
LE LEADERSHIP DE SERVICE : REPLACER L'HUMAIN AU CŒUR DU PROJET ECCLESIAL

SERVANT LEADERSHIP: PUTTING PEOPLE BACK AT THE HEART OF
THE CHURCH'S MISSION.

Auteur 1 : Jules NDABO EYANGO.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : Jules NDABO EYANGO (2026). « LE LEADERSHIP DE SERVICE : REPLACER L'HUMAIN AU CŒUR DU PROJET ECCLESIAL », African Scientific Journal « Volume 03, Num 34 » pp: 0795 – 0810.



DOI : 10.5281/zenodo.18668895
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Cet article analyse la gestion des ressources humaines au sein des églises camerounaises, un secteur actuellement sous tension entre le poids des structures hiérarchiques traditionnelles et les aspirations d'une nouvelle génération en quête de sens. L'étude part d'un constat critique : il existe un déphasage profond entre la mission spirituelle de l'institution et des pratiques managériales souvent autoritaires et centralisées, dont la conséquence directe est l'épuisement des bénévoles.

La problématique centrale de cette recherche réside dans l'incapacité des modèles de gouvernance actuels à concilier l'autorité ecclésiastique avec l'épanouissement des acteurs de terrain. À travers une approche qualitative descriptive menée à Douala et Yaoundé, la recherche explore comment le *Servant Leadership* peut transformer cette gouvernance en profondeur. Les résultats suggèrent que l'adoption d'un modèle christique, axé sur l'écoute, l'empowerment et la veille émotionnelle, permet de replacer l'humain au centre de la performance ecclésiastique.

En définitive, l'objectif de cet article est de démontrer que cette transition vers un leadership de service est le levier indispensable pour réconcilier durablement bienveillance pastorale et efficacité décisionnelle.

Mots-clés : Leadership de service, Église, Cameroun, Management des bénévoles, Empowerment, Gouvernance ecclésiastique.

Abstract

This article analyzes human resource management within Cameroonian churches, a sector currently strained by the tension between traditional hierarchical structures and the aspirations of a new generation seeking meaning. The study begins with a critical observation: a profound disconnect exists between the institution's spiritual mission and its managerial practices, which are often authoritarian and centralized, directly resulting in volunteer burnout.

The central problem of this research lies in the inability of current governance models to reconcile ecclesial authority with the personal and professional fulfillment of those on the ground. Through a descriptive qualitative approach conducted in Douala and Yaoundé, the research explores how Servant Leadership can profoundly transform this governance. The findings suggest that adopting a Christ-centered model—focused on listening, empowerment, and emotional awareness—makes it possible to place the human person back at the center of ecclesial performance.

Ultimately, the objective of this article is to demonstrate that this transition toward servant leadership is the indispensable lever for sustainably reconciling pastoral care with decisional efficiency.

Keywords: Servant Leadership, Church, Cameroon, Volunteer Management, Empowerment, Ecclesial Governance.

Introduction

Au Cameroun, le paysage ecclésial est marqué par une dualité entre les institutions historiques et l'émergence rapide de nouvelles communautés charismatiques. Dans ce milieu, le management des ressources humaines — majoritairement composé de bénévoles — est fortement influencé par une culture de la hiérarchie et du "paternalisme spirituel". Alors que les organisations modernes tendent vers des structures horizontales, les églises camerounaises font face à un défi de modernisation de leur gouvernance face à une nouvelle génération de fidèles en quête de sens et de reconnaissance.

Malgré une volonté affichée de service, de nombreuses structures ecclésiales au Cameroun souffrent d'un déphasage entre leur mission spirituelle et leurs pratiques managériales. On observe souvent une centralisation excessive du pouvoir, entraînant un épuisement des collaborateurs (*burn-out*) et une rotation élevée des bénévoles. La question centrale de cette recherche est la suivante : Dans quelle mesure l'adoption du leadership de service peut-elle pallier les défaillances du management autoritaire pour replacer l'humain au centre de la performance ecclésiale ?

