

# Le leadership de l'amour

**Auteur : Emmanuel Toniutti (Ph.D.)**

Le titre de cet article « Le leadership de l'amour » pourrait sembler un non-sens en soi. Comment est-il possible d'associer le leadership et l'amour ? Qu'est-ce que le leadership pourrait bien avoir à faire avec l'amour ? Là où dans les entreprises, les dirigeants parlent en permanence de performance financière et de retour sur investissement pour les actionnaires, comment l'amour peut-il avoir sa place ? Serait-ce une folie de le penser ? D'y croire ? Un utopie sans prise sur la réalité ? Un modèle de leadership avec la tête dans le étoiles et les pieds dans le vide, plutôt que sur le terrain ? Pour répondre à ces questions, il nous faut d'abord nous interroger sur la définition propre au leadership. Ensuite nous questionner sur ce qu'est l'amour. Enfin exprimer concrètement ce qu'est le leadership de l'amour et comment il constitue un nouveau modèle de leadership pour le vingt-et-unième siècle pour l'Occident.

## 1. Le leadership

S'il est la manière de conduire, de mener, de guider et d'inspirer, le leadership requiert de mettre en œuvre trois capacités : influencer, être suivi et donner du sens.

**1.1 La capacité à influencer** s'oriente selon 4 axes très concrets.

- premièrement, l'influence à avoir sur soi-même dans la manière de conduire ses propres peurs. Sous stress, nous sommes notre propre ennemi. Dans cent pour des cas, après vingt ans d'expérience sur le terrain, je peux témoigner que les décisions impulsives ne répondent jamais aux problèmes directs que nous avons à traiter dans notre leadership mais aux peurs profondes qui nous animent. Si ces décisions nous semblent légitimes, elles ne sont absolument pas objectives. L'influence sur soi demande donc de la prise de distance afin d'éviter de projeter ses propres peurs dans la décision. Pour être leader des autres, il faut d'abord être leader de soi-même ;
- deuxièmement, l'influence à avoir sur son équipe en développant une vraie forme d'autorité au sens étymologique du terme : accompagner chacun à grandir. Cette influence d'autorité est le contraire de la mise en œuvre du pouvoir qui consiste à contraindre les autres à obéir. Cette dimension du pouvoir ne relève pas du leadership mais du dictatorship ;
- troisièmement, l'influence à avoir sur ses pairs dans la manière de les convaincre à œuvrer pour le bien commun de l'organisation pour laquelle nous travaillons. Celle-ci relève de l'habilité à être dans l'écoute et le dialogue constructif en trouvant le juste équilibre entre le conflit permanent et/ou le consensus mou ;
- enfin quatrièmement, l'influence à avoir sur sa patronne ou son patron pour les convaincre du bien-fondé de mes positions en cohérence avec les valeurs et la stratégie de l'organisation.

**1.2 La capacité à être suivi** s'oriente elle sur la manière de trouver le juste rythme à avoir dans la prise de décision et son exécution. En effet les leaders ont une tendance à avoir un rythme très rapide, ce qui n'est pas le cas de tous les membres de leurs équipes. Être suivi nécessite ainsi de trouver le bon rythme entre la personne qui va le moins vite et celle qui va le plus vite, dans son équipe. Trouver ce juste rythme n'est pas une chose facile car souvent les leaders anticipent énormément et cela crée un décalage entre eux et leurs équipes.

**1.3 La capacité à donner du sens** s'oriente elle à travers le courage du leader à expliquer l'absurde qui peut être de plusieurs ordres. Les injonctions contradictoires (faire plus avec moins par exemple), le leadership à distance (à travers les visio-séminaires) qui nécessite une capacité d'écoute et de dialogue bien plus intense qu'en présentiel, les décisions stratégiques à court terme bien que l'entreprise ait une vision à long terme. Dans tous les cas, le leader doit donner du sens à ce qui ne semble pas en avoir. Il faut donc qu'il ait préalablement eu la possibilité de trouver lui-même le sens et la cohérence dans ce qu'il fait.

## 2. L'amour

**2.1 Dans la philosophie grecque**, il existe plusieurs degrés de l'amour, dont l'*eros* et la *philia*, synthétisés, en particulier, par Platon.

L'*eros*, définit la passion. Il est le dieu de la passion amoureuse, à la fois constructeur et destructeur. Constructeur car il est l'amour qui permet la folie créatrice, l'innovation, la fusion entre les personnes. *Eros* nous pousse à nous dépasser, il nous confère l'enthousiasme nécessaire pour convaincre les autres. Destructeur car il est l'amour narcissique lié à une image de soi idéale qui n'est pas la réalité.

