
LES VALEURS DU LEADERSHIP SPIRITUEL

Résumé

Comment approcher pratiquement le leadership spirituel ? Il est proposé d'adopter une approche par les valeurs ; un modèle populaire auprès des coachs et développé par un consultant, Richard Barrett fait l'objet d'une présentation. La manière dont le coach peut articuler valeurs et leadership est exposée sous la forme d'un questionnaire (CTT) et d'une analyse menant à un échange dont l'objet est de faire le point sur la situation de leadership et des développements possibles. Le leadership spirituel occupe une position au sommet du développement de l'ensemble.

Parmi les théories du leadership, on voit poindre la théorie du leadership spirituel (Wilber 2008) (Fry 2003) (Voynnet Fourboul 2012). Ce papier a pour objectif de présenter une grille de lecture de cette théorie. En effet les perspectives théoriques nécessitent aussi un regard de côté afin d'explorer la mise en œuvre de leurs effets dans les entreprises.

C'est pourquoi j'ai recherché une perspective pratique, et l'une des façons d'accéder au développement du leadership spirituel passe par les formes d'accompagnement des cadres et dirigeants (le plus souvent par le coaching) et par le fait de centrer son attention sur un domaine connexe : celui des valeurs. Les valeurs en effet occupent une position privilégiée permettant de différencier les formes de leadership et de saisir le développement de soi qu'il est possible d'exercer.

La diffusion dans la société au travers des coachs et consultants d'idées à propos du leadership spirituel et des valeurs mérite une présentation des modèles qui ne manquent pas d'influencer le développement du leadership dans les entreprises.

La spiritualité a investi le champ du leadership et l'on entrevoit des théories récentes du leadership spirituel dont les grandes lignes sont présentées à la suite.

1 Situer le leadership spirituel

Le leadership connaît des évolutions dans le temps et depuis les travaux de James Macgregor Burns (1978) les chercheurs sont passés d'une approche par les traits et caractéristiques du leader, au leadership transactionnel (fondé sur les échanges entre leader et suiveur et les récompenses habilement distribuées), au leadership transformationnel (fondé sur l'inspiration du leader, ses facultés à stimuler son entourage, à influencer le moral et les motivations des autres en jouant sur le registre de la considération). Ces catégorisations précèdent le leadership spirituel.

1.1 Les catégorisations des chercheurs

À l'origine, le leadership classique est une forme de leadership unilatéral par lequel le leader commande et contrôle les autres, en exerçant un pouvoir de coercition, parfois en jouant sur la peur exercée sur des équipiers qui ne sont pas consultés sur les décisions, qui ne sont pas très qualifiés.

Dans le leadership transactionnel, la relation entre le leader et ses équipiers passent par un processus de consultation et de négociations au cours duquel le leader influence ses équipiers pour accomplir certains devoirs en échange de récompenses spécifiées. Les leaders transactionnels disposent d'un pouvoir de récompenses afin de permettre les ajustements et la discipline de leur suiveur.

Bernard Bass (1999) a adapté les théories du leadership au management organisationnel. Il a montré les quatre composantes du leadership transformationnel :

- Une influence idéalisée, proche du charisme, grâce à laquelle le leader articule une vision, montre avec détermination et confiance qu'elle peut être réalisée en travaillant selon des buts communs
- Un leadership inspiré, qui montre l'exemple, en fixant des objectifs ambitieux pour une performance en équipe et faisant appel aux besoins supérieurs des suiveurs
- Une stimulation intellectuelle, qui inspire et encourage les suiveurs à devenir plus innovants et créatifs
- Une considération individualisée, participant aux besoins de développement des suiveurs, la capacité à les aider et les coacher.

Le leadership transformationnel est parfois qualifié de visionnaire (Avery & Bergsteiner 2011). En observant l'évolution, on pourrait croire à tort que le leadership transformationnel est préférable ; mais en réalité ces deux formes de leadership ne s'opposent pas mais sont plutôt complémentaires. En effet un leader transformationnel doit aussi diriger dans un monde de réciprocité interpersonnelle et parvenir à intégrer transaction et transformation.

