

« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO



Titre de la communication

Spiritualité des dirigeants à l'issue de 5 passages de
leadership

Auteur (s) : Catherine Voynet Fourboul, Quentin Lefebvre

Coordonnées : voynetf@yahoo.fr

Résumé : Cette recherche qualitative menée auprès de 20 dirigeants a pour but de relater l'activation spirituelle des dirigeants lors des épreuves qu'ils traversent : les passages de leadership. Située dans le cadre du leadership spirituel, cette communication se concentre sur 5 cas de dirigeants pour lesquels des monographies par cas et par thème sont proposées afin de démontrer la nature de la relation entre passage de leadership et spiritualité. La discussion porte sur les expériences dévoilées qui font état des réactions transformant et fortifiant les dirigeants malgré un contexte peu ouvert à l'accompagnement spirituel sur le lieu de travail.

Mots clefs

Passages de leadership, spiritualité, développement des leaders, servant leadership

Spiritualité des dirigeants à l'issue de 5 passages de leadership

Introduction :

De tout temps les dirigeants sont particulièrement exposés à une escalade de fortes pressions dans l'exercice de leur fonction. L'hypothèse générale qui prévaut est que leur tempérament implique une force suffisante pour assumer la charge résultant de leur responsabilité. Cette force est une ressource indispensable que nous proposons d'examiner à la racine. Cela suppose de nous concentrer sur le ressort de la spiritualité en situation d'extrême pression. Ce genre de situation exceptionnelle apparaît comme une « traversée du désert ». Appliquée au domaine du leadership on peut également évoquer la notion de passage déclenchant un appel, un recours à la spiritualité, ce que nous résumons sous la métaphore d'une odyssée spirituelle. Ce qui nous intéresse ici n'est pas la conscience spirituelle mise en œuvre dans les états ou comportements stables de la personne, mais le déclenchement de la spiritualité provoqué par une activité managériale sous tension.

Nos travaux se situent dans le champ du management et de la spiritualité, domaine qui fait l'objet d'une attention particulière dans l'ensemble des pays anglo-saxons. On peut évoquer parmi les contributions les plus riches dans le domaine les travaux de Giacalone & al. (2003), Korak-Kakbadse & al. (2002), Mitroff & Denton (1999)...

Le propos de notre réflexion est ici de montrer la place de la spiritualité dans la conduite du leadership et particulièrement dans l'expérience d'épreuves ou situations de passage. 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.

Afin de rendre compte avec précision des mécanismes d'activation de la spiritualité en situation de passage, nous avons choisi de nous concentrer sur 5 cas de dirigeants et cadres dirigeants, que nous sélectionnons à partir d'un échantillon plus vaste d'une étude qualitative conduite à partir de mars 2009. L'intérêt de ce travail est multiple. Il s'agit de la première recherche empirique menée en France sur le sujet. Les informations recueillies sont riches d'enseignement sur la représentation qu'ont les dirigeants de la spiritualité dans le monde managérial. Nos interlocuteurs livrent à travers leur histoire et leurs réactions face à l'adversité, leur témoignage personnel offrant ainsi des perspectives sur un cheminement vers la spiritualité.

Cette contribution apporte aussi des éléments de réflexivité à propos de la démarche méthodologique élaborée pour traiter ce thème nouveau auprès d'une population de dirigeants.

I. LE CADRE CONCEPTUEL

Nous allons définir dans cette première partie les concepts mobilisés. Notre propos est centré sur l'aspect du leadership des dirigeants ; nous explorerons la littérature sur le thème du leader spirituel.

1.1. La spiritualité des dirigeants

Même si le terme de spiritualité est souvent connoté à la religion, il est un concept polymorphique, accueillant une grande variété de sens possibles : une croyance en Dieu, la prière ou la contemplation, une capacité d'écoute des autres améliorant les relations aux

autres, un engagement sincère à entretenir de meilleures relations avec les autres et ainsi contribuant à plus de paix et d'harmonie dans le monde, une croyance optimiste que les personnes et le monde peuvent devenir meilleurs, une tendance à être sensible au développement durable (Cavanaugh, 1999).

Robert Giacalone et Carole L. Jurkiewicz (2003) se sont prêtés à un exercice de recensement des définitions dans la littérature telles que l'expression personnelle de préoccupations ultimes, de vérités personnelles, la présence d'une relation à une puissance supérieure, une aspiration à trouver son chemin, sa place, une expérience subjective du sacré, une façon d'être provenant de la conscience d'une dimension transcendante et caractérisée par certaines valeurs identifiables concernant soi, la vie, un principe de vie personnel, la dimension humaine qui transcende les aspects biologiques, psychologiques et sociaux de l'existence, le domaine des fins ultimes, des entités supérieures, de Dieu, de la compassion, du sens...

La multiplicité des dimensions de la spiritualité en littérature comme chez les dirigeants d'entreprise a pour effet de ne pas permettre une approche du terrain sans que des précautions ne soient prises. Mais l'effort le mérite car l'utilité pratique existe bel et bien : des effets sur les capacités intuitives, l'innovation, le travail en équipe, l'engagement des personnes, une vision plus puissante (Neck & Milliman, 1994) ; les dirigeants considérant leur travail comme un moyen d'avancer spirituellement conduisent l'organisation à de meilleurs niveaux de performance (Himmelfarb 1994). S'agissant du lien entre leadership et spiritualité, (Korac-Kakabadse & alii ., 2002) 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. Le *Servant leadership* (Greenleaf, 1973) dans la même veine décrit à partir de la théologie Quaker un leader, comme celui qui est au service des autres, mettant l'accent sur

une approche holistique du travail, le développement personnel, les décisions partagées, l'inspiration de la confiance, l'art de l'écoute, la pratique des feedbacks positifs. Egalement le leader authentique (Luthans, Avolio 2003) fait preuve de capacités psychologiques positives, de raisonnement moral durant les événements critiques de la vie en cultivant la conscience de soi, une perspective morale intériorisée, un équilibre et une transparence relationnels. Les partisans du modèle de développement du leadership authentique pensent que les espérances de réussite peuvent être améliorées grâce à une conception appropriée des plans de successions combinés à des pratiques judicieuses de développement les leaders authentiques (Ilies & alii, 2005). Le but des programmes consiste pour les leaders à préserver leur authenticité personnelle durant les défis et à développer celles des autres (Avolio & Gardner, 2005).

