

LESLIE N. POLLARD, PHD, DMIN, MBA, vice-président de l'Université Loma Linda, Californie, États-Unis, et directeur exécutif de l'Institute for Leadership Development et



PRUDENCE L. POLLARD, PHD, MPH, PHR, professeur de Gestion à l'École de Gestion, de l'Université La Sierra, à Riverside, Californie, États-Unis.

LE FACTEUR JOSEPH : sept principes pour UN LEADERSHIP EFFICACE

Chaque époque a eu sa propre approche pour l'étude et la pratique du leadership. Pour nous, en tant que leaders chrétiens, notre approche devrait commencer avec la Bible. La Parole de Dieu a plus à offrir sur ce sujet que l'on imagine. Une manière de nous centrer sur le concept biblique de leadership est d'étudier la vie de ses grands personnages, hommes et femmes.

Cet article présente une étude sur les leçons de leadership que l'on peut tirer de la vie de Joseph. Ensemble, elles forment ce qu'on peut appeler le facteur Joseph. Le facteur Joseph rassemble sept compétences essentielles d'un leader, et les applique à notre recherche présente sur ce sujet. Tout d'abord, cependant, nous devons déterminer nos présupposés concernant la manière dont l'Écriture va être utilisée au cours de notre étude.

Présupposés

Notre premier présupposé souligne la source principale pour enseigner et pour apprendre. Car le leadership chrétien est centré sur l'Écriture, la Parole écrite de Dieu. Néanmoins, la Bible ne peut être classée comme un manuel de leadership. Pourtant, selon notre haute idée des Écritures, la Bible se présente comme la mémoire de l'histoire des actions de Dieu et de son engagement pour sauver toute la famille humaine. Ainsi, les personnalités (dont certaines sont des leaders) sont mentionnées dans les Écritures dans la mesure où elles affectent positivement ou négativement la trajectoire de la mission de Dieu envers la famille humaine. Certains caractères sont au centre de la scène ; d'autres apparaissent comme des acteurs de second rôle. Mais une analyse attentive de ceux qui occupent le centre de la scène

révèle les principes à l'œuvre, les préceptes adoptés, les tactiques utilisées et les leçons énoncées qui sont formatrices pour les leaders modernes.

Le second présupposé met l'accent sur le plus grand exemple de leadership dans les Écritures, Jésus-Christ, la Parole vivante de Dieu. Son engagement d'amour agapè, et son service de renoncement de soi, établissent la règle pour les leaders chrétiens (voir Phil. 2 :1-5). Sa passion pour sa mission, son engagement envers ceux qui le suivaient, son processus patient de formation des disciples (mentor moderne), et son attribution de pouvoirs et d'équipement à ses disciples en vue de leur efficacité, démontrent la nature authentique et centrée sur les autres, du leader serviteur. Ce second présupposé, par conséquent, établit un modèle pour le leadership chrétien, qui va au-delà de la valeur

inspiratrice de bien des personnages qui vont et viennent sur la scène biblique. En fin de compte, le leadership chrétien prend pour norme l'exemple de Jésus-Christ dont témoigne le Nouveau Testament.

Le troisième présupposé de cet article c'est que beaucoup de ce que les leaders peuvent apprendre par l'étude du leadership a été enseigné durant les dernières décennies. Il y a eu des avancées importantes dans la recherche sur la théorie et la pratique du leadership¹. De plus, comme toute autre branche des sciences humaines, nous évaluons l'utilité de ces études par leur accord avec la Parole vivante de Dieu.

Nous nous tournons maintenant vers le sujet de notre étude, Joseph. Mais avant tout, une définition : le « facteur Joseph » inclut une série de croyances, d'attitudes, et de capacités démontrées par Joseph, et qui transforment les personnes de simples disciples en leaders de grande importance. Le facteur Joseph souligne un ensemble de sept secrets qui remplissent le leadership d'énergie.

