

# Le leadership efficace : partage, émotion et spiritualité

Le monde change, les organisations adoptent de nouveaux modes de fonctionnement, les structures s'aplatissent et l'autonomie devient le maître mot. Dans ce contexte, s'affirme la nécessité de leaders d'un nouveau type, à la fois moins providentiels et plus collaboratifs, certes rationnels, mais sachant faire également parler leurs émotions et s'appuyer sur une vraie spiritualité.

Auteur

**Cécile Dejoux**

Maître de conférences, HDR Cnam, professeur ISC, Paris Business School

« La difficulté n'est pas de voir ce que personne n'a jamais vu mais de penser comme personne n'a jamais pensé au sujet de quelque chose que tous voient » (Arthur Schopenhauer).

Force est de constater que, depuis quelques années, émergent des recherches scientifiques et des témoignages d'entreprises qui mettent en avant de nouvelles façons de gérer les organisations centrées sur l'autonomie, la confiance et le collectif. Isaac Getz avec *L'Entreprise libérée*, Vineet Nayar avec *Les Employés d'abord* décrivent des situations de management qui ont bouleversé les rapports hiérarchiques et sont loin des codes traditionnels des leaders charismatiques. Pourtant, même dans ces types d'entreprises, la notion de leadership n'a pas totalement disparu, elle évolue. Ces nouvelles formes d'organisation, qui sont d'ailleurs assez diverses (coopératives, économie de partage, *lean management*, entreprise agile etc.), valorisent les capacités de réponse de chaque individu et non plus uniquement la vision proposée par un leader clairvoyant. Cet article expose trois nouveaux courants complémentaires qui symbolisent des nouveaux styles de leadership en phase avec l'évolution des organisations : le leadership partagé, qui prend naissance dans l'économie collaborative ; le leadership émotionnel, qui met en avant l'importance actuelle de la gestion des émotions face au règne de la raison ; et le leadership spirituel ou leadership organique, nouveau courant porté par L. W. Fry (2003, 2009, 2011) et C. Voynet-Fourboul (2014), qui permet d'expliquer comment des dirigeants sous tension prennent des décisions en s'appuyant sur leur spiritualité.

## Les conceptions classiques du leader

Traditionnellement, le leader est celui qui s'impose ou que l'on suit. Ainsi Hollender (1985) distingue deux

## > Le leadership efficace : partage, émotion et spiritualité

approches complémentaires : celle des psychologues qui décrivent un leader émergent (une personne qui focalise l'attention) et celle des gestionnaires qui valorisent le leader formel (celui qui symbolise l'autorité grâce à son pouvoir). Un point commun rassemble ces deux points de vue : le leader est reconnu pour ce qu'il fait (voir l'exemple de Ferguson ci-après).

### Les secrets de Ferguson

Sir Alex Ferguson a été pendant vingt-six ans le manager du club de football Manchester United, une des meilleures équipes au monde. Son rôle de leader a été l'un des facteurs décisifs des multiples succès remportés par l'équipe. Anita Elberse (2013, p. 88-89) a analysé les facteurs clés du succès de son management unique et en a tiré huit leçons de leadership. Elles peuvent être appliquées au monde de l'entreprise et servir de base de réflexion à ceux qui veulent devenir leader :

- > commencez par les fondations ;
- > osez rebâtir votre équipe ;

- > placez la barre très haut et responsabilisez chacun pour atteindre l'objectif ;
- > ne cédez jamais, au grand jamais, le contrôle ;
- > faites passer le bon message au bon moment ;
- > préparez vous à vaincre ;
- > misez sur le pouvoir de l'observation ;
- > ne cessez jamais de vous adapter.

