

Les vertus du leadership fondé sur la spiritualité

Par Corinne Forasacco et Catherine Voynnet Fourboul

Si les leaders des grandes organisations font référence très naturellement aux valeurs tant organisationnelles que personnelles pour expliquer ce qui guide leur action, en revanche ils n'emploient pas spontanément le terme de vertu. Pour autant ce terme est-il à ranger aux oubliettes du management, ou n'est-il pas peut-être en passe de revêtir une nouvelle légitimité ? Il sera question ici de poser son utilité pour alimenter les réflexions des dirigeants à propos de leur leadership.

C'est pourquoi nous proposons d'examiner les vertus des leaders en explorant le sens général du concept de vertu, non sans l'avoir situé d'emblée dans le cadre du leadership fondé sur la spiritualité. Puis à travers l'expression de grands leaders internationaux exemplifiant le leadership spirituel ainsi que de leaders francophones (interviewés dans le cadre d'une recherche qualitative) nous poursuivons l'exploration du lien entre vertu et spiritualité.

L'évocation des vertus pertinentes dans l'exercice du leadership spirituel nous permet de lancer quelques pistes sur la valeur ajoutée du développement de postures personnelles et managériales vertueuses dans les organisations ainsi que sur l'apprentissage d'un leadership vertueux guidé par la spiritualité.

I Spiritualité et vertus

Avant d'évoquer les vertus du leadership, notre préalable consiste à positionner spécifiquement le cadre dans lequel les vertus trouvent leur naturelle intégration. Il s'agit du leadership fondé sur la spiritualité. La spiritualité constitue un paradigme managérial émergent (comme en témoigne l'apparition à l'Academy of Management en 2001 du groupe : « Management, Spirituality and Religion ») qui offre des réponses à la problématique des vertus.

La vertu plus forte que la loi ?

Les grands scandales Parmalat en Italie, Enron aux États-Unis ont été suivis par des mesures d'encadrement de certaines pratiques abusives, qui s'inscrivent dans la responsabilité sociale de l'entreprise. Parmi les lois les plus importantes on peut évoquer les lois Sarbanes-Oxley qui tiennent les dirigeants des entreprises prises en faute comme criminellement responsables. Indirectement cette loi a eu un effet profond sur le gouvernement des entreprises partout dans le monde. Cependant le renforcement des lois et les menaces de sanction ne pourront empêcher le comportement « amoral » des dirigeants d'entreprise.

Au-delà des textes nous sommes loin en effet du nouveau paradigme du leadership qui considère la responsabilité sociale, le comportement éthique et les préoccupations pour l'environnement non pas simplement comme des instruments, mais comme des principes et des valeurs fondamentaux. Fort heureusement il existe cependant des comportements vertueux chez les leaders, enrichissant largement l'apport de lois et des règles internes mises en place par les organisations.

Cela sert la thèse que seul un changement de l'état d'esprit, des valeurs et des principes des dirigeants, des investisseurs dans les entreprises et de manière non négligeable de ceux qui forment les futurs dirigeants, peut avoir un impact efficace sur la moralisation des affaires.

Les leaders qui agissent sur une base spirituelle sont à la quête du sens, recherchent l'accomplissement dans le monde extérieur des affaires et dans le monde intérieur de leur conscience. Leur leadership est ainsi une expression naturelle de leur esprit et de leur âme.

Vers une tentative de définition de la spiritualité ?

Quelle définition les dirigeants donnent-ils la spiritualité ? Leur expression témoigne d'une acception protéiforme ; quelques expressions...

- Un état d'esprit, un lien avec des questions plus abstraites et existentielles
- Un lien avec la religion, l'âme, Dieu ou quelque chose de plus grand que soi
- Quelque chose qui va au-delà de la personnalité individuelle et de l'ego, transcendance, une connexion avec l'au-delà
- La mise en œuvre des principes diffusés par les religions dans la vie de tous les jours
- Une voix intérieure, l'essence de l'être, invisible source d'inspiration
- Une harmonie avec un esprit universel permettant d'agir pour le bien de tous
- Une quête de la divinité, la recherche du sens de la vie

... sont révélatrices de l'hétérogénéité des représentations, connectées ou non à la dimension religieuse : le champ de la spiritualité en pleine émergence dans le domaine du leadership, est en effet loin d'être normé tant du point de vue des acteurs que du point de vue académique.

