

Eric-Jean GARCIA<sup>1</sup>

docejg@gmail.com

## La dimension morale du leadership

**Dans la littérature spécialisée, le leadership est généralement présenté de façon instrumentale, c'est-à-dire comme une compétence nécessaire pour atteindre des niveaux supérieurs de performance collective. Mais combien de fois se préoccupe-t-on de la dimension morale de cette compétence ? Et quand c'est le cas, combien d'auteurs et de consultants prennent le temps d'explorer les arcanes de cette dimension ?**

Pourtant, dans une société où le principe du socialement<sup>2</sup> responsable devient un élément ubiquitaire de la vie des organisations, la morale du leadership est amenée à devenir un sujet central de l'action des dirigeants et des managers. En effet, dès lors que la performance économique n'est plus le seul critère d'appréciation de l'action stratégique et managériale, l'attention des parties prenantes, mais aussi celle du législateur, des médias et des politiques tend à se focaliser sur sa dimension morale. Plus que la performance en elle-même, c'est la finalité de cette performance qui devient alors l'objet principal de débat. Autrement dit : Où doit aller la loyauté du leadership et quels intérêts doit-il servir en priorité ?

Dans cette perspective, les travaux de Joane CIULLA<sup>3</sup> sur l'éthique et le leadership permettent de préciser le sens de la dimension morale du leadership en distinguant trois niveaux d'engagement. Tout d'abord, au premier niveau, on trouve la vertu éthique, c'est-à-dire la façon dont se comporte le dirigeant ou le manager. Est-ce que cette personne est agréable, courtoise, ouverte, attentive et d'une manière générale appréciée pour sa façon d'être avec les autres ? La vertu éthique donne au leadership une image de respectabilité comportementale.

Ensuite, on trouve les valeurs éthiques telles que l'honnêteté, l'intégrité, la loyauté, la fiabilité, la réciprocité et la transparence. Ces valeurs sont d'un niveau d'engagement supérieur puisqu'elles qualifient la nature des relations qu'entretient celui ou celle qui exerce un leadership sur un collectif de personnes. Sans remettre en cause les objectifs de performance, les valeurs éthiques du leadership s'intéressent à la façon d'atteindre ces objectifs. Par exemple : Est-ce que la performance est obtenue dans le respect de la dignité humaine et conformément aux règles et procédures de l'entreprise ?

Enfin, au niveau le plus élevé, on trouve les valeurs morales. Ces valeurs sont celles qui président à l'engagement personnel pour des causes d'un ordre supérieur telles que la liberté, la sécurité, la justice, l'équité et la confraternité. C'est à ce niveau que la notion même de performance peut-être remise en question. Par exemple : Jusqu'où l'entreprise doit-elle s'acharner à gagner des parts de marché et à augmenter ses marges bénéficiaires ? Quelle est la pertinence sociale d'un projet de délocalisation ou de cessation d'activité ? Dans quelle mesure la créativité et l'innovation peuvent-elles devenir des leviers stratégiques d'efficacité sociale ?

Ces distinctions sont utiles car elles permettent d'envisager le leadership, non pas simplement comme un moyen de motiver, de convaincre et de fédérer un groupe de professionnels vers un objectif commun, mais comme une relation morale complexe entre un « leader » - dirigeant ou manager - et un collectif de personnes aux compétences et aux aspirations diverses et variées. Une des difficultés prégnantes du leadership apparaît alors au grand jour : Exercer un pouvoir d'influence dans une entreprise ne peut être considéré comme une activité neutre d'un point de vue moral. Bien au contraire, et pour une raison évidente : Les décisions des dirigeants et des managers ont des répercussions qui dépassent largement la sphère interne de l'entreprise. Leurs conséquences sont d'ordre psychique, social, économique et écologique. Elles touchent les familles des collaborateurs, les collectivités locales où l'entreprise est implantée et la société au sens large.

Exercer un leadership exige donc de prendre conscience de toute la dimension morale de son action. En pratique, les bénéfices d'une telle démarche sont immenses, car elle porte en elle les germes de l'innovation stratégique et managériale dont les entreprises ont tant besoin dans cette période d'incertitude et d'intense compétition. —

1 - Auteur du livre : *Leadership : perspectives sur l'exercice du pouvoir dans les entreprises* (De Boeck 2011)

2 - Ici socialement désigne les trois dimensions suivantes : économique, sociale et environnementale

3 - Ciulla, J. B. (2004). *Leadership ethics: Mapping the territory. Ethics, The Heart of Leadership*. J. B. Ciulla. London, CN, Praeger: 3-24.