

LEADERSHIP GÉNÉRATIF

Résumé

La métamorphose humaniste représente un changement de perspective dans la façon de gérer les organisations, en mettant l'accent sur les aspects humains et sociaux des collaborateurs qui se déroule dans un contexte marqué par la complexité. Certains dirigeants permettent de faire une différence dans cette transformation des organisations. Le papier explore la voie de la dimension spirituelle et générative ainsi que la capacité perceptuelle des leaders qu'il s'agisse de socioperception ou de perception des signaux faibles. Il s'appuie sur une recherche narrative menée auprès de 127 personnes, majoritairement des dirigeants. Les résultats font état d'une typologie du point de vue de leur générativité et de leur perception des signaux faibles afin de mieux comprendre leur action transformatrice.

Mots clés

Métamorphose humaniste - Générativité - Perception des signaux faibles - Socioperception - Recherche narrative - Leadership spirituel – Dirigeants

Article co-signé par Catherine Voynet-Fourboul docteur en sciences de gestion Panthéon-Assas, Marie Christine Villagordo, Facilitatrice en convergence des libertés et Eric Gautier docteur en management.

LEADERSHIP GÉNÉRATIF

1. Introduction

La question de la métamorphose humaniste a traversé les époques. Depuis Montaigne abordant la conscience humaine, Nietzsche prônant une métamorphose de l'humanité au XIXe siècle et Max Weber (1904-1905) dans le cadre de la société, qui avait remarqué l'impact de la diminution des croyances dans la modernité, suscitant la rationalité légale comme axe réparateur. L'idée de métamorphose humaniste dans le domaine des organisations et du travail nous apparaît comme un défi plus ou moins annoncé par des chercheurs en gestion, comme Peter Drucker se prononçant pour une orientation plus humaine de l'entreprise (Toubiana & Yair 2012). La métamorphose humaniste représente un changement de perspective dans la façon de gérer les organisations, en mettant l'accent sur les aspects humains et sociaux des collaborateurs plutôt que sur une approche strictement technique ou financière. Cela signifie considérer les ressources humaines comme des personnes avec des aspirations, des motivations et des besoins uniques, plutôt que comme des moyens de production. L'ambition s'est tournée alors vers une dimension très individuelle avec Abraham Maslow (1954), démontrant la métamorphose de la motivation humaine, et de nombreuses injonctions de conférenciers et de consultants plaidant pour un management axé sur la reconnaissance et l'autonomie des personnes. Du côté des pratiques on peut évoquer le management participatif, le développement et la reconnaissance des personnes, le façonnage d'une culture d'entreprise positive et inclusive.

Dans l'environnement incertain, imprévisible, volatile, ambigu des organisations, la complexité caractérise de nos jours généralement les processus organisationnels. Or la rationalité instrumentalisée, réduite au calcul, ne permet pas d'apporter les réponses efficaces. Nous nous intéressons aux entreprises qui s'adaptent et créent une nouvelle voie, et partant du principe que le rôle des dirigeants permet de faire une différence dans la transformation des organisations, nous avons souhaité en comprendre les raisons du point de vue de l'intériorité des dirigeants. Plusieurs pistes sont abordées, d'une part la voie du leadership des dirigeants particulièrement dans sa dimension spirituelle et générative (Fry & Cohen, 2009) et d'autre part la capacité perceptuelle des dirigeants.

C'est pourquoi notre question centrale consiste à établir les rôles que jouent la perception des dirigeants ainsi que leur posture générative dans la transformation des organisations.

Notre recherche s'appuie sur une enquête narrative menée auprès de 127 personnes, majoritairement des dirigeants, dont l'objet est de rechercher en quoi les leaders se différencient par rapport à la générativité en tant que valeur et impact de leur action dans l'organisation. La revue de littérature est centrée sur la générativité et la perception en tant que sources de différenciation des dirigeants contribuant à la métamorphose humaniste ainsi que sur la dimension de la transformation des organisations. La partie consacrée au terrain présente la méthodologie ainsi que les résultats centrés sur une typologie des dirigeants du point de vue de leur générativité et de leur perception des signaux faibles afin de mieux comprendre leur action transformatrice. Il s'agit aussi dans une perspective plus évolutive d'évoquer les éléments déclencheurs, les prises de conscience qui poussent les dirigeants à se tourner vers les transformations humanistes mobilisant la générativité.

2. Revue de littérature

2.1. Les dirigeants qui font une différence

Dans cette partie nous prenons comme point de départ les dirigeants qui font une différence en matière de métamorphose humaniste sur la base de leurs capacités de perception, de générativité et de leadership spirituel. Ensuite nous évoquons le positionnement de la métamorphose humaniste dans le cadre de la transformation impulsée par les dirigeants.

2.1.1 Les formes de perception concernant les dirigeants

Du point de vue de la perception, les capacités des dirigeants leur permettent d'accéder aux aspects sociaux et environnementaux dans une forme de résonance (Socioperception) et de connexion spirituelle.

Socioperception. La perception fait l'objet d'apports sociologiques. Ainsi la socioperception c'est-à-dire la captation des tendances lourdes de l'évolution de la société (de Vulpian, 2021) ou la résonance (Rosa, 2018) sont des concepts proches qui envisagent la relation au monde comme une écoute active de ce qui se passe pour saisir les opportunités d'un monde meilleur. La résonance est une relation au monde associant affection et émotion, intérêt propre et sentiment d'efficacité personnelle, dans laquelle le sujet et le monde se touchent et se transforment mutuellement (Rosa, 2018). Le contraire de la résonance est l'aliénation, qui est une "relation" d'indifférence, voire d'hostilité, une relation sans relation. La résonance n'est pas une alternative à l'aliénation, mais seulement un éclair, une connexion dans un monde aliéné, muet et souvent répulsif, tandis qu'apparaissent des expériences de résonance ici et là, d'une part, et une capacité de base durable pour la résonance ainsi qu'une confiance fondamentale durable en la résonance, d'autre part. Ce sont des conditions nécessaires et des fondements existentiels pour les résonances contingentes et précaires qui ne peuvent être contrôlées. Les êtres humains ont une capacité et un besoin fondamentaux de résonance.