Pour répondre à cette problématique, notre analyse s'appuie sur une approche qualitative descriptive. Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de responsables de pôles et de bénévoles au sein de plusieurs dénominations chrétiennes à Douala et Yaoundé. Ces données primaires sont croisées avec une revue de la littérature en sciences de gestion (Théorie du Servant Leadership) et en théologie pratique, afin de confronter les modèles théoriques à la réalité du terrain camerounais.

L'article va analyser la transition du pouvoir autoritaire vers le leadership de service, en s'appuyant sur le modèle christique pour contrer les dérives pyramidale. Cette approche repose sur trois leviers managériaux : l'écoute des dons, la responsabilisation (empowerment) et la veille émotionnelle. En priorisant l'humain sur la fonction par le feedback et la reconnaissance, le projet ecclésial gagne en impact, à condition de maîtriser les limites du service pour concilier bienveillance et fermeté décisionnelle.

I. Le Paradoxe du pouvoir

Le management ecclésial au Cameroun est souvent le théâtre d'une tension entre l'autorité charismatique traditionnelle et les impératifs de la gouvernance moderne. Ce chapitre analyse comment la redéfinition du pouvoir influence la vitalité des communautés.

I.1. Le modèle christique comme rupture managériale

La mutation du concept de pouvoir, telle que théorisée par l'inversion des valeurs christiques, propose d'abord une redéfinition de la source de légitimité. Dans les structures séculières classiques, l'autorité est souvent extrinsèque, découlant d'un titre ou d'une nomination hiérarchique. Or, le modèle du lavement des pieds déplace cette légitimité vers l'action concrète et l'engagement envers autrui. Comme le souligne (Giscard, 2012, p. 85), l'autorité devient intrinsèque : elle ne s'impose plus par la force du rang, mais se gagne par l'exemplarité du sacrifice. Le leader ne domine pas ses collaborateurs ; il les précède dans le don de soi, transformant l'obéissance en une adhésion volontaire née du respect mutuel.

Le plan de la dynamique des groupes, ce changement de paradigme opère une désacralisation de la figure du "chef" au profit de la mission collective. Dans un système de domination traditionnel, le subordonné travaille souvent pour satisfaire les exigences de son supérieur. À l'inverse, le leader-serviteur se décentre pour se focaliser sur le bien commun. Selon (Bernoux, 2015, p. 124), la coopération réelle dans une organisation ne naît pas de la contrainte, mais de la capacité du dirigeant à instaurer des relations de confiance réciproque. En refusant d'être servi, le leader neutralise les mécanismes de clientélisme, favorisant une culture de la transparence où chaque membre se sent co-responsable de la vision.

Par ailleurs, cette approche offre une réponse efficace aux limites de la coercition dans le management moderne. La gestion par la stricte hiérarchie montre ses failles dans des milieux où l'engagement est majoritairement bénévole ou vocationnel. En optant pour l'abaissement exemplaire, le leader crée un environnement de sécurité psychologique. Ce climat permet aux collaborateurs d'exprimer leurs talents sans crainte du jugement arbitraire. Le pouvoir, dépouillé de sa fonction punitive, devient alors un levier d'émancipation. Comme l'analyse (Bernoux, 2015, p. 198), l'autonomie accordée aux acteurs est le moteur principal de l'efficacité, car elle reconnaît l'individu comme un sujet capable d'initiative et non comme un simple rouage.

Enfin, l'inversion des valeurs de puissance induit une transformation de l'efficacité opérationnelle par le soutien. Si le modèle de domination du "siècle" privilégie le contrôle à court terme, le leadership de service mise sur la durabilité et l'équipement des collaborateurs. En se mettant au service de son équipe, le leader identifie et élimine les goulots d'étranglement

qui ralentissent le travail. Il n'est plus celui qui surveille, mais celui qui "habilite". Cette approche s'avère être un puissant moteur de performance : une organisation où le sommet soutient la base est mécaniquement plus résiliente et plus agile qu'une structure où la base s'épuise à porter les ambitions solitaires d'un dirigeant.

