



Approches du Leadership Eclairé

par Rodolphe Durand & Chang-Wa Huynh



Society & Organizations

Joly Family Chair
Purposeful Leadership

Copyright © Décembre 2019, Institut Society & Organizations

Approches du leadership éclairé

par Rodolphe Durand & Chang-Wa Huynh,
HEC Paris, Institut *Society & Organizations*
2019

Le leadership éclairé offre de nouvelles réponses managériales aux demandes sociales et évolutions technologiques contemporaines en proposant de donner du sens à l'action dans les organisations. Plusieurs approches du leadership éclairé ont émergé ces dernières années en s'enracinant dans des traditions philosophiques distinctes. Cependant, les approches du leadership éclairé partagent toute une conception de la place des organisations dans la société et de leur rôle moral qui s'enracine et de se déploie dans les échanges entre leaders et collaborateurs.

Rodolphe Durand est professeur de stratégie à HEC Paris, fondateur et directeur académique de l'Institut *Society & Organizations*, et titulaire de la *Joly Family Chair in Purposeful Leadership*.

Chang-Wa Huynh est doctorant en stratégie à HEC Paris, et membre de l'équipe de recherche de la *Joly Family Chair in Purposeful Leadership*.

Joly Family Chair in Purposeful Leadership

Le 4 juillet 2018, Hubert Joly, ancien PDG de Best Buy, et HEC Paris créaient la première chaire dédiée au [Purposeful Leadership](#). La Chaire a pour objet la raison d'être et la mission des entreprises, et son articulation avec la recherche du sens pour les individus.

Institut Society & Organizations

L'[Institut Société & Organizations](#) est un institut interdisciplinaire à HEC Paris qui regroupe plus de 50 professeurs chercheurs. Avec sa chaire *Purposeful Leadership*, l'institut a pour mission de contribuer à refonder l'entreprise sur des valeurs de durabilité sociale et environnementale, grâce à un leadership responsable et autour d'une raison d'être partagée.

Approches du leadership éclairé

Prenant à cœur les évolutions sociales, les demandes des nouvelles générations, et les bouleversements technologiques qui tous impliquent de donner sens à l'action organisée, d'accepter la délégation, de favoriser l'autonomisation, et de bâtir un cadre de confiance entre membres de l'organisation, nous passons ici en revue les trois principales perspectives du leadership éclairé. Ces trois perspectives puisent dans des traditions philosophiques distinctes mais partagent des logiques communes, une relation émancipatrice entre les leaders et leurs collaborateurs, ainsi que des résultats communs en terme d'efficacité et de performance organisationnelle.

Trois leaderships éclairés

La philosophie morale classique distingue trois grandes traditions de pensée qui ont inspiré les trois principales approches du leadership éclairé les plus vivaces aujourd'hui¹.

Leadership moral

Une démarche intuitive pour introduire les normes et principes déontologiques dans le cadre organisationnel est de considérer que, pour être moral, il faut se conduire moralement, en suivant les normes éthiques et culturelles, en respectant les règles et les standards. Ainsi, le leadership moral met l'accent sur la moralité de la personne qui s'efforce de maintenir justice et honnêteté dans ses relations avec ses subordonnés et de faire preuve et d'encourager les comportements jugés comme désirables et appropriés². La dimension morale est au cœur du leadership et non plus une dimension secondaire, personnelle et/ou hors cadre professionnel. Elle repose aussi bien sur des traits (ceux de la personne morale) comme l'intégrité et la justice, que sur des comportements irréprochables, ceux du leader moral. Le leader moral promeut des comportements et un environnement de travail respectueux du cadre déontologique d'action et des personnes engagées dans l'action. A cette fin, il peut récompenser les conduites éthiques et sanctionner les déviances. Il s'agit de la seule forme de leadership éclairé à recommander l'usage de telles incitations pour guider et corriger les conduites.