Face au caractère aliénant de la modernité capitaliste, il est possible d'esquisser une vision d'un monde meilleur, sans toutefois garantir de le produire, en expérimentant par la vision et la conservation en mémoire. Rosa distingue trois dimensions de la résonance : horizontale (vers les personnes et les communautés), diagonale (vers les choses inanimées et les artefacts), et verticale, vers quelque chose qui concerne et englobe l'homme dans son ensemble (le monde, la nature, l'histoire, Dieu). Cette résonance verticale est de type transcendante. Or l'expérience de la transcendance éveille chez les gens un espoir existentiel, elle constitue la source de l'expérience du sens. Cette transcendance exprime aussi la capacité à recevoir des révélations et apparaître aux autres comme des visionnaires (Mintzberg, 2009).

Capacité à identifier les signaux faibles. Un signal est une information latente dans l'environnement qui peut être détectée afin d'améliorer la compréhension du réel. Le processus du signal faible est décrit en trois étapes (van Veen & Ortt, 2021) : 1) la perception du signal fait non seulement référence à l'observation de l'information mais aussi au filtrage de celle-ci à des moments spécifiques du processus afin de réduire la quantité d'information à traiter et d'augmenter sa pertinence ; 2) L'interprétation du signal consiste à donner un sens à l'information ; 3) La mise en œuvre du signal est le résultat de l'interprétation et consiste à porter des jugements délibérés sur les actions à entreprendre en fonction des interprétations.

Capter ces éléments nécessitent de développer des capacités sensorielles comme le ressenti et de disposer d'une disponibilité à les accueillir. En effet, ils peuvent être saisis par le dirigeant dans un moment inapproprié à leur interprétation à cause des préoccupations majeures d'une gestion très linéaire liée aux résultats d'exploitation de l'organisation.

Cette capacité peut naturellement être citée dans les travaux sur le spectre de la conscience (Young, 2002) en particulier dans les niveaux cinq et six. En ce qui concerne le niveau cinq des bandes transpersonnelles (le phénomène psychique qui se manifeste par le rêve, la pensée, l'intuition contribue à des formes de prescience tandis que la synchronicité permet de parvenir

à aiguiser son intuition lors des problèmes à résoudre, de sentir les choses avec justesse, de vibrer avec les personnes de son entourage professionnel, d'avoir une plus grande flexibilité mentale, un processus de décision plus rapide, plus de créativité plus de capacité à se détacher de la situation pour gagner en objectivité dans le cadrage stratégique. Le niveau six, mental, permet d'accéder à la réalité directement, c'est-à-dire à la connaissance non duale en supprimant les écrans entre soi et la réalité. C'est la capacité à faire corps avec l'univers.

D'autres travaux tels ceux sur les empathes (Orloff, 2018) s'en rapprochent. Les empathes sont dotés d'un système neurologique extrêmement réactif. Ils n'ont pas les mêmes filtres que les autres personnes pour bloquer les stimulations. Par conséquent, leur hypersensibilité leur confère des pouvoirs psychiques leur permettant d'accéder immédiatement à ces signaux faibles. Du point de vue de la spiritualité, on peut considérer que la capacité à se connecter à ce qui dépasse l'ego facilite cette capacité à se relier à l'invisible et à développer cette sensibilité à des signaux faibles. L'intelligence spirituelle en tant que vie intérieure de l'esprit ainsi que sa connexion au monde, offre une capacité de compréhension profonde des problèmes existentiels au niveau supérieur de conscience (Rana & alii, 2017). Elle se révèle remarquable parce qu'elle permet de résoudre les questions de sens et d'évaluer si le chemin que l'on prend est bien aligné autour d'une intention.

1.2 Leadership et aspects spirituels

1.2.1 Les dirigeants spirituels

La théorie du leadership transformationnel s'est avérée être l'une des plus importantes macro-perspectives du leadership issues de la critique postmoderne des perspectives antérieures plus déterministes (Burns, 1978 ; Bass, 1985). Or la réflexion en matière de leadership dans le cadre de la complexité organisationnelle offre actuellement une double alternative au leadership transformationnel. Les leaders transformationnels transforment les attitudes autour d'une vision centrale transformant ainsi les gens en répliques d'eux-mêmes tandis que les leaders complexes transforment un système social en un réseau neuronal d'agents divers et adaptables c'est-à-dire en agents adaptatifs complexes mais interdépendants (Marion & Uhl-Bien, 2001). La théorie transformationnelle définit les dirigeants comme des "gestionnaires de sens", par opposition aux théories antérieures, qui considéraient les dirigeants comme des "gestionnaires d'influence" (Bryman, 1996), tandis que la théorie de la complexité définit les dirigeants comme des "gestionnaires de l'émergence", un terme qui englobe le "sens". Cela signifie que les dirigeants gèrent les réseaux, l'interdépendance, la diversité au sein de l'unité, les contraintes conflictuelles et la tension qui en résulte, la transformation complexe. Gérer, dans ce sens, ne signifie pas contrôler, mais plutôt "permettre". Ainsi, la complexité représente un nouveau leadership.

La théorie du leadership spirituel constitue la deuxième option (Fry, 2003) ; elle est fondée sur un modèle de motivation intrinsèque qui incorpore la vision, l'espoir, la foi et l'amour altruiste, les théories de la spiritualité sur le lieu de travail et le bien-être spirituel. D'un point de vue opérationnel, le leadership spirituel s'inspire d'une vie intérieure ou d'une pratique spirituelle pour développer les valeurs, les attitudes et les comportements qui sont nécessaires pour se motiver intrinsèquement et motiver les autres afin qu'ils aient un sentiment de bien-être spirituel. L'objectif du leadership spirituel est de répondre aux besoins fondamentaux du leader et de ses disciples en matière de bien-être spirituel par le biais de l'appel et de l'adhésion, de créer une vision et une congruence des valeurs au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'organisation et, finalement, de favoriser des niveaux plus élevés. Huit valeurs universelles telles que la sincérité, l'humilité, la confiance, la compassion, la gratitude, le pardon, le service et la paix, constituent alors un guide pour naviguer dans les turbulences contemporaines (Kriger & Hanson, 1999). Ces dirigeants font preuve de compassion en servant par des moyens

pacifiques, recherchent la vérité en recourant à la transcendance et prennent des mesures fondées sur des principes et informées par des valeurs éternelles plutôt que de se conformer aux normes du jour. Enfin, ils font preuve de pardon et d'humilité en renforçant leur engagement en faveur d'un objectif supérieur tout en réduisant leur ego lorsqu'ils sont attaqués (Parameshwar, 2005). Cette transcendance de la conscience accompagne les influences réciproques entre le leader et le contexte, et entre les processus internes et externes qui produisent de nouveaux résultats grâce à leur interaction dynamique (Marion & Uhl-Bien, 2001) tandis qu'il paraît toujours aussi important de comprendre comment les stratégies des dirigeants parviennent à faire face à des environnements turbulents (Ansoff, 1979).