Selon H. Grant Halvorson (2010), les recherches scientifiques ont montré que les personnes qui réussissent mieux que les autres atteignent leurs buts non pas uniquement à cause de ce qu'ils sont, mais le plus souvent en raison de ce qu'ils font. Elle résume ces recherches autour de neuf axes :

- > soyez précis dans l'énoncé de votre objectif ;
- > trouvez le moment de vous consacrer à l'accomplissement de vos objectifs ;
- > sachez exactement quel chemin il vous reste à parcourir en vérifiant régulièrement (chaque jour, chaque semaine) l'état d'avancement ;
- > soyez un optimiste réaliste et ayez confiance en vous ;
- > concentrez-vous sur le « devenir

meilleur » plutôt que sur le « être bon ». Le potentiel n'est pas figé. Le voyage est aussi important que la destination finale ;

- > ayez du cran, c'est-à-dire sachez affronter les difficultés ;
- > muscliez votre volonté en vous mettant des défis accessibles ;
- > ne tentez pas le sort, ne relevez pas deux défis à la fois ;

> focalisez-vous sur ce que vous ferez et non ce que vous ne ferez pas. Pour changer un comportement, demandez-vous ce que vous devez faire à la place.

L'auteur conclut en une phrase à méditer : « Vous n'avez pas besoin de devenir une personne différente pour devenir une personne qui réussit. »

Le champ des recherches en leadership est très large (Plane, 2012) et il est intéressant d'en synthétiser les principaux courants (tableau ci-dessous).

Trois approches émergentes méritent d'être développées car elles semblent correspondre aux évolutions des organisations et de leurs styles de management. Il s'agit des théories transformationnelles, émotionnelles et spirituelles.

### Synthèse des approches du leadership

Approches	Questions/Focus	Théories/Modèles
Approches par les traits	Quels sont les traits caractéristiques du leader ?	Strength-Based Leadership
Approche par les compétences	Quelles sont les compétences caractéristiques du leader ?	Skills Approach (Mumford)
Approches par les styles de leadership	Quels sont les différents styles de leadership ?	The Leadership Grid (Blake et Mouton) LBDQ (Stogdill) Competing Values Framework (Cameron, Quinn, Degraff et Thakor) Globe (2004)
Théories situationnelles	Comment adapter son leadership à la situation ?	Situational Leadership (Hersey et Blanchard)
Théorie de l'échange leader-followers (LMX)	Comment le leader et les followers échangent-ils et construisent-ils le leadership ?	Leader Member Exchange Theory (Fiedler)
Théories transformationnelles	Comment le leadership/leader peut-il transformer les personnes et les organisations ?	Full Range Leadership Model (Bass) Charismatic Leadership Theory (Conger ; House)
Approche critique	À quoi/à qui sert le leadership ?	Eagly, Gemmil et Oakley Gender studies
Théories positives	Quel est le fondement d'un leadership positif/éthique ?	Authentic Leadership Theory (Avolio, Gardner)
Théories émotionnelles	En quoi les compétences émotionnelles des leaders sont-elles différentes de celles des managers ?	Compétences émotionnelles des dirigeants (Dejoux et Wechtler, 2010) Salovey et Meyer
Théories sur la spiritualité	En quoi la communauté peut-elle remplacer le leader ?	Voynnet-Fourboul (2014)

Source : adapté de Petit, 2013, p. 141 et Voynnet-Fourboul, 2014, p. 57.

## Les styles de leadership aujourd'hui recherchés

Le contexte des organisations évolue et transforme à la fois le métier de manager et le rôle des leaders. Ainsi, le numérique joue directement sur les relations hiérarchiques, ce n'est plus celui qui possède l'information qui a le pouvoir mais celui qui la fait circuler et sait

la trouver rapidement. Alors qu'hier de nombreuses entreprises évaluaient les personnes par rapport à des résultats, des standards de performance, aujourd'hui elles s'aperçoivent que cela ne suffit pas à reconnaître les talents. Ceux qui doivent être valorisés ne sont plus seulement ceux