Le leader spirituel

S'agissant du lien entre leadership et spiritualité, [Kakabadse & Alii 2002] le leader spirituel approche les situations avec une attitude de recul et discernement plutôt qu'en intervenant directement. Il adopte une posture d'ouverture et d'acceptation plutôt que de contrôle, d'humilité plutôt que d'expression forte d'expertise ; le leader spirituel préfère lâcher prise plutôt que de détenir ou retenir, éclairer plutôt que faire lui-même.

Les vertus sont l'apanage des leaders spirituels. Ceux-ci ne veulent pas se compromettre là où leurs valeurs seraient défiées. Leurs valeurs sont les plus fortes et les entraînent à militer contre les opinions et idées incommodes, jusqu'à la confrontation.

Parmi les grands leaders spirituels, on peut relever Max DePree, chef d'entreprise américain, PDG de Herman Miller de 1961 à 1990 durant son mandat, son entreprise était citée par Fortune comme l'une des mieux dirigées et des plus innovantes, également James A. Autry PDG de Meredith Communications.

La vertu et les vertus

Dans le cheminement spirituel, la vertu apparait comme un medium, un support pratique, révélateur de notre spiritualité.

Selon l'usage habituel de la langue grecque, le mot vertu est employé pour évoquer toute forme de perfection. La vertu d'un être humain est la perfection que l'on est en droit d'attendre de cet être humain. Aussi existe-t-il de multiples vertus. Selon Platon, la vertu se présente comme une connaissance nette et claire du bien véritable. La foi et l'espérance lorsqu'elles s'inscrivent dans la charité composent les trois vertus théologiques.

Certaines vertus affermissent et modèrent. Devenir vertueux, c'est devenir capable de modérer ses passions ou de s'affermir contre elles. Chacun d'entre nous selon son hérédité et son éducation, est pourvu d'une certaine personnalité qui se manifeste à travers les passions que suscitent en nous divers objets. Devant des situations identiques, des personnalités distinctes réagiront différemment et verront surgir en elle des passions diverses. La même difficulté, qui stimulera l'audace de l'un, provoquera chez l'autre un profond découragement. La vertu intervient pour maîtriser ses réactions, soit en les modérant, soit en affermissant la personne par rapport à elle. Mais elle n'a pas d'abord pour fonction de modifier la personnalité. Il ne s'agit pas pour tendre à la perfection, de briser ou de refouler nos sentiments et nos émotions.

Vers une catégorisation des vertus morales

Laurent Sentis [2004] a réalisé un intéressant travail de catégorisation des vertus ; il distingue quatre grandes catégories de vertus : la force (qui couvre le courage, la magnanimité, la magnificence, la patience et la persévérance) ; la modération, la justice et la prudence. Parcourons ces vertus en regard de leurs contraires ...

Les composantes de la force

Le courage

Le courage est de toutes les vertus la plus universellement admirée, car elle est l'un des signes les plus nets de L'Humanité, de la transcendance par rapport au monde animal. Aristote définit le courage comme le juste milieu entre la crainte et l'audace, le courageux contrairement à l'audacieux a conscience du danger. Il maîtrise ses appréhensions et tient bon. À la vertu de force s'oppose un certain nombre de vices : la lâcheté, l'inconscience devant le danger et la témérité.

La magnanimité

La magnanimité est la vertu de l'homme entreprenant. Thomas d'Aquin la perçoit comme une vertu qui affermit l'homme dans son espoir de parvenir à des responsabilités, dans sa capacité à agir et à créer, et l'invite à ne pas céder au découragement et à la modération du désir d'accomplir de grandes choses. Le vice qui lui est opposé est la pusillanimité (le découragement qui peut inhiber les personnes et les empêcher de donner toutes leurs mesures, les faire reculer devant les difficultés, les faire renoncer à certaines œuvres) Quant aux vices par excès, il distingue les vices vis-à-vis des autres : l'arrivisme (la soif excessive des honneurs en vue de sa propre satisfaction et non pour le service du prochain), la vanité (l'un des sept péchés capitaux, un désir de vaine gloire portant la personne à être

trop attentive à l'opinion d'autrui, quand le souci de la réputation l'emporte sur le reste), la présomption (un vice vis-à-vis de soi) et l'orgueil (consistant à vouloir être grand à ses propres yeux). Le magnanime se tient dans un juste milieu entre la pusillanimité, la présomption, l'arrivisme et la vanité.