*Eros* nous convoque devant une question fondamentale pour le leadership de soi-même et des autres : est-ce que je m'aime tel que je suis ou tel que je voudrais être ? Est-ce que je m'aime tel que je suis ou tel que je crois que les autres voudraient que je sois ? Est-ce que j'aime les autres tels qu'ils sont ou tels que je voudrais qu'ils soient ? Car le narcissisme d'*eros* peut conduire à l'orgueil de croire que nous sommes tout-puissants et infallibles. Il faut donc avoir la capacité à faire atterrir *eros*.

Cette atterrissage se fait dans un deuxième degré de l'amour appelé *philia* ou amitié. Le contraire de l'orgueil est l'humilité, et *philia* y prend racine. Avec *philia*, nous découvrons l'écart qui existe entre ce que nous croyons être et ce que nous sommes vraiment, entre ce que nous croyons que les autres sont et ce qu'ils sont vraiment. Cette amitié consiste en le respect de soi tel que nous sommes et le respect des autres tels qu'ils sont ; elle est le respect de la différence. L'amitié latine prendra, en revanche, une connotation différente de celle définie par les Grecs.

**2.2 Dans la culture latine**, l'un des degrés de l'amour à considérer comme étant fondamental pour le leadership est celui de l'*amicitia*, développé en particulier par Cicéron, lequel donna toutes ces lettres de noblesse à l'*humanitas*, ou l'humanisme. Dans son traité sur l'amitié, tourné autour de la relation en politique (Cicéron côtoie de très près Pompée et César), il définit trois éléments indissociables les uns des autres qui structurent les fondements éthique de la société. Le premier consiste en l'*utilis amicitia*, l'amitié utile qui n'est autre que le fait d'établir les bonnes relations

nécessaires entre les dirigeants politiques dans le but d'assurer le bon maintien de la République. Le deuxième nourrit le premier en tant que *omnium bonorum*, le sens du bien commun. Non seulement les relations que nous nouons les uns les autres doivent être utiles mais elles doivent également être orientées dans le sens de la collectivité ; nous devons toujours mesurer ensemble le fait que nos relations garantissent la responsabilité et le bien commun. Le troisième enfin est le temps du repos actif, celui de l'*otium*, c'est-à-dire la capacité que chacun de nous a à se retirer pour réfléchir, pour se cultiver, pour se ressourcer. Et l'amitié culmine ici dans ce que Cicéron confie à son frère : « Sache qu'en ce moment rien ne me manque plus qu'une personne avec laquelle je puisse parler sans faire semblant de rien, sans rien dissimuler, sans rien cacher ».

Dans tous les cas ici, Cicéron développe le concept de solidarité : la recherche de la réussite pour le bien commun est le plus important de tous. L'individu s'efface devant le collectif, la communauté : « La solidarité vient du fait qu'un être humain ne peut pas être étranger à un autre être humain, du fait qu'il est un être humain ».

**2.3 Dans la culture chrétienne**, née au Moyen-Orient, le degré le plus élevé de l'amour est l'*agapè*, celui de l'amour pour rien, celui de la gratuité. Je n'attends rien en retour de la bonne relation que nous avons ensemble. Il s'associe aux deux autres vertus théologiques que sont la foi et l'espérance. Il est un instant de grâce qui est donné qui vient comme un *kairos*, ou l'irruption de l'éternité dans le temps présent. Il est bien sûr incarné en la personne de Jésus dont la présence est diffuse dans l'Évangile.

Les cultures occidentale et moyen-orientale sont ici pleines de ressources et nous allons voir ensemble comment elles impliquent concrètement un leadership de l'amour.

### 3. Le leadership de l'amour, une nouvelle Voie pour l'Occident ?

Le leadership de l'amour nécessite plusieurs attitudes clés qui peuvent être développées par le travail sur soi, la confrontation bienveillante avec les autres, et la relation constructive qui accepte et prend en compte le dialogue contradictoire.

**3.1 L'enthousiasme** souligne, de par son étymologie, le fait d'« être dans le souffle des dieux ». Autrement dit il caractérise l'inspiration, le fait d'avoir notre propre énergie personnelle mais également une énergie qui nous pousse et qui nous ait donnés de l'extérieur. L'enthousiasme est porté par la passion, *eros*. Sans cette passion, je n'ai à disposition, ni mon énergie intérieure personnelle, ni celle des dieux qui me donnent la force et le courage de déplacer des montagnes, d'inspirer les autres et leur donner confiance.