Ce leadership n'est pas sans limite puisque aligner les collaborateurs derrière une unique vision pose des défis. À l'heure où les collaborateurs ont des conceptions, des priorités, des expériences, une vision du monde différente, est-ce toujours facile et souhaitable d'être alignés dans une seule direction qui peut-être n'est pas la bonne ?

1.2 Le leadership spirituel et sa différence

On aurait d'ailleurs peut-être pu se suffire de l'interaction entre leadership transactionnel et transformationnel sans évoquer la dimension spirituelle. En fait ce que la spiritualité apporte en plus par rapport au leadership transformationnel, c'est sans doute une sorte de modération par rapport aux effets de la transformation sur les autres. En effet si l'avantage du leadership transformationnel est d'assurer une influence transformante au nom d'une vision, l'inconvénient tient au bien-fondé de cette transformation, à la qualité de la vision, au respect de la dignité des personnes. Avec le leadership spirituel, le leadership transformationnel se pose dans un cadre vertueux.

Dans ce dernier courant, le leader valorise les personnes en les écoutant et en mettant en avant les besoins des autres avant les siens, également il construit une communauté en facilitant les équipes, en construisant un univers relationnel rapprochant les personnes plutôt qu'en les séparant (Beazley 2002). C'est par le jeu des questions posées aux dirigeants que s'annonce cette nouvelle forme de leadership : « est-ce que je guide bien les autres ?, est-ce que j'équilibre bien les intérêts de toutes les parties prenantes ? ».

Le leadership spirituel requiert un haut niveau de confiance particulièrement dans la capacité des membres à résoudre des problèmes collectivement et à prendre des décisions dans l'intérêt de l'organisation. Ce qui est crucial est la communication, qui aide les membres à faire sens par rapport à ce qui se passe et à partager l'information ; l'information circule librement et les décisions sont prises en équipe. La responsabilité est portée par une équipe. Cette forme de leadership que d'autres qualifient d'organique (Avery & Bergsteiner 2011) peut paraître chaotique. En réalité tous les rôles et les fonctions sont couverts par les différents membres selon leur mission. Chaque membre dispose d'autonomie dans ce contexte partagé. Il n'est pas question ici de dépendre d'un leader désigné. Les mécanismes de contrôle réfèrent à de l'autocontrôle et nécessitent de nombreux flux de communication et de partages au sein de communautés.

Ces communautés bouleversent la représentation qu'on se fait d'un leader désigné et fixe. Les pratiques organiques sont le fait des équipes projets marquées par une fluidité en matière de leadership : l'émergence d'un leader naturel acceptable pour la communauté peut paraître pour un observateur extérieur comme très éloigné de la représentation de ce qu'on se fait d'un leader, et donner même l'impression qu'il n'y a pas de leader.

Leadership classique	Leadership transactionnel	Leadership transformationnel	Leadership spirituel
<ul style="list-style-type: none"> • Commandement, urgence • Domination • Contrôle des ressources • Dissymétrie des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Récompense contingente • Transaction constructive • Management par l'exception • Actif et passif • Transaction Corrective 	<ul style="list-style-type: none"> • Une influence idéalisée • Un leadership inspiré • Une stimulation intellectuelle • Une considération individualisée 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser les enjeux personnels des autres • Reconnaître la dignité de chacun • Réconcilier les aspects privés et professionnels • Aider les autres à fournir davantage • Rêver et faire rêver

Figure 1 Différents modèles de leadership (Beazley 2002)

2 Les valeurs pour capturer le leadership spirituel ?

Tout individu possède un certain nombre de valeurs qui sont relativement stables à certains moments de la vie et qui peuvent aussi évoluer. Le leader spirituel s'efforce à la vertu, et donc à avoir des valeurs qui transcendent l'égo et intéressent la communauté au sens large. On observe donc que toutes les valeurs ne se situent pas au même niveau selon le type de leadership.

