

LEADERSHIP SPIRITUEL ET RENOUVEAU DE LA GOUVERNANCE : VERS UNE NOUVELLE FORME DU « MANAGEMENT DU MANAGEMENT » ?

Pr. JM. Plane
Université Paul-Valéry Montpellier 3
Pr. R. Nkakleu
Université de Douala - ESSEC

INTRODUCTION

Le leadership fait l'objet depuis quelques années d'un certain regain d'intérêt et même d'un véritable renouveau en sciences de gestion. De fait, l'approche trouve une place de plus en plus conséquente dans les programmes d'enseignement de la gestion des entreprises (Masters, DBA, etc.). Paradoxalement, ce concept ne semble pas avoir eu le succès escompté en France et dans les pays africains dont le potentiel de ressources contraste avec la faible compétitivité des organisations. A contrario, on sait qu'il est un élément majeur des programmes nord-américains que les anglo-saxons appellent le comportement organisationnel (*Organization Behavior*). Dans la perspective d'un monde qui change et de la complexité des mutations contemporaines, la question de la formation des leaders se pose plus explicitement. Par ailleurs, les idées de responsabilité et d'engagement moral se développent. Comment former les leaders responsables de demain ? L'avenir d'un pays n'est-il pas conditionné en partie par sa capacité à produire des leaders plus spirituels aux valeurs morales affirmées ? Les différentes analyses de la littérature existantes mais aussi plusieurs études de cas montrent un panorama assez vaste d'approches et de théories stimulantes intellectuellement et utile pour le management des organisations. Pour poser clairement l'idée d'un leadership spirituel et l'explicitier dans cette contribution à partir d'une étude de cas en contexte africain, il nous semble important de définir le leadership à partir des travaux de Bennis puis de développer les approches promouvant un leadership spirituel de Barrett et Fry.

1. Le leadership d'après W. G. Bennis

Pour analyser le leadership, Warren G. Bennis qui fut longtemps professeur de management à l'université de Californie du sud privilégie une approche pragmatique. Il s'appuie sur de nombreuses expériences professionnelles mais aussi sur son activité de conseil auprès de quatre présidents américains. Le point de départ de ses recherches porte sur l'analyse des conditions d'application de la théorie Y de Mc Gregor au management (Plane, 2015). Assez rapidement, il découvre qu'il est indispensable de transformer la structure de l'organisation, ses mécanismes de contrôle et son mode de direction afin d'introduire la dimension humaine dans l'entreprise.

1.1 Les fondements du leadership

Dès 1985, Bennis publie avec B. Nanus : *Leaders : Strategies for Taking Charge*, ouvrage au sein duquel il avance l'idée novatrice suivant laquelle les leaders ont des capacités

d'abstraction, de conceptualisation tout en citant le fameux aphorisme cher à Winston Churchill : «*L'empereur du futur sera l'empereur des idées*». En 1989, W. Bennis publie son livre culte : «*On Becoming a Leader*», ouvrage de référence sur le leadership à travers lequel il analyse le cas de près de quatre vingt dix personnalités américaines. Suivant l'auteur, il est important de ne pas assimiler le leader au manager. Pour lui, deux idées sont essentielles : «*on ne naît pas leader, on le devient*» et «*le manager sait ce qu'il doit faire alors que le leader sait ce qu'il faut faire*». Le leader aurait ainsi des compétences distinctives principalement en matière de créativité, de vision et de capacité de mobilisation. Son questionnement le conduit à s'interroger sur les possibilités d'identifier une méthodologie d'apprentissage au leadership. Bennis observe qu'il existe quatre compétences clés communes aux différents leaders qu'il a pu étudier : la capacité de vision, la qualité des communications, la confiance et le rapport à soi. Cette dernière dimension intègre certainement déjà l'activité spirituelle mais n'est pas du tout explicitée par l'auteur. Selon lui, le leadership désigne l'influence d'une personne et est défini comme la capacité d'un individu à avoir une vision globale, de la traduire en action concrète tout en la stabilisant et en la maintenant dans le temps. On est bien dans une logique de performance.