1.2. Les passages de leadership

Les passages de leadership constituent non seulement des défis à relever, mais aussi des épreuves. Ils permettent au leader de se constituer un répertoire de savoir-faire nourrissant son expérience (Thomas 2008) (McCall & alii, 1988). Cette succession d'expériences s'effectue par palier. Chaque palier ou étape franchie avec succès est l'occasion de résoudre un défi et d'effectuer ce qui constitue un passage en termes de leadership. Un passage de leadership est un défi résolu par un leader à mettre au compte de la construction progressive de son expérience de leader. Plus rien n'est tout à fait pareil après un passage, le leader a capitalisé une expérience conséquente et marquante dans l'apprentissage de ses expériences en matière de leadership. Cet apprentissage lui sera utile pour toute situation se reproduisant à l'identique. Egalement il sera prêt à relever de prochains défis d'une autre nature pour accroître son répertoire de leadership. Chaque passage de leadership signale sa capacité à évoluer dans les organisations.

Parmi les situations critiques dans lesquelles le rôle du leader s'affirme pleinement, Noel et alii (2004) évoquent le fait de : rejoindre une entreprise pour la première fois, être manager pour la première fois, accepter un poste exposé, assumer la responsabilité d'une fonction, faire face à un échec dont on est responsable, faire face à un mauvais superviseur ou à des collègues rivaux, perdre son travail ou une promotion, subir une fusion / acquisition, vivre dans un pays différent ou une autre culture, trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, diminuer son ambition, faire face à des bouleversements, perdre foi dans le système.

Dans chacun de ces contextes, la position de leader implique une grande force mentale, une capacité à conserver une assurance à toute épreuve, à faire face aux agressions professionnelles, stratégiques et économiques, en vue de se protéger eux et ceux qui dépendent d'eux. Dans l'accomplissement de cette mission, le leader dispose de moyens personnels. Parmi ceux-ci, on peut citer de façon non exhaustive des croyances managériales solides, un réseau de « gardiens du temple » ou d'une équipe de collaborateurs fidèles et efficaces que le leader a su se constituer, une foi en soi, un équilibre personnel avantageux, une organisation de travail et un système d'information sans faille...

Nous posons comme point central de notre réflexion et de notre démarche l'idée que les passages de leadership sont autant d'épreuves favorisant le développement de la spiritualité chez les dirigeants. Nous pensons qu'il est possible de définir un chemin vers la spiritualité ou plus de spiritualité. Nous allons tenter de définir différentes étapes le long de ce parcours et leur manifestation (réactions émotionnelles, prise de conscience, révélation de sens, nouvel équilibre de vie).

II. UNE RECHERCHE QUALITATIVE

2.1. Méthodologie

Une recherche qualitative menée en 2009 et 2010 « *Spiritualité et leadership : mieux vivre et piloter les passages de leadership¹* », se concentre sur la façon dont les leaders négocient certains défis qui se présentent à eux durant des périodes cruciales de transition. L'objet est de mieux comprendre le rôle de la spiritualité dans ces situations de pression extrême.

Vingt entretiens ont été réalisés depuis mars 2009 auprès de dirigeants (PDG, DG DAF DRH) de grands groupes. Parmi ces dirigeants 17 Français, 1 Britannique et 2 Marocains. Les personnes rencontrées ont été approchées soit directement, soit par l'intermédiaire de DRH de grands groupes ou de responsables d'association de dirigeants recommandant ces dirigeants pour leur exemplarité.

Tous les entretiens ont été enregistrés puis transcrits. La durée des entretiens a varié d'une heure à plus de deux heures pour certains interlocuteurs. La démarche de recherche s'inscrivant dans une logique exploratoire, un guide d'entretien a été établi. Parmi les thèmes évoqués avec les personnes rencontrées, on peut citer : leur parcours personnel et professionnel, plus en détail les difficultés rencontrées le long de ce parcours, leurs réactions et les ressources mobilisées pour surmonter chacune de ces situations difficiles, la part de spiritualité parmi ces ressources. Les personnes rencontrées ont également été interrogées sur leur propre représentation de la spiritualité.

Notre attention se porte ici sur un groupe de cinq dirigeants âgés de 45 à 60 ans. Ce choix a été opéré pour remplir les objectifs suivants : 1) rendre compte de narrations permettant de présenter des cas suffisamment contrastés en termes de passage de leadership, et aussi en termes d'activation spirituelle, 2) offrir une variété suffisante des concepts émergeant pour

¹ Travaux présentés lors de l'Academy of Management à Chicago Aug 8 2009 - Work/life transitions and the role of spirituality

assurer la comparaison et la présentation de points communs et de spécificités des cas de dirigeants.

#	Fonction	M/F age	Entreprise (effectif- secteur d'activité)
1	PDG de filiale	M 60	32000 - Alimentation
2	(Ex DRH) coach	F 48	30 000 - alimentation (independent)
3	Directrice Générale	F 45	1000 - Energie
4	DRH	M 63	53700 - Construction
5	PDG de filiale	M 50	13300 - Construction

Figure 1 : 5 dirigeants de notre échantillon

Nous avons procédé à l'analyse qualitative des données, selon les préceptes de la *Grounded Theory*, (Strauss & Corbin, 1990) (Glaser & Strauss, 1967) et procédé à un codage axial et sélectif. Les résultats de l'analyse comportent à ce titre deux niveaux : un niveau axial rendant compte d'une explicitation des concepts articulés hiérarchiquement et une analyse sélective nous permettant d'élaborer un modèle d'évolution de la spiritualité des dirigeants en contexte rationnel. C'est la première analyse que nous choisissons de présenter dans le cadre de cette communication.

Par exemple lorsque nous catégorisons les ressources mobilisées par les dirigeants, nous opérons par comparaison constante (Strauss & Corbin, 1990) sur les 5 dirigeants sélectionnés sans saturer les catégories à ce stade (c'est-à-dire en intégrant l'ensemble des dirigeants de notre échantillon) ; notre choix est d'offrir une perspective très ancrée dans le discours des dirigeants ce qui constitue la première étape d'une recherche qualitative de type *Grounded Theory*. Nous avons intégré a posteriori le cadre théorique pour satisfaire les critères académiques actuels, ainsi que la facilité de lecture mais notre démarche de recueil et d'analyse des données respectent les principes d'induction de l'analyse. Ce que nous

produisons ici au plan méthodologique est une analyse intermédiaire (*interim analysis*) (Miles & Huberman, 1994) qui est approprié pour un sujet novateur.

