

# Le leadership spirituel est-il rationnel ?

OPINION > Philosophie & Management

Encore souvent associée à la religion, la spiritualité reste aujourd'hui taboue dans la plupart des entreprises. De plus en plus de managers acceptent néanmoins de parler de leur spiritualité et d'évoquer en quoi elle les aide à gérer leur entreprise au quotidien.

**C**atherine Voynet-Fourboul, maître de conférences à l'université Panthéon-Assas Paris II et dirigeante à Paris de l'Executive Master du Ciffop, a interrogé ces dernières années des dirigeants français, marocains et britanniques sur le rôle de leur spiritualité. Elle s'est particulièrement concentrée sur les épreuves de passage. Elle en a tiré un livre remarquable, « *Diriger avec son âme - Leadership et spiritualité* » qui a servi de base au séminaire qu'elle a animé avec Joel Van Cauter pour Philoma en février 2014. Van Cauter, entrepreneur social et consultant pour Nicomak, prépare une thèse de philosophie sur la sagesse de 5 grands leaders spirituels.

Nos deux orateurs se rejoignent quant aux raisons qui expliquent l'intérêt grandissant de nos dirigeants pour la spiritualité. « *Pendant 12.000 ans, nous avons été des paysans qui travaillaient en famille. Nous étions ensemble en permanence au contact du grand tout qu'est la nature et le travail faisait sens dans un monde qui faisait sens. Mais ces derniers siècles, l'éloignement de la nature et l'atomisation progressive de tout (désyndicalisation, laïcisation, urbanisation, déstructuration des familles, et même fragmentation intime) ont eu pour effet que beaucoup d'entre nous sont devenus des 'navetteurs d'eux-mêmes' : ils vivent quelque part et travaillent ailleurs* » explique Van Cauter. « *Dans ces conditions, la spiritualité nous aide à nous reconnecter à nous-mêmes, aux*

*autres, à la nature et au 'tout' et à redonner ainsi du sens à nos vies et à notre travail. C'est essentiel dans les entreprises, devenues durant le dernier siècle les acteurs sociaux dominants dans nos sociétés, alors qu'elles sont souvent déconnectées, en perte de sens et que les mutations du travail demandent un engagement de la part des travailleurs plus grand que jamais dans le passé* » ajoute Voynet-Fourboul.

Les théories du leadership attestent de cette évolution des mentalités. Voynet-Fourboul résume d'ailleurs l'évolution de ces théories en quatre grands modèles, accordant une importance croissante à la « communauté » au sens large et à la « bienveillance » envers chacun : reflets possibles de ce qui pourrait être qualifié d'une forme de spiritualisation chez certains de nos dirigeants, même de façon implicite.

Le « servant leadership » de Greenleaf, le « Wise leadership » de Strom, le « *Suited Monk leadership* » d'Adams & Thompson ou le « leadership spirituel » de Barrett en sont de bons exemples. On y retrouve, dans des dénominations légèrement différentes, les mêmes grands concepts d'alignement, décisions participatives, confiance (plutôt que peurs), respect, autonomie, dialogue, partage, influence (plutôt qu'ordres), humilité, pardon, motivations intrinsèques (plutôt qu'extrinsèques), valeurs féminines (plutôt que masculines), ►



**Catherine Voynet-Fourboul:**  
*« la spiritualité nous aide à nous reconnecter à nous-mêmes, aux autres, à la nature et au 'tout' et à redonner ainsi du sens à nos vies et à notre travail. »*

orient (plutôt qu'occident), intuition (plutôt que raison), valeurs et vertus, libéré et post-conventionnel (plutôt que conventionnel),... Ceux qui le veulent peuvent d'ailleurs évaluer leurs valeurs et ainsi leur « niveau de leadership spirituel » gratuitement via le questionnaire en ligne de Barrett (<https://survey.valuescentre.com>).