2.1 Les valeurs

On peut définir les valeurs comme des qualités et des standards importants qui ont un certain poids dans le choix de l'action (Van Der Wal & Alii 2008). Les valeurs font référence à ce qui est le plus important pour une personne ou une organisation.

Agle et Caldwell (1999) ont listé 14 instruments différents permettant de mesurer des valeurs dans 25 études empiriques. Certaines valeurs peuvent représenter des vertus. Les valeurs s'échelonnent à des niveaux différents. Qu'il s'agisse de Schwarz (1992) de Richard Barrett (1998), les chercheurs et consultants qui se sont penchés sur cette question ont recensé les valeurs et ont pratiqué des catégorisations. S. Schwarz avait l'intuition que certaines valeurs étaient individuelles et d'autres plus collectives, R. Barrett en s'appuyant sur les travaux de Maslow (1943), Dilts (2006) et Wilber (2008) offre une catégorisation des valeurs en quatre domaines : le domaine physique, émotionnel, mental et spirituel. Pour chacun de ces quatre domaines, il opère une catégorisation en 7 niveaux comme le montre le tableau suivant. Ce modèle est proche de celui de Hudson (1999 pp 127-142) dans le champ du coaching.

Richard Barrett (1998) s'est également employé à mesurer les valeurs des personnes qui travaillent dans différentes organisations et à opérer des comparaisons. Son approche consiste à faire choisir aux membres de l'organisation 10 valeurs dans une liste d'une centaine de mots, tout d'abord en faisant référence aux valeurs

personnelles, puis aux valeurs actuelles de l'organisation et enfin aux valeurs désirables pour l'organisation toujours du point de vue de chaque personne. Il associe toutes les valeurs à 7 niveaux de conscience présentés dans le tableau suivant.

Niveau	Thème	Conscience personnelle	Direction (ego / âme)	Type de leadership
7	Unité	Sagesse, pardon	Spirituel	Sage / visionnaire
6	Inclusion	faire une différence au travail ou dans la société		Mentor /Partenaire
5	Cohésion	Se centrer sur le sens, la vision et les valeurs		Leader intégrateur
4	Transformation	Apprendre à équilibrer l'intérêt personnel avec l'intérêt collectif	Mental	Leader facilitateur
3	Estime de soi	La quête de la reconnaissance par l'expression de l'individualisme	Emotionnel	Manager / organisateur
2	Appartenance	Développement des relations qui procurent un confort émotionnel		Manager paternaliste
1	Survie	Survie physique et sécurité	Physique	Manager de crise

Tableau 2 les sept niveaux de la conscience personnelle (Richard Barret 1998)

Pour R. Barrett, il existe un lien entre les niveaux de catégorisation des valeurs et du leadership. A chaque niveau de valeur correspond un niveau de leadership particulier. C'est ainsi que les coachs et consultants formés à ces techniques pourront travailler les valeurs avec les personnes des entreprises clientes et également repérer les stades de leadership des personnes souhaitant progresser dans ce domaine. Le repérage des stades de leadership s'accomplit parallèlement à celui des valeurs.

2.2 Les 7 niveaux de leadership de R. Barrett

Au Niveau 1 les Managers de crise dans leurs aspects sains s'occupent de la santé et de la sécurité des employés, sont précautionneux dans les situations complexes, favorisent une culture de conformité, ont la capacité à gérer les crises, sont calmes au

milieu du chaos et savent décider au milieu du danger. Dans leurs aspects malsains, ils se montrent autoritaires, utilisent un style dictatorial pour obtenir ce qu'ils veulent, ont peur de lâcher les rênes du pouvoir, et ont de la difficulté à faire confiance à d'autres, se concentrent exclusivement sur les résultats à court terme.