2.2. Cinq histoires de dirigeants racontées :

Nous allons maintenant exposer les moments forts vécus par les cinq dirigeants ou cadres dirigeants, hommes et femmes, travaillant ou ayant travaillé dans de grandes organisations. Dans un premier temps nous présenterons la façon dont ils racontent leurs situations de passage telles que définies plus haut, les moments où l'on trébuche et on se relève. Ensuite nous ferons état des réactions qui se traduisent par un sentiment de colère et d'injustice laissant souvent place à un état d'épuisement et d'abandon avant de rebondir. La renaissance, la prise de conscience amène un sentiment de liberté fort, des représentations nouvelles, une nouvelle vie. Le point de départ de chacune de ces rencontres aura été un parcours professionnel et des moments difficiles vécus le long de ce parcours. Enfin les dirigeants nous font découvrir leurs ressources et valeurs et nous livrent leur définition de la spiritualité.

2.2.1. Situations de passage :

Compte tenu du format limité de la présentation, nous faisons le choix de développer en détail quelques situations de passages et d'énumérer de manière plus succincte d'autres situations évoquées lors de nos entretiens. A la suite de chaque situation, nous évoquerons les premières réactions/impressions exprimées par nos interlocuteurs.

Face à un mauvais superviseur :

Une première situation de passage est celle d'une mauvaise expérience avec un supérieur hiérarchique (« *bad boss* »). Ce dernier confie à notre interlocuteur une mission périlleuse qui est accueillie avec enthousiasme et vécue comme un signe de confiance.

« En 1999, il y eut un changement de Président au niveau du groupe, et le nouveau Président qui a été nommé, je le connaissais bien, il m'avait recruté. Il m'a confié une mission plus générale (...) J'ai accepté parce que je suis resté vingt ans, j'ai étudié tout ce que je pouvais étudier là-dedans. J'avais obtenu de bons résultats puisque je contribuais pour une part du chiffre d'affaires du groupe de 5 à 6 % et à 25 à 30 % du résultat (...) 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

Une seconde expérience « Face à un mauvais superviseur » :

La deuxième expérience que nous relatons ici est celle d'une dirigeante ex-DRH d'un grand groupe de restauration/alimentation. Comme dans l'exemple précédent, l'histoire commence par une prise de mission proposée par une personne de confiance.

« 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. Cette entreprise était dirigée par deux présidents et prévoyait de doubler sa taille en cinq ans. 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. Les deux dirigeants constituaient un binôme qui se partageait des missions stratégiques pour l'un, opérationnelles pour l'autre. C'est le dirigeant qui occupait la part stratégique et financière qui est resté. Son objectif 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. Cela représentait 150 personnes pour un investissement entre 600 000 et un million d'euros. 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. J'ai donc vécu un passage « bad boss ». Il me semblait que je n'avais pas mérité cela. 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

On remarque que l'attaque subie porte sur l'espace relationnel zone particulièrement sensible pour une femme comme le remarque Carroll Gilligan (1982).

Une épreuve touchant à la fois la sphère personnelle et professionnelle :

Une troisième situation de passage significative évoquée par une troisième interlocutrice est une épreuve personnelle bouleversante.

« Tout cela s'est produit à la suite d'un des passages, la perte de mon amie proche, j'avais trente ans. La mort de mon ami m'a rappelé le deuil que je n'avais pas fait de mon petit frère (...) C'est comme cela que j'ai découvert que l'on pouvait être malade alors que pour moi la tête pouvait tout (...) Cela m'a ramené à mon histoire, lorsque j'ai perdu mon petit frère d'une leucémie quand j'étais enfant. Cela m'avait finalement beaucoup plus affecté que je ne l'avais imaginé ; je n'avais pas soldé cette histoire-là. »#3

Cette situation de passage, rappelant des souvenirs douloureux, a suscité une réaction radicale de la part de notre interlocutrice en termes de changements, comme nous le verrons dans la section suivante : changement de pays, changement de travail, rupture avec un modèle de vie établi, recherche d'un nouvel équilibre.

Une autre « Face à un mauvais superviseur » couplée à une épreuve durablement pénible dans l'entreprise :

Notre quatrième interlocuteur évoque deux expériences douloureuses : l'une assez proche des deux exemples cités précédemment et l'autre correspondant davantage à une situation pénible toujours vécue dans l'entreprise.

“Je suis tombé sur un patron qui était un caractériel complet, il m'a très mal pris, il m'a vraiment pris à rebrousse-poil. Je suis parti faire mon service militaire, je suis revenu de mon service militaire, et le jour où je me suis représenté, il n'a même pas eu le courage de me recevoir lui-même, il m'a fait recevoir par un de ses collègues, en me faisant savoir qu'on ne voulait plus de moi. Je suis sorti, je pense que c'est le grand service me faire, car j'ai tellement eu l'impression que je subissais une injustice que j'ai mis toute mon action à dire que j'allais lui démontrer qu'il a fait une connerie. Il ne l'a pas fait exprès, pourtant dans le fond il m'a rendu un très grand service. J'ai vraiment été persuadé qu'il a eu un comportement dégueulasse, il m'a attaqué, j'ai eu le sentiment d'une profonde injustice, cela m'a donné une force incroyable.”#4

La réponse de ce quatrième interlocuteur (masculin) est une réaction et une adaptation immédiate face au sentiment d'injustice subie qui touche à son autonomie - zone sensible pour les hommes selon Caroll Gilligan (1982). La deuxième situation de passage évoquée appelle plutôt un sentiment de frustration et un comportement de résignation face à un phénomène culturel propre au métier de l'entreprise.

“(Le deuxième passage est le suivant) Après quarante ans de carrière, le seul point de frustration que j'ai c'est celui-là : dans ce monde d'ingénieurs, le peu de respect qu'ils ont pour des fonctionnels. On a affaire à des gens qui sont très souvent victime d'une infirmité, ils ont un gros problème d'appréhension et de maîtrise de ces sujets, quand ils ont en face des

gens qui connaissent mieux cela qu'eux, cette connaissance qui permet de développer un certain leadership, un certain charisme. Ils se sentent complètement frustrés par rapport à ces gens-là, ils en viennent être un peu critiques. Tous ces patrons sont dans cette tendance naturelle. J'ai été frappé à plusieurs reprises, lorsqu'ils me demandaient un service, un conseil, je ne comprenais pas, au maximum dans la semaine qui suivait, je me prenais trois tartes. C'était pour me dire : « attends, ne crois pas parce que tu as mis le point sur quelque chose de sensible que je ne maîtrise pas très bien, que tu dois prendre du pouvoir sur moi ». Ils ne sont pas tous comme cela. Mais une majorité. On a beau leur dire, moi je fais, parce que c'est ma mission. On est dans des rôles de conseil, j'ai une totale abnégation par rapport à cela. »#4

Notre dernier interlocuteur évoque deux expériences différentes : une prise de poste difficile face à des collaborateurs plus âgés et un échec financier.

