

INTRODUCTION

Catherine Voynnet Fourboul

Comment est né l'ouvrage

En 2014, j'ai publié un ouvrage intitulé *Diriger avec son âme : leadership et spiritualité* (Éditions EMS). Cet ouvrage a été fondé sur des travaux scientifiques menés auprès de dirigeants. Il avait pour objet de dévoiler le thème de la spiritualité dans l'univers managérial au travers des épreuves que vivent les dirigeants d'entreprise. Ces épreuves constituent des passages qui permettent d'accroître leur potentiel de leadership. Ce livre permettait d'ouvrir la voie sur ce que la spiritualité peut apporter au leadership.

Depuis six ans, j'ai eu l'occasion de poursuivre mes recherches dans ce domaine et me rapprocher de tout un ensemble de personnes qu'il s'agisse de chercheurs, de consultants, de coaches, de professionnels agissant dans des organisations qui eux aussi sont intéressés par la spiritualité et son retentissement en management.

Nous avons en 2017 avec mes collègues Jean-Yves Duyck et Gaëlle Moal-Ulvoas produit un ouvrage intitulé *Management et spiritualité* (Management Prospective Éditions) dont l'objet était d'étendre le champ de recherche aux différentes disciplines de la gestion. Au sein de cet ouvrage, nous avons réfléchi à une définition de la spiritualité comme relevant de quatre conceptions (Krishnakumar et Neck, 2002), issues de courants religieux, existentialistes, intrinsèques et aussi athéistes. « *La spiritualité est une ideopraxis relationnelle centrée*

sur une présence spirituelle qui unifie (permet de trouver une harmonie, l'intégration des aspects variés de soi-même), oriente (en permettant de faire sens, de trouver sa place – ce à quoi on est appelé dans la vie – et de se relier à des préoccupations ultimes) et mobilise tous les aspects de la vie (Rojas, 2002 : 37) permettant ainsi la réalisation de soi, de ses aspirations et de son potentiel dans l'intensité et dans la joie. »

Depuis lors, nous œuvrons au sein du *Lab management et spiritualité*, avec pour objectif d'assurer la diffusion auprès du public de travaux de recherche et de publications des membres de ce groupe de recherches qui sont des professionnels, des enseignants, des chercheurs ou des praticiens, ceci afin de développer le management et la spiritualité en entreprise et dans les organisations publiques. Le *Lab management et spiritualité* est adossé au groupe de recherches thématiques de l'AGRH Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines.

Pourquoi cet ouvrage et pour qui ?

Quoi de mieux que de pouvoir présenter les avancées concrètes du leadership et de la spiritualité en faisant référence aux différentes thématiques sur lesquelles les membres de ce groupe de recherche travaillent ! L'intérêt est de disposer à la fois de connaissances théoriques et appliquées grâce à ce creuset original.

Le livre permet d'accéder à un certain nombre de pratiques qui pourraient être mieux comprises et mises en œuvre avec discernement par tous ceux qui aspirent à développer leur leadership amenant les dirigeants, managers et responsables RH à mieux comprendre ce que le leadership spirituel peut leur apporter et contribuer positivement à un développement durable des organisations.

L'enracinement dans les pratiques permet de rendre la spiritualité plus accessible et de contribuer à une gestion à la fois plus humaine et plus spirituelle.

Ce livre s'adresse à une audience large parce que les auteurs qui ont contribué sont à la fois des chercheurs, des consultants et des praticiens d'entreprise et les contextes dans lesquels ils s'expriment s'entrecroisent offrant une vision très étendue de la question. On disposera ainsi d'expériences pratiques et d'une mise en perspective théorique sur de nombreux sujets au niveau des individus, des groupes et des organisations.

Les dirigeants et managers pourront profiter des nombreux cas et exemples de pratiques présentés par les auteurs et trouveront des perspectives nouvelles à propos du bien-être, de l'identité, de l'intelligence spirituelle...

Les enseignants chercheurs et les étudiants de niveau Master ou doctorants trouveront l'ancrage académique pour pouvoir construire leur recherche dans ce domaine.