**3.2 Le charisme** signifie littéralement « la grâce accordée par les dieux ». Appliqué au leadership, il définit la bonne personne, à la bonne place, au bon moment. Cela est d'une importance capitale pour le leadership de l'amour : il n'est pas possible d'être leader vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept et trois cent soixante-cinq jours par an. Le charisme s'exprime dans certaines situations. Il existe ainsi des leaders qui sont fait pour conduire les crises, d'autres pour stabiliser des environnements d'après-crise, d'autres pour transformer une situation qui appelle un profond changement, d'autres pour accompagner et prendre soin des

personnes. Le charisme nous interroge donc sur quel type de leader nous sommes et sur le modèle de leadership qui est adapté à qui nous sommes.

**3.3 L'optimisme**, ou *optimus*, signifie « regarder le bon côté des choses ». L'optimiste ne nie pas la réalité, il la prend en compte, il la comprend, il l'analyse. Ce travail de réflexion le conduit à envisager que, dans toute rupture, dans tout changement ou dans les crises, la réalité est faite de menaces mais aussi d'opportunités. Et ces dernières sont les éléments positifs qui portent à une espérance. Nous ne parlons donc pas ici d'un optimisme béat mais d'un optimisme réaliste.

**3.4 Le respect des parties prenantes**, ou l'art de concilier le dialogue contradictoire, s'inscrit dans le concept grec de *philia* et celui latin de l'*amicitia*. Ce respect est d'abord la capacité à comprendre que les parties prenantes impactées par les décisions des leaders se trouvent prises dans une relation naturelle d'utilité entre elles. Les actionnaires sont utiles aux salariés : sans l'investissement des actionnaires, aucune entreprise ne peut créer des emplois. Les salariés sont utiles aux actionnaires : sans la capacité productive, intellectuellement et manuellement, des salariés, l'investissement des actionnaires n'a aucune possibilité de croître, voire il est inutile. Les clients sont nécessaires aux actionnaires et aux salariés : sans l'achat des produits par les clients, l'entreprise ne produit aucun chiffre d'affaire et en ce sens, elle ne permet ni de payer des salaires, ni de rémunérer des dividendes. Et *vice et versa*, sans la capacité d'investissement des actionnaires, le talent de production des salariés, le client n'a aucun produit à acheter. Nous pouvons ajouter, dans ce contexte, à la fois les fournisseurs et d'autres parties prenantes liées à la société en général. Toutes entretiennent, de manière inconsciente, un lien nécessaire utile inconscient pour le bien commun de la société. L'art du leadership de l'amour est de le rendre conscient pour conférer aux décisions des leaders tout le sens de la responsabilité qu'ils ont à prendre des décisions qui ne sert pas l'intérêt égoïste immédiat, mais le sens du bien commun.

Cette prise de conscience conduit à la mise en pratique de la *philia*, c'est-à-dire du respect de la différence. La volonté de l'actionnaire est d'obtenir un retour sur investissement et cela peut être, à un moment donné, contradictoire avec la stratégie long-terme de fidélisation des clients et des employés. La stratégie des salariés est d'obtenir un bon salaire, voire une prime supplémentaire, pour le travail bien fait, et cela peut être contradictoire avec une carence de ventes des produits à un moment donné. L'art du leadership de l'amour passe par la conciliation des intérêts contradictoires afin de trouver la meilleure solution, la plus juste qui soit pour l'ensemble des parties prenantes impactées par les décisions.

En vingt ans d'expérience de terrain dans l'accompagnement des leaders dans le monde entier, j'ai pu identifier, avec l'aide de mes clients, qu'il existait des comportements éthiques clés pour s'assurer de mettre en œuvre le leadership de l'amour.

### **3.5 Les comportements éthiques clés du leadership de l'amour**

**L'empathie** vient du mot grec *empateia* qui signale le fait de celle ou de celui qui est affecté, qui se passionne (pathos ou la souffrance). Il s'agit de la capacité à ressentir la souffrance de l'autre dans son propre corps. Pratiquer l'empathie, c'est comprendre, reconnaître, accepter et ressentir la souffrance des personnes mais c'est aussi le fait d'être unis, de s'aimer les uns les autres.