2.2.2 Réactions face à ces situations de passage :

Les réactions de nos interlocuteurs sont souvent proches. On peut distinguer des réactions immédiates (résonance primaire) des réactions différées dans le temps (résonance secondaire). Les premières réactions exprimées sont souvent empreintes d'émotions négatives refoulées, car mettant en cause la réputation des répondants, intériorisés pouvant induire un mal-être physique important, un renoncement. Les réactions secondaires interviennent plus tard dans le temps (quelques mois ou quelques années après). Elles traduisent le plus souvent une prise de recul, une ouverture, une volonté de rebondir et de reprendre la main selon un mode opératoire nouveau.

Exemples de réactions premières :

« 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

Exemples de réactions secondaires :

« Et je réalise que je dois prendre des initiatives. J'ai envie de donner ma démission, mais sans que cela se produise à mon détriment. Je demande du respect. »#2

« J'ai commencé à voir des médecins. C'est comme cela que j'ai appris les médecines alternatives. Et quand j'ai appris les médecines alternatives en parallèle de beaucoup d'autres choses sur le plan personnel, j'ai continué à travailler, j'étais aux Pays-Bas, j'avais un peu plus de recul à ce moment-là ... »#3

“Finalement les modèles, des gens qu'on a vus : j'ai fait mes études, j'achète une voiture, j'ai un premier job, je me marie, j'ai des enfants, on se dit : moi, je n'en suis pas là, j'avais besoin de régler mes problèmes, dans ce que je faisais, imposer qui j'étais et non plus l'inverse.”#3

2.2.3. Ressources mobilisées ou développées à l'issue de ces situations de passage :

Parmi les ressources évoquées par les dirigeants interviewés, on peut distinguer les valeurs mobilisées pour surmonter ces épreuves (héritage d'une éducation parfois religieuse) et les principes managériaux tirés de l'expérience de ces épreuves douloureuses.

Parmi les valeurs liées à l'éducation ou à l'expérience ayant aidé nos interlocuteurs à rebondir face à l'adversité, on peut citer :

L'empathie : « Mon éducation, mon environnement m'ont procuré une capacité relationnelle et une acceptation de l'autre, qui me permettent de bien passer avec tout le monde. Je suis toujours sensible aux autres, c'est toujours quelque chose de très important pour moi que d'arriver à comprendre l'autre, de faire preuve d'empathie, le courant passe bien. Je suis facilement connecté aux autres. Je suis quelqu'un d'abordable facilement. »#1

Le pardon : « Par rapport à toute personne que je rencontre, lorsqu'elle est réfractaire à quelque chose, j'efforce de ne voir en cette personne que le côté clair, bon, de sa personnalité, ce qui est de bien, en essayant de la mettre en valeur, lui faire comprendre un certain nombre de choses pour la mettre en confiance. C'est quelque chose qui est tout le temps en moi. Même si elle est aigrie, moi j'investis sur l'aspect positif. Même si elle fait une connerie monumentale, c'est grave, mais je peux lui pardonner, la remettre sur le droit chemin. Par exemple elle s'excuse et ensuite on mange ensemble et on n'y pense plus. Je ne suis pas rancunier. Le mal se dissipe car je pardonne, rien n'est immuable. »#1

L'attention, souci de compréhension : “Je me mets toujours dans une position d'être responsable. Je me pose des questions et j'essayais de comprendre quelque chose sur moi. »#2

La discipline, respect : « J'ai subi l'éducation des jésuites. Cela a imprégné toute ma vie, l'éducation, la discipline, le respect envers les autres. ”#4

Être positif : “Je viens d'une famille catholique, j'ai toujours été très à l'aise avec les moyens matériels, mes parents étaient très attachés à l'importance de mériter de ce que l'on a. Dans leurs valeurs, il y avait un vrai souci dans le rapport aux autres de positiver sur les gens. Je suis arrivé dans ma vie professionnelle, dans ma vie d'adulte avec cet acquis-là. »#5

L'humilité, la modestie : « Je crois que ce qui est important de montrer aux gens, c'est qu'on est sans prétention, ce n'est pas parce qu'on est le chef que l'on sait mieux qu'eux. Pour construire sa légitimité, on doit identifier ses faiblesses, et aider le collaborateur à trouver des solutions. »#5

L'honnêteté, transparence : “Des choses les plus importantes : l'honnêteté et la transparence, il faut en situation de crise être totalement ouvert avec sa hiérarchie. »#5

L'acceptation de la différence : “Moi je pense que si on évolue, avec des périmètres qui s'élargissent on est condamné quelque part à travailler avec des gens qui ne sont pas faits comme nous, pas les mêmes valeurs (...) Vous avez des managers qui s'ils sont uniquement avec des gens câblés comme eux auront de la peine à fonctionner avec des gens différents. Pour être dans l'acceptation de la différence, il faut déjà un état d'esprit. Quand je rencontre quelqu'un, je recherche systématiquement ce qu'il y a de bien dans cette personne. A partir du moment où on prend le problème comme cela, on devient plus adaptable. Si on s'attache à ce qui gêne dans l'attitude d'un collaborateur, on va avoir du mal à le manager. Si on s'attache à dire, « bon il a ce comportement là, mais il a ses valeurs, au sens de ses valeurs ajoutées, qui peuvent être d'ailleurs très complémentaire des miennes, et dont j'ai besoin, à moi de

m'adapter, de faire évoluer notre relation que ce qui me gêne chez lui, me gêne moins », que l'on arrive beaucoup plus vite à être capable de manager des équipes nouvelles. »#5

Parmi les valeurs héritées de ces expériences douloureuses, on retrouve un certain nombre de principes managériaux parmi lesquels :

La gratitude : « Depuis je cherche toujours à comprendre ce qu'il y a à comprendre. Je développe aussi la gratitude. Il est très important de redonner du sens. Je réalise combien c'est important en particulier pour les jeunes qui sont en recherche d'emploi, ils manquent de rites initiatiques. Les effets de la gratitude : cela ne permet d'éprouver les mêmes choses que les personnes que j'accompagne, d'être à leur écoute en passant par l'écoute de soi. Cela permet de diversifier les capteurs de faire preuve d'une grande finesse d'être positive ensuite pour les autres. Dans les vertus également il y a le fait d'être en confiance, de faire confiance à la vie. J'ai appris à demander de l'aide et à en recevoir. »#2