Néanmoins, cet intérêt croissant du « business » pour le spirituel pose question : la spiritualité ne risque-t-elle pas d'être instrumentalisée ? Paraphrasant l'historien Rémy Brague, un participant au séminaire remarquait que « l'utilité fatigue la spiritualité ». Faut-il vraiment s'en inquiéter ? Car, à l'inverse de la prose de Monsieur Jourdain, ce n'est pas parce qu'on dit « être spirituel » qu'on l'est. En effet, l'une des caractéristiques des grands leaders spirituels, que ce soit Gandhi, King ou Mandela, n'est-elle pas leur humilité ? En d'autres termes, ceux qui tentent d'instrumentaliser la spiritualité (par exemple, organiser des cours de méditation ou de yoga sur les lieux du travail dans le but premier d'améliorer la performance de leurs collaborateurs) ne sont déjà plus dans une démarche spirituelle. Et les cours de méditation ou de yoga, dans ce cas, sont vidés de leur essence, tout comme les arts martiaux tels que pratiqués en Occident ne sont souvent plus que des simples sports, sans la dimension spirituelle essentielle qu'ils avaient à l'origine. Un cheminement spirituel

ne peut donc avoir d'autre but que lui-même : « La spiritualité est une expérience d'une relation à une transcendance : Dieu, la nature, un tout, un infini. Elle n'engage à rien d'autre qu'à une adhésion au tout, à un décentrement, à un lâcher-prise » explique Van Cauter.

## « La spiritualité est comme la voile du cerf-volant : c'est elle qui monte, qui tire vers le large. »

Mais alors, puisqu'elle n'engage pas nécessairement en termes d'action, la spiritualité n'est-elle pas en partie inopérante en termes de management ? Pire encore, la spiritualité n'est-elle pas en porte-à-faux avec le rationnel, et même avec une certaine conception de l'éthique, puisqu'elle peut mener à dépasser le bien et le mal, à adhérer au tout, à être « a-moral » ? La volonté d'un amour et d'une acceptation inconditionnés au-delà de la distinction ami-ennemi d'une Etty Hillesum nous montre que le risque est bien réel, de même que la conception quasi-mystique de la brutalité par un Ernst Jünger.

Par ailleurs, la vie de cinq « sages » (Confucius, Marc-Aurèle, Montaigne, Gandhi et Tenzin Gyatso, le XIVème Dalai Lama), sur lesquels Van Cauter prépare sa thèse, laisse penser qu'il existe une cohérence possible. Ces cinq hommes ont en effet témoigné par leurs pensées et par leurs actes que la spiritualité, l'éthique et l'action (dans leur cas politique) pouvaient « tenir ensemble » malgré des exigences respectives qui peuvent paraître contradictoires.

En effet, ces cinq sages partagent au moins les caractéristiques suivantes :

- Ils ont la volonté d'être des types bien : **exigence morale ou éthique**.
- Ils adhèrent au flux, au tout : **lâcher-prise spirituel**.
- Ils pratiquent divers arts ou techniques en vue de maîtriser leur corps, leurs désirs, leurs pensées : **discipline**.
- Ils s'engagent dans l'action politique, avec une approche coopérative et une attention primordiale pour les plus fragiles : **engagement**.

Comment font-ils donc pour réussir, comme leur vie en témoigne, à être à la fois dans le lâcher-prise et la maîtrise de soi, dans l'adhésion au tout et l'action politique combattant les injustices, dans le rationnel et le spirituel, avec la tête dans les étoiles et les pieds bien sur terre (rappelons que la racine latine du mot humilité est la terre, l'humus) ? Van Cauter évoque ainsi de manière frappante l'image de l'empereur Marc-Aurèle, guerroyant vigoureusement contre les « barbares » pour défendre l'empire, après avoir médité et écrit des « pensées » (exercices spirituels) qui expriment le lâcher-prise et le détachement de tout.

Comment cela est-il donc possible ? L'hypothèse de Van Cauter est que le propre de la sagesse est précisément de vivre ces tensions et de les dépasser ou de les vivre harmonieusement : « Dans la perspective de la sagesse, la spiritualité apparaît comme un 'tendeur', comme ce qui met en tension. La spiritualité oblige à accepter le flux et à se décentrer radicalement. Elle est comme la voile du cerf-volant : c'est elle qui monte, qui tire vers le large. Mais pour qu'il y ait un cerf-volant, il faut un fil. La spiritualité est tenue par l'exigence complexe qui provient l'expérience de la condition humaine. Et c'est d'ailleurs pourquoi la sagesse est avant tout d'ordre anthropologique : les sages disent tous

la même chose parce que, quel que soit l'âge, le lieu ou la culture, ils vivent la même chose, ils sont confrontés, comme nous tous, aux mêmes limites de la matière, des autres et de nous-mêmes. Et en même temps, la spiritualité contribue à la complexité de cette expérience. On est donc dans une boucle. La condition humaine appelle des bornes, que nous indique l'expérience. La sagesse se trouve dans cet 'entre', dans la respiration entre un engagement, une résistance et un abandon » confie Van Caüter. Le philosophe français Marcel Conche exprime les mêmes idées d'une façon similaire : « Une sagesse est dans la pratique de tous les jours, en pensée et un acte, l'expression d'une éthique (un art de vivre la vie bonne) qui est en accord avec une métaphysique (une spiritualité) ».