Magnificence, patience et persévérance

La magnificence est la troisième vertu composante de la force, qui signifie l'aptitude à savoir dépenser de l'énergie, de l'argent, du travail, du temps, de l'attention pour une œuvre que l'on entreprend. La patience est une vertu qui permet de s'affermir contre les douleurs physiques et morales. La persévérance enfin, permet de demeurer ferme face à la lassitude, de mener à bien jour après jour ce qui a été entrepris. À la persévérance s'oppose la paresse et l'opiniâtreté (caractérisant celui qui s'attache de façon déraisonnable à son propre jugement).

La modération (ou tempérance, douceur et chasteté et humilité)

La tempérance est la juste proportion, l'équilibre, la régulation du désir éloigné de toute forme d'accoutumance et de privation de liberté. La chasteté est la maîtrise pacifiée du désir. La douceur modère la colère et les excès. L'humilité permet de connaître ses propres capacités, ses défauts, ses limites, de découvrir chez autrui des qualités que l'on n'a pas et que l'on peut admirer. L'humilité par la conscience de notre petitesse devant l'infiniment grand nous rend libre pour accomplir de grandes choses et nous protège du découragement.

La justice

La justice permet de dégager le lien qui unit les personnes entre elles en raison de leur humanité. Elle regroupe le respect et l'amour de la vie, le souci de la vérité, de la franchise (la personne vertueuse a conscience de sa valeur et affirme d'elle-même ce qui correspond à cette valeur), la déférence (respect de la dignité d'autrui qui s'oppose à la politesse, la rudesse, l'insolence). Ses contraires, conduisent à l'attitude de fausse humilité, à la calomnie, et aux faux témoignages,

La prudence

La prudence est l'habileté mise au service du bien, elle procure le discernement de ce qu'il faut désirer et ce qu'il faut fuir. La vertu morale est un dynamisme qui nous pousse vers le bien envisagé de façon universelle. Il s'agit de tourner le désir vers le bien ; un acte bon issu d'une vertu morale se réfère à un équilibre, un juste milieu entre un excès et un défaut. C'est par l'intelligence qu'il est possible de déterminer ce juste milieu. Un acte humain vraiment bon provient d'une connaissance intuitive, connaissance de l'acte en tant que tel, connaissance de son caractère concrètement réalisable, connaissance de sa bonté c'est-à-dire de son caractère désirable. La personne prudente exécute ce qu'il faut quand il faut, en usant de sa liberté, et de sa capacité d'initiative.

