

# **Chapitre 13**

## **Le rôle de la spiritualité dans les épreuves des dirigeants**

**Catherine Voynnet Fourboul**

La question qui occupe la spiritualité dans le soin peut bénéficier d'un regard dans un domaine quelque peu différent. Une situation parallèle est proposée avec le cadre des dirigeants d'entreprise soumis à des épreuves. D'une certaine façon si l'on devait envisager d'apporter du soin aux dirigeants, que serait-il nécessaire de savoir sur leurs épreuves et l'état de leur développement spirituel pour mieux les accompagner ?

Les dirigeants apparaissent dans l'entreprise comme marqués par des pressions très fortes. Et contrairement aux représentations classiques, les dirigeants peuvent eux aussi connaître des épreuves comme les patients que les soignants accompagnent. De nos jours le contexte de fortes pressions alliées à une évolution des collaborateurs, tant en matière d'éducation que d'aspirations, annonce des expériences nouvelles chez les dirigeants qui font face à de multiples difficultés. Il existe des guérisons qui se manifestent chez les dirigeants par la capacité à se relever et à produire un leadership plus efficace en ayant recours à la spiritualité.

Le recours à la spiritualité n'est d'ailleurs pas sans lien avec le contexte des entreprises et la pression concurrentielle qui les oblige à l'innovation et à la créativité. Offrir un travail qui fait sens répond à une motivation intrinsèque qui se répand largement. Des cadres et dirigeants sont en quête de sens et de satisfaction au travail plutôt que de rémunération et de temps (Fry, 2003) et apparaît un désir de bien-être au travail (Friedman & Lobel, 2003) soulevant des interrogations à propos d'un modèle d'entreprise plus humaine.

Dans une première partie, l'articulation entre la spiritualité et la notion de passages de leadership et d'épreuves sera présentée. Dans une seconde partie et avec l'appui d'une recherche qualitative, seront exposées les différentes étapes que les dirigeants traversent face à des épreuves ainsi que les clés spirituelles pour faire face à ces passages caractérisés par l'adversité.

### **Spiritualité, leadership et passages de leadership**

#### **Définir la spiritualité**

L'évocation du leadership spirituel (Voynnet Fourboul, 2014) amène à approfondir le sens de la spiritualité dans l'univers du leadership, le cheminement. Même si le terme de spiritualité est souvent dans le monde professionnel connoté à la religion, il existe une grande variété de spiritualités et l'on remarque qu'elles englobent certaines des caractéristiques suivantes : 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 à contribuer 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 (Cavannagh, 1999).

Robert Giacalone et Carole L. Jurkiewicz (2003) se sont prêtés à un exercice de recensement des définitions de la spiritualité 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 spiritualité pour autant n'est pas la religiosité. On retiendra principalement que la spiritualité est beaucoup plus large que n'importe quelle religion organisée et détentrice de doctrines et dogmes. Au contraire la spiritualité particulièrement lorsqu'elle se manifeste par la prière, le yoga, la méditation est la source pour chacun d'une quête permettant à la personne de trouver du sens dans sa vie, de se sentir connectée avec les autres êtres humains. La quête spirituelle constitue un processus dynamique par lequel les personnes cherchent à découvrir leurs potentiels, leur finalité ultime, leurs relations personnelles avec quelque chose de plus grand qui peut ou peut ne pas être Dieu.

### **Tomber et se relever : les passages de leadership**

Les passages de leadership sont des expériences nouvelles que vivent les dirigeants et qui leur permettent de faire grandir leur leadership. Ils constituent des possibilités d'apprendre (Thomas 2008) (1) principalement grâce à la nouveauté des situations mais aussi (2) par des épreuves qui, elles, peuvent faire appel à leurs ressources spirituelles. Dans le soin, on pourrait parler de guérison ou de bienfait. Les passages de leadership constituent des défis à relever. Ils permettent au leader de se constituer un répertoire de savoir-faire alimentant son expérience (Thomas 2008) (McCall & alii, 1988). Cette succession d'expériences s'effectue par palier. Chaque palier ou étape franchis 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. Il développe son répertoire d'expériences. Chaque passage de leadership signale sa capacité à évoluer dans les organisations.