À leur manière, tous les auteurs sont des leaders sages qui font preuve de compassion et qui apportent une grande variété de perspectives et d'expériences dans cet ouvrage ; aussi tous ceux qui sont intéressés par la dimension spirituelle et en particulier par ce qu'elle peut apporter dans les transformations trouveront matière à enrichir leur compréhension dans ce domaine.

La conviction de tous les auteurs, même si elle est éclairée par une prudence indispensable qui sera d'ailleurs étayée dans l'ouvrage, est que le leadership spirituel constitue la voie attendue et prometteuse, procurant de multiples bienfaits pour les individus, les équipes et les organisations.

La raison d'être du leadership spirituel

Parce que les entreprises connaissent des transformations profondes depuis la crise de 2008, accentuées par celle de la pandémie de la Covid-19 de 2020, les dirigeants font face à des défis qui demandent des capacités complexes de plus en plus multiples et variées. Certes on pourrait s'attendre à ce que les dirigeants des États soient les mieux placés pour accompagner eux-aussi les citoyens dans ce domaine. Mais en France les élites ont désinvesti le champ du bien commun justement chère à la spiritualité à mesure d'un éloignement de la religion chrétienne en privilégiant un ordre social aux intérêts uniquement économiques (Mafesoli & Strohl, 2019). Et elles sont malheureusement relayées avec un certain mépris par l'establishment médiatique au nom d'une arrogante bien-pensance et d'une idéologie qui se veut sans égale.

C'est la raison pour laquelle l'entreprise pourrait offrir une alternative en devenant une sorte de tiers lieu capable de remplir un rôle de médiateur de cette dimension spirituelle qui fait défaut dans la société civile. En effet, le lieu du travail même s'il est à distance depuis la crise du coronavirus reste fédérateur des personnes et offre par les échanges potentiels entre les membres une capacité d'influence sans commune mesure. Par ailleurs cette dimension spirituelle même si

elle peut être vécue par certains en dehors des organisations, constitue une étape de l'évolution des organisations.

Comment un tel rôle novateur peut-il s'exprimer dans les organisations ? L'idée est que c'est la voie du leadership et plus particulièrement du leadership spirituel qui pourra le mieux permettre une incorporation de la dimension spirituelle dans le rôle des organisations.

Partageons tout d'abord le scepticisme de Peter Drucker (2005) sans doute marqué profondément par la tragédie de grands gouvernants politiques au cours du XX^e siècle avec Hitler, Staline et Mao, l'obligeant à quitter l'Europe pour se réfugier aux États-Unis : « *Nous devrions avoir très peur des dirigeants. Nous devrions nous demander : que représentent-ils ? Quelles sont leurs valeurs ? Pouvons-nous leur faire confiance ou non ?* ». Et plus loin il ajoute que les managers et les administrateurs sont des serviteurs de l'organisation, ils sont là pour le bien de l'organisation et s'ils l'oublient, ils sont de mauvais gestionnaires. C'est peut-être là que se situe la force de l'épithète « spirituel » associée au leadership qui peut permettre de rendre acceptable le leadership.

Toutes les personnes amenées à endosser même la plus petite part de leadership peuvent contribuer à ce nouveau rôle et c'est pour elles que ce livre est destiné. L'objectif de l'ouvrage est donc de donner une suite à la question du leadership spirituel en étant centré sur la mise en œuvre pratique que l'on peut observer dans les organisations. Et cette tâche n'est pas aisée du point de vue scientifique parce que le domaine de la spiritualité incorpore des données qui sont recueillies de façon subjective, intérieure, émotionnelle ou intuitive et que ses modalités ont du mal à entrer dans les canons des paradigmes scientifiques actuels.