1.2 Les principes clés du leadership

Bennis évoque l'idée qu'un leader est un architecte social ayant une capacité de traduction permettant de faire partager au plus grand nombre les valeurs de l'organisation et les objectifs à atteindre. Le leader produit un ciment émotionnel avec ses collaborateurs, une capacité de rapprochement provoquée entre différents niveaux hiérarchiques. Il insiste également sur le rapport à soi, c'est-à-dire davantage la capacité à se gérer soi-même que la spiritualité en tant que telle. L'auteur souligne l'idée qu'il est fondamental qu'un leader ait une bonne connaissance de lui-même, de ses qualités mais aussi de ses défauts. Sa personnalité est orientée vers une capacité à relever des défis, à gérer des contradictions mais aussi à prendre des risques. Finalement, les leaders se caractérisent par leur engagement au travail, leur capacité d'apprentissage et, généralement, sont capables de tirer des enseignements constructifs de leurs propres échecs. Bennis est particulièrement frappé par la très grande capacité qu'ont les leaders à assumer leurs échecs qu'ils peuvent parfois réussir à transformer, d'une manière ou d'une autre, dans un sens qui leur est plus favorable. Cette démarche reste beaucoup moins courante en France ou en Afrique francophone (Cameroun, Gabon notamment).

2. Les travaux précurseurs de R. Barnett autour des valeurs du leadership spirituel

Consultant en matière de direction des entreprises, R. Barnett, un spécialiste de l'OD, propose une modélisation elle-même inspirée de celle de H. Maslow (1954). Dans un ouvrage connu et publié en 1998, Barnett suggère une classification du leadership fondée sur les valeurs des individus au travail. Comme Maslow, il suggère une hiérarchisation et une classification en quatre étapes : physique, émotionnel, mental et spirituel. Pour chacun de ces quatre domaines, il propose une définition et des éléments de repérage des valeurs dominantes pour les personnes. Son analyse amène aussi à distinguer sept niveaux de leadership correspondant à un code de valeurs différentes :

- **Le leadership de survie** qui revient à prendre essentiellement en charge la sécurité et la santé des collaborateurs. Leur univers est prescriptif et ils peuvent être directifs et autoritaires pour obtenir des résultats à court terme. Cette conception de la direction des organisations et du management peut conduire à un certain nombre de résultats significatifs surtout à court terme. Elle conduit à obtenir de la conformité sociale et un respect des consignes et des

procédures. Comme l'a si bien montré K. Lewin, cette approche présente l'inconvénient de générer de l'agressivité au sein des groupes et des équipes de travail.

- **Le leadership paternaliste** présente l'avantage de s'appuyer sur de fortes personnalités capables de gérer les relations au sein des équipes. Il s'appuie sur des compétences comportementales significatives ce qui peut faciliter la gestion des conflits et la prise en charge de relations de travail complexes. L'approche paternaliste favorise les arbitrages difficiles mais présente souvent l'inconvénient de laisser peu de marge de manœuvre et de possibilités d'expression aux collaborateurs.

- **Le leadership organisateur** fait entrer l'entreprise véritablement dans l'univers de la gestion. Avant tout soucieux de renforcer le pilotage des organisations, l'approche gestionnaire des organisations conduit à privilégier les logiques d'efficacité et d'efficacité à partir de l'identification d'indicateurs de performance et de la construction de tableaux de bord adaptés. Incontestablement professionnelle et rationnelle, cette approche favorise la reconnaissance des compétences de gestionnaire et la prise en considération du rôle clé du manager. Au fond, cette approche est individualisante et professionnalisante. Elle conduit à structurer des hiérarchies, de vastes ensembles et à élaborer des configurations organisationnelles qui illustrent bien le pouvoir des gestionnaires. Elle présente l'inconvénient d'être davantage fondée sur la hiérarchie que sur la participation et incarne aussi le pouvoir des managers et de la technocratie dans les organisations.