Le Choix

L'élément premier, et le plus frappant du parcours de leadership de Joseph montre que rien, dans les origines de sa famille, ne pouvait prédire qu'il deviendrait un leader hautement capable. Considérez les « aspects négatifs » de son passé : Joseph était le fils de Jacob, un polygame qui avait quatre épouses, toutes rivales les unes des autres. Joseph avait dix demi-frères, nés de trois mères très concurrentes. Lui et son jeune frère avaient la même mère, et le grand-père de Joseph, Laban, avait joué un tour à Jacob, en lui faisant épouser Léa qui n'était pas son premier choix. Entre autres aspects négatifs supplémentaires on trouve : deux autres mères au foyer qui furent des mères de substitution, Joseph ayant perdu sa mère alors qu'il était jeune, et étant le préféré de son père, puisque le fils du premier amour de Jacob. Mais cela n'apporta qu'amertume et haine à Joseph de la part de ses frères. En dépit de tels antécédents, qui de nos jours, auraient produit une per-

sonnalité alcoolique, droguée, psychotique ou narcissiste, Joseph est arrivé à des sommets remarquables de leadership. À 30 ans, il est devenu le premier ministre de l'Égypte (voir Gn 41.39-46).

Qu'est-ce qui a fait la différence ? Joseph a exercé le don du choix. Il a choisi un chemin différent de celui qu'aurait pu lui dicter un foyer dysfonctionnel. La recherche dans les antécédents des leaders d'entreprises révèle que ceux qui ont survécu à des adversités sérieuses, plutôt que de se laisser décourager de manière permanente, sont devenus des grands leaders quand ils ont « utilisé l'expérience comme un moment déterminant ». Les défis les ont rendus plus forts².

La Vision

Considérons la vision comme le deuxième concept du facteur Joseph, le rêve qui guide les leaders et ceux qui les suivent, vers la situation future qu'ils poursuivent. Le rêve de Joseph, décrit dans Genèse 37.5-9, soulignait le plan de Dieu pour sa vie. Joseph se savait appelé à être un dirigeant. Son rêve lui a fourni la boussole qui a orienté sa vie à travers ses hauts et ses bas ahurissants. Ceci démontre clairement comment la vision dirigeante fonctionne. La vision maintient vivante la flamme de l'espoir dans le cœur et l'esprit des leaders, aussi bien que de ceux qui les suivent. En fait, sans vision, il n'y a pas de leadership.

Le secret du leadership de Joseph trouve sa confirmation dans la littérature moderne sur ce sujet. De nombreux leaders ont affirmé la centralité d'une vision présentée comme étant ce qui les a encouragés dans leur performance de leadership. James Stillman, président de Citicorp de 1891 à 1909, et président-directeur général de 1909 à 1918, dans le but d'en faire une grande banque nationale, a engagé des personnes qui partageaient sa vision et son esprit d'entreprise. Sam Walton, fondateur de Wal-Mart, avait la vision de créer une organisation de vente au détail à bas prix. Paul Galvin, fondateur de Motorola, rêvait de construire une grande compagnie. Et

Walt Disney voulait rendre les gens heureux, apporter de la joie aux enfants et stimuler leur imagination. Ce qui distingue ces leaders n'est pas qu'ils avaient une vision personnelle, mais qu'ils étaient des visionnaires de l'organisation³. Ils ont visionné, puis construit des compagnies qui ont perduré. La vision doit lancer un défi, inspirer et rassembler les énergies dans un leadership commun, et « jouer un rôle-clé dans la préparation de l'avenir, servant d'anticipation pour le processus de formulation de la stratégie⁴ ».

Considérez l'aspect ecclésiastique de notre organisation (églises, fédérations, etc.). Bien que les règlements soient faits pour faciliter la solidarité du système, très souvent ces règles sont guidées par le conformisme plutôt que par un leadership visionnaire. Cet état de fait existe en plusieurs endroits du fait que la réglementation, non seulement exprime les valeurs et la culture de l'organisation, mais en établit aussi les limites. La culture organisationnelle, à son tour, désigne les paramètres acceptables pour ceux qui dirigent et ceux qui suivent. Ces paramètres de conformité expliquent pourquoi certains leaders de la branche ecclésiastique de notre organisation sont confrontés au scepticisme (et souvent découragés). D'autres leaders plus optimistes reçoivent ce message organisationnel et deviennent rapidement des managers qui jouent le jeu, plutôt que des leaders audacieux et visionnaires.