Mais, direz-vous : « Qu'est-ce que cela implique pour nos managers ? ». Eh bien, il en résulte tout simplement que l'enjeu de la spiritualité dans les entreprises, ce n'est pas un peu de bienveillance, de gentillesse ou de confort dans le cadre d'une fonction dirigeante bien payée : c'est la condition humaine même, la cohérence avec les exigences de cette condition. Voynnet-Fourboul parle à ce titre d'« exigence d'alignement ».

Maintenant, pour être concret, à quoi donc cette exigence engage-t-elle ? L'exemple de nos cinq sages le montre : la spiritualité engage à la radicalité de vie et d'action pour que la vie soit viable pour tous, pour que la vulnérabilité – qui est une situation de fragilité nécessaire, consubstantielle de la condition humaine, c'est-à-dire sociale – ne prenne pas la forme d'une précarité, c'est-à-dire de situation de fragilité contingente, qui rend la vie invivable pour certains. Cet engagement peut prendre la forme d'actions politiques, associatives ou entrepreneuriales. « Un CEO engagé sérieusement dans un cheminement spirituel, ne peut donc qu'œuvrer pour que son entreprise soit citoyenne, c'est-à-dire qu'elle ait une réelle valeur ajoutée humaine, collective et environnementale, au-delà du profit financier » conclut Van Caüter.

Les réflexions qui précèdent nous permettent donc d'apprécier mieux la rupture que représente le « leadership spirituel » bien compris par rapport aux autres formes de leadership, reprises dans le tableau de Voynnet-Fourboul : le « leadership spirituel » ne se caractérise pas seulement par une autre manière de prendre

des décisions, de collaborer, ou de traiter ses collaborateurs ; il exige de poursuivre des objectifs radicalement différents de ceux qui sont proposés par les théories conventionnelles du management (la maximisation du profit ou de la valeur actionnariale). Sans nier la nécessité d'un profit adéquat pour assurer sa pérennisation, « diriger avec son âme » exige de s'engager à faire muter son entreprise pour qu'elle s'engage dans la transition environnementale et sociale, pour qu'elle aille dans le sens d'un

de l'individu, une transformation de soi. » Grâce aux enseignements de Van Caüter et Voynnet-Fourboul, nous comprenons mieux ce qui est sans nul doute implicite dans la définition d'Hadot : cette transformation de soi par les exercices spirituels n'est jamais nombriliste ; elle va inévitablement de pair avec un engagement pour une transformation collective.

Plus que jamais la situation économique, sociale et environnementale, appelle un autre



**Joel Van Caüter:**

« Un CEO engagé sérieusement dans un cheminement spirituel, ne peut donc qu'œuvrer pour que son entreprise soit citoyenne. »

monde viable pour tous. « Si on prend l'appel de la spiritualité au sérieux, alors il faut se défaire de son attention à sa propre épreuve individuelle et voire l'épreuve collective à laquelle nous sommes confrontés » résume Van Caüter.

« Personnellement, dit le grand philosophe Pierre Hadot, spécialiste de la philosophie antique qui a donné une interprétation magistrale des « pensées » de Marc-Aurèle (« La citadelle intérieure »), je définirais l'exercice spirituel comme une pratique volontaire, personnelle, destinée à opérer une transformation

type de leadership, qui nous propulse de la rationalité vers la transrationalité au sens de Ken Wilber et que l'on peut oser appeler « spirituel ». Comme nous l'avons vu, certains dirigeants montrent l'exemple d'un équilibre inclusif qui accueille la spiritualité sans rejeter ni la matérialité, ni la rationalité. Il reste que franchir le pas du leadership spirituel coïncide souvent avec les épreuves comme expérience et le courage comme vertu. Sommes-nous prêts à faire ce qu'il faut pour le franchir ? ●

LAURENT LEDOUX 