1.2.2 La générativité des dirigeants

La générativité a été évoquée dans le cadre de la théorie du développement psychosocial (Erikson, 1950) et étonnamment peu en gestion alors qu'elle a pu renouveler l'approche des successions des dirigeants (Joshi, Hambrick & Kang, 2021). L'existence individuelle y est décrite comme une succession de huit étapes qui aboutit à la maturité de la personne. C'est le passage de l'être comme objet de soin à l'être comme sujet qui prend soin des autres. Cette évolution n'est pas automatique et chaque étape comporte un dilemme pour la personne : progresser ou régresser. Le dilemme de la 7^{ème} étape est la générativité ou la stagnation. Ce stade est l'abandon de l'auto centrage sur soi pour s'ouvrir et interagir avec les différentes dimensions de son environnement : sociale, sociétale et environnementale avec la notion de prendre soin de soi, de l'autre, des autres et de créer un monde meilleur pour les générations futures. La personne générative apparaît comme une personne mature qui a consolidé un sentiment d'identité et établi des liens d'intimité à long terme par le biais du mariage et d'amitiés durables, et qui est alors prête, sur le plan psychosocial, à s'engager envers la société dans son ensemble et sa continuation, voire son amélioration, à travers la génération suivante (Erikson, 1950). La générativité n'est pas universelle, certains l'adoptent, ce qui s'accompagne généralement d'une plus grande satisfaction dans leur vie, tandis que d'autres l'évitent, ce qui s'accompagne d'insatisfaction, voire d'amertume (Eagle, 1997).

Les individus qui ont un niveau élevé de générativité souhaitent laisser un héritage derrière eux pour ceux qui les suivent. Les comportements qui reflètent les préoccupations génératives, comme le mentorat, montrent qu'il existe une corrélation positive avec les résultats de carrière, la clarté des rôles et la satisfaction au travail (Scandura, 1992). Il est de plus en plus évident qu'un autre indicateur potentiel de la générativité, le souci de l'environnement sous la forme de stratégies proactives de gestion de l'environnement, contribue à rendre les entreprises plus efficaces et plus compétitives en suscitant l'engagement, les performances et la loyauté des employés (Altman, 2001).

La générativité renvoie à un principe spirituel constituant un marqueur différentiel du leadership des dirigeants, de leur impact sur l'organisation, les personnes et la société dont ils prennent soin. Parmi les dix valeurs présentes dans le "cadre de valeurs de la spiritualité au travail" proposé par Jurkiewicz et Giacalone (2004), pour la performance organisationnelle figure la générativité au côté d'autres valeurs "bienveillance, humanisme, intégrité, justice, mutualité, réceptivité, respect, responsabilité et confiance". Elle apparaît aussi liée au sens (Steffler & Murdoch 2017).

1.3. La transformation impulsée par les dirigeants

La transformation est un changement fondamental par son contenu, son étendue et les aspects/parties d'une organisation affectés (Hannan & Freeman, 1984) et c'est aussi un processus impliquant vitesse, manière et séquence des événements qui composent la transformation (Mintzberg & Westley, 1992). La transformation se distingue par son : 1) objet, un aspect ou une partie d'une organisation qui subit un changement à savoir par exemple, la

stratégie, la forme organisationnelle, le type d'organisation, la structure, les systèmes formels et les systèmes informels ; 2) ampleur c'est à dire l'étendue de l'impact de la transformation ; 3) sa vitesse. Par exemple, une transformation radicale (vitesse), rapide et abrupte peut être révolutionnaire ou non révolutionnaire (ampleur), c'est-à-dire que son impact peut être ressenti par l'ensemble d'une organisation ou de manière décousue par différentes unités d'une organisation (Greenwood & Hinings, 1996). Historiquement, l'approche économiste de la gestion a été centrée sur la nécessité de contrôler, de mesurer étroitement les résultats des tâches et des personnes. Cette vision très limitée du comportement humain est lié à deux pulsions (acquérir et défendre ce qui a été acquis), tandis que la gestion humaniste considérant les humains du point de vue de quatre pulsions (acquérir, défendre, et aussi créer des liens sociaux et comprendre ce qui se passe autour d'eux), peut être considérée comme un moyen d'atteindre le bien-être social, fondé sur la dignité (Lawrence & Pirson, 2015). La caractéristique d'une métamorphose par rapport à la transformation se produit quand un système se dégrade, se désintègre, se relève, et est capable de susciter un méta-système à même de traiter ses problèmes (Morin, 2011).

Les transformations peuvent être impulsées de manière différente car les dirigeants ne forment pas une population homogène : certains sont des entrepreneurs de petites entreprises, d'autres le plus souvent des cadres dirigeants salariés de grandes entreprises et enfin d'autres des dirigeants exécutifs (présidents du directoire, directeurs généraux, gérants) à la tête d'une société cotée en bourse ou non (Robin & Raveleau, 2017) se distinguant en des profils hétérogènes (manager calculateur, héroïque, fragmenté, managé, engageant) qui se répercutent probablement sur leur action. En ce qui concerne les interventions des dirigeants, pour propager cette faculté à la détection des signaux faibles, elles pourraient porter sur la sensibilisation à la vulnérabilité, l'encouragement de cadres de référence alternatifs, la recherche de mauvaises nouvelles, le développement de l'humilité et la création d'une culture d'apprentissage sans erreur (Weick & Sutcliffe, 2001).

3. Le terrain

3.1. Méthodologie

La recherche qualitative a été choisie afin d'étudier ce phénomène complexe de la transformation des organisations impulsée par les dirigeants en explorant en profondeur les compréhensions des participants (Creswell, 2013), en ayant recours à l'approche narrative pour sa capacité à produire des récits riches de données (Willis, 2006), incluant un dispositif d'interprétation (Lawler, 2002) par lequel les personnes donnent un sens à leurs expériences et donnent des raisons sur leurs intentions et actions (Richardson, 1990 ; Shkedi, 2005). L'entretien non directif a permis à chaque personne une libre expression de son vécu à propos de l'histoire de la transformation de son organisation, d'offrir un moment d'introspection, de dialogue à soi lui permettant d'approfondir ce que lui inspire le thème et approfondir le vécu de son expérience. Les entretiens ont duré une heure et pour certains, ont été suivis de plusieurs entretiens d'approfondissement. Un recueil des données provenant d'articles de presse, d'études d'enseignants chercheurs et de sites Web, et de notes prises lors de conversations téléphoniques avec les participants, a permis de vérifier la séquence des événements révélés par les entretiens (Creswell, 2013).