Une grande partie de notre énergie organisationnelle va dans la supervision plutôt que dans le partage de la vision. La recherche moderne montre que les leaders doivent soutenir la voix de ceux qui sont capables et disposés à exercer le leadership du bas vers le haut. Ceux qui sont engagés dans le travail de l'organisation sont capables de « voir » les incohérences et autres menaces de l'organisation qui pourraient ne pas être évidentes aux leaders exécutifs, et ces voix engagées devraient être encouragées et protégées. De plus, comme ce fut le cas pour Martin Luther King, chaque dirigeant devrait pouvoir dire, concernant son devoir : « J'ai un rêve ». C'est la vision qui va conduire l'organisation vers son

avenir. Bien qu'aucune branche de l'organisation ne puisse prétendre à la perfection, l'élément ecclésiastique doit s'engager dans un apprentissage intra organisationnel, comme nous le voyons dans le ministère de la santé (hôpitaux, cliniques, etc.) de notre organisation.

Le facteur Joseph souligne un ensemble de sept secrets qui remplit le leadership d'énergie.

L'endurance

Les tournants et virages inattendus dans la vie de Joseph, de la fosse à la prison puis au palais, sont renforcés d'une constance : l'endurance. Alors que les 30 premières années de la vie de Joseph sont significatives par leur peine et leurs sommets, Joseph a vécu 110 ans. Cela signifie que Joseph a vécu fidèlement, alors qu'il prospérait, pendant 80 ans après sa sortie de prison (Gn 50.22). Les leaders sont appelés à prendre la voie du haut pour un long parcours.

L'endurance dans le leadership peut être le mieux remarquée face à l'adversité. Le leadership est un dur travail (1 Tm 4.16, 2 Tm 2.3). Souvent les leaders font face au découragement, au rejet, au ridicule, au ressentiment, à la fausse représentation et nombre d'autres défis. Néanmoins, l'histoire de Joseph démontre que le rejet du rêveur n'a pas anéanti son rêve. Certains leaders ont peine à surmonter le rejet, mais pas Joseph. Son caractère et sa vision en ont été renforcés. Le leadership moderne montre que ceux qui, comme Joseph, survivent hardiment à l'adversité, le font, en dépit des défis, internes ou externes, posés à leurs compagnies. R.H. Macy a échoué sept fois dans la vente au détail avec de trouver le succès pour son magasin de New

York. Après que Henri Ford ait renvoyé Lee Iacocca, celui-ci aurait pu rester déprimé, mais, au lieu de cela, il a accepté le défi de diriger la société Chrysler, qui était en banqueroute. Son leadership remarquable a conduit Chrysler de l'état de faillite au succès financier. Le premier avion de Bill Boeing a été un tel échec qu'il a dû se mettre à vendre des meubles pour survivre financièrement. L'endurance exige de la hardiesse pour faire face aux défis. C'est eux qui nous rendent plus forts.

Autogestion

Pensez à l'autogestion comme le quatrième élément du facteur Joseph. Joseph est décrit comme « beau de taille et beau de figure » (Gn 39.6). Nous avons tous entendu parler de leaders, hommes ou femmes, qui ont exploité leur propre image, physique ou politique, aux dépens d'eux-mêmes, de leurs familles et de leur organisation. Si vous, en tant que dirigeant, avez été béni par un physique attrayant, souvenez-vous que vous devez, dans votre autogestion, utiliser votre beauté pour honorer Dieu et faire avancer son royaume. L'attrait physique, comme élément de votre capital d'influence, ne doit être déployé que pour faire avancer les autres ; et l'autogestion est l'aptitude à subordonner nos impulsions aux besoins de notre vocation.

L'épouse de Potiphar a agressé Joseph sur cet aspect de son autogestion. Quand elle a essayé de le séduire, il aurait pu faire usage de son charme. Mais ici encore, dans le cycle Joseph, nous voyons percer la lumière de son caractère. Joseph n'a pas succombé. Il a répondu : « Comment ferais-je un aussi grand mal et pécherais-je contre Dieu ? » (Gn 39.9). Joseph ne voulait pas se conduire de manière immorale, bien qu'il lui eût été facile de se trouver des excuses. Un dirigeant moral se doit de se comporter de manière morale et éthique, faisant ce qui est juste, même si personne ne regarde et s'il peut sortir sans se faire remarquer. Joseph démontre une

maturité spirituelle, en même temps qu'un caractère moral, et ainsi avance vers une sphère plus étendue de leadership.