La gentillesse, respect : « Les vertus auxquelles je suis le plus sensible : la gentillesse et le respect constituent la base. Il y a deux règles pour moi : le ton et les mots. Je n'écoute pas les gens qui hurlent. Le respect de la personne que l'on a en face, la bienveillance, la base : je ne critique pas pour critiquer. On peut avoir des problèmes, être vraiment en contradiction, mais on en parle sans avoir toutes les émotions négatives. »#3

La gentillesse, bienveillance : « Avoir un problème à régler, être en contradiction, ce n'est pas forcément un conflit, c'est un sujet qu'il faut adresser, si on les adresse avec un cadre émotionnel basé sur la bienveillance et la gentillesse, ce n'est pas trop bon trop con.. »#3

Être positif, ne pas juger : « Je juge beaucoup moins que je ne jugeais. A cause de cette ouverture que j'ai acquise aujourd'hui, je vois plutôt l'aspect positif chez les personnes, et les vertus et les qualités plutôt que les choses qui ne vont pas. Je trouve qu'on obtient beaucoup plus en encourageant les gens, qu'en jugeant et en étant en permanence focalisée sur leur défaut. »#3

La bonne autorité : « Il y a moyen de dire les choses, sans humilier, sans rabaisser les personnes. Je trouve que l'humiliation n'apporte strictement rien. Il y a moyen de faire passer un message autrement. L'autorité peut passer par d'autres moyens de communication. . »#4

L'humilité : « Parmi les comportements que j'évite : ne jamais m'attribuer ce que je n'ai pas fait moi-même. »#4

Les dirigeants interviewés établissent donc une distinction nette entre les valeurs issues de leur éducation et celles qu'ils ont eux-mêmes forgées pendant et à l'issue des épreuves qu'ils ont traversées. Les valeurs héritées de l'éducation familiale constituent des ressources servant de repères, aidant à mieux gérer les sentiments négatifs liées à la difficulté de la situation. Les ressources éveillées dans ces situations forment un nouveau modèle managérial, que l'on peut qualifier de bienveillant, orienté vers plus de transparence, d'attention et de gentillesse à l'égard de ses collaborateurs qui s'apparente au « *servant leadership* » (Greenleaf, 1973).

2.2.4. Représentation de la spiritualité :

Le cheminement spirituel est largement vu dans les témoignages comme un progrès personnel vers plus de liberté individuelle, un moyen de se réconcilier avec son passé, une quête d'équilibre ou d'alignement intérieur. A la question : « qu'est-ce que la spiritualité ? », la

spiritualité est proche du champ de la religion, mais elle va clairement au delà la religion. C'est un ensemble de valeurs, de repères immuables guidant les comportements. C'est un lien entre soi et tout ce qui est plus grand que soi, le sentiment de faire partie d'un tout qui nous dépasse. C'est enfin une capacité à s'affranchir des modèles communs d'ambition et de réussite pour mieux s'ouvrir aux autres, faire des choix libres et éclairés et finalement s'en remettre à un autre modèle non rationnel.

« Quand on parle de spiritualité, on pense tout de suite à la religion, avoir la foi, croire en des valeurs transcendantes par rapport à ce que nous sommes, des valeurs très importantes au-delà de l'humain. La spiritualité aussi peut sortir du champ religieux, le fait d'avoir des repères importants qui guident une vie, une vision, votre comportement privé ou professionnel sur le très long terme. Cela peut être une croyance en des principes et valeurs immuables. Ce n'est certainement pas la rationalité. C'est un ensemble de repères, de principes et valeurs. Ce n'est pas uniquement la religion. C'est réellement la croyance en des choses que l'on partage, la Vérité (...) Cela aide à pardonner, à développer les autres, à investir sur les gens (...) Dans la spiritualité, il y a certainement beaucoup de choses qui viennent de la religion. Dans la spiritualité, il y a des choses qui peuvent ne pas venir exclusivement de la religion. La spiritualité est de l'ordre de la liberté individuelle. Elle est beaucoup plus large, plus ouverte. »#1

« La spiritualité, c'est faire le lien entre soi et l'univers, le fait de faire partie du tout et d'être le tout. Faire appel à plus grand que soit, à ce qui dépasse. S'en remettre (mais pas abandonner) à quelqu'un de plus grand, donner une impulsion, ce n'est pas la religion, c'est une connexion de nature humaine avec quelque chose de plus grand que soi. J'ai eu une éducation catholique et j'ai été en recherche de compréhension des religions. La religion est un rayon, le moyeu c'est la spiritualité, le divin est central. »#2

« On se rend compte que le progrès personnel passe par le fait de se réconcilier avec son histoire. C'est en ce sens quelque part que le sujet du leadership et de la spiritualité rejoint celui du sens et de la mission. Il faut qu'il y ait une mission intérieure qui nous anime et cette mission supérieure, il faut la trouver et finalement on se trouve typiquement dans cette recherche du sens, qui s'inscrit dans une continuité entre qui on est et la différence que l'on peut faire à son niveau. Là où on peut exercer une influence dans notre environnement (...) Pour moi cette notion d'intégrité physique et mentale doit rayonner sur le rôle de leader qu'on joue (...) Cette recherche de liberté en termes de comportement est reconnectée avec la vraie essence de l'être humain qui est à la base de la spiritualité. Mon modèle comprend la nutrition, la qualité du sommeil, la libération (...) Le meilleur niveau de relation à l'autre, il est quand on est au point de réconciliation, et pas dans une forme de démission par rapport à soi-même comme c'est souvent le cas pour certaines personnes. Pour moi la véritable spiritualité est que nous sommes tous des êtres divins, c'est la qualité de la relation à soi-même qui est le reflet de la relation aux autres et à l'univers. J'ai peut-être un niveau d'exigence supérieure à la moyenne là-dessus, parce que j'ai connu beaucoup de personnes, surtout dans le conflit et en thérapie, qui ont cette spiritualité de renoncement à soi-même. Or, pour moi Dieu a dit : tu aimeras ton prochain comme toi-même, aimer comme soi-même, savoir le respect de notre matérialisation dans cette vie. La vraie spiritualité, c'est créer une harmonie dans la relation à soi-même et aux autres et à l'univers, parce que ces relations se rétro alimentent et nous font progresser. »#3

« Dans la spiritualité je vois des valeurs. Je vois bien ce que l'on met dans les valeurs. Après la corrélation avec le management des valeurs : pour moi on ne manage que par ses valeurs, ses valeurs personnelles. La spiritualité est une notion morale. »#5

Il est important de noter que la question de la définition de la spiritualité n'a pas été facile à évoquer avec nos interlocuteurs.