3.1.1 Echantillon

Pour obtenir les informations riches sur les expériences de la transformation en profondeur de l'entreprise, nous avons identifié les participants à cette étude, tout d'abord des entrepreneurs en fonction de leur discours officiel dans la presse et les réseaux sociaux à démontrer leur implication pour répondre aux défis et aux enjeux de notre société. Nous avons ensuite procédé

par technique « boule de neige » pour assurer d'autres mises en contact (Patton, 1990). La cible s'est constituée en se concentrant sur ces chefs d'entreprise qui sont en résonance avec l'environnement et en capacité de capter les signaux faibles de la complexité pour donner du sens à celle-ci.

L'échantillon se compose de 127 personnes : 50 chefs d'entreprise, 8 présidents, 39 membres de Comex, 20 étudiants et stagiaires et 6 experts dans 25 secteurs d'activité différents. Les organisations concernées se répartissent entre 59 entreprises du CAC 40, 8 associations, 11 TPE, 37 PME, 3 ETI, 3 entreprises sociales et solidaires. L'enquête a été réalisée de novembre 2019 à mai 2021. Le recours à un public de personnes jeunes n'occupant pas des fonctions de dirigeant tout en étant présent dans les organisations a permis de mesurer le degré de concordance de ce qui était exprimé par les dirigeants avec les déclarations d'un public différent concerné en particulier par la générativité.

3.1.2 Analyse

Nous avons procédé par itération de lecture consistant à lire les retranscriptions plusieurs fois en considérant comment le tout éclaire les parties et comment les parties éclairent à leur tour une image plus complète et plus complexe du tout, qui a conduit à une meilleure compréhension de la transformation de la personne, de l'entreprise et de la société. Cette lecture a permis de faire émerger des thèmes suivants : la spiritualité, le lien, la relation, le dialogue intersubjectif comme moyens d'unifier les différentes histoires. L'intérêt de cette approche est de découvrir comment les différents critères sont intégrés pour créer le tout et donner du sens à la transformation. Cela a permis de dégager des différences parmi certains dirigeants regroupés en quatre types, et de regrouper certaines composantes d'un processus sous l'appellation "leadership génératif".

3.2 Les résultats

L'analyse des données issue des entretiens a permis de définir les contours du leadership génératif et d'esquisser une typologie des leaders impulsant la transformation dans les organisations.

3.2.1 Le leadership génératif

Parmi les dirigeants les plus remarquables dans leur capacité de transformer leur organisation et d'agir sur l'écosystème, nous distinguons également leur faculté d'intégrer la générativité, en combinant des valeurs, des capacités, des expériences que nous représentons à l'aide de la figure 1. Cette représentation évoque les particularités des dirigeants dans un cheminement non statique lié à la transformation qu'ils impulsent.