Les dysfonctionnements émotionnels peuvent altérer les décisions

### L'exemple de l'association OuiShare

OuiShare est une association qui met en avant toute sorte de projets issus de l'économie collaborative. Les membres adhèrent à une conviction commune – « il faut passer à des relations pairs à pairs\* » – et le numérique facilite cette démarche. Créée en 2012, cette nouvelle forme d'entreprise s'est construite autour de l'émergence d'une quarantaine de leaders, appelés « *connectors* », qui sont davantage reconnus pour leur réalisation que pour leur charisme. L'objectif est de donner à chacun de la visibilité et de la reconnaissance en s'appuyant sur la réussite des projets. « La légitimité ne vient pas de l'élection mais de l'action. » Ce mode d'organisation n'est pas fondé sur un leader fondateur, comme de nombreuses start-up, mais sur l'émergence simultanée de leaders différents dans leurs projets et leurs personnalités mais identiques quant à leur objectif : valoriser une économie collaborative.

\* > Flore Berlingen, cofondatrice et *connector* de OuiShare, « OuiShare, vers une gouvernance organique » in C. Dartiguepeyrou (dir.), *Cahier de la prospective : leadership et nouvelles expressions de pouvoir dans le numérique*, Paris, Fondation Telecom, 2014, p. 61-63.

qui atteignent voire dépassent leurs résultats, mais ceux qui ont une capacité d'influence sur les autres, ceux avec qui on souhaite travailler. Cette évolution remet en question le leadership en tant qu'attribut d'une personne, elle valorise un leadership collaboratif ou partagé.

### Le leadership partagé

Dans les organisations matricielles ou les coopératives, le leadership partagé s'est progressivement imposé. Symbole des organisations matricielles ou en projet (méthode Scrum, par exemple), il valorise le travail d'équipe et la performance collective<sup>1</sup>. Son influence irrigue, à présent, de plus en plus d'organisations, mais il reste prédominant dans l'économie collaborative<sup>2</sup> centrée sur « le pouvoir par l'action », parfois appelé « *do-ocracy* » et où les décisions majeures se prennent par consensus ou consentement, comme en sociocratie (A. Comte).

Le leadership partagé ou collaboratif se caractérise par un style de leader qui ne va pas se mettre spécialement en avant mais va valoriser les individus de son équipe. Le projet passera avant le leader. Ce mode de fonctionnement est particulièrement présent dans les entreprises qui ont réalisé leur mue digitale, ont aplati les lignes hiérarchiques et valorisent autonomie et collaboration. Dans son ouvrage *Presence: Human Purpose and the Field of the Future (2004)*, Senge soutient cette thèse : « Une communauté de leaders ou pas de

leadership du tout. » Il pense que l'évolution des organisations ne peut plus se faire sous la houlette d'un seul individu, elle nécessite un changement radical de culture dont l'essence repose sur le projet et le développement d'individus responsables et engagés. Dans ce contexte, le leader ne peut être que collaboratif.

Cette prise de position est confirmée par d'autres auteurs qui mettent en avant la même idée nommée « le leadership partagé ». Dans *La Pratique du leadership partagé : une stratégie gagnante (2013)*, Edith Luc nous explique que l'époque où le patron décidait seul est bel et bien révolue. Les modèles traditionnels de management et de gouvernance sont de moins en moins acceptés et le leadership doit être envisagé comme un processus d'influence réciproque entre des personnes mobilisées pour une cause commune. Elle affirme qu'en devenant un acteur influent et non plus un observateur dirigé, chaque individu doit prendre conscience que développer une compétence en leadership partagé n'est plus une option mais une nécessité. L'auteur préconise sept stratégies pour que chacun devienne un acteur du leadership partagé :

- > se libérer des divers conformismes ;
- > appliquer l'apprentissage en T ;
- > construire un sentiment d'efficacité ;
- > renforcer sa résilience ;
- > apprendre des autres ;
- > définir une vision ;
- > et, surtout, agir.