Au Niveau 2 les managers relationnels gèrent facilement les conflits et investissent beaucoup de temps dans la construction de relations de travail harmonieuses. Ils ne fuient pas ou ne cachent leurs émotions. Ils utilisent leurs compétences relationnelles pour gérer les problèmes interpersonnels difficiles. Dans leurs aspects malsains les dirigeants ont des peurs inconscientes de manque d'appartenance, recourent à des manipulations pour obtenir ce qu'ils veulent. Leur manque de confiance dans les gens à l'extérieur peut limiter sévèrement le vivier de talents sur lequel l'organisation peut s'appuyer. Car les paternalistes exigent de l'obéissance, ils ont tendance à écraser l'esprit d'entreprise des salariés.

Au Niveau 3 les gestionnaires apportent la logique à leur travail. Ils utilisent des mesures pour gérer les performances. Ils construisent des systèmes et processus qui créent l'ordre et l'efficacité et améliorent la productivité. Les gestionnaires savent organiser les informations et contrôler les résultats, anticipent les problèmes de flux de travail et obtiennent des résultats concrets. Dans leurs aspects malsains les gestionnaires sont conduits par des peurs inconscientes, ils deviennent avides de pouvoir, d'autorité ou reconnaissance. Ils construisent des empires pour afficher leur puissance ou construisent des bureaucraties et des hiérarchies pour démontrer leur autorité.

Au Niveau 4 les animateurs demandent volontiers des conseils, établissent un consensus et responsabilisent leur personnel. Ils reconnaissent qu'ils n'ont pas toutes les réponses. Ils donnent aux gens une liberté responsable. Ils recherchent et développent de nouvelles idées. Ils évaluent constamment les risques avant de se lancer dans de nouveaux projets. Ils résistent à la tentation de micro-manager le travail de leurs subordonnés directs. Ils favorisent la participation, l'égalité et la diversité. Ils sont adaptables et flexibles. Promoteurs de l'apprentissage continu, ils participent activement à leur propre développement personnel et à celui des autres.

Au Niveau 5 les intégrateurs construisent une vision et une mission pour l'organisation qui inspire les salariés, les clients et la société. Ils promeuvent un ensemble de valeurs communes et démontrent des comportements congruents qui guident la prise de décisions au travers de l'organisation. Ils font preuve d'intégrité et sont des exemples vivants du leadership axé sur les valeurs. Ils font ce qu'ils disent, ils construisent la cohésion. Ce faisant, ils renforcent la capacité de l'entreprise d'une action collective. Ils exploitent les possibilités de collaboration. Ils construisent, en créant un environnement d'ouverture, équité et transparence, confiance et engagement parmi les personnes. La culture qu'ils créent déclenche enthousiasme, et créativité à tous les niveaux de l'organisation. Ils sont plus préoccupés d'obtenir le meilleur résultat pour tout le monde plutôt que leurs propres intérêts. Quelques mots / valeurs clés les caractérisent : Attention, bienveillance, prendre soin, Attitude positive, Clarté, Confiance, Coopération, Créativité, Engagement, Enthousiasme, Générosité, Honnêteté, Humour/ plaisir, Intégrité, Justice, équité, Management participatif, Ouverture, franchise, Patience

Au Niveau 6 les mentor/partenaires sont motivés par la nécessité de faire une différence dans le monde. Ils sont des dirigeants au service des autres dans la mesure où ils reconnaissent et se concentrent sur la création d'un environnement de travail où les personnes peuvent trouver leur passion et réaliser leur plein potentiel. Ils créent des partenariats mutuellement bénéfiques et des alliances stratégiques avec d'autres individus ou groupes qui partagent les mêmes valeurs, visions et objectifs. Ils collaborent avec les clients et les fournisseurs pour créer des situations gagnant-gagnant. Ils reconnaissent l'importance de la gestion environnementale et iront au-delà des besoins de conformité à rendre leurs activités respectueuses de l'environnement. Quelques mots / valeurs clés les caractérisent : Bien-être (physique/ émotionnel/ mental/ spirituel), Coaching/ mentoring, Conscience environnementale, Conscience globale / développement durable, Diversité, valoriser les différences, Empathie, Epanouissement personnel, Faire la différence, impact significatif