Depuis toujours 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. Mais en situation d'extrême pression, de traversée du désert, il arrive que les dirigeants aient recours à la spiritualité pour faire face. Et cette situation peut évoquer un parallèle avec celle des patients qui se tournent vers le monde des soignants pour les accompagner.

Ce recours à la spiritualité est une forme d'odyssée. On se concentrera sur le déclenchement de la spiritualité provoqué par une activité managériale sous tension. En quoi la spiritualité peut-elle constituer une ressource pour les dirigeants ? Comment est-elle mobilisée durant les épreuves qu'ils traversent ?

### **Les épreuves des dirigeants**

Les épreuves proviennent de situations critiques dans lesquelles le rôle du leader s'affirme pleinement. Noel et alii (2004) évoquent : rejoindre une nouvelle entreprise, être manager pour la première fois, accepter une mission de dépassement, 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, le leader agit dans un cadre matériel, émotionnel et mental et peut faire usage de sa force mentale et bénéficier de soutien émotionnel et de conditions matérielles. Mais il peut également faire appel à sa dimension spirituelle. Paul Diel en évoquant la métaphore de Prométhée qui symbolise *la pensée prévoyante*, considère que l'intellectualisation est un premier degré de spiritualisation. Celui qui se détourne de l'esprit et de la recherche du sens de la vie, en ne continuant pas la route évolutive vers la spiritualisation, subit le châtement de Prométhée.

En l'occurrence c'est cette quête de l'élan évolutif lors des situations d'épreuves qui traduit la spiritualisation des dirigeants. Les passages de leadership offrent autant d'épreuves favorisant le développement de la spiritualité chez les dirigeants et différentes étapes sillonnent le parcours au travers de différentes manifestations (réactions émotionnelles, prise de conscience, révélation de sens, nouvel équilibre de vie).

## **Les leçons du terrain**

### **Méthodologie**

Pour répondre à la question de la façon dont les leaders vivent une transition qui les amène à tomber et à se relever et de la place que peut prendre la spiritualité dans ce passage, une recherche qualitative a été menée entre 2009 et 2013 portant sur le leadership de dirigeants d'entreprises française, marocaine, et britannique. Cette recherche se concentre sur la façon dont les leaders négocient certains défis qui se présentent à eux durant ces périodes cruciales de transition.

Un choix de 21 dirigeants âgés de 45 à 80 ans 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 de concepts émergents pour assurer la comparaison et la présentation de points communs et de spécificités des cas de dirigeants.

L'échantillon se compose des nationalités suivantes (19 Français, 1 Britannique, 1 Marocain), sexe (15 hommes et 6 femmes), fonction (PDG, DG DAF DRH de grands groupes), taille de l'entreprise (majorité de grandes entreprises, 4 PME). Une grande partie des personnes interrogées est de confession catholique, généralement non pratiquante, cependant on y trouve une certaine diversité avec des personnes athées, des personnes pratiquantes, des personnes aux religions différentes dont la religion musulmane, une personne ayant évoqué son appartenance à une loge maçonnique.

### **Réagir à un passage de leadership**

Si l'on se concentre sur le passage de leadership comme un moment d'épreuve, on constate que les dirigeants passent par des étapes assez proches de ce que l'on peut éprouver dans un deuil. Sur la base des travaux de Ramsay (1977), de Kübler-Ross (1975) et de ce que racontent les dirigeants, il est possible de faire état de différentes étapes des réactions.

Les réactions aux passages de leadership sont souvent proches. On peut distinguer des réactions immédiates (résonance primaire) et 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, intériorisées 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.

L'intérêt, pour ceux qui accompagnent les dirigeants, est de pouvoir se préparer et anticiper les différentes étapes du cheminement reproduites dans la figure suivante.

## Figure 1 : Les réactions à un passage de leadership (VOYNNET FOURBOUL, 2014)

Certaines citations issues de notre étude permettent de commenter les différentes étapes de ce cheminement.

