et étapes Interactions avec ceux qui bénéficient du travail accompli Mesure de l'amélioration de la performance

# Conscience

Young , 2002

Accéder à la conscience et la réalité  
pour les dirigeants



# Développer son intelligence spirituelle

## Intelligence Spirituelle

Chercher ses ressources internes profondes

- Sens de l'identité clair et stable

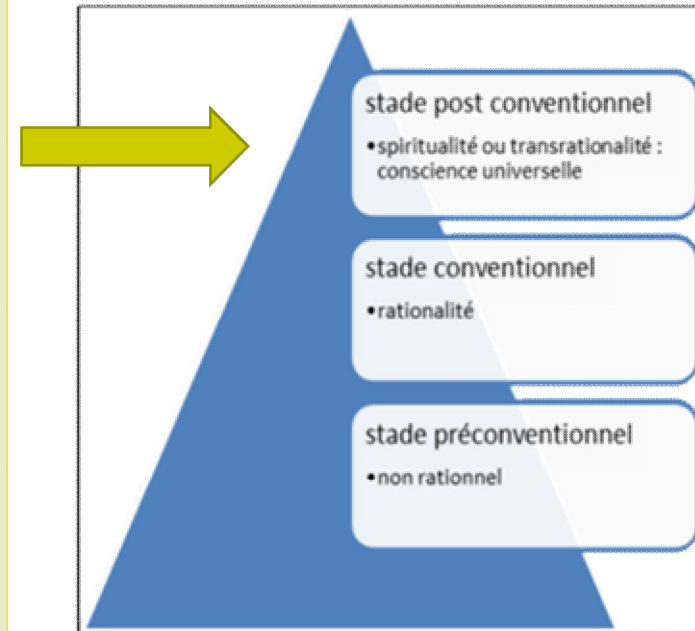
Identifier et aligner les valeurs personnelles

## 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**

# Notre temps d'échange...