Niveau 7 les sages/visionnaires sont motivés par la nécessité de rendre service au monde. Leur vision est globale, et ils ont une perspective holistique sur la vie. Ils sont centrés sur la question, « Comment puis-je aider? » et « Que puis-je faire? » Ils sont préoccupés par l'état du monde. Ils se soucient aussi de l'héritage laissé pour les générations futures. Ils ne sont pas prêts à transiger les résultats à long terme avec les gains à court--terme. Ils utilisent leur influence pour créer un monde meilleur. Ils voient leur propre mission et celle de leur organisation dans une perspective plus grande, sociétale. Ils s'engagent à la responsabilité sociale des entreprises. Pour eux, le monde est un réseau complexe d'interdépendance, et ils connaissent et comprennent leur rôle. Ils agissent avec humilité et compassion. Ils sont généreux en esprit, patients et indulgents par nature. Ils sont à l'aise avec l'incertitude et peuvent tolérer l'ambiguïté. Quelques mots / valeurs clés les caractérisent : Attention aux générations futures, Compassion, Ethique, Etre à l'aise dans l'incertitude, Humilité, Pardon, indulgence, Sagesse, Vision.

2.3 Articulation spirituelle

Comment cette catégorisation s'articule avec le domaine spirituel? Selon Barrett (1998) Les trois premiers niveaux de conscience du leadership comprennent à la fois des comportements sains et malsains. Les comportements malsains dérivent des craintes existentielles de l'ego du leader : ne pas avoir suffisamment d'argent, de sécurité pour satisfaire les besoins de l'ego de se protéger ; ne pas avoir assez d'amour ou d'acceptation pour satisfaire le besoin d'appartenance de l'ego; et ne pas avoir suffisamment de pouvoir, d'autorité ou de statut pour satisfaire les besoins d'estime de soi ou de reconnaissance de l'ego. Ces peurs personnelles se manifestent dans le cadre de l'organisation sapant ses performances. Les aspects malsains des trois premiers niveaux de conscience commencent à se dissiper au niveau 4 de conscience quand le leader apprend à lâcher ses peurs.

On observe dans le développement du leadership des managers une transformation qui n'est pas systématique mais assez récurrente entre les valeurs centrées sur les préoccupations de l'ego et celles centrées sur l'âme. La psyché humaine est composée de polarité : l'ego s'oppose à l'âme. L'ego est l'aspect de la psyché qui agit en fonction de toutes les peurs. L'âme est l'aspect de la psyché qui est le reposoir de tout l'amour. L'ego utilise l'esprit pour rationaliser ses actions. L'âme agit à travers le coeur mais ne

s'impose jamais de soi à l'ego et attend patiemment d'être invitée à présenter son point de vue. Notre personnalité se situe quelque part sur le continuum entre l'ego et l'âme. Nous devenons plus proches de notre âme quand nous sommes capables de faire face à nos peurs. Quand nous ne sommes pas capables de faire face à nos peurs, nous choisissons la sécurité plutôt que le développement (Barrett 1998).

Le travail sur les sept niveaux de conscience du leadership a permis à R. Barrett de distinguer trois étapes du développement du leadership. Une première étape comprend la transformation personnelle. Cette étape consiste à évacuer ses peurs et à devenir authentique, à passer des trois premiers niveaux de la conscience au niveau du leader facilitateur (niveau 4). Lors de la deuxième étape l'individu construit son intelligence émotionnelle et passe du niveau facilitateur au niveau intégrateur (niveau 5). Au cours de la troisième étape, l'individu devient un constructeur de partenariat et d'alliance stratégique. Il passe au niveau mentor / partenaires et sage / visionnaire (niveau 6 et 7) (Voynet Fourboul 2013).