- 1- La première étape est marquée par un **choc**, parfois même un doute sur la réalité de l'épreuve, avec un sentiment de douleur : « *C'était très douloureux (...) C'est très dur. Sur le moment je n'ai pas pu parler* ».
- 2- La deuxième étape de **contrôle** de soi consiste à accuser le coup et à maintenir les apparences : « *Pour cela je me contrôle, j'établis un système de protection pour ne pas être atteint malgré la violence* ».
- 3- La troisième étape est le déni, le refus d'admettre l'épreuve, le plus souvent le refus d'en parler à ses proches : « *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)* ». Un autre dirigeant évoque *la honte et la culpabilité* qu'il ressent et qui l'empêche de parler à sa femme. Il a envie de conserver cette bulle protectrice qui le rassure.
- 4- La quatrième étape est la **colère**, et les dirigeants évoquent des situations au cours desquelles les choses ne se sont pas passées comme prévues, ou des situations qui ont fait naître un sentiment d'injustice. La colère peut aider le dirigeant à résoudre un problème à court terme, mais quand elle perdure longtemps après son déclenchement, elle devient préjudiciable à la personne : « *Au début j'ai ressenti un sentiment de grande injustice* ».
- 5- La cinquième étape consiste à gérer les **émotions** qui s'amplifient. Parfois la peur peut apparaître : « *Il a fallu que je me retienne, que je gère mon émotion* ».
- 6- La sixième étape est la **dépression**, la montée de l'anxiété, caractérisée par des troubles du sommeil, du comportement, puis un lâcher-prise par rapport à ce qui était. De cette étape de tristesse, on prend conscience que ce qui a été fait a été fait et qu'il n'y a plus rien à faire. Là apparaît l'acceptation qui s'accompagne d'un transfert entre l'objet qui pose problème et une attention portée à soi : « *À partir de là, ce combat me ruine, je connais des insomnies, une grande fatigue, je m'arrête durant huit jours* » ; « *Cela m'a beaucoup perturbé j'étais moi-même malade* ».
- 7- La septième étape est la réflexivité, l'expérimentation de moyens autres pour remonter la pente. Par exemple la méditation, les exercices de respiration, c'est aussi à ce moment que la spiritualité intervient comme façon de se guider, comme éveil de la conscience : « *C'est l'occasion de se poser des questions : y a-t-il eu des erreurs de ma part ?* » ; « *Je pratique la méditation. Je me pose des questions sur ma vie, je commence à être désagréable parce que je ne suis pas ce que je suis. J'essaie d'entrer à l'intérieur de moi* ».

- 8- La huitième étape est la découverte de **soi**, cela consiste à mieux connaître ses ressources, à mieux se connaître, à se donner des buts positifs et différents, à trouver le sens de l'épreuve, à se pardonner ou pardonner aux autres : « *Lorsqu'on est au bord du gouffre, cela permet de mieux connaître ses ressources. Il faut chaque fois faire un effort sur soi-même* ».
- 9- La neuvième étape consiste à passer à l'**action**, à rebondir et à achever le processus d'acceptation de ses vulnérabilités (en reconnaissant l'échec quand il s'agit de ce passage précis) dans la sérénité. Là, on a fait la paix avec ce moment du passé sans excès émotionnel. On vit dans l'ici et maintenant, on passe à de nouveaux projets en y adhérant sans problème : « *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* ».

Lorsque le dirigeant a pardonné réellement (par exemple dans le cas du passage de leadership suivant : « faire face à des collègues rivaux ou un mauvais supérieur hiérarchique »), il est alors totalement libéré. L'acte du pardon peut entraîner moins d'anxiété et de dépression, une amélioration de la santé, un meilleur coping avec le stress, et un rapprochement des autres (Worthington, 1997). Avec le pardon libérateur, la phase de rebond du dirigeant est marquée par des réalisations d'ampleur qui peuvent toucher par exemple à la culture d'entreprise, à l'adoption de projet d'envergure et la création de richesse. Pour celui qui accompagne, le soin véritable consiste à aider le dirigeant à pardonner.