- **Le leadership facilitateur** intègre l'idée de participation dans les méthodes de gestion. Il s'agit ici de trouver des équilibres et des compromis et de veiller à une approche conciliatrice visant à préserver à peu près les intérêts de chacun. Le leader facilitateur cherche ainsi à équilibrer l'intérêt personnel et l'intérêt collectif ; il vise à s'adapter à différents contextes et prend en considération les idées de diversité et de flexibilité. Se basant sur la responsabilisation du personnel, il cherche à susciter de l'adhésion par la concertation et la prise en compte des spécificités des personnes et des équipes. Il présente l'inconvénient de reconnaître qu'ils n'ont pas toutes les solutions ce qui peut conduire à des résultats à moyen terme dans la mesure où les propositions se construisent sur le terrain avec les collaborateurs.

- **Le leadership intégrateur** conduit à une construction de l'entreprise et de l'organisation à partir de valeurs partagées et d'un projet collectif. Cette conception, fondée sur une vision commune, vise à élaborer une cohésion interne et une communauté émotionnelle. Cette approche est résolument humaniste ; elle repose sur une conception intégrée du leadership et une certaine transparence de l'action collective. Dans le fond, ces dirigeants sont inclusifs et favorisent l'esprit collaboratif. Elle présente parfois l'inconvénient d'être manipulatrice même s'il est convenu qu'elle peut inspirer les salariés, les fournisseurs et les clients.

- **Le leadership émotionnel** repose sur un leader partenaire qui cherche à transformer le monde dans lequel il évolue. Résolument humaniste et volontariste, le leader cherche d'abord à produire une différence dans l'environnement dans lequel il évolue. C'est la nature même de ce différentiel qui lui procurera une forte légitimité dans un monde qui change. Il favorise ainsi la réalisation de soi et l'accomplissement de ceux qui l'entourent par son enthousiasme, son humanisme et la nature de ses projets. Dirigeants au service des autres, ils peuvent parfois être aveuglés par la passion qui les anime et se laisser tromper par des individus opportunistes au sens de Williamson (1975).

- **Le leadership spirituel** constitue le sommet de la hiérarchisation de Barrett (1998). Stimulant l'esprit d'entreprise et la création de valeur, ces dirigeants s'inscrivent dans l'histoire et veulent véritablement changer le monde. Ils évoluent suivant une logique d'ensemble sur la vie et s'inscrivent dans le cadre d'un management durable et responsable. Particulièrement bienveillants et pourvus de sagesse et de d'éthique, ils sont les leaders visionnaires qui entreront dans l'histoire de l'humanité par leurs apports et leur création. Préoccupés par les générations futures et par la perspective de la construction d'un monde

meilleur, ils font de la sagesse et du pardon leurs valeurs de référence. Cette conception du leadership est bien sûr à la base de l'idée de responsabilité sociale des entreprises mais présente parfois la limite d'être utopique et s'éloigne donc des réalités du terrain.

Finalement, l'apport de Barrett à une meilleure compréhension de la direction des organisations réside dans l'idée de prise en compte dans le management contemporain des peurs et des émotions des personnes au travail. Cette réflexion est actuellement décisive tant elle repose sur le fait qu'un dirigeant doit aujourd'hui s'appuyer sur des capacités variées pour exercer son leadership avec pertinence et efficacité dans un monde en perpétuelle mutation.