III. DISCUSSION :

A l'examen de ces cinq monographies, nous produisons un tableau comparé qui permet de rendre compte des différentes variables évoquées par les répondants selon les passages de leadership qu'ils ont vécu, leurs réactions à ce moment-là, les valeurs et vertus qu'ils mettent en œuvre durant et après leurs passages ; leur définition de la spiritualité et la façon dont ils progressent dans ce domaine.

Dirigeants : les tendances générales	PDG de filiale - M 60 - 32000 - Alimentation	DRH - F 48 - 30000 – alimentation	Directrice Générale - F 45 - 1000 - Energie	DRH - M 63 - 53700 - Construction	PDG de filiale - M 50 - 13300 - Construction
Passages récurrents	Manager pour la 1ere fois Stretch assignment Faire face à un échec Bad boss	Stretch assignment Bad boss	Faire face à la crise Vivre dans un pays de culture différente Vivre un bouleversement personnel	Bad boss Faire face à la crise Vivre dans un pays de culture différente Se séparer d'un collaborateur	Stretch assignment Faire face à un échec
Réactions	Auto-protection Douleur Empathie Connexion Intériorisation Intuition Management spirituel Rétablir l'équilibre, réconciliation Alignement Capacités managériales	Trouver des soutiens Douleur Rétablir l'équilibre, réconciliation Alignement Prendre soin de soi, se connaître Rend plus fort Intériorisation Intuition	Douleur Rétablir l'équilibre, réconciliation Alignement Capacités managériales Révélation Tenir le coup Forces intérieures Prendre soin de soi , se connaître Rompre avec les modèles transmis	Auto-protection Douleur Rétablir l'équilibre, réconciliation Alignement Capacités managériales Découverte de l'humain Faire preuve de créativité Rend plus fort Révélation	Tenir le coup Empathie Connexion Management spirituel Maïeutique Trouver des soutiens
Valeurs	Honnêteté Vérité Bienveillance Charité Capacité à pardonner Visibilité Faire rêver Croire en les autres	Bienveillance Faire confiance Charité	Honnêteté Vérité Exemplarité Bienveillance Ne pas juger les autres	Honnêteté Vérité Capacité à pardonner Faire confiance Ne pas humilier Ne pas culpabiliser les autres Exemplarité Bienveillance Charité	Exemplarité Bienveillance Ne pas humilier Ne pas culpabiliser les autres Accepter les différences Amour
Vertus	Voir ce qui est positif Engagement	Engagement Voir ce qui est positif Humilité Savoir donner Savoir recevoir Gratitude	Voir ce qui est positif Honnêteté Respect des autres Bonté	Voir ce qui est positif Honnêteté Respect des autres	Voir ce qui est positif Humilité Savoir donner Savoir recevoir Courage Développer les talents
Définir la spiritualité	Valeurs transcendantes Différent de la rationalité Repères Dépasse la religion Liberté individuelle	Déficiance Sujet tabou Connexion à soi, aux autres, à l'univers Fluidité Confort Valeurs transcendantes Quête nécessaire mais difficile	Recherche de sens Connexion à soi, aux autres, à l'univers Effet de polarisation des dirigeants Fluidité Confort		Déficiance Sujet tabou

Comment progresser spirituellement ?	Bouddhisme, Religion, Dieu	Développement personnel, Constellations familiales	Passage positif, témoignage de reconnaissance, Difficile de sortir des modèles, Management des risques, Développement personnel, Médecine alternative nutrition	Passage positif, témoignage de reconnaissance	Difficile de sortir des modèles
--------------------------------------	----------------------------	--	---	---	---------------------------------

Figure 2 : tableau comparé des témoignages recueillis

Ce tableau nous permet sur la base des variables retenues d’aller plus loin dans l’analyse et les points de comparaisons possibles entre ces cinq témoignages. Nous retenons dans la discussion quatre points d’analyse comparée : les réactions sous forme d’escalade face à l’épreuve, la bienveillance comme outil de dissolution de la douleur, le besoin d’honnêteté et de réconciliation face aux autres et à soi-même, l’importance de la notion de modèle et de liberté (re)trouvée.

3.1. Réactions face à l’épreuve : une succession d’étapes

Nous constatons que les passages de leadership constituent des épreuves douloureuses qui appellent des réactions qui s’échelonnent dans le temps. Parmi les réactions immédiates, on trouve le besoin de trouver une solution au déséquilibre ressenti. Ce rétablissement d’équilibre passe par un coping évitant et l’instauration d’un système protecteur : « il faut tenir le coup, serrer les dents », l’intériorisation des problèmes rencontrés puis par la mobilisation de ressources qui sont soit ancrées dans les valeurs éducatives, soit mises en conscience et en valeur. La mise en acte de ces valeurs et vertus génère une libération des modèles acceptés avant l’épreuve que constitue le passage de leadership. Mais l’épreuve douloureuse est tellement puissante que le retour en arrière n’est plus possible, n’est plus désirable. Les personnes découvrent leur force dans une sorte de révélation de soi qui va permettre de grandir spirituellement.

Cette découverte passe par la mise en avant de différentes préférences :

L'un usera de son intuition en refoulant la rationalité, l'un exercera son empathie, l'une confinerà la rationalité à une étape mentale intermédiaire, l'un fera preuve de créativité, l'un portera l'attention sur la force intérieure, l'une prendra soin d'elle, l'un s'assurera des soutiens.

Certaines valeurs et vertus émergent ; par exemple la tendance à privilégier la bienveillance, l'honnêteté et le sens de la vérité se manifeste largement dans les cas présentés. Il existe à la fois une part naturelle dans l'exercice de ces valeurs mais également un développement avec le temps.

3.2. La bienveillance : une parade aux émotions trop négatives

La bienveillance se construit sur la stratégie de dissolution du mal :

« Le mal se dissipe car je pardonne, rien n'est immuable. Les choses mauvaises, lorsqu'elles reviennent, elles nous consomment. Il faut évacuer le mal. »#1

Dans la mesure où le dirigeant croit en l'Homme, il va pouvoir déployer sa bienveillance et aussi la capacité à dégager de la visibilité, à être intègre et crédible, être en ligne avec ce qu'il dit.