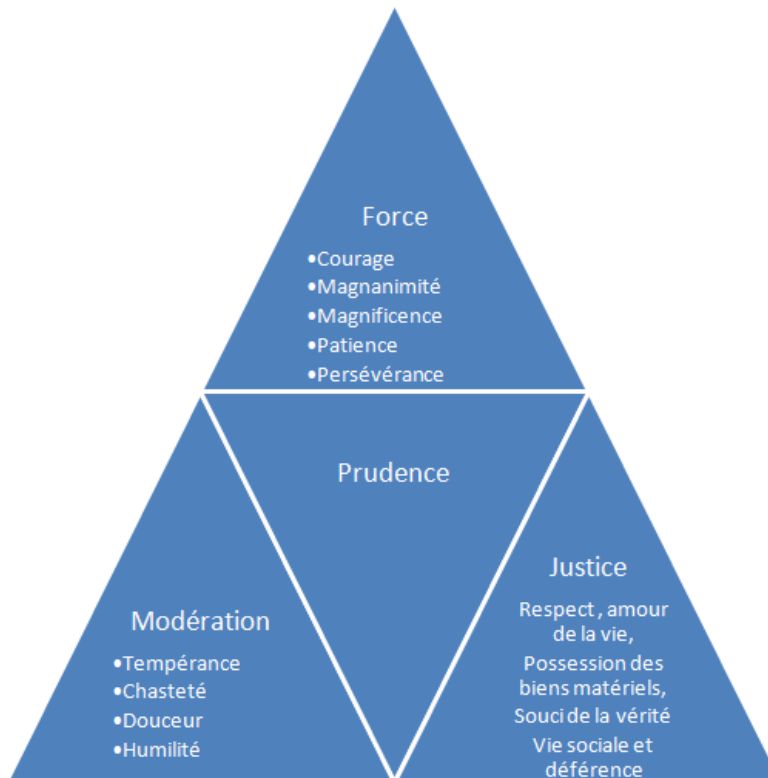


Figure 1- Vertus morales (source L. Sentis 2004)

Des vertus de la vertu dans les organisations

Les vertus, comme un schéma « supra culturel » : a « new global culture ». Dans les organisations de plus en plus globales où les traditionnelles dimensions managériales et les cultures d'entreprises trouvent leurs limites, il y a un réel intérêt d'avoir un registre « META » structuré, porté par des vertus et des postures vertueuses de femmes et d'hommes qui transcendent les limites des organisations.

Les vertus comme base d'action plus performante des organisations

Sans angélisme, chacun s'accorde à dire que le business doit produire des résultats, faire des bénéfices mais la question ou le « principe » peut être aussi de dire le que le business doit bénéficier à la société ou à la communauté : « *Spirit of humanity as a whole* » [Pruzan & Alii 2007]. Dans ce cadre les « *spiritual based leaders* » respectent fondamentalement autrui.

Le respect et la confiance en termes d'organisation et de modes de management :

- permettent un focus sur la « force productive » évitant la déperdition d'énergie lors des règlements de conflits
- libèrent l'initiative, la capacité à prendre des risques.

De manière complémentaire, voire souvent même plus efficacement que les « règles », les postures vertueuses apportent de la régulation.

II Spiritualité et vertu des leaders

Quelles vertus déclarées pour les leaders spirituels et quelles connexions avec la spiritualité ?

Si les vertus morales ont été abordées d'un point de vue assez universel, l'approche basée sur le leadership spirituel possède des qualités plus opératoires, que nous reprenons à partir des classifications de Nancy Smith [2006], de Seligman [et alii 2005], des vertus relevées par P. et K. Pruzan [2007] ainsi que des travaux que nous menons (cf. Figure 2).

