

The Virtues of Humility and Reverence As Foundations Of Spiritual Leadership*

Philippe JACQUINOT¹ and Arnaud PELLISSIER-TANON²

¹Université Paris-Saclay, Univ Evry, IMT-BS, LITEM, 91025, Evry-Courcouronnes, France

²Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, PRISM Sorbonne, 75005, Paris, France

Correspondence should be addressed to : Philippe JACQUINOT, philippe.jacquinot@univ-evry.fr

* Presented at the 46th IBIMA International Conference, 26-27 November 2025, Ronda, Spain

Abstract

This reflection aims to deepen our understanding of the role of the virtues of humility and reverence within the field of spiritual leadership. While humility, already well studied, fosters trust and cooperation by limiting ego and valuing others, reverence—understood as conscious respect for a higher order—remains underexplored in management sciences. We hypothesize that the combination of these two virtues can enhance employees' commitment to a business project grounded in a transcendent vision. This dual disposition sheds new light on Fry's (2003) model of spiritual leadership by articulating a personal ethical posture (humility) with an orientation toward a higher purpose (reverence). This articulation is particularly meaningful in the Christian tradition, where humility is conceived as recognition of one's condition as a creature, and reverence as respect for God, others, and Creation. It invites us to consider the leader as the bearer of an ethical and meaningful project, in the service of the common good.

Keywords: Humility, organizational commitment, reverence, spiritual leadership, transcendence.

Introduction

Dans un contexte où le sens au travail devient source d'implication, les collaborateurs attendent que leurs supérieurs montrent l'exemple, fassent preuve d'authenticité et révèlent, par leur comportement, l'importance, voire la transcendance de la mission. Par leur posture éthique, les dirigeants peuvent susciter la confiance et l'engagement de leurs collaborateurs. Malheureusement, du fait même de l'influence qu'ils peuvent exercer sur la culture de l'organisation, les dirigeants sont particulièrement exposés au risque d'hubris. La littérature en sciences de gestion met en évidence que l'hubris des dirigeants d'entreprise est susceptible d'affecter les relations qu'ils tissent avec leurs équipes et de provoquer un désengagement collectif. La littérature est toutefois moins prolifique sur les vertus opposées à cet excès, vertus qui pourraient prévenir de telles dérives. Nous nous proposons de compléter la littérature et d'analyser comment ces vertus managériales peuvent servir d'antidote à l'hubris. Deux d'entre elles, souvent négligées, méritent une attention renouvelée : l'humilité et la révérence. Si l'humilité a fait l'objet d'analyses récentes en sciences de gestion, la révérence demeure peu explorée. Pourtant, c'est par la révérence qu'ils portent à la mission que les dirigeants révèlent aux collaborateurs l'importance qu'ils lui accordent et partagent le sens qu'ils donnent au travail de tous dans l'entreprise : elle présente quelque chose de transcendant et leur leadership, une dimension spirituelle. Nous formulons l'hypothèse que ces deux vertus se complètent afin de renforcer l'adhésion à la mission de l'entreprise. La présente réflexion propose de confronter les définitions, fonctions et apports de ces deux vertus, puis de montrer comment leur articulation peut renforcer l'engagement collectif.

Humilité et révérence du leader : éléments de littérature

Collins (2005) montre que les « leaders de niveau 5 » conjuguent humilité personnelle et ambition professionnelle, générant ainsi des résultats exceptionnels. Owens et al. (2013) parle d'humilité managériale pour désigner la disposition du leader à reconnaître ses limites, à valoriser autrui et à rester ouvert à l'apprentissage. Ou et al. (2014) soulignent que l'humilité des CEO favorise l'intégration des équipes de direction. Owens et Hekman (2012) montrent qu'elle favorise la création d'une culture collaborative. Toutefois, certains auteurs comme Zapata et Hayes-Jones (2019) notent que, perçue isolément, l'humilité peut être interprétée comme un signe de moindre compétence.

La révérence, définie par Woodruff (2001) comme un respect profond envers ce qui nous dépasse, implique un sens de la mesure, de la dignité humaine et de l'ordre moral. Johnson (2009) la considère comme une disposition essentielle à l'éthique du leadership. Contrairement à l'humilité, centrée sur le Soi et sa juste place, la révérence engage le leader dans un rapport vertical à une instance supérieure : mission, vérité, sacré. Cette posture peut renforcer la légitimité morale du leader et l'inscrire dans une dynamique de respect et de sens.

Humilité et révérence se distinguent donc mais se complètent. L'humilité modère l'ego et facilite la coopération. La révérence ancre le leadership dans une direction transcendante. Ensemble, elles ouvrent la voie à une vision de la mission de l'entreprise qui dépasse le niveau des individus.

Articulation Avec Le Concept De Leadership Spirituel

Nous formulons l'hypothèse que le leader renforce l'adhésion des collaborateurs à la mission de l'entreprise, en révélant son caractère transcendant, par la conjonction de son humilité et de la révérence qu'il porte à cette mission : il inscrit la mission dans un ordre supérieur de signification. Cette hypothèse permet d'articuler deux dimensions essentielles du leadership : l'ancrage personnel dans une posture éthique (via l'humilité) et l'orientation du projet vers une finalité transcendante (via la révérence).

Cette articulation trouve un écho dans le modèle du leadership spirituel développé par Fry (2003), qui intègre trois dimensions interdépendantes : la vision, l'espoir, ou la foi, et l'amour altruiste. Pour lui, une vision authentique, animée par des valeurs universelles, est nécessaire pour répondre aux besoins de sens des collaborateurs. L'espoir, ou la foi, désigne la conviction que tous peuvent partager cette vision, tandis que l'amour altruiste traduit une bienveillance active et désintéressée du leader envers ses collaborateurs.