Sur le plan du management, être bienveillant, pour peu que l'on soit compétent et intègre aussi (Whitener & alii, 1998) afin d'être digne de confiance, permet la mise en place de la confiance avec l'ensemble du personnel, le fait de faire adhérer la majorité, la capacité à aider les autres, à se projeter dans l'avenir, faire en sorte que les collaborateurs du dirigeant sentent que ce qu'il leur dit est la vérité. Le dirigeant cherche à être crédible au niveau de l'action au jour le jour et aussi à faire rêver, à faire en sorte que les personnes se disent : « *j'ai ma chance* ».

Etre bienveillant, c'est aussi ne conserver la critique que si elle est à bon escient et construire des relations, faire en sorte que les collaborateurs tirent du plaisir et de la satisfaction de leur travail.

3.3. Le souci d'honnêteté et de sincérité face aux autres et à soi-même :

Egalement le souci de vérité, le besoin d'être honnête sont soulignés dans nos témoignages.

Certains comportements sont à proscrire ; il s'agit par exemple de ne jamais s'attribuer ce que l'on n'a pas fait soi-même car le comportement de reconnaissance a valeur d'exemple.

L'intégrité physique et mentale doit rayonner sur le rôle de leader. Une dirigeante constate combien les personnes sont sensibles à cette sincérité qui résulte de l'effort qui est fait d'être en harmonie avec soi-même. Egalement si la relation est sincère et marquée par le respect, les personnes évoluent. La sincérité est donc une condition d'un leadership efficace.

3.4. Cheminement vers un modèle spirituel et sentiment de liberté :

Cette expérience de libération se poursuit pour aboutir à une réconciliation avec soi-même, avec les autres. La spiritualité apparaît comme l'atteinte d'une liberté qui dépasse la religion. Se réconcilier c'est par exemple mettre en œuvre et découvrir la puissance du pardon (Seligman & alii, 2005).

Si les premières réactions aux passages de leadership nécessitent des efforts de la part des dirigeants, on remarque que dans un deuxième temps se produit une sorte de sublimation qui les pousse à ressentir une forme de fluidité, d'adopter des comportements sans effort, comme portés par le flot spirituel. Cependant d'une part tous les dirigeants ne sont pas capables d'atteindre ces sphères et un effet de polarisation entre les dirigeants se marque avec le temps. D'autre part le cheminement n'est pas facilité dans le contexte des entreprises aujourd'hui. En effet comme l'offre d'accompagnement en France et en entreprise est inexistante, les dirigeants soit ne font rien, soit capitalisent sur l'héritage familial et la religion, soit se

tourment personnellement et volontairement vers une offre hétéroclite. Cette offre comprend le développement personnel, le bouddhisme, les médecines alternatives, le travail sur le corps, la nutrition, et des pratiques ésotériques : astrologie, tarologie, référentiels de naissances, constellations familiales qui subissent l'opprobre et les accusations plus ou moins fondées de dérives sectaires.

CONCLUSION

Nous avons cherché à montrer l'ampleur qu'un passage peut avoir sur la puissance de leadership ressenti par des dirigeants. Nous remarquons que chaque dirigeant trouve dans son creuset (Thomas 2008) des épreuves variées mais identifiées (Noel & alii, 2004) et des ressources en réponses. Les passages de leadership sont autant d'occasions d'épreuves qu'offre une odyssée. Le parcours spirituel des cinq dirigeants montre la face cachée des souffrances ressenties au contraire de la vision simpliste et en surface que l'on peut avoir du dirigeant dans sa puissance, son autorité, sa domination. La construction du leadership passe par la valorisation des états d'adversité, de suspension, d'incursion dans de nouveaux territoires inconnus... Ce contraste entre les comportements des dirigeants avant et après l'épreuve, cette distance particulièrement marquante, la durée nécessaire pour rebondir véritablement, expliquent qu'il s'agisse d'une odyssée, certes subie par le dirigeant alors que l'épreuve sera choisie délibérément par le mystique religieux qui fait de l'ascèse une spiritualité consentie. Dans les deux cas toutefois, l'expérience spirituelle permet de dégager une énergie qui conduit à des formes d'exemplarité à chaque niveau approprié : le mystique offre un modèle spirituel pour les femmes et les hommes, parallèlement, le dirigeant est un exemple pour ses collaborateurs et ses proches. Les ressources identifiées ont été relatées dans le discours avec les concepts de valeurs ou de vertus. Dans le cheminement spirituel, la vertu apparaît comme un médium, un support pratique, révélateur de la spiritualité. La vertu permet

au dirigeant de maîtriser ses réactions, soit en les modérant, soit en s'affermissant (Forasacco, Voynet Fourboul, 2009). Valeur et vertus constituent des clés d'entrée raisonnablement accessibles pour investiguer la spiritualité des dirigeants. Les dirigeants que nous citons à l'appui de notre démonstration, exemplifient les réactions, valeurs et vertus clés d'où ils tirent leur force en situation de passage : le pardon, la charité, le soin de soi et des autres, le dévouement créatif et l'accueil des autres. Tout ceci s'inscrit dans les dernières avancées théoriques en matière de leadership authentique (Luthans, Avolio 2003), de servant leadership (Greenleaf, 1973), de leadership éthique (Ciulla, 2001)...

Nous prenons acte de l'effet de la spiritualité sur le développement harmonieux des dirigeants et leur capacité à développer leur efficacité en termes de leadership, non seulement à ne pas s'effondrer mais surtout à rebondir mieux, plus haut et ailleurs.