Il apparaît que la résistance face aux épreuves varie selon les personnes. Pour beaucoup on observera une transformation, les dirigeants sont capables de repartir, de rebondir mais ils ne sont plus les mêmes. Ils sont allés au-delà du règlement d'une simple crise, face aux catastrophes, ils se transforment. La personne qui accompagne, distingue alors l'ampleur des effets des épreuves et leur capacité à transformer les êtres. La capacité à connaître les étapes d'un cheminement dans l'épreuve permet de guider les personnes, de les aider au long de l'épreuve, sans doute parce que l'anticipation sera meilleure et permettra un meilleur accueil de la personne qui souffre. Qu'il s'agisse d'espoir d'un dénouement positif ou du travail sur le sens, l'apport de l'accompagnant nécessite discernement et capacité de recul par rapport à l'incertitude.

### **Les clés spirituelles pour faire face**

Cette recherche qualitative permet de montrer que la spiritualité peut permettre d'une façon générale de faire face à des épreuves et on peut distinguer 3 étapes dans la recherche d'unité. Quelle que soit la variété des situations d'épreuves, un cheminement spirituel consiste (1) à se connecter à quelque chose de plus grand que soi afin de réaliser un alignement personnel, (2) à trouver plus de compassion, (3) à rebondir dans un agir positif.

#### **- *Se connecter et être aligné***

La plupart de ceux qui évoquent la spiritualité comme moyen de développement personnel et plus particulièrement de développement de leur conscience insistent sur la nécessité de l'alignement.

*Quand on est bien en phase avec l'aspect spirituel, on est extrêmement fort. On est bien aligné. C'est toujours la notion d'alignement qui revient. On est juste, ça sonne juste. On ne fait pas des effets de manche. On n'a pas de crispation absolue. On ne se met*

*pas en situation hyper rationnelle, pour défendre des choses qui ne sont pas à défendre. DRH Banque*

Comment peut-on définir l'alignement ? Définir l'alignement n'est pas chose aisée. Ce terme est utilisé sans être défini : à propos de sa contribution à la construction d'une identité sociale (Tajfel, 1978), (Tajfel Turner, 1979) et de l'alignement entre les valeurs de la personne et celles de l'organisation (Barrett, 2003). La recherche empirique permet de préciser ce terme. Cela signifie que toutes les énergies sont orientées de façon harmonieuse vers un point central de soi : on est comme conduit consciemment ou inconsciemment, sans effort et avec évidence. Certains dirigeants évoquent le fait qu'au moment où ils s'exposent, ils ne cachent pas leur identité réelle. Et lorsque l'alignement est clair et puissant, il suscite la confiance des personnes. Une identité claire passe par le fait de montrer ses convictions, ses compétences, et d'agir en conséquence pour offrir aux autres une image de cohérence, d'authenticité. Si l'on va plus loin, on constate que l'alignement intellectuel n'est pas suffisant, car l'identité va au-delà du savoir intellectuel et révèle une personne dans son intégralité.

*Mais à partir du moment où il y a une forme d'alignement de la personne, une cohérence, il y a des choses qui se font au-delà de ce qu'on est capable de formuler. On est reconnu d'une certaine manière dans sa cohérence. Je pense qu'au niveau des dirigeants, cela se voit beaucoup aussi. DRH Banque*

Aligner, cela signifie être cohérent dans ses émotions, son esprit, son corps, son âme au sein d'une identité que l'on peut affirmer au monde. En ce sens, l'alignement est lié à la notion d'intégrité. L'intégrité fait référence à l'unité intérieure, à l'unicité qui est le résultat de l'intégration de soi et l'intégration s'accroît tout au long de la vie grâce à une réflexion intérieure et à une meilleure compréhension de soi survenant le plus souvent grâce à l'expérience de la vie. L'intérêt de l'intégrité est qu'elle pousse la personne à tenir ses engagements. Les engagements sont des promesses faites à soi-même et aux autres, des convictions, des croyances à propos de ce qui est bien ou mal. L'intégrité comporte donc une dimension sociale puisque la personne déploie son rôle dans une communauté plus large, et également une dimension morale et éthique (une personnalité intégrée c'est-à-dire pleine, entière, non divisée permettra à la clarté morale et éthique de se manifester).