Le contexte historique du leadership

Dans l'ouvrage précédent (Voynnet Fourboul, 2014), le leadership est défini comme un processus mettant en scène la personne du leader et de ses suiveurs ou équipiers. Ce processus permet à une personne (le leader) d'obtenir que des individus (les suiveurs), avec lesquels elle noue une relation interdépendante, s'engagent et agissent de façon directe. Les théories du leadership évoluent dans le temps et Peter Northouse (1997) reprenant les travaux de James Macgregor Burns (1978) a montré comment les chercheurs sont passés 1) d'une approche par les traits et caractéristiques du leader, adossé à un leadership classique autoritaire, technocrate et contrôleur au 2) leader-

ship transactionnel (fondé sur les échanges entre leader et suiveur et les récompenses habilement distribuées et marquées par l'école des relations humaines avec l'introduction de la recherche de bien-être et d'harmonie), au 3) 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).

De nos jours, l'influence est un important registre du leadership. Pourtant le pouvoir et l'influence peuvent paraître pour certains négatifs, associés à de la tromperie, des comportements souterrains et machiavéliques. Cependant la spiritualité peut aider à expurger cette dimension négative pour aider les dirigeants à se concentrer sur les mécanismes positifs d'influence. Après l'ère du commandement marquée par l'autorité qui constitue l'aspect formel du pouvoir, succède l'ère de la résolution des problèmes caractérisés par la collaboration et le consensus et donc l'influence qui correspond à l'aspect informel du pouvoir. Nous assistons à un glissement d'un pouvoir formel à un pouvoir informel qui joue principalement sur l'univers relationnel. Nul doute que l'influence vertueuse devienne dans ces conditions une des compétences clés du dirigeant.

Bernard Bass (1985, 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 positionnement du leadership spirituel

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. Grâce au leadership spirituel, le leadership transformationnel se pose dans un cadre vertueux.

Dans ce dernier courant en date 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 car il s'exerce dans un écosystème marqué par l'interdépendance 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, ce que l'on appelle les communautés de pratique.

Ces communautés, ces réseaux bouleversent la représentation qu'on se fait d'un leader désigné, fixe, adapté à des modèles organisationnels fondés sur les procédures. 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 qu'on se fait d'un leader, et donner même l'impression qu'il n'y a pas de leader.

S'agissant du comportement (Korac-Kakabadse *et al.*, 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. Le Servant leadership (Greenleaf, 1973) dans la même veine décrit à partir de la théologie Quaker un leader comme celui qui est au service des autres, mettant l'accent sur une approche holistique du travail, le développement personnel, les décisions partagées, l'inspiration de la confiance, l'art de l'écoute, la pratique des feed-back positifs.

Conscience et connexions

Nous remarquons que nombreux sont ceux qui développent leur leadership beaucoup mieux en évoluant du point de vue de leur conscience et en instituant des pratiques collaboratives, les amenant à sortir d'une centration sur soi, d'intérêt à court terme pour embarquer davantage les autres et tenir compte de l'interdépendance des personnes ceci dans une vision à long terme. Le travail sur la conscience permet de s'ouvrir à une vision plus large du monde, et de recourir à l'intuition, la créativité permettant de sortir des routines encapsulées dans l'organisation lorsque celles-ci deviennent improductives.

C'est ce que des chercheurs (Laszlo, 2020) qualifient de leadership quantique faisant appel à des pratiques d'intuition directe qui offrent aux gens une expérience directe de l'intégralité et de la connectivité (Heaton, Schmidt-Wilk et McCollum, 2011 ; Sheldrake, 2018). De telles pratiques apaisent l'esprit analytique et élargissent la conscience d'une personne afin que nous soyons plus conscients de l'unité essentielle de la réalité. Aussi appelées pratiques de connectivité, elles englobent à la fois les formes orientales et occidentales de la pleine conscience. Elles comprennent la méditation, la marche dans la nature, l'art et l'esthétique, le jardinage, la recherche appréciative, l'exercice physique et la tenue d'un journal, parmi d'innombrables autres. Ajouter une ou plusieurs de ces pratiques quotidiennement peut renforcer le parcours d'apprentissage d'une personne et élever sa conscience avec créativité et résilience.