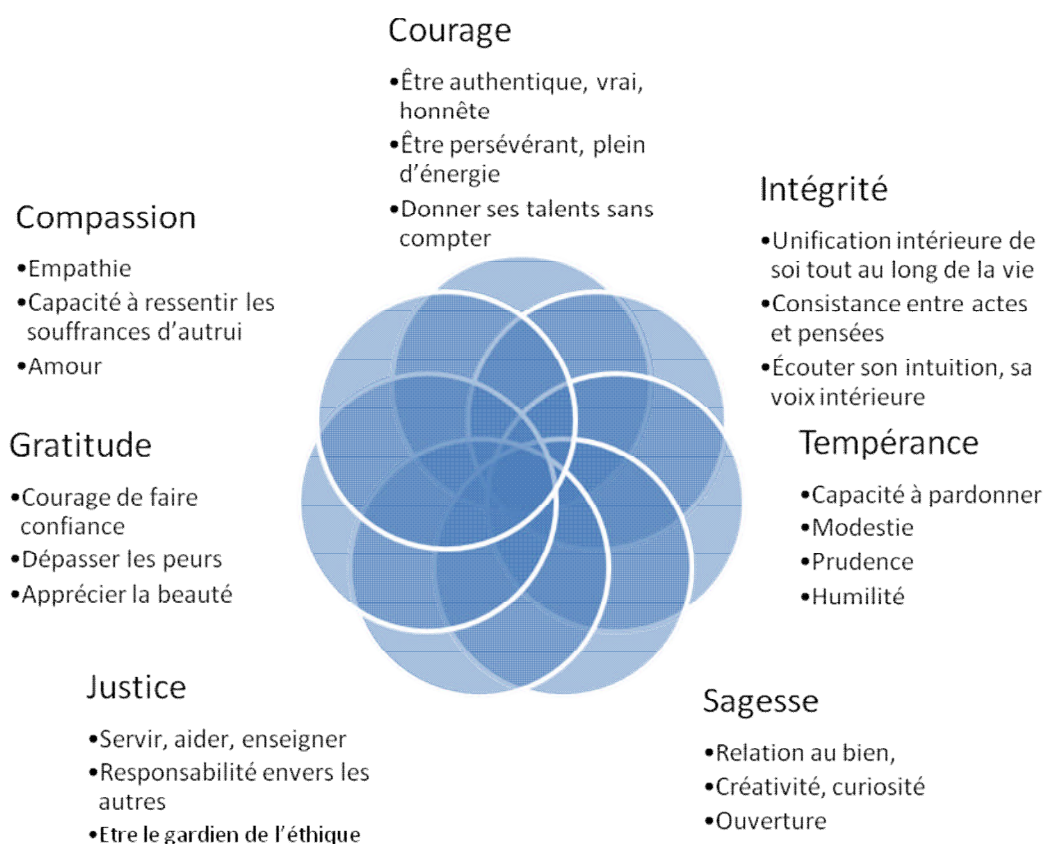


Figure 2 – les vertus du leadership fondé sur la spiritualité

Nous relevons quelques illustrations dans notre enquête menée auprès de dirigeants francophones de grands groupes, à propos de la spiritualité et des vertus.

Un directeur des ressources humaines définit la vertu dans sa dimension morale comme quelque chose qui doit aller dans le bon sens, qui puisse servir d'exemple. Pour lui la première des vertus du leader est le courage. Viennent ensuite la justice et l'honnêteté. Le Président Directeur Général d'un grand groupe considère que le respect de la parole, de l'engagement ainsi que tous les efforts de

mise en œuvre et de réalisation de ses initiatives sont des vertus fondamentales qui lui ont été transmises au départ par son éducation. Le directeur de la filiale internationale d'un grand groupe, reconnu par ses pairs comme un leader exemplaire, nous confie que son principe éclairant est l'amour et qu'il n'hésite pas à faire réfléchir les autres leaders de son groupe sur cette question, même si elle peut paraître inhabituelle. La directrice générale d'un groupe constatant la difficulté des personnes à développer leur spiritualité dans le monde actuel considère que ce rôle échoira de plus en plus aux entreprises ; ce faisant elle communique sa propre démarche et développe la vertu de l'exemplarité.

Parmi les personnes qui ne sont pas touchées par ce registre, le directeur financier d'un grand groupe nous explique qu'il n'utilise pas ce terme de vertus, qui lui est étranger. La réflexion à propos de la spiritualité manque d'intérêt selon lui. En l'écoutant nous identifions ensemble les blocages, liés à l'impact négatif produit sur lui par les idées religieuses, et à la réserve que cela déclenche en conséquence sur la spiritualité, l'empêchant d'utiliser des ressources spirituelles de façon consciente. Cet exemple reflète la distance normative que des personnes passées au filtre d'une éducation laïque poussée à l'extrême, prennent vis-à-vis de la religion se traduisant aussi parfois en une difficulté à accéder à la spiritualité cela même si les différences ou liens entre spiritualité et religion varient fortement selon les répondants cf. [MITROFF DENTON 1999].

Quid du développement des vertus via la spiritualité ?

La spiritualité implique un cheminement, et donc l'idée d'une maturité spirituelle.

Nous pouvons ainsi noter quels sont les signes d'infantilisme spirituel Être poussé par des motifs humains, des jalousies des rivalités, penser ne plus rien avoir à apprendre dans le champ du spirituel, illustrer de l'autosuffisance, de la présomption (croyant trop en ses propres forces) prêter plus attention à soi-même qu'aux autres, manquer de charité. Telles sont les postures à dépasser dans la quête d'une maturité spirituelle [DE FIORES GOFFI 1983].