3. Les principes du leadership spirituel

Des recherches récentes présentent le leadership sous un angle nouveau en renversant la perspective d'analyse. Fry est l'un des premiers chercheurs à étudier l'impact de la spiritualité sur les pratiques de management. Il s'appuie sur une méthodologie approfondie et de très nombreuses observations. Selon lui, le leader spirituel est avant tout humble et capable de s'effacer dans un contexte organisationnel donné. Il éclaire le chemin des collaborateurs davantage qu'il impose des solutions prédéterminées. Les résultats de ses recherches (2003-2014) montrent que la spiritualité est un déterminant majeur sur la qualité de vie au travail, l'implication organisationnelle et la performance. La spiritualité trouve son fondement chez une personne dans sa foi, son éducation morale ou son altruisme. Plusieurs auteurs ont travaillé sur les fondements du leadership spirituel et montrent qu'il est fondamental de se connaître soi-même, d'être altruiste, de pratiquer une méditation et d'être une personne de confiance (Kurth, 2003). En France, Voynnet-Fourboul réalise des recherches importantes sur le sujet et montre l'importance dans cette approche de la posture d'ouverture et de tolérance des autres. L'auteur insiste aussi sur le déficit d'humanisme dans les organisations et indique que le leadership spirituel s'analyse d'abord à partir de ce constat. Il s'agit ainsi de faire preuve d'humanité, de prendre soin des autres et d'adopter une attitude empathique. Pour ce faire, il y a probablement lieu de dépasser les préjugés et les croyances d'une société française entre peu sensible à la spiritualité et à sa portée opérationnelle et même stratégique dans les organisations (Voynnet-Fourboul, 2014). En définitive, le leadership spirituel est une forme de direction visant à reconnaître la dignité de chacun, à réconcilier vie privée et vie professionnelle mais aussi à aider les autres à s'engager dans le travail et à produire des efforts (Fry, 2003 ; Avery et Bergsteiner, 2011 ; Fry, 2013). Cette approche valorise les enjeux personnels des autres et implique de « rêver et de faire rêver » (Voynnet-Fourboul, 2013). Doté de capacités d'introspection (Plane, 1994, 2000, 2016) et de discernement remarquables, le leader spirituel présente une pleine conscience de lui-même et se pose tel un sage au sein d'une organisation inévitablement traversée par des conflits d'intérêts et des rivalités. Sa posture est humaniste, ouverte aux innovations et aux changements et fondée sur le « dévouement créatif » (Voynnet-Fourboul, 2013). Nous présentons les pratiques d'une dirigeante d'une petite entreprise camerounaise (voir encadré ci-après) révélatrices de valeurs du leader spirituel qui favorisent l'engagement de salariés, de relations de travail saines et productives, l'apprentissage, et la création de valeur (satisfaction des clients, épanouissement du personnel, augmentation du chiffre d'affaire et des bénéfices, etc.).

MARABOO (site web : www.mymaraboo.com): une petite entreprise de production audiovisuelle dirigée par un leader spirituel qui combine bienveillance et performance

Y. Bodiong est une femme entrepreneure camerounaise qui a créé en juillet 2012 une petite entreprise de production audiovisuelle dont l'effectif est aujourd'hui de douze (12) personnes

qui sont toutes des primo-salariés. Cette stratégie délibérée de recrutement vise à embaucher exclusivement des diplômés à la fin de leurs études pour leur apprendre le métier, et les amener à être fiers d'appartenir à une famille et à s'impliquer au travail. L'identité de cette entreprise s'est construite autour de la vision de la propriétaire dirigeante qu'elle fait partager par tout le personnel « *Etre la référence Africaine alliant technologie, créativité et qualité, adaptées aux attentes et besoins des publics cibles* ». Aussi l'entreprise a-t-elle pour missions « *d'offrir aux diffuseurs des programmes de qualité adaptés aux besoins des téléspectateurs et auditeurs pour mieux faire face à la concurrence étrangère et être compétitifs* ». Trois valeurs fortes orientent les actions individuelles et collectives : « *le respect, le travail en équipe et l'innovation* ».