**La lucidité** vient du latin *lucidus* qui signifie la clairvoyance. La première clairvoyance est d'accepter que nous sommes notre propre ennemi. Il s'agit de ne pas se laisser conduire par ses

peurs mais de prendre le maximum de recul pour regarder la réalité des faits telle qu'elle est, et non pas telle que nous voudrions qu'elle soit. La deuxième clairvoyance est de savoir relier des éléments d'un contexte qui, *a priori*, semblent contraires. La lucidité appelle à penser dans la complexité.

**L'authenticité** vient du latin *authenticus* qui signifie « qui peut faire foi, valeur inattaquable ou encore, qui fait par soi-même, qui est l'auteur d'une œuvre ou d'une action pour laquelle il se met en première ligne directement ». Elle s'associe à la vérité exprimée avec simplicité et sans détours. Elle nécessite une vraie forme de courage qui consiste, comme le dit Aristote, à « être ni lâche, ni téméraire ». La lâcheté consiste, devant une difficulté, à fuir alors que la témérité est le fait de contre attaquer sans raisonner. Cela nécessite d'être au clair avec soi-même et de s'aimer tel que l'on est et non pas tel que l'on voudrait être. L'envers de l'authenticité est le mensonge : celui que nous pouvons exercer sur nous-mêmes ou sur les autres.

**L'humilité** vient du latin *humus* signifiant « la disposition de s'abaisser volontairement ». Elle consiste en la capacité à accepter que nous ne savons pas tout, que nous pouvons nous tromper et que nous pouvons beaucoup apprendre des autres dans toute situation. Elle demande également à savoir déléguer notre leadership lorsque nous sommes conscients que nous ne sommes pas la bonne personne à la bonne place dans certains contextes. Certes, le leader porte la responsabilité de la décision finale mais il s'entoure des meilleures compétences qu'il n'a pas lui-même.

**L'écoute** vient du latin *asculare* qui signifie « prêter l'oreille à, accueillir favorablement ». Je la définis de la manière suivante : « écouter, c'est ne pas savoir ce que l'on va dire à l'autre avant qu'il ait fini de parler ». Cela nécessite une capacité à se mettre en retrait pour comprendre et analyser les problèmes auxquels nous avons à faire face. Elle demande certes l'écoute des autres mais également beaucoup d'écoute de soi-même et des ses propres émotions comme la peur, la colère, la tristesse et le dégoût.

Ces cinq comportements éthiques nécessitent une profonde connaissance de soi. Tout d'abord la reconnaissance et l'acceptation que l'être humain est capable du meilleur (*homo sapiens*) comme du pire (*homo demens*), elle renvoie à l'harmonie des contraires définie par Héraclite. Nous avons toutes et tous un équilibre à trouver entre ces deux pôles. Puis, la reconnaissance et l'acceptation que nous avons des peurs. En tant qu'être humain, nous devons faire face chaque jour à deux angoisses inconscientes. Celle de la mort : nous sommes en permanence en survie biologique. Celle de l'amour : nous sommes en permanence en demande de reconnaissance. Bien sûr cela reste inconscient, nous ne nous répétons pas chaque jour, « Oh il se peut qu'aujourd'hui je meurs ! » ou bien « Oh aujourd'hui j'ai vraiment envie d'être aimé ». Fort heureusement d'ailleurs, autrement nous ne pourrions pas vivre. Cependant cela produit du stress et nos peurs sont alors actives de manière conscientes.

En vingt-cinq ans d'accompagnement de plus de quatre milles dirigeants dans le monde, je peux témoigner d'un retour d'expérience unique que je qualifie de la manière suivante : lorsque nous sommes sous pression, la première décision impulsive que nous voulons prendre est une réponse à nos peurs, et non pas aux problèmes que nous avons à résoudre. Nous pensons être objectifs alors que nous ne le sommes absolument pas. J'ai animé sur ces sujets plus de cinq cent cas pratiques et le résultat est sans équivoque. Sous stress (à moins d'être en danger de mort biologique mais cela n'a jamais été le cas), nous prenons une décision qui répond à des peurs fondamentales qui nous animent et à partir desquelles nous avons bâti des convictions ou

croyances dans lesquelles nous restons enfermés. Bien que nous croyons prendre une décision de responsabilité, nous prenons en fait une décision qui répond à des problématiques personnelles qui n'ont rien à voir avec le sujet que nous avons à traiter.