Lorsque l'on développe la conscience de notre connexion, cela change la façon dont nous pensons et agissons. Il est alors possible de devenir plus empathique et de faire preuve de compassion. Cela permet de ressentir la façon dont nous sommes intégrés plutôt que séparés dans ce monde.

L'impératif de la transformation

La transformation organisationnelle passe par l'action éclairée des personnes ce qui suppose leur transformation intérieure (Neal, 2018).

Elle est aussi mue par la situation internationale qui met en avant la responsabilité sociale des entreprises, le développement durable. En France, la loi Pacte introduit la société à mission et avec elle la raison d'être définissant l'objet social de l'entreprise. Il s'agit de penser l'engagement de l'entreprise au bien de la planète au-delà du seul impératif actionnarial.

Parce que les organisations existent et ont une influence très large, l'un des rôles des dirigeants, spirituellement parlant, est d'aider les organisations à dépasser les intérêts étroits. En devenant plus conscients de la vie spirituelle, en répondant à des buts plus élevés et en aidant à la réalisation de ces buts, les dirigeants aident les organisations à contribuer à l'amélioration de la société. En d'autres termes, une organisation participe à un plan transcendant qui contribue de manière intersubjective à l'amélioration de toute la création tout en étant ouverte, en alignant ses objectifs fondamentaux avec ce plan qui la dépasse et en allant au-delà des intérêts personnels vers l'amélioration des parties prenantes.

De nos jours le monde de l'entreprise est appelé à jouer un rôle bien plus large que celui de la poursuite d'une performance étroite. La question est de conjuguer le profit économique avec le bien social simultanément. Or les dangers suscités par l'évolution climatique ont éveillé les consciences et expliqué l'avènement des politiques de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE). Les entreprises qui se démarquent se repèrent parce qu'elles recherchent des solutions d'intérêt public en créant des innovations de rupture qui bénéficieront non seulement à la société mais aussi à l'environnement.

À l'échelle de la planète il existe des menaces environnementales : le changement climatique, taux de perte de biodiversité (terrestre et marine), l'interférence avec les cycles de l'azote et du phosphore, l'appauvrissement de l'ozone stratosphérique, l'acidification des océans, l'utilisation mondiale de l'eau douce, le changement d'utilisation des terres, la pollution chimique et la charge atmosphérique des aérosols (Rockström *et al.*, 2009). Et ces menaces peuvent expliquer en partie l'engouement pour le développement durable et la RSE. Le thème de la RSE rencontre en effet un vif succès d'audience dans le monde des affaires. Cependant on ne peut que constater la pauvreté du volet social interne dans l'évaluation de la performance organisationnelle. Les outils de la RSE ne cessent de se multiplier malgré l'insuffisance de leurs effets (Gilbert et Greffet, 2019). Cela suppose un management incorporant les valeurs en particulier l'éthique par le biais des codes éthiques, de la déontologie, de la formation à l'éthique. Mais

le lien entre les valeurs et la réussite économique n'est toujours pas claire dans l'esprit de beaucoup de cadres (Anderson, 1997, p. 25) et on assiste à une montée du désengagement au travail, de détachement qu'il s'agisse d'un utilitarisme raisonné poussant les individus à négocier plus explicitement le rapport entre contribution et rétribution ; d'un retrait politique en limitant leurs investissements à ce que prescrit leur fiche de poste, se terrant dans un comportement « politiquement correct », conformiste ; d'une lassitude de l'acteur l'amenant à réduire la fréquence et l'intensité de sa mobilisation et à protéger son équilibre psychique en développant des stratégies plus égoïstes (Alter, 2011). Ces différentes formes de détachement résultent de l'incapacité managériale de tirer parti de la volonté de donner.