L'alignement demande aussi de marquer son espace en tant que personne, de prendre conscience et de créer cet espace personnel. En effet travailler sur soi demande d'être en mesure de distinguer soi des autres. Peter Frost (2003) évoque l'image de la création d'un sanctuaire, un espace pour soi que l'on préserve de toute intrusion et que l'on utilise fréquemment et il cite la pratique d'un dirigeant consistant à lire chaque jour le mail d'un ami théologien et mystique. Il s'habitue chaque jour à lire ce message et à méditer sa signification. C'est une façon pour lui de créer un espace mental dans un quotidien très affairé.

La réalisation de l'intégration suscite l'appel à la spiritualité et à quelque chose qui va au-delà de la personnalité individuelle et de l'ego, donc une connexion à quelque chose de plus grand à l'intérieur ou qui va au-delà de soi. Savoir se connecter passe par le repérage de ses propres facilités de connexion : l'âme, l'esprit, le cœur, l'intuition, également le corps, la présence d'autres êtres (humain-animal), d'une communauté, d'un groupe, il peut s'agir de ressentir cette connexion par la nature, l'art, ou Dieu, l'univers ou une puissance supérieure.

D'une façon générale les personnes qui accompagnent les dirigeants spirituellement agissent à partir d'une expérience vécue par le dirigeant. Elles cherchent alors à communiquer depuis le cœur de leur être sans se laisser déborder par l'environnement et cela implique de respecter

leur énergie interne, de faire et de laisser faire, de trouver leur propre centre de gravité, d'éprouver une sérénité interne et d'agir sans rien attendre en retour.

La méditation peut permettre à ceux qui accompagnent les dirigeants, de trouver la sérénité nécessaire à leur pratique. Du côté des dirigeants, lorsque ceux-ci pratiquent la méditation, ils le font souvent à la suite de situations d'adversité, dans des périodes de transition propices à des actions en développement personnel, même pour les plus rationnels d'entre eux. Ils sont davantage prêts à ce type de pratique à la suite d'une épreuve. Les coachs et les soignants peuvent pratiquer des séances de méditation avec les dirigeants.

#### - *Trouver plus de compassion*

L'une des clés spirituelles est l'ouverture à la compassion et en premier lieu au moment d'un passage qui concerne le dirigeant, la compassion sur soi. Étymologiquement, la compassion signifie (passion) souffrir (com) avec et se rapproche de la sympathie dans le parallèle étymologique (latin/grec). Lorsqu'on éprouve de la compassion, on souffre avec l'autre personne. La compassion consiste à faire preuve d'attention à l'égard d'autrui, à comprendre les sentiments d'autrui, ressentir une préoccupation pour l'autre, prendre soin de l'autre et vouloir agir en réponse au sentiment d'autrui dans le but de soulager sa douleur. Nous apprenons la compassion par nos échecs, par l'acceptation de nos vulnérabilités. Généralement les traditions religieuses poussent les personnes à développer la compassion. Cependant de nombreuses cultures organisationnelles sont indifférentes ou mêmes découragent la compassion ce qui ne manque pas de créer des conflits de valeurs.

Jane Dutton & alii (2006) ont étudié la compassion dans les organisations et ont montré que l'attention pouvait être organisée dans un modèle collectif d'actions grâce aux valeurs, aux routines et au réseau qui permettent de faciliter la cohérence des actions. Les émotions, contrairement à certaines conceptions qui mettent l'accent sur la façon dont elles interféraient avec le processus organisationnels, constituent une force constructive qui contribue à l'organisation de la compassion et au passage à l'action. En effet les émotions ont un pouvoir de légitimation de l'action.