Erikson [1968] analyse la force du moi et met en relief à partir de sa propre expérience clinique, les vertus fondamentales que chaque stade du développement doit contribuer à former. L'espérance, la volonté, l'attention portée vers le futur et la plénitude doivent surtout se développer au cours de l'enfance et devront être à la base de toute la vie morale future. La vertu d'espérance, c'est la confiance constante que nos plus profonds désirs et besoins seront satisfaits malgré les inévitables déceptions et frustrations partielles ou ponctuelles. Le fruit de cette vertu est un optimisme fondamental qui permet au sujet de considérer comme bienveillante la réalité au contact de laquelle il se trouve et, par là-même, de l'apprécier et de l'aimer.

La fidélité et la loyauté sont les vertus de l'adolescence. L'amour et le souci de ce qui est engendré (personne ou idée) constituent les vertus de l'âge adulte. Enfin la sagesse, vertu de la pleine maturité, permet de saisir le sens dernier de la vie. Une dirigeante nous explique aussi que l'offre permettant de « guider » le développement spirituel et vertueux des personnes est à ce jour réduite, conduisant parfois à des extrêmes les personnes en particulier soumises au stress : le refuge dans une « addiction » (type « alcool – tabac - antidépresseur » versus « séduction par des mouvements sectaires ». Même à propos des coachs qui investissent dans le développement spirituel des leaders, l'appréciation par les dirigeants est sévère : le monde du coaching se polarise entre les 80 % de

coachs inutiles voire parfois dangereux et les 20 % qui, eux, apportent une contribution exceptionnelle.

Prendre conscience, comprendre, sentir et agir

Travailler ses fondamentaux, croyances, comportements pour la clarté du propos et l'action, la poursuite d'objectifs dans la durée plutôt que dans l'éphémère tels sont les axes pour une orientation d'action sur un registre différent d'expression d'un leadership vertueux. Cela suppose à la fois des postures d'introspection, de concentration, de méditation, de visualisation et de compréhension ouverte et globale de son environnement.

Faire évoluer ses convictions et croyances vers à la fois plus de résilience, de gratitude de détachement, d'optimisme, et mettre en harmonie son comportement telles sont les étapes plus « méthodologiques et pratiques » du cheminement du leader vertueux.

Sans conteste dans un monde où il est impossible de mettre tous les paramètres sous contrôle ; le cheminement des leaders vers un management vertueux et surtout l'ancrage de chacun dans une réelle spiritualité sont à minima des garde-fous aux excès et s'illustrent comme réels leviers de performance individuelle et collective.

Le terme vertu a longtemps été considéré comme désuet par les générations des années 70 qui prônaient des valeurs matérialistes (prospérité, sécurité et contrôle), supplantées depuis les années 90, par les valeurs post-matérialistes : le souci de la participation aux décisions ayant un impact sur la vie de chacun, le désir de liberté, le souci de la qualité de vie, de l'environnement et de l'expression de soi [INGLEHART 1990] impliquent un appel à la spiritualité. Les vertus constituent un élément de la réflexion d'une démarche révolutionnaire que la nouvelle génération des leaders interprétera à sa manière. Notre réflexion nous amène à penser que si le besoin est là, en revanche les moyens d'y répondre restent à inventer.

Bibliographie

Erikson E., *Identity : Youth and crisis*, NY- Norton, 1968

de Fiores S., Goffi T., *Dictionnaire de la vie spirituelle*, Ed Cerf, 1983

Giacalone R. A., Jurkiewicz C. L., *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, Sharpe, 2003

Greenleaf, R., *The Servant Leader*, Greenleaf Center, Newton Center, 1973

Inglehart, R., *Culture Shift in Advanced Industrial Society*, Princeton University Press, 1990

Korac-Kakabadse N., Kouzmin A., Kakabadse A., Spirituality and leadership praxis, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 No. 3, 2002, pp. 165-182

Mitroff I. I., Denton E., *A Spiritual Audit of Corporate America*, Jossey-Bass, 1999

Pruzan P., Pruzan Mikkelsen K., *Leading with wisdom, spiritual-based Leadership in Business*, Greenleaf Pub, 2007

Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., Peterson, C., Positive Psychology Progress, *American Psychologist*; Vol. 60 Issue 5, Jul/Aug2005, p410-421

Sentis L., *De l'utilité des vertus, éthique et alliance*, édition Beauchesne, 2004

Smith N.R., *Workplace Spirituality: A Complete Guide for Business Leaders*, Axial Age Pub, 2006