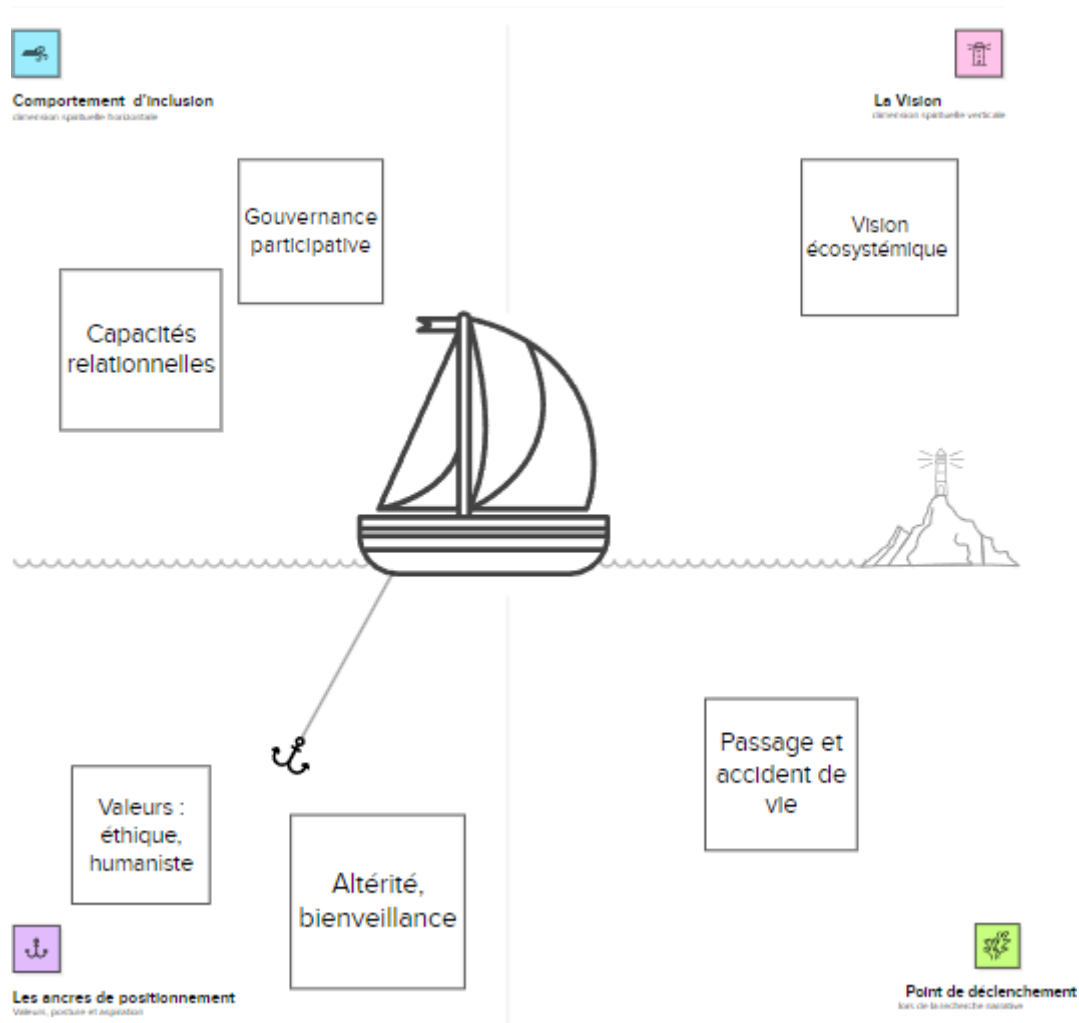


Figure 1 - Résultat d'analyse : leadership génératif

Les capacités génératives des dirigeants sont apparues lors du codage par l'émergence de différentes catégories : tout d'abord 1) les ancres de positionnement qui comprennent des valeurs (éthique, équité, humanisme) une aspiration à l'inclusion ; la posture d'ouverture à l'autre dans sa différence, l'écoute, la bienveillance ; 2) le point de déclenchement lié au chaos de l'expérience de vie du narrateur et des passages de leadership c'est-à-dire d'épreuves vécues par les dirigeants déclenchant des prises de conscience suivies de décision et d'action permettant d'apprendre et de développer le leadership de la personne (Voynnet-Fourboul, 2012) ; 3) les comportements d'inclusion caractérisés par le choix d'un mode de gouvernance participatif avec l'inclusion des parties prenantes ; les capacités relationnelles ; les capacités à prendre soin d'eux, des autres, de la société et de l'environnement dans lequel ils évoluent ; 4) la vision systémique et holistique pour transformer leur organisation en lien avec les parties prenantes.

3.2.2 Typologie des leaders impulsant les transformations

En dépit de la sélection des dirigeants selon les critères précisés précédemment, l'analyse des données a permis de distinguer une diversité des profils différenciables selon quatre types de

dirigeants dont l'intensité de contribution à la métaphore humaniste varie considérablement au-delà des apparences.

Ces quatre types de dirigeant (Leader autocratique, démagogue, évolutif, génératif) s'illustrent en fonction de leur résonance à l'environnement et de l'impact de cette résonance sur les organisations par l'action, le management, l'organisation, la gouvernance et le pouvoir (cf. Tableau 1).

Le leader autocratique affirme sa toute-puissance, est largement égocentrique, a besoin de contrôler en permanence les résultats financiers, les processus, l'organisation, prend des décisions impulsives et imprévisibles basées sur une vision du monde étroite qui exclut plutôt qu'inclut les intérêts des autres. Tout passe par lui. Dans ces organisations, le salarié est une variable d'ajustement. Son seul objectif est l'accomplissement de tâches prescrites qui, bien souvent, sont dépourvues de toute résonance avec l'environnement et le souhait est la stabilité et la permanence des choses dans l'écosystème. Nous avons 14 leaders autocratiques.

Le leader démagogue prend l'air du temps et surfe sur les grandes tendances à la mode pour être au rendez-vous et montrer qu'il est visionnaire. Le projet d'entreprise et la stratégie sont empreints d'un affichage social, sociétal et écologique. La posture managériale ne change pas, elle est axée sur le contrôle du court terme financier et crée une grande confusion dans l'entreprise par l'incohérence entre le discours et les actes. Les leaders démagogues représentent 53 personnes.

Le leader évolutif tâtonne car il y a un réel désir d'aller vers la générativité pour être utile et contribuer à un monde meilleur. La transformation est difficile pour lui car elle nécessite un changement culturel, organisationnel, comportemental et cognitif et se transformer, quand le modèle économique est performant, génère de la peur. Les 38 leaders évolutifs constituent l'espoir dans l'accompagnement vers la générativité.

Le leader génératif est une personne qui démontre de la cohérence entre ses paroles et ses actes, il est repérable par un discours différent centré sur le sens, la contribution, l'utilité et l'amour. Il investit trois domaines : la créativité, manifestée dans les espaces permettant d'innover pour répondre aux enjeux et défis de notre société ; la préservation de l'écosystème dans lequel l'entreprise évolue avec le concours des parties prenantes ; le don aux générations de l'autonomie et la liberté pour les préparer à prendre la relève. Il partage la conviction de n'être que locataire de la planète et ceci temporairement. Le leader génératif est une personne résiliente, capable de répondre positivement aux défis et aux enjeux de la société grâce ce désir de contribution et d'utilité. Il pense qu'aujourd'hui est une opportunité à faire différemment et non une contrainte, il ne subit pas, il s'adapte à ce qui est là dans le présent. Le leader génératif influence l'action et le management, la façon d'exercer son métier, le pouvoir sont différents, il y a une différence comportementale et l'état d'esprit génératif influence ses actions dans tous les domaines. Il est particulièrement acteur dans les transformations suivantes lorsqu'il s'agit de régénérer un secteur d'activité ou de réparer la société dans ses fragilités. Les 22 leaders génératifs constituent des exemples porteurs d'espoir pour les leaders évolutifs.