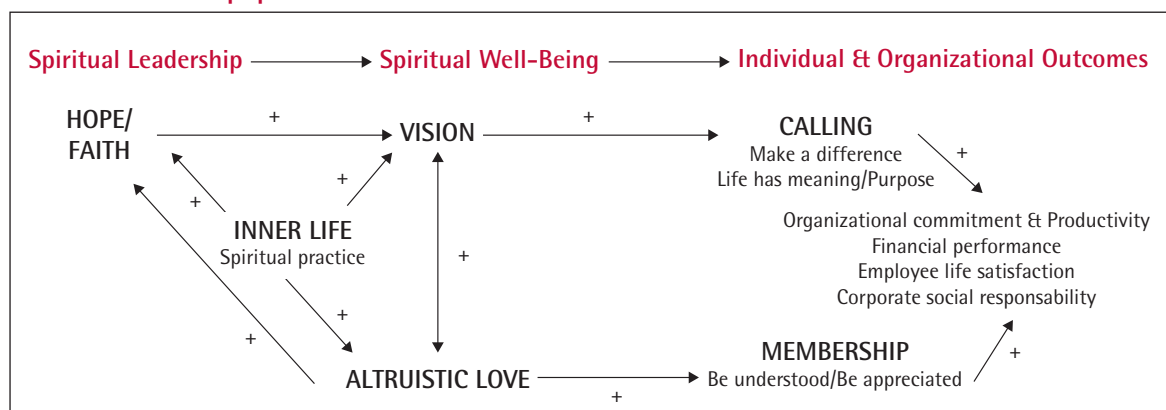
Ces stratégies deviennent de puissants catalyseurs lorsqu'elles s'articulent autour d'aspirations personnelles ou collectives.

Ce que change ce courant, ce n'est pas tant de dire qu'il n'y a plus de leader, car il y aura toujours des individus charismatiques qui influenceront les autres, c'est de dire que les organisations attendent que chacun des individus développe un sens du collectif, de l'influence et de l'impact. On ne peut plus travailler caché.

1 > Le numéro spécial de la revue *Personnel* de février 2014 lui est consacré.

2 > L'économie collaborative désigne l'ensemble des pratiques et modèles économiques reposant sur une communauté, qui s'organise généralement autour de projets et d'un *lean management* (c'est-à-dire plutôt horizontal). Les trois grands axes sont la consommation collaborative (faire circuler des biens et services), produire en commun par le partage de ressources et de savoirs (*fab labs*, *makers*, logiciels libres, *coworking*), financer un projet (*crowdfunding*, prêts entre particuliers, etc.).

### Modèle du leadership spirituel



Source : d'après Fry et Cohen, 2009, p. 270.

### Le leadership émotionnel

En complément du courant précédent, dans lequel les organisations créent les conditions pour que chacun développe des capacités de leadership dans une logique de valorisation du collectif, celui du leadership émotionnel se centre sur l'individu et sa capacité introspective. Il renvoie à la capacité du leader à gérer ses propres émotions et celles des autres. En d'autres termes, il place le concept de « compétences émotionnelles » au cœur de la définition du leadership. Bien qu'il soit toujours controversé, le courant des compétences émotionnelles continue de susciter de nombreux travaux.

Le concept d'intelligence émotionnelle permet de mesurer l'aptitude d'une personne à gérer ses émotions et celles des autres. Deux courants existent pour la représenter et la mesurer : les modèles « mixtes » (Bar-On, 1997 ; Goleman, 1995) et le modèle de Mayer et Salovey (1997) qui repose sur des habiletés ou capacités cognitives. Il comporte quatre branches corrélées entre elles : la capacité de percevoir et d'exprimer des émotions, la capacité d'accéder à ses émotions, la capacité de comprendre et de raisonner avec ses émotions, la capacité à réguler ses émotions et celles des autres.