Ce qui manque sans doute aux approches RSE, c'est la capacité à porter l'attention managériale à un niveau plus intérieur et à considérer les perspectives non pas exclusivement d'un point de vue externe mais en tentant l'aventure en profondeur afin de transformer les consciences. Et c'est sans doute un enjeu majeur et complexe dans la mesure où toute intervention dans la sphère privée qu'est la conscience peut facilement devenir abusive non seulement si elle n'est pas guidée par de bonnes intentions mais surtout si elle ne respecte pas la liberté de l'autre. On peut malheureusement glisser sur la pente d'un totalitarisme imposant une idéologie et une perversion de la spiritualité ; c'est pourquoi les questions d'éthique sont si importantes lorsque l'on a compris que la transformation de l'entreprise se fondera sur la transformation de ses membres. Dès lors qu'il est question de transformation individuelle, cela soulève également la question de l'identité même de ceux qui constituent les équipes de travail, et du curseur entre le libre choix opéré par les personnes ou les formes d'influence ou de contrôle voire même d'imposition opérée par les organisations sur les personnes. La garantie de cette liberté passe par la logique du don de soi qui peut permettre l'épanouissement total des autres êtres humains (Izoard Allaux, 2017).

Comment le leadership spirituel en pratiques élève notre conscience

Il est question ici de pratiques c'est-à-dire d'expériences, d'actions situées dans un contexte, dans des interactions avec les équipes et avec des tiers facilitateurs. Il s'agit de témoigner de cette expérience et de relater ce que l'on observe dans la réalité, de mettre ces données à l'épreuve des modèles théoriques dont nous disposons afin que le leadership spirituel ne reste justement pas seulement un modèle

théorique. La pratique c'est une forme de connaissance incorporée et internalisée qui aide à transformer le monde, et qui aussi se partage avec les lecteurs de cet ouvrage. Elle peut déboucher sur une véritable praxis combinant à la fois le registre théorique, pratique et idéologique. Posner (2009) souligne combien les pratiques peuvent véritablement permettre la maîtrise du leadership ainsi que des accomplissements remarquables.

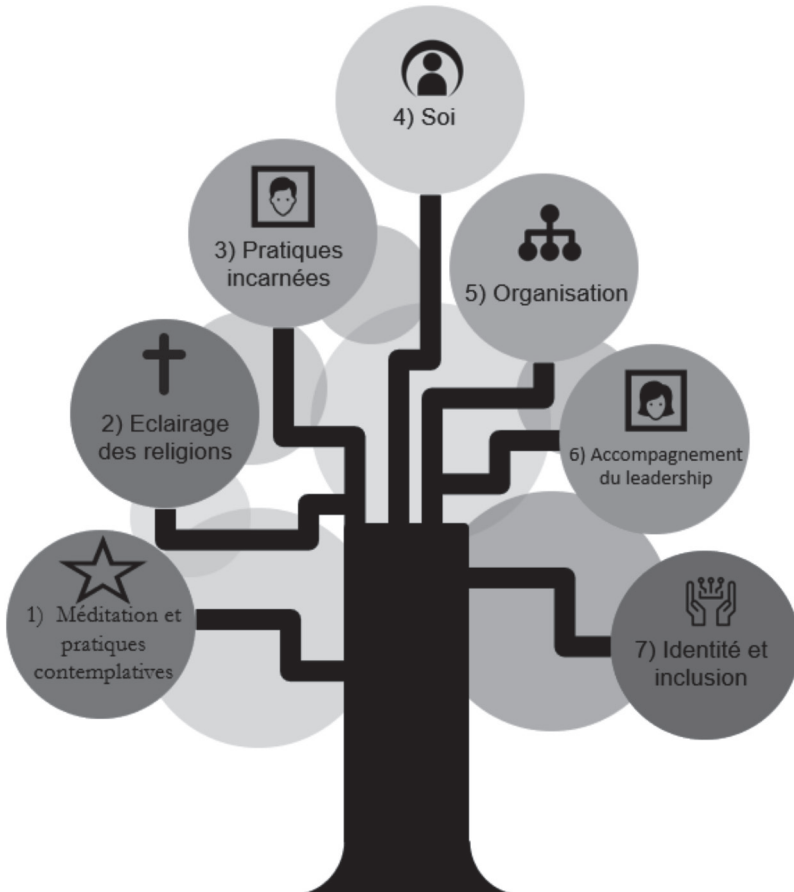
Les pratiques spirituelles contribuent à augmenter le sens de la connexion à soi, aux autres et à la nature (Tsao & Laszlo, 2019) et répondent aux besoins de connexion participant à l'épanouissement humain. Ce que toutes ces pratiques ont en commun est de procurer la conscience de se sentir en unité avec les autres et avec le monde pour s'engager entièrement dans un cheminement vers une plus grande harmonie vers une plus grande satisfaction dans la vie. Voici quelques remarques à propos des pratiques :

