

## **CAPITAL EMOTIONNEL ET GOUVERNANCE CAPACITANTE : QUELLES COMPETENCES DU LEADERSHIP CAPACITANT ?**

- Nom : GENDRON
- Prénom :BENEDICTE
- Institution (Laboratoire/Université/Entreprise/organisation) LIRDEF, UNIVERSITÉ PAUL VALÉRY
- Adresse professionnelle : ROUTE DE MENDE 34000 MONTPELLIER
- Courriel : benedict.e.gendron@univ-montp3.fr
- Téléphone : 0602739676

### **3. Résumé (50 mots maximum)**

Comme nouveau modèle de gouvernance, le modèle de gouvernance capacitante - mindful et bienveillant-, redonne du sens aux approches RH et managériales dans sa perspective organisationnelle et personnelle, à la fois comme posture et comme valeur que son leader cherche à mettre en place dans une quête permanente qui engage sa conscience et volonté comme développeur de sa ressource humaine ou facilitateur de l'empowerment de celle-ci.

**Mots clés : capital émotionnel, organisation capacitante, capacitation/ emotional capital, enabling organization, empowerment**

#### 4. Synthèse de la communication (1200 mots)

##### - Contexte

Si le contexte du monde incertain d'aujourd'hui, en perpétuel changement, et de plus en plus complexe, bouleverse et transforme **la fonction de gouvernance**, celle-ci **doit dans ses nouvelles fonctions, s'efforcer de se poser la question des présupposés et préjugés qui conditionnent sa propre vision.**

En effet, l'intervention de ses leaders n'obéit plus à des logiques toutes faites consignées dans un mode d'emploi mais oblige à s'impliquer dans une action réfléchie et consciente, articulant connaissances (une praxéologie, les concepts opérationnels pour l'action) et valeurs (les principes du jugement et de l'action qui vont désigner ce qui importe).

La singularité de chaque situation interdisant la répétition et les schémas déterministes, les leaders sont ainsi appelés à réajuster en permanence leur posture (engagement et distance), à interroger leur lecture des situations (références théoriques), à construire de nouvelles modalités de gouvernance et de management (méthodologie et technicité), à innover, inventer sans cesse le sens et son mode de l'agir (références axiologiques).

Dans cette zone de turbulences où se déploient action et décisions et où règne l'incertitude et l'incomplétude, le leader doit mobiliser, mettre à l'épreuve, ses compétences selon la pertinence et l'opportunité qu'il leur reconnaît et selon les valeurs qu'il se donne pour étayer le sens de ses interventions en management. Son action sera bonne, juste, respectueuse de l'autre au regard de ses conséquences dans une approche téléologique de l'éthique, l'éthisation » de l'action, et non plus basée sur des intentions qui la fondent dans les éthiques déontologiques.

##### OBJECTIFS ET CADRE CONCEPTUEL :

Les leaders de cette nouvelle gouvernance, doivent devenir "capacitant" pour pouvoir ouvrir et offrir à leurs collaborateurs un espace et un environnement de travail capacitants pour rendre effective son organisation « capacitante » (Gendron, 2017) et sa gouvernance au sens de l'approche des capacités de l'économiste Prix Nobel, Amartya Sen (1999). C'est dans ce cadre que **nous questionnerons l'organisation apprenante au prisme de la capacitation ou l'empowerment des personnes qui la composent et les leaders capacitants qui en ont la responsabilité et, la charge de son développement pour tendre vers des organisations capacitantes.**

- La gestion n'étant plus du personnel mais de la personne, le leader efficace se doit de pratiquer un management adapté à la maturité de chacun de ses collaborateurs (Péretti, 2011) dont en dépend la performance économique renvoyant un management capacitant impliquant un capital émotionnel ad hoc que nous interrogerons. En effet, de la défiance du leader rimant avec contrainte et mise en compétition comme vecteur de la performance, le leader capacitant agit en son art et conscience sur le terrain de la bienveillance en se positionnant comme une ressource au service du collaborateur. Dans cette situation, être bienveillant ne signifie aucunement renoncer à l'exigence, mais au contraire la porter conjointement avec le collaborateur.
- **Nous nous proposerons de voir dans cette communication quel changement de paradigme s'opère dans cette gouvernance capacitante et quelles compétences sont nécessaires pour sa réalisation.**

## METHODOLOGIE, APPORTS ET RESULTAT :

Cette communication propose une approche réflexive des modèles de gouvernance et de leaderships à l'aune de la capacitation. Comme nouveau modèle de gouvernance, la gouvernance capacitante, impliquant pleine présence et bienveillance, redonne du sens aux approches RH et managériales dans sa perspective organisationnelle et personnelle à la fois comme posture et comme valeur que son porteur le leader cherchera à mettre en place dans une quête permanente qui engage sa conscience et volonté comme développeur de sa ressource humaine ou facilitateur de l'empowerment de celle-ci. Cependant, nous montrerons qu'elle n'est jamais acquise car elle dépend des conditions de son organisation, c'est-à-dire du potentiel capacitant de cette dernière mais déjà et surtout en amont de la volonté de sa gouvernance, comme chef d'orchestre, à être elle-même ou devenir « capacitante ».

Comme nouveau modèle de gouvernance, le modèle de gouvernance capacitante redonne du sens aux approches RH et managériales dans sa perspective organisationnelle et personnelle à la fois comme posture et comme valeur que son leader cherche à mettre en place dans une quête permanente qui engage sa conscience et volonté comme développeur de sa ressource humaine ou facilitateur de l'empowerment de celle-ci. Cependant, elle n'est jamais acquise car elle dépend des conditions de son organisation, c'est-à-dire du potentiel capacitant de cette dernière.

## BIBLIOGRAPHIE :

- Frimousse S. et Le Bihan Y. (2017), Réinventer le leadership, Editions EMS.
- Gendron B. (2017), Du management mindful au leadership capacitant, in Frimousse et al. , Réinventer le leadership, Editions EMS, p. 297-312.
- Gendron B. (2015), Mindful management et capital émotionnel, l'humain au cœur d'une performance et d'une économie bienveillantes, De Boeck
- Gendron B et al. (2008), Leadership et compétences émotionnelles dans l'accompagnement au changement, Presses de l'université du Québec.
- Noguera F. , Plane J. M., AGRH et (2016), Théories du leadership, Théories du leadership, Dunod
- Salais R. (2009), L'approche par les capacités et le travail. 2009. <halshs-00430169>
- Peretti J.M. (2011), Gestion des ressources humaines. Paris (France) : Vuibert, 2011
- Sen A. (1985). Commodities and Capabilities. North-Holland.
- Sen A. (1989). "Development as Capability Expansion," Journal of Development Planning 19: 41–58.
- Sen A. (1999). Development as Freedom. Oxford University Press.