Ici l'amour nous engage à nous reconnaître tel que nous sommes, avec nos points forts et nos faiblesses. Il nous demande de ne pas être dupe sur nous-mêmes et de respecter qui nous sommes vraiment. Il nous demande également de respecter les autres tels qu'ils sont. C'est seulement à ces deux conditions que nous pouvons initier la mise en pratique d'un leadership de l'amour concret. Cela requiert de définir le meilleur modèle de leadership qui soit cohérent avec soi, en identifiant ses meilleurs talents et ce pour quoi nous sommes fait vraiment. Dans la Grèce antique, lorsqu'une personne entrait dans le temple de Delphes elle pouvait lire : « connais-toi toi-même ». L'art de cette connaissance consistait ensuite à se retourner pour voir ce qui était écrit de l'autre côté de la porte du temple : « alors tu pourras utiliser ton génie avec mesure ». Chacun de nous a un génie, c'est-à-dire un talent particulier. Si nous sommes à la bonne place au bon moment, nous pouvons l'utiliser à bon escient. Il requiert amour de soi et amour de l'autre.

Chacun de ces comportements peuvent être travaillés et adaptés aux problématiques de leadership que nous avons à traiter au quotidien. Dans tous les cas, le frein au leadership de l'amour, c'est donc la peur.

**3.6 L'agapè** ou l'amour pour rien, au contraire, est un moment de grâce qui est donné. Aucun leader ne peut décider de l'agapè mais elle/il peut créer les conditions de son avènement. Au début de ma carrière, je pensais que cet amour était impossible à vivre dans l'entreprise et dans les affaires. Comment aimer l'autre pour rien ? Nous attendons *a minima* de lui ou d'elle qu'il atteigne des objectifs, me disais-je. Et puis j'ai vécu des moments extraordinaires dans lesquels l'agapè est venue de manière inattendue, de façon insoupçonnée. Des instants dans lesquels les équipes de direction s'aimaient pour rien, dans la gratuité. C'est bien sûr un moment qui ne dure pas mais qui est donné comme une grâce. Toutefois, les dirigeants ont créé les possibilités que cela puisse advenir mais sans le savoir en mettant en œuvre les cinq comportements clés éthiques mentionnés ci-dessus et en construisant des séminaires qui favorisent la connaissance de soi, la connaissance des autres et l'entraînement autour de cas pratiques de crises, simulés ou réels.

L'occident se trouve aujourd'hui face à une bifurcation essentielle pour sa survie. Après avoir dû régler la crise des *subprimes* de 2008, après avoir géré, plus ou moins bien, la crise sanitaire COVID-19 de 2020 à 2022 et désormais devoir faire face à l'invasion de l'Ukraine par la Russie le 24 février 2022, la nouvelle élection de Trump, l'Occident est concrètement confronté à la remise en question de son modèle économique, politique et social. Le modèle de création de valeur pour l'actionnaire qui consiste à rapporter de l'argent le plus rapidement pour l'actionnaire a fait son temps. Le modèle démocratique politique subit une crise de confiance sans précédent auprès des citoyens qui soient se désengagent, soient votent vers les extrêmes. Les élites sont de plus en plus éloignées des problématiques du terrain. L'augmentation de la pauvreté et l'appauvrissement des classes moyennes remettent en question le bien fondé du modèle social reposant sur l'économie de marché dérégulée et l'accumulation de plaisirs immédiats souvent inutiles pour donner du sens à sa vie. Il faudra très certainement une bonne dose d'humilité à nos

dirigeants pour rebâtir le modèle, avec probablement beaucoup moins d'arrogance et cette certitude selon laquelle nous, en Occident, nous incarnerions une vérité unique et universelle. Le leadership de l'amour engage à prendre une autre Voie, certes dans les entreprises, mais également dans notre modèle démocratique politique, non pas pour le détruire, mais pour lui redonner tout son sens.

---

## Bibliographie

- Héraclite, *Fragments*, Flammarion, 2018
- Platon, *Le banquet*, Flammarion, 2016
- Cicéron, *L'amicitia*, Editions Thélème, 2019
- Emmanuel Toniutti, *Le leadership de l'amour*, Éditions IECG, 2015

---

## Auteur

Éthicien, docteur en théologie (Ph.D.) de [l'Université Laval](#) au Canada, Emmanuel Toniutti accompagne, depuis plus de 25 ans dans le monde entier, les conseils d'administration et les comités exécutifs d'organisations cotées sur les marchés financiers ou de dirigeants propriétaires, à définir et mettre en place des modèles de leadership éthique et responsable cohérents avec les valeurs humanistes. Il enseigne au sein de l'Executive Education de [HEC Paris](#) et de [SUPSI](#).

---

Courriel : [contact@emmanuel-toniutti.com](mailto:contact@emmanuel-toniutti.com)