Chacune de ces trois étapes du développement du leadership apporte une transformation qui permet d'atteindre un état plus élevé de conscience. Comme les individus changent d'un niveau à un autre, ils accroissent leur sens de l'identité en augmentant leur sens de connexion au monde. Durant la première étape, ils se connectent à leur moi profond et cherchent à faire un avec leur âme, durant la deuxième étape, ils apprennent à se connecter avec leurs collègues afin de créer une culture organisationnelle cohésive. Durant la troisième étape, ils apprennent l'importance de se connecter à leurs clients, à leurs fournisseurs, à la communauté locale et à la société plus largement.

3 La mise en oeuvre

La construction du leadership spirituel observe un parallèle avec le travail portant sur les valeurs. L'intérêt de cette double échelle valeur / leadership est l'accès simple que suggère le travail sur les valeurs. Cependant, la réponse aux questionnaires des valeurs ne se limite pas à une analyse mécanique et au-delà entraîne un échange sur la signification du choix des valeurs et ce qu'elles recouvrent pour la personne.

Par exemple les clés de l'analyse peuvent s'inspirer de remarques à propos de :

- La distribution des valeurs par niveau
 - Les concepteurs de l'outil CTT ont catégorisé une centaine de valeurs dans les 7 niveaux. Naturellement il est possible de faire référence à d'autres valeurs ignorées de l'outil et de les catégoriser soi-même en fonction de la logique des niveaux. Une fois que ce processus est établi, on peut opérer des questionnements permettant d'alimenter l'analyse, support d'échange avec la personne ayant complété le questionnaire. Y a-t-il des regroupements importants sur un seul niveau ? Une distribution à tous les niveaux ?
 - Des niveaux vides ? Un niveau vide peut : 1) être pris en charge 2) être un point aveugle, inconscient ou problématique 3) représenter la prochaine zone de développement ou d'évolution.

- Le poids des valeurs
 - Quelle est la valeur la plus importante pour la personne dans la liste des valeurs personnelles ?
- Valeurs potentiellement limitantes
 - Sont-elles perçues ainsi par la personne ?
 - le rapport entre les valeurs positives / potentiellement limitantes est-il équilibré ? S'il y a beaucoup de valeurs limitantes dans la liste, qu'est-ce que cela signifie pour la personne ?
 - Quelles sont les raisons derrière les valeurs potentiellement limitantes ? Qu'est-ce que peut faire la personne pour changer cela ?
- L'orientation des valeurs (individuelle, relationnelle, organisationnelle, sociétale)
 - Les valeurs choisies peuvent être concentrées ou dispersées dans ces 4 orientations. Si une orientation fait défaut, qu'est-ce qu'il peut manquer en vérité ? Quel est le groupe le plus concentré ? Pourquoi ?
- Comparaison des valeurs pour chaque liste (valeurs personnelles, valeurs organisationnelles actuelles, valeurs organisationnelles désirables)
 - On peut observer s'il y a une ou des valeurs qui se trouvent dans plus d'une liste. Si c'est le cas, lesquelles ?
 - La personne est-elle capable d'exprimer ses valeurs personnelles sur son lieu de travail (liste des valeurs organisationnelles actuelles) ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ?
 - La personne est-elle capable d'exprimer sa valeur personnelle la plus importante lorsqu'elle travaille ?
 - Y a-t-il des valeurs qui coïncident entre la culture actuelle et la culture désirée ? Est-ce que la culture est alignée avec la représentation de la culture désirée ? Qu'est-ce qui est similaire ? Qu'est-ce qui ne l'est pas ?
- Quels sont les trois changements / actions qui émergent pour la personne à partir de l'analyse des résultats ?

La nature de l'analyse sert de support à un questionnement riche. Cette discussion permet une activité réflexive, une occasion de faire le point sur soi et cela en relation avec l'organisation. Les outils combinent également les perceptions à 360 degrés des collaborateurs (leadership value assessment).

Conclusion

Les valeurs et styles de leadership peuvent être repérables par des outils, nous avons principalement évoqué l'outil « Cultural Transformation Tool » développé par Richard Barrett.