<p><u>Le leader autocratique</u></p> <p>« Dans les médias et ailleurs, nous entendons beaucoup parler des changements de comportements des consommateurs et bien moi dans les résultats, je ne vois rien bouger dans le chiffre d'affaires alors quand cela bougera nous verrons ce qu'il est nécessaire d'adapter. Pour l'instant rien ne change donc on verra »</p> <p>(Directeur business unit, secteur marchand, entreprise CAC 40)</p>	<p><u>Le leader démagogue</u></p> <p>« Nous prenons en compte les besoins de nos clients et de nos salariés dans le cadre de notre stratégie, nous avons créé un département RSE pour répondre à ces attentes. Nous avons customisé des produits et des services pour tenir compte de la demande écologique. Nous avons fait des programmes de sensibilisation sur l'égalité hommes femmes et sur les discriminations. Nous avons également un processus pour détecter les talents féminins et un parcours pour les promouvoir. Nous participons également à des manifestations sur l'agriculture biologique dans notre région et soutenons avec des produits adaptés le développement de cette activité. Nous avons créé également un club pour la création d'entreprise. Nous sommes très actifs dans le soutien du développement de la région » (Directrice régionale, secteur bancaire, entreprise CAC 40).</p>
<p><u>Le leader évolutif</u></p> <p>« Nous saisissons parfaitement les évolutions socio culturelles et le besoin de se mettre en conformité par rapport à ces changements. En effet, c'est une réelle transformation culturelle. Pour cela nous avons décidé d'aller sur le terrain pour capter les attentes et les besoins de nos salariés et de nos clients. En fonction de l'analyse des visites par plusieurs membres du comité de direction, nous choisissons des sujets ainsi que les personnes qui les ont abordés pour faire des expérimentations. Ensuite nous mettons en place un suivi et nous capitalisons en fonction des résultats pour démultiplier dans d'autres services. C'est un réel tâtonnement, la prudence est de rigueur par peur du risque de déstabiliser l'entreprise dans son fonctionnement social et financier. Les différents entretiens m'ont permis d'approfondir ce que nous sommes en train de réaliser et m'ont donné le courage de continuer en pensant que nous sommes sur la bonne voie d'un collectif plus fort qu'avant la crise sanitaire. » (Président ETI, secteur industrie agroalimentaire).</p>	<p><u>Le leader génératif</u></p> <p>« Pour être en phase avec les réalités du terrain, nous avons mis en place une organisation complètement décentralisée, prenant en compte les particularités territoriales. L'autonomie passe aussi par les objectifs, je ne donne pas d'objectif, ce sont les équipes en locales qui décident de leurs objectifs en discutant sur ce qu'il est possible de réaliser. Ensuite il y a une consolidation du local au régional et du régional au national avec moi. Le budget alloué pour les activités responsabilise les personnes dans leur prise de décision pour recruter, pour la formation, pour les nouveaux clients. Un entrepreneur se doit de développer les capacités des salariés à être dans la relation avec les autres, dans l'ouverture à ce qui est présent et dans la prise de risque pour ne pas avoir peur d'entreprendre. Sincèrement, si vous me demandez où sera l'organisation dans 5 ans, je n'en sais rien, elle sera là où les salariés le veulent, le chemin se fait en marchant et je leur fais confiance. » (Président PMI, industrie).</p>

Tableau 1 : Verbatims illustrant les types de leaders

Les types de leadership sont représentés sur la figure 2 au regard de l'engagement humaniste et de la résonance. La générativité s'exprime de façon intense lorsque les dirigeants prennent conscience de leurs émotions dans l'expérience ce qui leur permet de s'ouvrir à ce qui est et ainsi de capter les signaux faibles et les tendances lourdes, ils sont en résonance dans une relation dynamique avec leur environnement, s'adaptent et agissent pour transformer leur organisation en portant l'espoir pour le futur. Le leader génératif dépasse la relation dualiste pour créer l'alliance dans une relation de réciprocité et crée l'inclusion du *Je* dans le *Nous* avec toutes les parties prenantes qu'elles soient internes et externes. Ce sens de la connexion aux autres s'inscrit dans la dimension spirituelle de même que le fait de cultiver dans les organisations le sens au travail, l'inclusion dans une communauté, l'alignement avec la vision et les valeurs organisationnelles.

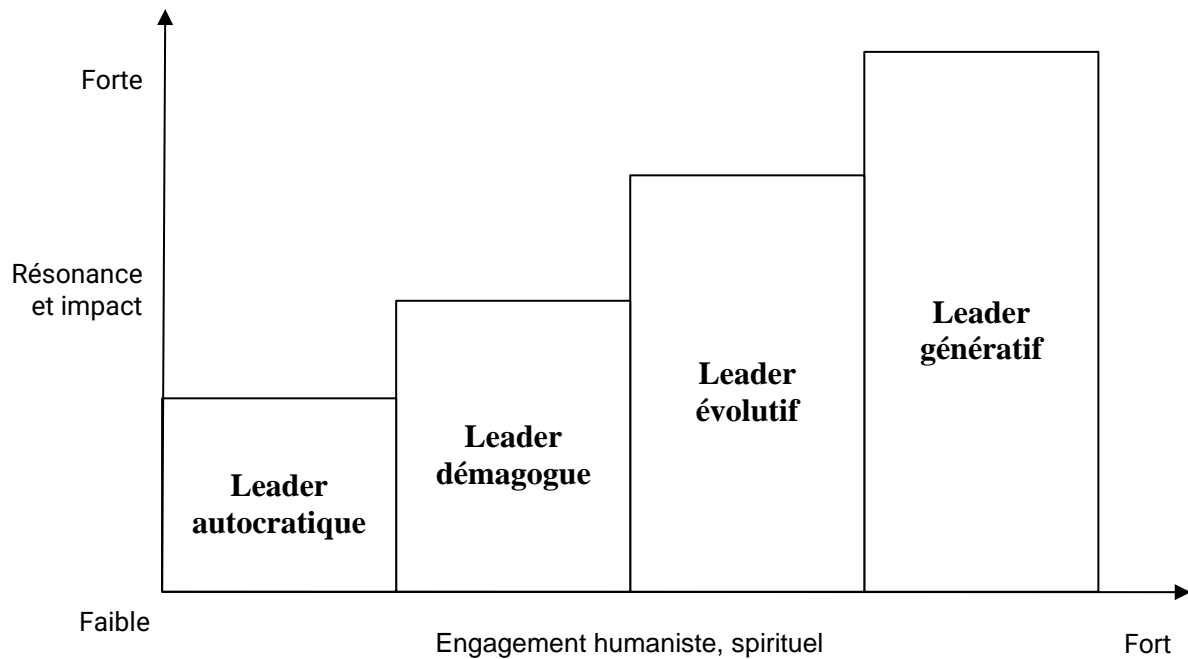


Figure 2 : Typologie du leadership des dirigeants face à la métamorphose humaniste

Les premières conceptualisations ont présenté la générativité comme le contraire de la stagnation, qui se traduit par une action purement intéressée sans tenir compte des générations futures. Certains dirigeants ne parviennent pas à atteindre véritablement la générativité et s'engagent dans la préservation de leurs intérêts immédiats ou de leur statut tel le leader évolutif qui capte les signaux mais ne sait pas exploiter les éléments perçus par peur de la transformation en profondeur. Les leaders démagogues et autocratiques sont dans une relation muette avec leur environnement, ils font abstraction de leurs émotions dans l'expérience vécue et sont dans une relation instrumentale d'exploitation financière à court terme.