C'est avec son ouvrage *L'Erreur de Descartes* (1994) que Damasio met en lumière les ressorts de la prise de décision dans l'activité du dirigeant. Il montre que les dysfonctionnements émotionnels peuvent altérer les décisions et qu'à l'inverse, les émotions peuvent accélérer la prise de décision car l'organisme peut réagir inconsciemment. Romelaer et Lambert (2001) démontrent que les émotions sont une aide à la rationalité ; Haag et Laroche (2009) exposent une étude qui prouve l'influence du leader sur les émotions de ses collaborateurs ; Sanchez et Huy (2009) montrent que c'est en fonction de leur propre capacité émotionnelle que les leaders sont plus ou moins attentifs aux émotions d'un groupe dans le cas d'un changement stratégique.

Dejoux *et al.* (2006) exposent que les compétences émotionnelles des dirigeants et des managers sont différentes. Haag et Laroche (2009) ont étudié les compétences émotionnelles des dirigeants à partir de leurs discours au sein de comité de direction, lorsqu'ils sont face à des situations de crise. Il en ressort que les leaders, conscients de leurs compétences émotionnelles, arrivent, à travers leur communication verbale, à réaliser une contagion émotionnelle vers les suivants. À l'inverse, les leaders insensibles aux émotions « préserveraient leur capacité à être rationnels et

ainsi à faire face à des situations difficiles... mais les émotions ne jouent pas nécessairement contre la rationalité, et la rationalité n'exclut pas les émotions ». Les auteurs montrent que l'état émotionnel des dirigeants influence sur la qualité des décisions. Selon Isen (2004), celles-ci sont en général meilleures lorsqu'elles sont prises dans un état émotionnel modéré.

### Le leadership spirituel

Il revient à Fry de poser les premières bases du courant du leadership spirituel. En France, c'est Catherine Voynnet-Fourboul qui réalise les premières recherches sur ce thème en 2009 et les présente en 2010 à l'Academy of Management. Depuis, de nombreuses recherches ont été menées<sup>3</sup>.

Fry (2003, 2005) a conduit plus d'une centaine de recherches dans différentes organisations (écoles, unités militaires, petites et grandes organisations publiques, privées et sociales) et ses résultats montrent qu'il existe une influence très positive du leadership spirituel sur la qualité de vie au travail, l'engagement, la productivité et la croissance

3 > Fry 2003, 2005, 2009; Malone et Fry, 2003 ; Fry et Matherly, 2006 ; Fry et Slocum, 2008 ; Fry et Cohen, 2009 ; Korac-Kakabadse, Kouzmin et Kakabadse, 2002 ; Giacalone et Jurkiewicz, 2003.

### « Google Program » ou comment devenir des leaders émotionnels ?

Chade-Meng Tang (2012), ingénieur chez Google, a créé au sein de cette entreprise, en 2007, un programme nommé « Search inside Yourself » qui met en œuvre les principes de développement des compétences émotionnelles et s'appuie sur trois axes : prise de conscience, entraînement individuel, mise en œuvre de routines et d'habitudes mentales. Ce programme est décliné dans l'entreprise afin que chacun développe un leadership émotionnel qui lui permette d'optimiser le travail collaboratif et d'éviter le burn out.

des ventes (Fry et Matherly, 2006 ; Fry et Slocum, 2008, Malone et Fry, 2003). Fry (2005) étend sa théorie au concept de la santé positive, du bien-être psychologique et à la responsabilité sociale de l'entreprise. Selon lui, la source du leadership spirituel réside dans la vie personnelle et provient soit d'inspirations et d'influences positives, soit d'une foi, soit de valeurs altruistes.

Selon Kurth (2003), pour renforcer sa spiritualité, il est important d'œuvrer dans quatre directions :

- > se connaître soi-même ;
- > respecter et honorer les croyances des autres ;
- > être de confiance ;
- > maintenir une pratique spirituelle (passer du temps dans la nature, méditer, lire des livres inspirants, faire du yoga, écrire un journal).