L'autogestion décrit l'aptitude du dirigeant à contrôler sa pensée, ses émotions et son comportement. Les leaders efficaces décident de se gérer eux-mêmes, tout en gérant les responsabilités relatives à leur travail. Peter F. Drucker affirmait que, comme l'histoire des grands personnages qui réussissent, le leader doit « apprendre à se gérer lui-même⁵ ». La gestion de soi, pour Drucker, inclut le développement et le contrôle de soi. Le dirigeant efficace connaît ses forces, ses faiblesses, ses limites et comment agir et apprendre. Par exemple, ai-je des résultats en tant que décideur ou que conseiller ? Est-ce que je fonctionne bien sous tension, ou ai-je besoin d'un environnement hautement structuré et prévisible ? Au cœur du leadership identifié par Drucker est la nécessité de l'autoréflexion afin de comprendre personnalité, attitudes, caractère et, en conséquence, les préférences de comportement.

Diligence

Considérez le cinquième élément du facteur Joseph, la diligence. Elle se définit comme l'engagement consciencieux du dirigeant face à son devoir, sa responsabilité ou sa mission. La diligence s'exprime en allant jusqu'au bout. Elle forme le fondement de la crédibilité du leadership. Les promesses faites sont des promesses tenues. Les projets sont poursuivis jusqu'à leur réalisation. La communication fait le tour complet. Peu de choses sont plus démoralisantes pour les collègues enthousiastes que des leaders qui ne complètent ni leurs projets ni leurs promesses. Lee Iacocca, remarquable pour son leadership durant la première moitié de sa fonction chez Chrysler, s'est perdu durant la seconde moitié à cause de son « manque de discipline, pour rester dans les limites d'actions les plus profitables pour Chrysler. » Au lieu de cela, il est allé

vers une « frénésie de diversifications hautement indisciplinées⁶ ».

Les leaders appliqués utilisent au maximum les occasions qu'ils ont, plutôt que celles qu'ils aimeraient avoir. Joseph aurait pu se dire : « *Je suis destiné à régner. La supervision des opérations d'une prison égyptienne n'est pas mon travail.* »

Mais partout où Joseph pouvait se rendre utile, il le faisait. Il utilisait au maximum les occasions qu'il avait, plutôt que de croire que l'herbe serait plus verte dans d'autres pâturages. Même alors qu'il était en route vers l'Égypte comme esclave « il servirait le Seigneur d'un cœur entier, il ferait face aux épreuves de sa situation et accomplirait tout devoir avec fidélité⁷ ». Dieu bénit la maison de Potiphar à cause de la présence de Joseph. Si l'organisation n'est pas bénie parce que vous et moi en faisons partie, nous devons nous arrêter et faire le point. Partout où Joseph allait, les bénédictions suivaient. Même en prison, Joseph gérait les ordres du directeur avec tant de soin que celui-ci élargit ses attributions. La prison était bénie. Le résultat : on confia à Joseph toutes les responsabilités à la prison (voir Gn 39.22, Pr 6.6-11).

Discernement

Le discernement, joyau suivant du facteur Joseph, souligne la capacité du leader à identifier et lire les trames derrière des événements ou des actions, apparemment aléatoires. Les leaders spirituels discernent spécialement le mouvement de Dieu dans les circonstances de la vie. Durant la scène de la réunion familiale de Genèse 45.5-8, le témoignage de Joseph forme une déclaration classique concernant le discernement providentiel : « Dieu m'a envoyé devant vous... Ce n'est donc pas vous qui m'avez envoyé ici, mais c'est Dieu. » Jusque là, le lecteur avait le sentiment unique que Joseph avait été vendu. Mais Joseph, maintenant un vice-pharaon de 40 ans, évoque ce mot hébreu incroyable, *shalach*, un terme qui vient de la racine *envoyer*. Joseph lie les différents

points de son expérience passée et affirme : « Dieu m'a envoyé. Comme un apôtre ou un missionnaire, ou un ambassadeur, Dieu m'a envoyé pour vous précéder ».