Peu de chercheurs ont validé ou utilisé ce type d'outil précieusement gardé par les consultants. Bien d'autres outils existent également, on peut penser à l'inventaire des vertus de Seligman (2005) qui n'est pas si éloigné quoi que ne faisant pas de lien aussi explicite avec le développement du leadership.

Sans doute l'intérêt du CTT est la profusion de supports déployés pour les clients (consultants et coachs), les formations et certifications en étapes et à l'international.

Cet échange permet d'alimenter un cheminement par étape fluide dans le développement du leadership des personnes. En effet généralement un ordre apparaît dans le développement, et 3 étapes de construction du leadership se distinguent : du leader facilitateur, au leader intégrateur pour aboutir au partenaire / visionnaire. Les valeurs suivent un développement de l'ego (valeurs physiques émotionnelles) à l'âme tout au long des étapes de la vie.

Le leadership spirituel, à l'appui de cette pratique interroge l'équilibre avec les autres formes de leadership. Le but étant pour être un bon leader d'atteindre un large spectre : c'est-à-dire aussi d'être capable de gérer les situations d'urgence, de savoir se lier avec tout un chacun, de construire des systèmes et processus efficaces, de responsabiliser les personnes, d'être digne de confiance de susciter une vision qui inspire, de coopérer avec les autres, d'avoir de la compassion et de cultiver la sagesse.

De telles approches pragmatiques interrogent la recherche. Comment vérifier le bien-fondé de la catégorisation ? Son adéquation à des ensembles de population est-elle aussi universelle qu'il paraît ? La traduction des mots d'une langue à l'autre ne trahit-elle pas une conception culturelle et nord-américaine marquée du leadership ? Quels sont les effets sur le développement effectif du leadership des personnes ? Autant de questions ouvertes pour la recherche dans un sujet nouveau à la frontière recherche / entreprise / médiateur – coach.

Bibliographie

- Agle B. R, Caldwell C, B, (1999) "Understanding Research on Values in Business." *Business & Society*, 38(3): 326-387
- Avery G., Bergsteiner H., (2011), *Diagnosing Leadership in Global Organisations*, ed. Tilde University Press
- Barrett R. (1998). *Liberating the corporate soul*. Boston: Butterworth-Heinmann.
- Barrett R. (2003) *Culture and consciousness* in Giacalone R. A., Jurkiewicz C. L. Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance. Sharpe.
- Bass, B. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Beazley, D. A. (2002) Spiritual orientation of a leader and perceived servant leader behavior: A correlational study, Ph.D., Walden University, 96 pages; AAT 3049889.
- Burns, James Macgregor (1978) *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cooperrider D.L., Whitney D., Stravos J.M. (2008) *Appreciative Inquiry Handbook*, 2nd ed. Crown Custom Pub.
- Dilts R. (2006), *Changer les systèmes de croyances avec la PNL*, Paris, InterEditions Dunod.
- Fry, Louis W. (2003) "Toward a Theory of Spiritual Leadership," *Leadership Quarterly*, 14 (6), 693–727.
- Hudson F.M. (1999) *The Handbook of Coaching*, Jossey Bass publishers
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370, 372-373.
- Schwartz S. H. (1992) Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Bd.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1–65). New York: Academic Press.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., Peterson, C. (2005) Positive Psychology Progress. *American Psychologist*, Vol. 60 Issue 5, Jul/Aug, pp. 410-421.
- Van Der Wal, Z., De Graaf, G., Lasthuizen, K., (2008) What's Valued Most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86(2), p.465-482.
- Voynnet Fourboul C. (2012) La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership, *Management & Avenir*, vol.48.
- Voynnet Fourboul C. (2013) Le coaching rend-il vertueux ? in grand livre du coaching, coordonné par F. Bournois et T. Chavel.
- Wilber, K. (2008) *Le livre de la vision intégrale*, Dunod