I.2. Les dérives de la centralisation et le danger du cléricanisme

Le cléricanisme, lorsqu'il s'enracine dans le contexte camerounais, engendre d'abord une asymétrie relationnelle qui paralyse l'innovation. En sacralisant la figure du leader au point de rendre son autorité indiscutable, l'organisation bascule dans une verticalité absolue. Comme le souligne (Laloux, 2015, p. 62), cette configuration étouffe l'auto-gouvernance : les collaborateurs cessent d'être des forces de proposition pour devenir de simples exécutants. Cette rigidité prive l'Église d'une précieuse capacité d'adaptation, car les solutions aux défis locaux ne remontent plus de la base, mais attendent une validation descendante souvent déconnectée des réalités du terrain.

Sur le plan de la psychologie organisationnelle, cette structure pyramidale crée une dépendance délétère des laïcs envers le clergé. L'infantilisation des fidèles devient alors un risque majeur, où chaque initiative doit être soumise à un imprimatur cléricale. Selon (Pauchant, 2002, p. 84), le management par le contrôle excessif génère une perte de sens chez les individus qui ne se sentent plus co-créateurs du projet. Dans les églises camerounaises, cela se manifeste par une atrophie des compétences : les laïcs les plus qualifiés, habitués à l'autonomie dans leur vie professionnelle, finissent par se désengager d'un système qui ne leur offre aucun espace de responsabilité réelle.

Par ailleurs, le cléricanisme transforme l'institution en une bureaucratie spirituelle où le processus prime sur l'inspiration. Dans ce cadre, la survie de la structure et le maintien du prestige du chef deviennent les priorités implicites, au détriment de la mission première. Comme l'analyse (Pauchant, 2002, p. 156), l'obsession de la conformité et du contrôle hiérarchique tarit les sources de créativité et d'agilité. L'organisation devient alors incapable de répondre avec pertinence aux crises sociales ou aux mutations rapides de la société camerounaise, car elle est trop occupée à préserver ses propres mécanismes de pouvoir interne. Cette centralisation excessive produit une inertie qui fragilise la pérennité de la communauté. En limitant l'émergence de nouveaux talents par crainte de la concurrence ou par désir de contrôle, le leader cléricale compromet la relève et le renouvellement des idées. Selon (Laloux, 2015, p. 145), une organisation vivante doit fonctionner comme un organisme complexe où chaque organe jouit d'une certaine autonomie. À l'inverse, l'église centralisée ressemble à une

machine dont le moteur s'épuise : le découragement des "forces vives" mène inévitablement à un exode des talents vers des structures plus inclusives ou à un repli sur soi, privant l'institution de son rayonnement social.

I.3. Définition : Le leader comme facilitateur de réussite

Le leadership de service opère un basculement de l'autorité du statutaire vers le fonctionnel, où la légitimité du responsable repose sur sa capacité à générer de la valeur pour ses collaborateurs. Comme le souligne (Frémeaux, 2020, p. 112), le leader-serviteur ne cherche pas à asseoir sa domination, mais à garantir l'autonomie et la croissance de ses équipes. Dans l'écosystème ecclésial, cela signifie que la hiérarchie n'est plus une fin en soi, mais un levier de développement : le supérieur devient un "ressourceur" dont la mission est d'aligner les dons spirituels des membres avec les besoins du projet, favorisant ainsi un épanouissement mutuel. Cette approche redéfinit l'autorité non comme une force de contrainte, mais comme une autorité de facilitation et de levée d'obstacles. Selon (Dussault, 2004, p. 76), le rôle du leader moderne est d'agir sur l'environnement de travail pour le rendre optimal, plutôt que de micro-manager les individus. Dans la pratique ecclésiale, cela implique que le responsable consacre une partie majeure de son temps à identifier les goulots d'étranglement — qu'ils soient matériels, relationnels ou organisationnels — qui freinent l'engagement des bénévoles. En "servant" son équipe par la résolution de problèmes, il démontre que son pouvoir est au service de la mission commune.