Simplement parce que Joseph énonce ce don de discernement, qui est le point central de son discours, il ne faudrait pas en conclure qu'il ne se rendait pas compte de ces choses déjà auparavant. En fait, il l'avait compris neuf années plus tôt. Au moment où il a été conduit auprès du pharaon afin d'interpréter le rêve des vaches grasses et maigres (Gn 41.1-10), Joseph pouvait déjà voir la configuration de sa vie. À ce moment, la première partie de sa vision de Genèse 39 était accomplie. Mais l'accomplissement du deuxième élément de sa vision, l'obéissance de sa famille, s'est réalisée neuf ans plus tard.

Les leaders chrétiens sont appelés, non seulement à discerner, mais aussi à retracer la main de Dieu, à comprendre sa volonté et sa providence, à « entendre » la voix de Dieu, et à « voir » ses agissements. Le discernement est un don de Dieu !

La Compassion

Le septième et dernier élément du facteur Joseph dans le leadership est la compassion, la disposition du dirigeant à accorder grâce au disciple qui a échoué. Une telle grâce peut être transformatrice. Les chercheurs ont découvert qu'une telle attitude de la part de ceux qui ont été injustement traités, libère l'offenseur aussi bien que l'offensé. Jésus a rétabli Pierre (Jean 21.15-19). Paul a exprimé son désir de voir Marc, que l'apôtre avait précédemment décrit comme impropre au ministère (2Tm 4.11). Les leaders efficaces pratiquent l'art de l'oubli, du pardon et du soutien à ceux qui les avaient déçus dans le passé. Les frères de Joseph lui avaient fait du mal de la manière la plus horrible que l'on puisse imaginer. Joseph aurait pu saisir l'occasion pour se venger, et il aurait pu le justifier, mais il n'avait aucun désir de

vengeance. Genèse 41.51 conduit vers la guérison des souvenirs. Le premier enfant de Joseph naquit alors qu'il était en Égypte. Il l'appela *Manassé*, ce qui veut dire « Dieu m'a fait oublier toutes mes peines et toutes mes souffrances ». Le deuxième élément qui indique que Joseph avait dépassé ses expériences traumatisantes se trouve au verset 52, quand il nomme son deuxième fils Ephraïm, « Dieu m'a rendu fécond ».

Conclusion

Le facteur Joseph nous oriente vers sept caractéristiques du véritable leadership, des qualités recherchées par les organisations aujourd'hui. De plus, elles doivent être les caractéristiques qui définissent notre style de leadership en tant que pasteurs et leaders chrétiens.



1. Voir par exemple Bernard M. Bass et Ronald E. Riggio dans *Transformational Leadership*, 2e édition (Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 2006) ; James M. Burns, *Leadership* (New York : Harper & Row, 1978) ; Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (New York : HarperBusiness, 2001) ; Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, and Dewey E. Johnson, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 8e édition (Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2000) ; James M. Kouzes and Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*, 4e édition (San Francisco : Jossey-Bass, 2007).

2. Voir Ann Kaiser Stearns, *Coming Back: Rebuilding Life After Crisis and Loss* (New York : Ballantine, 1988), 294 ; Al Siebert, *The Survivor Personality* (New York : Perigee Books, 1996) ; Collins, 82 ; Kunze and Posner, 182.

3. James C. Collins et Jerry I. Poros, « *Clock Building, Not Time Telling* », dans *Business Leadership: A Jossey-Bass Reader* (Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2003), 373-403.

4. Burt Nanus, « *Where Tomorrow Begins: Finding the Right Vision* », dans *Business Leadership: A Jossey-Bass Reader* (Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2003), 359.

5. Peter F. Drucker, *Managing Oneself*, *Harvard Business Review* (Mars/Avril 1999), 65-74.

6. Collins, *Good to Great*, 132.

7. Ellen G. White, *Patriarchs and Prophets* (Mountain View, CA : Pacific Press Pub. Assn., 1913), 214.