4. Discussion

La métamorphose humaniste peut être aspectée du côté des dirigeants, de leur rôle et de leur intériorité. Nous avons appliqué une perspective de générativité afin de mettre en lumière le type de leadership d'une telle orientation (Erikson, 1950). En intégrant les thèmes de la littérature du leadership spirituel à cette perspective de générativité, nous avons spécifié ce que recouvre le leadership génératif, à la fois des ancrs de positionnement, un point de déclenchement, des comportements inclusifs ainsi qu'une vision écosystémique. Sur la base de deux dimensions : l'orientation spirituelle et la résonance, nous avons décrit les quatre variations du leadership aboutissant à l'incorporation de la générativité et leur implication sur la manière dont les dirigeants impulsent les transformations organisationnelles. Ainsi notre cadre permet de répondre à des questions qui préoccupent les spécialistes du leadership : comment impulser une transformation humaniste ? Quelles sont les limites d'une telle transformation au regard du style de leadership ?

Les dirigeants génératifs incarnent à la fois la générativité et les capacités de perception. Étant perceptifs, ils sont en résonance avec leur environnement ; à partir de leur perception, ils explorent l'inconnu et l'apprivoisent en créant une représentation du futur guidant leur action. Ressentir et percevoir le monde permet la création d'un lien de leur intériorité avec l'extérieur,

et de cultiver le sens de la vision. En outre, ils sont tournés vers la spiritualité et l'humanisme de façon plus déterminante que les autres dirigeants.

Le leadership génératif se positionne naturellement dans le modèle du leadership spirituel. D'une part, la générativité marque leur état d'esprit, par un mouvement intérieur, un désir puissant de nature interne et non pas moral, d'être utile et de contribuer à la société, aux autres et aux générations futures. En cela elle s'intègre au champ de la spiritualité. D'autre part le leadership génératif apparaît comme un cas particulier du leadership spirituel, car il intègre bien toutes ses dimensions ; par exemple la dimension de la foi et de l'espoir du leadership spirituel, devient pour le leadership génératif la capacité à porter l'espoir pour les autres en cherchant à positionner l'entreprise en tant qu'acteur social et sociétal dans une vision holistique. Sa spécificité résulte de l'orientation des dirigeants dans notre configuration de recherche à impulser une transformation organisationnelle, en assurant l'autonomie et la liberté de la génération suivante (McAdams & de St. Aubin, 1992).

Le leader génératif représente le niveau d'excellence idéal dans l'évolution du leadership, capable de soutenir une transformation de l'intérieur. La résonance avec l'environnement externe suppose une appétence spirituelle dans la plupart des cas, car le passage d'une habitude de transformation induite de l'extérieur à l'émergence d'une transformation de l'intérieur n'est pas un simple changement mais nécessite un processus de transition significatif. Un leader animé par son âme a donc besoin non seulement des compétences ultimes pour transcender le leadership dans un environnement fondé sur la confiance, mais aussi d'intégrer sagement tous les niveaux précédents de compétences de leadership afin de les appliquer pendant la transition dans des circonstances spécifiques et d'accompagner progressivement l'organisation sur le chemin de l'évolution vers sa pleine capacité de transformation de l'intérieur par des moyens appropriés (Fox, 2018).

On pourrait objecter que le leadership génératif observé dans le cadre des transformations trouve sa place naturellement dans le leadership transformationnel (Bass & Avolio, 1994) qui se concentre sur la considération individuelle, la stimulation intellectuelle, la motivation inspirante et la stimulation idéalisée. Cependant la dimension spirituelle manque à ce cadre, c'est pourquoi le leadership spirituel en offrant l'accès à l'intériorité du dirigeant offre un cadre plus adéquat.

L'argument de la générativité n'est pas le seul à être à contribution dans la transformation des organisations impulsée par les dirigeants. On constate par exemple que la conscience des dirigeants de leur singularité s'établit aussi dans une gradation similaire en quatre stades successifs : 1) le **manque total d'intérêt** sur ce qui fonde le succès singulier de l'entreprise ; 2) **l'opportunisme**, qui réduit la dimension spirituelle de la singularité à un simple avantage concurrentiel dont l'origine est mal connue mais qui agit régulièrement et protège l'entreprise ; 3) la **phase de questionnement, de découverte**, par différentes méthodes souvent très empiriques, de ce qui fonde leur singularité ; 4) la **pratique d'un investissement** visant à exprimer pleinement son engagement dans sa vision singulière du monde (Gautier, 2018, 2020 ; Mathieu & Monneyron, 2015).

Les futures recherches sur le leadership génératif pourraient se porter sur les types de transformation relatives à des situations de transformation assez différentes (Watkins, 2013) : démarrage, redressement, croissance accélérée, réalignement et maintien du succès d'une entreprise, qui appellent des réponses assez différentes en termes de transformation et pourraient caractériser d'une part la variation des impacts, et d'autre part permettre de mieux comprendre ce qui peut inciter à devenir ou à développer un leader génératif.

Il reste à creuser les antécédents du leadership génératif, à approfondir de façon plus systématique les dispositions qui pourraient empêcher ou au contraire favoriser ce type de

leadership en explorant l'influence sociétale sur l'état d'esprit des dirigeants. Il ressort de cette recherche que l'action générative peut être motivée par une exigence culturelle ou un désir intérieur, devenir une préoccupation consciente grâce à la croyance en la bonté de l'espèce humaine et se manifester dans des engagements. Face aux défis et aux enjeux de notre société, les entreprises sont-elles prêtes à changer en captant les signaux faibles de l'évolution sociétale ? Vont-elles réussir à créer les conditions pour que les personnes couplent perception et générativité ? Nous n'avons pas non plus mesuré la performance de la transformation organisationnelle qui peut avoir un effet sur la propension à cultiver la générativité. Du point de vue des méthodes de recherche, une analyse intra organisationnelle croisant les perspectives des acteurs / observateurs de l'organisation permettrait de mieux comprendre les effets du leadership génératif sur les personnes et les processus organisationnels. Comment se traduit la volonté de laisser un héritage aux générations futures auprès des équipes, et quel effet de transmission, de mimétisme peut-on observer ?

Enfin l'une des limites tient au positionnement dans le champ du leadership spirituel, dont on s'interroge à propos de sa capacité d'induire l'amour altruiste et la motivation intrinsèque parmi divers membres au sein d'une organisation sans être considéré comme une autre forme secrète et sophistiquée d'exploitation de la vulnérabilité humaine par l'entreprise.