Faire preuve de compassion c'est chercher le plus grand bien pour l'individu, le groupe et la mission. La compassion peut être perçue comme quelque chose de doux qui nous met dans une position vulnérable. C'est naturellement une forme d'altruisme. Pargament & alii (1998) ont remarqué que les personnes incapables de se pardonner ou de pardonner aux autres ont également une incidence accrue de dépression et de manque de compassion envers les autres. La compassion incite à trouver un moyen de s'attendrir ou d'être plus acceptant envers les personnes en général.

La compassion peut permettre au dirigeant de comprendre ce qu'il fait, ceci sans limiter son courage. C'est sans doute ce qui explique les hésitations des dirigeants à s'ouvrir à la compassion car ils savent que certaines décisions difficiles sont prises pour le bien du plus grand nombre mais pas de tous.

#### - *Adopter un style optimiste et agissant*

Le cheminement spirituel peut aboutir à des manifestations qui se concrétisent dans l'action ce qui constitue un indice de la réussite du passage de leadership. Les dirigeants sont des personnes qui sont tournés vers l'action. Le leadership spirituel se manifeste par la contribution nouvelle que le dirigeant va pouvoir offrir. Or les situations d'adversité peuvent provoquer au moins deux types de réactions qui auront un retentissement sur l'action des dirigeants : une réaction visant à contribuer au monde (en améliorant sa contribution), une réaction visant à préférer un style personnel optimiste. La communication non violente



(Rosenberg 2007) insiste également sur la puissance de la contribution. Lorsque l'on demande à des gens de penser à une action qu'ils ont accomplie et qui a contribué d'une manière ou d'une autre à embellir la vie de quelqu'un, ils ressentent un profond bien-être.

Cette contribution agissante provoque une rétroaction très reconfortante sur le dirigeant. C'est la marque positive, l'empreinte qu'il laisse au monde.

L'espoir et l'optimisme constituent des remparts efficaces contre les dommages psychologiques que procurent les situations d'adversité. Les optimistes sont plus centrés sur le problème, moins débordés par les émotions, acceptent mieux la réalité des situations, voient plus facilement le bon côté des choses en particulier la capacité à apprendre et à être en capacité de relever des défis. Les styles « optimiste » et « pessimiste » sont des traits relativement stables, mais l'espoir comme le style « optimiste » peuvent être cultivés et aider à changer le centre d'attention. Mêmes des personnes naturellement pessimistes qui passent une semaine à faire des exercices consistant à identifier dans le passé les moments durant lesquels elles étaient au meilleur de leur forme, en exprimant de la gratitude pour quelqu'un qu'elles n'avaient pas véritablement remercié, en écrivant 3 bonnes choses qui les ont rendus heureux, ont amélioré leur niveau de bonheur 6 mois après (Seligman & alii 2005). Apprécier la vie professionnelle, avoir de la gratitude pour l'entourage sont d'autres grands principes du leadership spirituel.

En conclusion, le passage de leadership est une notion positive dans le sens qu'elle implique une valeur productive de l'épreuve contribuant à un leadership qui se construit par l'expérience.

Le cheminement spirituel n'intervient que lorsque le dirigeant est prêt, c'est à dire quand il a mis de côté son ego et s'ouvre à l'humilité. Cette étape ne va pas de soi si facilement pour les dirigeants qui sont des personnes tirant souvent leur confiance en elles par une affirmation forte d'elles-mêmes qui mène souvent à toutes les formes de narcissisme. A l'instar de la méditation décrite par Zajonc (2009), le cheminement spirituel commence par une connexion à soi résultant d'une concentration sur soi propice à déclencher une attention concentrée et ouverte. De cette attention qui peut paraître comme un moment en décalage avec l'activité habituelle du dirigeant peut alors apparaître l'intégration entre le soi et ce qui émerge de l'attention.

L'épreuve a ceci de particulier qu'elle fait appel à la présence de l'humilité qui s'avère une condition pour que le cheminement puisse transformer l'épreuve en une expérience positive. L'intégration suppose aussi d'avoir dépassé les stades du déni, du rejet et de la colère... Alors que l'attention est liée à la compassion, l'intégration suscite une action alignée, une contribution au monde par l'action en résonance avec l'expérience spirituelle. Le processus libérateur intègre aussi le sentiment de gratitude procurée par l'expérience spirituelle et conduit à offrir aux autres un alignement de soi qui suscite la confiance.