Pour autant, force est de constater que le sujet de la spiritualité, appliqué au monde de la dirigeance d'entreprise est loin d'être compris et admis. Dans une autre communication nous avons montré combien l'esprit cartésien issu des conquêtes des lumières est un modèle prégnant et façonnant l'idéologie rationnelle des dirigeants. L'ère postmoderne appelle à mettre au devant de la scène l'acteur percevant le monde, le chercheur bâtissant sa cartographie, sa représentation du monde, le dirigeant dans la compréhension de sa profondeur intérieure. La spiritualité est un des moyens de répondre à cette quête postmoderne (Wilber 1996). Cependant ce travail amène beaucoup d'interrogations :

Pourquoi si cette approche est opérante, n'est-elle pas plus diffusée dans le monde de l'entreprise ? Parler de spiritualité relève de toute évidence de la sphère la plus intime. Il est donc important d'établir très tôt durant l'entretien une relation de confiance et d'échange, un pacte psychologique avec la personne rencontrée qui peut passer par des échanges réciproques ou par une attitude bienveillante, un engagement respectueux (Dutton & alii, 2003). Parmi les conseils qu'il est possible de prodiguer à d'autres chercheurs pour faciliter la démarche

d'investigation auprès de managers, dirigeants et cadres dirigeants, on peut évoquer l'importance de ne pas présenter trop directement le thème de la spiritualité encore trop souvent connoté à une forme d'asservissement de l'esprit par des sectes ou du fait d'un prosélytisme religieux. Le thème de l'épreuve professionnelle à surmonter a été pour nous une sollicitation nous entraînant à recueillir des expériences liées à des épreuves ; pour autant il est aussi possible d'envisager de travailler sur une spiritualité s'établissant dans un contexte moins troublé, plus positif ?

Nous constatons que certains interlocuteurs sollicités dans le cadre de cette recherche ne sont pas à l'aise avec la façon de définir la spiritualité. Est-il envisageable d'avoir une spiritualité non exprimée par des mots ? voire même non consciente ?

Qu'en est-il des dirigeants qui restent insensibles ou fermés à cette approche ? Sont-ils pour autant moins performants ? Sans doute cette comparaison peut faire ultérieurement l'objet de piste de recherche.

Finalement nos travaux servent le champ de la GRH et plus particulièrement des talents à l'heure où les chercheurs, consultants, professionnels s'interrogent sur l'entreprise humaniste (« *Dare to Care* »). Le développement des talents suppose non pas de faire appel à la formation classique, mais d'éprouver les hauts-potentiels en les sortant de leur zone de confort afin qu'ils prennent des risques (Thomas 2008). Le problème est que l'entreprise offre peu d'accompagnement quant à la façon d'apprendre à partir de l'expérience. L'intérêt de notre travail consiste à montrer que la spiritualité est une des réponses possibles au développement des talents. Concrètement nous avons repéré des étapes dans un parcours non codifié d'apprentissage spirituel. La prise de conscience et la mise en œuvre de valeurs et vertus constitueraient un premier niveau en surface d'exercice de la spiritualité, un commencement dans l'évolution spirituelle. La mise en acte appelle ensuite un exercice de réflexion, de mise en mots pouvant passer par le partage avec des initiés, et qui traduit

l'élévation spirituelle, la mise en cohérence de soi, l'alignement par rapport à l'environnement. Cette élévation est particulièrement marquée chez ceux qui se sentent très à l'aise pour évoquer ouvertement leur propre conception de la spiritualité. Il reste que l'offre d'accompagnement loin d'être légitimée au pays de Descartes² ne facilite pas mais n'empêche pas non plus les dirigeants de se frayer leur chemin volontairement.

Bibliographie

- Avolio, B. & Gardner, W. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *Leadership Quarterly*, 16 (3): 315-338.
- Cavanaugh, G. (1999). Spirituality for Managers: Context and Critique. *Journal of Organizational Change Management*, pp. 186-199.
- Charan, R., S. Drotter and Noel, J. (2001). *The leadership pipeline*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ciulla, J.B., Carving leaders from the warped wood of humanity. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. Halifax: Dec 2001. Vol. 18, Iss. 4; pg. 313, 7 pgs
- Desjeux, D. (1996). Scales of observation. A micro-sociological epistemology of social science practice. *Visual Sociology, International Visual Sociology Association*, pp. pp. 45-55. Vol. 11 No. 2
- Dutton, J.E. and E. Heaphy. (2003). The Power of High Quality Connections. In Cameron, K., J.E. Dutton and R.E. Quinn, *Positive Organizational Scholarship* (San Francisco: Berrett-Koehler), 263-278.
- Forasacco C., Voynnet Fourboul C. (2009). *Les vertus du leadership fondé sur la spiritualité*, in Tous vertueux, coordonné par Jean-Marie Peretti, ed. Eyrolles.
- Giacalone R. A., Jurkiewicz C. L. (2003). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Sharpe.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Glaser B. G., Strauss A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Greenleaf, R. (1973). *The Servant Leader*. Greenleaf Center, Newton Center.
- Himmelfarb, G. (1994). *On looking in the Abyss: Untemely thoughts on Culture and Society*. NY: Knopf.
- Ilies, R., Morgeson, F., & Nahrgang, J. 2005. Authentic leadership and eudemonic wellbeing: Understanding leader-follower outcomes, *Leadership Quarterly*, 16(3): 373-394.
- Korac-Kakabadse N., Kouzmin A., Kakabadse A. (2002). Spirituality and leadership praxis. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 No. 3, pp. pp. 165-182.

² Travaux acceptés par l'Academy of Management à Montréal Aug 2010 - Passion and dispassion: The journey from rationality to spirituality (and back?): a French odyssey

- Luthans, F., & Avolio, B. J. 2003. Authentic leadership development. In K. S. Cameron & J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- McCall, M., Lombardo, M. & Morrison, A. (1988). *The lessons of experience*. Lexington, MS: Lexington Books.
- Miles M. B., Huberman A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Mitroff I. I., Denton E. (1999). *A Spiritual Audit of Corporate America*. Jossey-Bass.
- Neck, C. P, Milliman, J. F. . (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology* .
- Noel J.L., Dotlich D. L. and Walker N. . (2004). *Leadership Passages: The Personal and Professional Transitions That Make or Break a Leader*. Jossey-Bass.
- Pruzan P., Pruzan Mikkelsen K. (2007). *Leading with wisdom, spiritual-based Leadership in Business*. Greenleaf Pub.
- Schramm-Nielsen, J. (2001). *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, Iss. 5/6, pp. 404, 20 pgs.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., Peterson, C. (2005). *Positive Psychology Progress*. *American Psychologist* , Vol. 60 Issue 5, Jul/Aug, pp. 410-421.
- Strauss A., Corbin J. (1990). *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques*, . Newbury Park : Sage Publications.
- Thomas, R. J., (2008). *Crucibles of Leadership: How to Learn from Experience to Become a Great Leader*, Harvard Business Press.
- Wilber, K. (1996). *A brief history of everything*. Boston: Shambhala.
- Whitener E.M., Brodt S.E., Korsgaard M.A., Werner J.M. (1998) Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review*. Briarcliff Manor: Jul. Vol. 23, Iss. 3; pg. 513, 18 pgs