¹ G.J Lemoine, C.A. Hartnell, and H. Leroy (2019) Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership, *Academy of Management Annals*, Vol. 13, No. 1

² M.E. Brown, L.K. Treviño, D.A. Harrison (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134

Leadership-serviteur

Le leadership moral obéit aux normes qui créent un environnement éthique, propre au développement des collaborateurs. Le leadership-serviteur inverse la démarche et place au cœur de sa logique les besoins des collaborateurs et des parties prenantes. Il apparaît comme une inversion du processus d'influence. Le leader-serviteur doit non seulement répondre aux besoins de ceux qui l'entourent, mais également les responsabiliser et les aider à se développer³. Le leader-serviteur porte la ferme résolution de mettre les intérêts de ses collaborateurs avant les siens. Il propose contre intuitivement d'abandonner le contrôle plutôt que de le rechercher. La justification morale du leader s'exprime entièrement dans les objectifs qu'il recherche et non pas à proprement parler dans la moralité de ses actions. Un accent particulier est également mis sur la pluralité des parties prenantes, dont les collaborateurs ne sont qu'un pôle. Il faut y ajouter les clients, les investisseurs, la société ou encore l'environnement par exemple.

Leadership authentique

Comme son nom l'indique, le leadership authentique propose de se concentrer sur l'authenticité des leaders, que ce soit dans leur relation à eux-mêmes, prônant ainsi la connaissance de soi, la maîtrise de soi et l'identité personnelle, mais également dans leur rapport aux autres. Le leadership authentique s'inscrit donc dans un processus de développement, plutôt que comme un trait de caractère. Il se nourrit de tous les événements majeurs de sa vie, qui peuvent inclure la maladie ou un tournant dans sa carrière. Les théorisations actuelles proposent notamment quatre fondements à cette forme de leadership⁴ : la connaissance de soi (pour que le leader soit enraciné dans ses valeurs cardinales, son identité, ses émotions ou encore ses aspirations propres), le point de vue moral que l'individu a intégré (considéré comme un processus d'autorégulation que le leader laisse agir pour revenir à lui-même), la mesure (comme capacité à analyser avec objectivité et équité les points de vue qui lui sont présentés) et la transparence relationnelle (comme ouverture et honnêteté envers les autres).

Contrairement au leader moral qui se conforme aux normes extérieures, le leader authentique trouve en lui-même sa boussole morale et la justification de ses actes. Il détermine lui-même son identité et son mode de fonctionnement. Sa motivation devient autonome, intrinsèque, lorsque les objectifs qu'il se fixe sont en accord avec ses valeurs et croyances personnelles. Naturellement, le leader authentique recherche cet alignement.

Malgré des différences apparentes, les trois formes de leadership éclairé partagent également de nombreux points communs. Ils partagent

³ R.C. Liden, S.J. Wayne, H. Zhao, D. Henderson (2008) Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177

⁴ Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Garner, W.L., Wernsins, T.S. & Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126

notamment une approche commune de leur relation à la moralité, mais également un rapport commun à l'audience du leader moral.

Similitudes et différences entre formes de leadership éclairé

Les trois formes morales partagent de fortes similitudes que nous détaillons ci-après et se différencient en outre sur des aspects différents du rôle et des leviers d'actions du leader.

Avant tout, les trois approches morales du leadership partagent une même question : quel sens attribuer à mes actions ? Qu'est-il juste de faire ? Si leur réponse est différente, leur mise en pratique ne consiste pas moins à appliquer un critère moral ou éthique d'évaluation, variable suivant les approches, et à considérer si l'objet ou la décision évalué(e) porte un sens ou non.

Ces trois formes de leadership se distinguent très nettement des théories défendant l'amoralité du business et qui soutiennent que les affaires n'ont pas a priori pas de lien particulier avec la moralité. Cette position est également défendue par certains scientifiques qui considèrent qu'ils n'ont pas à se préoccuper du sens et des conséquences de leurs actions par exemple. Certains dirigeants ne prennent en considération que des objectifs de performance définis par des tierce-parties et les acceptent tels quels en estimant que la responsabilité et la définition de leur sens revient à ceux qui les proposent ou les imposent. Les leaders éclairés, s'ils veulent agir en cohérence avec les trois approches vues précédemment, doivent donc non seulement connaître les normes et principes moraux applicables, mais également se connaître eux-mêmes.