En 2009, Voynnet-Fourboul et Lefebvre réalisent une recherche qualitative auprès de vingt dirigeants qui connaissent des situations de forte pression. Ils font l'hypothèse qu'en situation d'épreuve ou d'activité managériale sous tension, le leader a recours à la spiritualité pour l'aider à décider. « Le leader spirituel approche les situations avec une attitude de recul et discernement plutôt qu'en intervenant directement. Il adopte une posture d'ouverture et d'acceptation plutôt que de contrôle, d'humilité plutôt que d'expression

forte d'expertise ; le leader spirituel préfère lâcher prise plutôt que de détenir ou retenir, éclairer plutôt que faire lui-même<sup>4</sup>. »

Les résultats de cette recherche montrent que le leader spirituel puise ses ressources dans son éducation et les valeurs professionnelles auxquelles il croit. Plus précisément, il tire sa force du pardon, de la charité, du soin de soi et des autres, du dévouement créatif et de l'accueil des autres. Pourtant, les auteurs soulignent que parler de spiritualité dans l'entreprise reste un défi.

En 2011, Voynnet-Fourboul fait état, dans une autre étude qualitative sur les dirigeants, du fait que la rationalité peut limiter le développement de la spiritualité, que le contexte culturel et social de la France ne favorise pas l'éclosion de la spiritualité, que les femmes sont plus intéressées que les hommes par les techniques de spiritualité, que faire confiance à son intuition demeure un gage pour accéder plus facilement à une spiritualité.

4 > Voynnet-Fourboul et Lefebvre, 2010, p. 97.

## Conclusion

Il semble que le leadership efficace repose sur la synthèse de ces trois courants : le partage, la gestion des émotions et le développement d'une spiritualité. Ces courants dépeignent un leader qui, d'une part, ressent le besoin de se connaître, de gérer ses émotions, de puiser dans sa spiritualité en cas de stress ou face à une situation difficile et, d'autre part, un leader qui possède la capacité à lâcher prise pour ne pas mettre en avant uniquement son ego mais l'intérêt du collectif. Ces nouveaux types de leadership viennent compléter la large palette des théories qui se sont succédé dans ce domaine. Ces leaders sauront trouver à l'extérieur de l'entreprise des réponses à leur questionnement existentiel et à l'intérieur, ils exprimeront un nouveau type de pouvoir accepté car reconnu par l'efficacité de leur action. Ne sommes-nous pas face à l'expression d'une nouvelle forme d'influence qui s'ancre dans les nouvelles formes d'organisation plus horizontales, plus digitales, plus partenariales ? ●

## > bibliographie

- BENNIS W. et NANUS B., *Diriger : les Secrets des meilleurs leaders*, Paris, InterEditions, 1985.
- BOYATZIS R. et MCKEE A., *Les Nouveaux Défis du leadership*, Montreuil, Village mondial, 2006.
- DEJOUX C., *Management et Leadership*, Paris, Dunod, 2014.
- FORASACCO C. et VOYNNET-FOURBOUL C., « Les vertus du leadership fondé sur la Spiritualité », in J.-M. PERETTI (dir.), *Tous vertueux*, Paris, Éd. d'Organisation, 2009.
- FRY L., « Toward a Theory of Spiritual Leadership », *Leadership Quarterly*, vol. 14, issue 6, 2003, p. 693-728.
- HAAG C. et LAROCHE H., « Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions : proposition d'un modèle théorique », *M@n@gement*, vol. 12, n° 2, 2009.
- KETS DE VRIES M., *Mindful Leadership Coaching: Using Mindfulness to Develop Leaders and Transform Teams*, Londres, Palgrave Macmillan, 2014.
- LUC E., *Le Leadership partagé*, Montréal, les Presses de l'université de Montréal, 2010.
- LUC E. et LE SAGET M., *La Pratique du leadership partagé : une stratégie gagnante*, Montréal, les Presses de l'université de Montréal, 2013.
- PLANE J.-M., *Théories et management des organisations*, Paris, Dunod, 2012.
- THÉVENET M., *Le Leadership pour l'entreprise*, kindle, Amazon, 2013.
- VOYNNET-FOURBOUL C., « La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership », *Management & Avenir*, n° 48, 2011, p. 202-220.