Fry ne mobilise pas explicitement dans son modèle les concepts d'humilité et de révérence. Toutefois, nous suggérons que ces deux vertus peuvent en enrichir la portée. L'humilité contribue à instaurer une relation sincère et non dominatrice avec les collaborateurs, facilitant ainsi leur engagement libre. La révérence, en orientant la vision du leader vers des principes supérieurs (éthiques, spirituels ou métaphysiques), participe à sa légitimation morale et renforce sa capacité à inspirer les collaborateurs.

Ainsi, un leader humble et « révérent » ne mobilise pas ses équipes uniquement par compétence ou autorité formelle mais d'abord par la qualité éthique et spirituelle du projet qu'il incarne. L'articulation de ces deux dispositions favorise une adhésion non seulement cognitive, mais aussi existentielle au projet d'entreprise, adhésion fondée sur la conviction de contribuer à quelque chose de plus grand que soi.

Une Perspective Chrétienne

La spiritualité personnelle du leader, entendue comme une quête personnelle de sens, de cohérence et de relation à un ordre supérieur, alimente ses motivations profondes et oriente son rapport à l'entreprise et à sa mission. Dans cette perspective, la tradition chrétienne offre un cadre d'analyse très riche en termes de vices et de vertus. L'humilité y est valorisée comme reconnaissance de sa condition de créature, c'est-à-dire comme conscience que l'être humain, aussi talentueux ou puissant soit-il, n'est ni autosuffisant ni maître absolu de sa destinée (Johnson, 2009). Cette disposition intérieure conduit le leader à adopter une posture de service plutôt que de domination, à reconnaître la valeur et la dignité de chacun, et à renoncer à toute forme d'orgueil lié à sa personne ou à son rôle dans l'entreprise.

La révérence, dans la tradition chrétienne, prend la forme d'un respect profond pour Dieu, pour autrui et pour la Création. Elle s'exprime par une attitude de gratitude, de respect des limites et d'alignement à une finalité perçue comme plus haute que les intérêts individuels. Woodruff (2001), bien qu'il ne s'inscrive pas dans une théologie

explicite, souligne que la révérence naît de la conscience des limites humaines et du caractère sacré de certaines réalités. Pour un leader croyant, cette révérence peut ainsi se traduire par un sens aigu de la responsabilité devant Dieu ou devant les principes qui le guident. La mission de l'entreprise n'est plus réduite à faire du profit mais ouverte à un « appel », ou encore une « vocation », qui engage toute la personne du dirigeant, dans une logique de fidélité à une mission perçue comme confiée, voire sacrée.

Cette posture spirituelle se manifeste souvent à travers un style de leadership « servant » (servant leadership), tel que Greenleaf (1977, 2002) l'a défini. Le dirigeant ne se présente plus comme celui qui commande mais comme celui qui soutient, élève et rend possible la croissance de ses collaborateurs. Cette vision de la posture du leader est reprise dans les recherches plus récentes sur le leadership spirituel. Ce type de leadership, centré sur le bien commun, suppose une capacité à conjuguer exigence et bienveillance, autorité et écoute, vision et humilité. Il incarne une forme de management éthique qui puise dans la tradition chrétienne sa profondeur anthropologique, sans pour autant exclure d'autres sources spirituelles. En ce sens, l'expérience spirituelle du leader nourrit une vision du projet d'entreprise qui dépasse les contingences immédiates, pour s'inscrire dans un horizon d'espérance et de service durable.

Conclusion

Humilité et révérence sont deux vertus distinctes mais complémentaires, qui permettent au leader de renforcer l'adhésion des collaborateurs à la mission de l'entreprise : elles révèlent la transcendance de cette mission. Loin d'être des traits de caractère secondaires, elles constituent un socle éthique et inspirant pour un leadership contemporain soucieux de sens. En articulant modestie personnelle et respect pour un ordre supérieur, le leader devient crédible et fédérateur.

Un leader humble et « révérent » ne mobilise pas ses équipes par sa seule compétence ou son autorité formelle mais par la qualité éthique et spirituelle du projet qu'il incarne. Il offre aux membres de l'organisation une raison d'être commune, enracinée dans une finalité qui dépasse les logiques instrumentales. Ces deux vertus renforcent l'adhésion à la mission de l'entreprise.

Cette réflexion invite à développer une recherche empirique sur l'articulation entre vertus du leader et engagement organisationnel des collaborateurs, tout en ouvrant un chantier théorique sur les conditions d'un leadership fondé sur la dimension sur la transcendance de la mission de l'entreprise. Elle suggère enfin que l'entreprise, en tant qu'organisation humaine, peut devenir un lieu d'épanouissement spirituel inattendu, à condition que le leader assume avec humilité et révérence la responsabilité de sa mission.

Références Bibliographiques

- Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 79(1), 67-76.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (25th Anniversary Edition). Paulist Press.
- Johnson, C. E. (2009). *Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow* (3rd ed.). Sage Publications.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34-72. <https://doi.org/10.1177/0001839213520131>
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>

- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Woodruff, P. (2001). *Reverence: Renewing a Forgotten Virtue*. Oxford University Press.
- Zapata, C. M., & Hayes-Jones, L. (2019). The consequences of humility for leaders: A double-edged sword. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 152, 47–63. 10.1016/j.obhdp.2019.01.006