Ces trois approches du leadership éclairé partagent également des modes de fonctionnement communs, notamment du point de vue de ceux à qui s'adressent les leaders. Elles considèrent, par exemple, que le leadership s'appuie sur un échange social entre un leader et des collaborateurs, échange dans lequel les deux parties peuvent s'apporter quelque chose mutuellement. De plus, un effet d'apprentissage social peut intervenir, dans la mesure où les interactions entre ces parties se modifient au contact l'un de l'autre. Le leader, dans les trois approches, transmet une forme de moralité à ceux qui le suivent, qui eux-mêmes, à leur tour peuvent devenir leaders éclairés.

Leur conception des liens sociaux est identique, en particulier ceux entre le leader et les collaborateurs. Cette proximité explique peut-être que les études empiriques de leur efficacité les relient toutes les trois aux mêmes bienfaits pour les organisations où elles sont appliquées, que ce soit en termes

de satisfaction et d'engagement au travail⁵, de bien-être⁶, de performance individuelle⁷ et collective⁸, de créativité⁹ ou d'orientation clients¹⁰. Tout en se concentrant sur la figure du leader, ces trois formes morales de leadership n'ont pas oublié que les leaders n'étaient pas seuls.

Le tableau ci-dessous reporte ces trois éléments communs : logique commune, fondement sur l'échange social et le développement du leadership chez les autres, et bienfaits similaires. Il distingue ensuite quelques nuances entre les approches autour de trois éléments : utilisation des récompenses et des sanctions ; degré d'introspection ; et accent sur la cohérence des actions au cours du temps.

En quelques mots, nous avons vu que le leadership moral était la seule approche à mentionner explicitement l'usage de récompenses et de sanctions pour influencer les conduites des collaborateurs. Par ailleurs, leaders moraux et leaders-serviteurs sont orientés vers les besoins externes, notamment ceux des individus qui les suivent. Le leader authentique promeut une orientation beaucoup plus introspective. Enfin, leadership moral et leadership authentique s'évaluent notamment par leur degré de consistance et de cohérence des actions à travers le temps. Le leadership-serviteur est plus tolérant vis-à-vis des changements d'orientations qui ne seront que le résultat d'arbitrages différents entre les injonctions des parties prenantes.

⁵ J-B. Avey, T.S. Wernsing, M.E. Palanski (2012) Exploring the process of ethical leadership, *Journal of Business Ethics*

⁶ S. Mo & J. Shi (2017) Linking ethical leadership to employees' organizational citizenship behavior, *Journal of Business Ethics*

⁷ J.M. Schaubroeck, S.S.K. Lam, A.C. Peng (2016) Can peers' ethical and transformational leadership improve coworkers' service quality? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*

⁸ C. Song, K.R. Park, S.W. Kang (2015) Servant leadership and team performance: the mediating role of knowledge-sharing climate, *Social Behavior and Personality*

⁹ R.C. Liden, S.J. Wayne, C. Lia, J.D. Meuser (2014) Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance, *Academy of Management Journal*

¹⁰ Z. Chen, J. Zhu, M. Zhou (2015) How does a servant leader fuel the service fire? *Journal of Applied Psychology*

Comparaison des formes de leadership éclairé

	Leadership moral	Leadership serviteur	Leadership authentique
Points communs			
Logique commune	Application d'un critère d'évaluation moral ou éthique		
Echange social	Le leadership est un échange social où le leader fait grandir ses collaborateurs pour qu'ils deviennent leaders à leur façon		
Bienfaits communs	Rétention, innovation, engagement, bien être, performance		
Nuances			
Utilisation marquée de récompenses et de sanctions	forte	faible	faible
Degré d'introspection	faible	faible	fort
Accent sur la cohérence au cours du temps	fort	faible	fort
Traditions philosophiques			
Ecole de pensée	Déontologie	Utilitarisme	Ethique des vertus
Auteurs clefs	Kant, Ross	Bentham, Mill, Sidgwick	Aristote, Anscombe, McIntyre

Pour conclure, au cœur du leadership éclairé résident des leaders qui connaissent leurs forces et leurs vulnérabilités et cherchent à irradier par leurs exemples positifs les capacités de leadership de leurs collaborateurs.



Society & Organizations

Joly Family Chair
Purposeful Leadership

1, rue de la libération
78351 Jouy-en-Josas
www.hec.edu/sno
@HECParisSnO