- C'est par l'expérience directe des pratiques que nous apprenons à internaliser les principes de comportement et à incarner la connaissance tacite afin qu'elle devienne explicite (Nonaka et Takeuchi, 1995).
- Le temps consacré à la méditation permet de créer les conditions véritables de la transformation, par exemple Richard Boyatzis (2008) propose de commencer par construire une vision future désirée, prendre conscience de nos aspirations, passions, valeurs véritables qui sont ensuite rapportées à nos forces et faiblesses afin de fixer un plan apprentissage et d'action pour passer à la pratique de leadership.
- Les personnes apprennent des pratiques dans le contexte de relations et dans le partage d'expérience, c'est ce qu'on observe de nos jours avec les communautés de pratique tandis que les groupes de codéveloppement peuvent s'inscrire dans cette ligne.
- Les types de pratiques sont foisonnantes et il existe de nombreuses façons de classer celles qui permettent de nous connecter à nous-mêmes, aux autres et au monde. Elles peuvent être groupées par niveau (individuel, équipe, organisationnel, système), activités (réflexion, écoute, rencontre, arts, sport, nature, jardinage, exercices de respiration, marche, lecture, recentrage), compétences (concentration, clarté sensorielle, équanimité), effet (faire sens et être présent, écrire un journal ou danser) et par origine (religieuse, prière, chapelet, bouddhisme...).

La structure de l'ouvrage

L'ouvrage est structuré en sept parties. Toutes les parties font l'objet d'une introduction théorique permettant d'assurer le fil directeur du leadership spirituel et des contributions des différents auteurs.

Un préambule est consacré aux métaphores de la physique classique et quantique qui sont l'objet d'inspiration dans bien des domaines de la gestion et particulièrement dans le domaine du leadership spirituel.



L'ensemble des repères proposés par les différentes contributions peuvent se distinguer selon la figure suivante entre pratiques, outils, travail sur soi et agir. Ces repères peuvent être présentés à différents endroits des sept parties.

La première partie traite de la méditation et des pratiques contemplatives et comporte six contributions à propos du temps de la

conscience, des états modifiés de conscience, de la méditation, de la méditation de pleine conscience et du chemin de Compostelle.

La deuxième partie situe l'éclairage des religions, avec le christianisme, l'orthodoxie, le judaïsme, le bouddhisme, le taoïsme, le zen ainsi qu'une comparaison de leaders considérés comme spirituels (Gandhi et Mandela).

La troisième partie est centrée sur les pratiques incarnées avec le rayonnement du leader, l'équilibre de vie, la conciliation vie privée vie professionnelle, le bien-être, l'art de l'éthique et la transformation de soi.

La quatrième partie est consacrée au Soi, avec la vulnérabilité, l'auto-performance, l'expression de Soi et la résilience, l'intelligence spirituelle, les motivations intrinsèques, l'engagement et la liberté créative.

La cinquième partie s'ouvre à l'organisation en évoquant la spiritualisation de l'organisation, la voie de la spiritualité transformatrice d'un manager, l'impact des valeurs, ainsi que le prisme de la Spirale Dynamique.

La sixième partie traite la question de l'accompagnement du leadership avec le thème du développement personnel, la dimension spirituelle au sein de la relation de coaching, l'importance de se former à l'intelligence spirituelle et la place de l'éducation.

La septième partie aborde la question de l'identité et de l'inclusion, avec l'intérêt du leadership spirituel dans la négociation, le rôle inclusif du consultant, la raison d'être des entreprises et leur singularité, le leadership inclusif et d'évocation, l'engagement dans un modèle social et solidaire.