MARABOO est d'abord une famille avant d'être une entreprise qui doit gagner de l'argent. Ainsi, pour la dirigeante, les solutions efficaces doivent se construire ensemble avec en toile de fond l'engagement de chacun, le respect de soi, le respect des collègues, le respect du client. Cela suppose que tout le personnel doit faire preuve d'empathie, doit connaître et reconnaître l'impact du travail du collègue sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise. De ce fait, l'humilité, le pardon, la transparence, la sincérité, la solidarité, la volonté d'apprendre sont le ciment de MARABOO en tant que « *famille qui doit faire la différence par l'innovation et l'orientation client* ». C'est ainsi qu'elle a pu constituer son portefeuille clients qui comprend notamment Orange Cameroun, une filiale de la multinationale Orange, la radio et télévision camerounaise qui est l'entreprise historique dans la production audiovisuelle au Cameroun, la direction des impôts, la CPA qui est une compagnie d'assurance.

Mme Bodiong considère que la performance de l'entreprise ne rime pas avec l'égoïsme mais la considération qui est accordée à chaque salarié, dispositif essentiel pour instaurer confiance et engagement au sein de l'équipe de travail. Elle se décrit comme « *celle qui ne tape pas sur les doigts du collaborateur parce qu'il a mal fait, accorde son pardon à celui qui s'inscrit dans un processus d'apprentissage et reconnaît ses erreurs, celle qui valorise le collaborateur qui ne travaille pas pour soi mais pour tous ceux qui sont concernés par son travail* ».

Depuis la création de l'entreprise cinq employés ont été licenciés alors qu'ils étaient de bons techniciens tout simplement parce qu'ils n'avaient pas « épousé » les valeurs de MARABOO, et trois employés quant à eux l'ont été pour non atteinte des objectifs. Aussi, bienveillance et performance apparaissent ici comme deux faces d'une même figure, le meilleur positionnement de l'entreprise MARABOO dans la production audiovisuelle au Cameroun, et en Afrique.

Les valeurs de leadership dans cette entreprise africaine font référence aux valeurs morales, aux valeurs sociales ou à la spiritualité qui fondent la vie communautaire en Afrique. Cependant, évoquer la spiritualité dans les entreprises reste un défi majeur particulièrement en France où ce type d'approche suscite souvent incrédulité et méfiance.

Conclusion. Vers un leadership « postmoderne »

En définitive, cette contribution pose finalement la question de la place potentielle du leadership spirituel dans la vie et le développement des organisations. Il est évident que le leadership a une fonction importante dans l'analyse et la compréhension des équipes ; le leader orientant les personnes vers l'accomplissement des objectifs. Les interrogations sur la qualité des leaders sont donc bien sûr utiles, mais aussi pertinentes pour renforcer le développement des organisations. Les travaux que nous avons explorés indiquent aussi l'importance pour le devenir des sociétés de la formation de leaders visionnaires capables

d'inventer le futur de demain. À l'instar d'entreprises aujourd'hui symboliques telles que les GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon), il apparaît essentiel d'exposer, d'exprimer et d'adapter une vision et les buts poursuivis qui en découlent pour préparer l'avenir. De telle sorte que le leader de demain est un « fabriquant d'avenir » capable d'énoncer une vision pragmatique et attractive du futur reposant sur une projection lucide de l'évolution de la situation présente dans un contexte donné. En définitive, il y a un peu dans le leadership les idées de déviance et de démesure souvent à la base de l'essor des projets les plus ambitieux ou de la construction de vastes empires. C'est donc probablement la question de la production des leaders dans une société donnée qu'il y a donc lieu d'interroger.