Pour autant les dirigeants peuvent-ils mettre leur spiritualité au service de leur leadership sans passer par des épreuves ? Un peu comme si on se reliant à soi pour être au mieux de ses actes en travaillant sa pleine conscience. Ce registre permet de mettre en avant l'importance de l'alignement et du sens de son identité claire et stable pour un dirigeant.

La concentration sur les passages de leadership et les épreuves amène à préciser la définition du leadership spirituel : un dirigeant doté d'un leadership spirituel est un dirigeant à la fois

aligné (croyances, valeurs, décisions et actes sont à l'unisson), profondément ouvert sur les autres et qui est parvenu à cet état grâce à un concentré d'épreuves et d'expériences de prise de recul, d'abandon de son ego, d'affermissement de valeurs éclairées, d'enrichissement de sa conscience au service de tout ce qui dépasse sa personne.

## Bibliographie

- Barrett, R. (2003), "*Culture and consciousness. Measuring spirituality in the workplace by mapping values*", in Giacalone, R.A. and Jurkiewicz, C. (Eds), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, M.E. Sharpe, Armonk, NY.
- Diel P., *Psychologie de la motivation. Théorie et application thérapeutique*, Paris, PUF, 1947
- Dutton, J.E. Heaphy, E. (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.
- Dutton, J.E., Worline, M.C., Frost, P.J., Lilius, J. (2006) Explaining Compassion Organizing, *Administrative Science Quarterly*, vol.51, pp.59-96.
- Friedman, S., Lobel, S. (2003). The happy workaholic: A role model for employees. *Academy of Management Executive*, 17, 87-98.
- Frost, P. J. (2003) *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fry, Louis W. (2003) "Toward a Theory of Spiritual Leadership," *Leadership Quarterly*, 14 (6), 693–727.
- Giacalone R. A., Jurkiewicz C. L. (2003) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Sharpe.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Kübler-Ross, E. (1975) *Les derniers instants de la vie*. Genève: Éditions Labor et Fides.
- McCall, M.W. Jr, Lombardo, M.M., Morriison, A. (1988) *The Lessons of Experience*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Noel, J.L., Dotlich, D. L., Walker, N. (2004) *Leadership Passages: The Personal and Professional Transitions That Make or Break a Leader*. Jossey-Bass.
- Pargament, K. I., Smith, B. W., Koenig, H. G., & Perez, L. (1998). Patterns of positive and negative religious coping with major life stressors. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 37,710–724
- Ramsay, R.W. (1977) Behavioural approaches to bereavement, *Behavioural Research and Therapy*, vol 15, 131-5.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., Peterson, C. (2005) Positive Psychology Progress. *American Psychologist*, Vol. 60 Issue 5, Jul/Aug, p410-421.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990) *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park: Sage Publications.
- Tajfel, H. (1978), *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, Academic Press, London.
- Tajfel, H. Turner, J. (1979), "An integrative theory of intergroup conflict", in Austin, W. and Worchel, S. (Eds), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Brooks/Cole, Monterrey, CA, pp. 33-47.
- Thomas, R. J., (2008) *Crucibles of Leadership: How to Learn from Experience to Become a Great Leader*, Harvard Business Press.

- Thomas, R. J., (2009) *Intrinsic Motivation at Work. What really Drives Employee Engagement.*, San Francisco: Berrett-Kohler Publishers, 222 p.
- Voynnet-Fourboul C. (2014) *Diriger avec son âme, Leadership et spiritualité*, éditions EMS, Questions de société.
- Worthington, E.L. (1997) *Dimensions of Forgiveness: Psychological Research & Theological Perspectives* Templeton Foundation Press.
- Zajonc A. (2009) *Meditation as Contemplative Inquiry: When Knowing Becomes love*, Lindisfarne Books.