On peut s'étonner que peu de travaux se soient concentrés sur la dimension de la générativité du point de vue du leadership. Ce papier constitue un appel à explorer cette voie de façon empirique afin de servir l'avènement de plus d'humanité dans les organisations et leur transformation.

Bibliographie

- Altman M. (2001), *Worker Satisfaction and Economic Performance*, Armonk, NY, M.E. Sharpe.
- Ansoff I. H. (1979), *Strategic management*, London, Macmillan.
- Bass B. M. & Avolio B.J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Bass B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York, FreePress.
- Bryman A. (1996), "Leadership in organizations", in S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organizational Studies* (p. 276-292), London, SagePublications.
- Burns J. M. (1978), *Leadership*, New York, Harper & Row.
- Creswell J. W. (2013), *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. New York, Sage publications.
- de Vulpian A. (2021), *Éloge de la métamorphose*, Paris, BoD.
- Eagle M. (1997), Contributions of Erik Erikson. *Psychoanalytic Review*, 84: 337–347.
- Erikson E. H. (1950), *Childhood and Society*, New York, W.W. Norton & Company.
- Fox R. (2018), "Creating a Flow Organization to Lead into the Future", in J. Neal, *Handbook of Personal and Organizational Transformation*, Cham, Springer International Publishing.
- Fry L. W. (2003), Toward a theory of spiritual leadership, *The Leadership Quarterly*, vol14, n°6, p. 693–727.
- Fry L. W. & Cohen M. P. (2009), "Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational

- Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures”, *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n°2, p. 265-278.
- Gautier E. (2018), *La révélation de la singularité identitaire par un consultant* (Doctoral dissertation, Paris 2).
- Gautier E. (2020), *La “raison d’être” authentique*, Paris, Bod.
- Greenwood R. & Hinings C. R. (1996), “Understanding radical organizational change: bringing together the new and the old institutionalism”, *Academy of Management Review*, vol. 21, n°4, p.1022-1054.
- Hannan M. T. & Freeman J. (1984), “Structural inertia and organizational change”, *American Sociological Review*, vol. 49, n°2, p. 149-164.
- Joshi A., Hambrick D. C. & Kang, J. (2021), “The generativity mindsets of chief executive officers: a new perspective on succession outcomes”, *Academy of Management Review*, vol. 46, n°2, p. 385-405.
- Jurkiewicz C. L. & Giacalone R. A. (2004), “A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance”, *Journal of Business Ethics*, vol. 49, n°2, p. 129-142.
- Kruger M. P. & Hanson B. J. (1999), A value-based paradigm for creating truly healthy organizations, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, n°4, p. 302–317.
- Lawler E. E. (2002), “An affect theory of social exchange”, *American Journal of Sociology*, vol. 107, n°2, p. 321-352.
- Lawrence P. R. & Piron M. (2015), “Economistic and humanistic narratives of leadership in the age of globality: Toward a renewed Darwinian theory of leadership”, *Journal of Business Ethics*, vol. 128, p. 383-394.
- Marion R. & Uhl-Bien M. (2001), “Leadership in complex organizations”, *The Leadership Quarterly*, vol. 12, n° 4, p. 389-418.
- Maslow A. H. (1954), *Motivation and personality*, New York, Harper & Row.
- Mathieu P. & Monneyron F. (2015), *L’imaginaire du luxe*, Paris, Editions Imago.
- McAdams D. P. & de St Aubin E. D. (1992), “A theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography”, *Journal of personality and social psychology*, vol. 62, n°6, p. 1003.
- Mintzberg H. & Westley F. (1992), “Cycles of organizational change”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, n°2, p. 39-59.
- Mintzberg H. (2009), *Managing*, San Francisco, Berrett-Koeler.
- Morin E. (2011), *La voie : pour l’avenir de l’humanité*, Paris, Pluriel.
- Orloff J. (2018), *The empath’s survival guide : life strategies for sensitive people*, Louisville, Colorado, Sounds True, Inc.
- Orloff J. (2018), *The Empath’s Survival Guide : Life Strategies for Sensitive People*. Boulder, Colorado, Sounds True, Inc.
- Parameshwar S. (2005), “Spiritual leadership through ego-transcendence: Exceptional responses to challenging circumstances”, *The Leadership Quarterly*, vol. 16, n°5, p. 689-722.
- Patton M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, SAGE Publications, Incorporated.

- Rana A., Anwar A., Hasan M. N. (2017), Cognitive intelligence and spiritual management for effective managerial decision making. *Independent Business Review*, vol. 10, n°1, p. 43-64.
- Richardson L. (1990), *Writing strategies: Reaching diverse audiences*, New York, Sage Publications.
- Rosa H. (2018), *Résonance – une sociologie de la relation au monde*, Paris, La découverte. (traduit de : Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung; Suhrkamp: Berlin, 2016.)
- Scandura T. A. (1992), “Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, p. 169-174.
- Shkedi A. (2005), *Words that touch: A psychoanalyst learns to speak*, New York, Other Press.
- Steffler D. J. & Murdoch K.C. (2017), “Meaning and spirituality: a thematic analysis”, *International Journal of Existential Psychology and Psychotherapy*, vol. 7, n°1, p. 1-22.
- Toubiana M. & Yair G. (2012), “The salvation of meaning in peter drucker's oeuvre”, *Journal of Management History*, vol. 18, n°2, p. 178-199.
- Van der Merwe S. E., Biggs R., Preiser R., Cunningham C., Snowden D. J., O'Brien K., ... & Goh Z. (2019), “Making sense of complexity: using SenseMaker as a research tool”, *Systems*, vol. 7, n°2, p. 25.
- van Veen B.L. & Ortt, J. R. (2021), Unifying weak signals definitions to improve construct understanding. *Futures*, vol.134, n°1.
- Voynnet-Fourboul C. (2012), “La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership”, *Management & Avenir*, vol. 8.
- Watkins M. (2013), *90 jours pour réussir sa prise de poste*, Londres, Pearson.
- Weber M., 1920 (1904-1905), “Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus”, in Id. *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*, vol. I, Tübingen, Mohr Siebeck.
- Weick K., & Sutcliffe K. (2001). *Managing the unexpected*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Willis J. (2006), *Foundations of qualitative research: Interpretive and critical approaches*, New York, Sage Publications.
- Young J. E. (2002), “A spectrum of consciousness for CEOs: a business application of Ken Wilber's spectrum of consciousness”, *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 10, n° 1, p. 30-54.