Inévitablement, nous sommes rentrés depuis quelques années dans une société postmoderne fondée sur le retour du collectif et des communautés émotionnelles (Maffesoli, 2002, 2012). Primauté des affects et des émotions, « guerre des dieux » au sens du polythéisme des valeurs de Weber, primauté de la raison sensible sur le rationalisme scientifique, importance du vouloir-vivre collectif sur l'individualisme et partir de l'imaginaire pour comprendre le réel ; telles sont les caractéristiques majeures de la société postmoderne qui caractérise notre époque. Cette époque est aussi caractérisée par l'ère de l'économie de l'expérience et du partage (économie collaborative) à partir de laquelle la création de valeurs peut se jouer davantage dans l'horizontalité que dans la verticalité (la coopération, l'échange, le partage et les logiques collaboratives s'opposant ici à la hiérarchie). Les évolutions vers des formes de « leadership postmoderne » (Plane, 2015) accompagnent probablement ce mouvement et peut-être même l'accroissent. Dans cette perspective post-moderne, il nous semble qu'un mode de leadership efficace résulte probablement de la synthèse de plusieurs courants majeurs : le *communityship*, le partage et le collaboratif, la gestion des émotions, de la diversité des personnes, de comportements déviants et le développement d'une spiritualité voire d'une pleine conscience. En effet, le leader de demain sera certainement celui qui est capable de se connaître, de maîtriser ses émotions et de « puiser dans sa spiritualité » pour faire face à des situations conflictuelles, complexes ou incertaines dans lesquelles les risques et les menaces existent. En réponse au contraste relevé plus haut dans le fonctionnement des sociétés africaines, et eu égard à la prégnance de croyances aux valeurs communautaires qui semblent plus fortes dans les pays africains caractérisés par des contextes culturellement forts (Hall, 1979), le leader « d'avenir » capable de booster la performance des organisations africaines, serait davantage un leader spirituel qu'un leader paternaliste. Et si l'on admet avec Voynnet-Fourboul (2012) que la rationalité peut limiter le développement de la spiritualité, on peut en déduire que le contexte culturel et social de l'Afrique dominé par l'intuition est plus propice à l'éclosion de la spiritualité. Les africains font plus confiance à leur intuition qu'à la rationalité. Le succès de nombreuses organisations confessionnelles en est une illustration parfaite.

Le leader spirituel serait la solution idoine aux intérêts contradictoires qui impactent l'efficacité des entreprises africaines. Il devra de ce fait combiner les principes hiérarchiques et communautaires, maintenir l'équilibre entre l'organisation formelle et informelle (Maroum, 2014).

Bibliographie

- Barrett R. (1998), *Liberating the Corporate Soul*, Boston ; Butterworth-Heinemann.
- Bass B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond expectations*, New York : The Free Press.
- Bennis W.G., Nanus B. (1986), *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, Paris : InterEditions.
- Brunsson N. (1988), *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen : Business School Press, 2ndéd 2002.
- Burns J.M. (1978), *Leadership*, New York : Harper and Row.
- Fry L.W., Altman Y. (2013), *Spiritual Leadership in Action. The CEL Story Achieving Extraordinary Results Through Ordinary People*, Texas : A&M University Central Texas Editors.
- Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*, New York : Bantam Books.French.
- Greenleaf R. (1996), *On Becoming a Servant Leader*, San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers.
- Hall; E.T. (1979), *Au-delà de la culture*, Paris, Seuil.
- Harvard Business Review (1998), *On Leadership*, Harvard Business School Press.
- House R.J., Hanges P.J, Javidan M., Dorfman P.W, & Gupta. V. (2004), *Culture, Leadership and Organizations : The GLOBE study of 62 Societies*, New York : Sage Publications.
- Kets de Vries M. (2014), *Mindful Leadership coaching: Using Moindfulness to develop Leader and Transform Teams*, Palgrave MacMillam.
- March J., Weil T. (2003), *Le leadership dans les organisations*, Paris : Les Presses de l'École des Mines.
- Maroun, A. J. (2014), *L'impact du leadership dans les organisations professionnelles : le cas de l'Eglise Maronite*, thèse de doctorat, Université de Grenoble
- Plane J.M. (2015), *Théories du leadership*, Paris :Dunod, Management Sup.
- Plane J.M. (2016), *Management des organisations*, Paris :Dunod.
- Voynnet-Fourboul C. (2014), *Diriger avec son âme : leadership et spiritualité*, Paris : EMS.