Par ailleurs, le leadership de service transforme la métrique de la réussite managériale. Le succès ne se mesure plus par le prestige personnel du leader ou par le nombre de personnes sous ses ordres, mais par le degré de réussite et d'autonomie atteint par les subordonnés. Pour (Frémeaux, 2020, p. 115), la performance d'un leader-serviteur se lit dans la capacité de son équipe à fonctionner et à innover, même en son absence. Cette vision est particulièrement pertinente pour les églises, car elle encourage une culture de la relève et de la multiplication des talents, évitant ainsi le piège du leader indispensable qui, par son ombre, empêche les autres de croître.

Ce modèle de facilitation instaure un nouveau contrat social fondé sur la confiance et l'équipement. En passant d'une posture qui "exige d'être servi" à une posture qui "donne les moyens de réussir", le responsable crée un cercle vertueux d'engagement. Comme l'analyse (Dussault, 2004, p. 122), le soutien organisationnel perçu est l'un des plus puissants prédicteurs de la motivation intrinsèque. Lorsque le collaborateur ecclésial se sent soutenu, formé et équipé

par sa hiérarchie, il ne travaille plus par simple devoir religieux, mais par une conviction profonde d'appartenir à une structure qui valorise son apport et facilite son ministère.

II. Les 3 Piliers du management ecclésial

II. 1. L'écoute active : Le discernement comme outil managérial

L'écoute active au sein du management ecclésial dépasse la simple dimension pastorale pour devenir un véritable levier de diagnostic stratégique. Contrairement au management directif qui impose une tâche en fonction d'un organigramme rigide, l'écoute active permet d'identifier les motivations profondes des collaborateurs. Selon (Frémeaux, 2020, p. 45), cette forme d'attention est l'acte fondateur du management humaniste, car elle reconnaît l'individu comme un sujet doté de désirs et de compétences propres. En écoutant, le leader ne cherche pas seulement à se faire comprendre, mais à comprendre la structure interne du collaborateur pour mieux l'orienter.

Dans la pratique, cette écoute permet de réaliser une adéquation fine entre les dons spirituels et les fonctions opérationnelles. Trop souvent, les églises assignent des responsabilités par urgence ou par défaut de volontaires, au risque de provoquer un désalignement entre la personne et sa mission. Pour (Detchessahar, 2013, p. 58), le management efficace repose sur la mise en place d'espaces de discussion où le travail peut être "parlé". Dans l'église, cela se traduit par des entretiens préalables où le leader aide le membre à discerner ses charismes, s'assurant ainsi que la tâche assignée sera une source d'épanouissement et non un fardeau imposé.

L'écoute active agit comme un puissant régulateur des tensions internes et du climat social. Dans le contexte camerounais, où les non-dits peuvent paralyser l'action collective, une écoute empathique permet de désamorcer les conflits avant qu'ils ne cristallisent. Comme l'analyse (Dussault, 2004, p. 92), le sentiment d'être écouté par sa hiérarchie augmente significativement le niveau de satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Lorsque le leader de service valide les ressentis de son équipe, il renforce la cohésion et crée un espace de sécurité psychologique où chacun se sent autorisé à exprimer ses difficultés techniques ou spirituelles. Cette posture d'écoute redéfinit le processus de délégation comme un acte de co-construction. En comprenant les besoins spécifiques de chaque membre (disponibilité, compétences à acquérir, limites personnelles), le leader de service adapte son style de management. Pour (Detchessahar, 2013, p. 104), manager par l'écoute, c'est accepter que le subordonné détient une part de la solution opérationnelle. Le projet ecclésial cesse alors d'être la seule vision d'un homme pour devenir une œuvre collective, où chaque affectation est le fruit d'un consensus né d'un dialogue authentique entre le leader et celui qui sert à ses côtés.

II. 2. L'Empowerment : La responsabilisation comme stratégie de croissance

L'empowerment, ou responsabilisation, marque le passage d'une culture de l'exécution à une culture de l'initiative. Dans le management ecclésial, cela consiste à rompre avec le réflexe du leader omniscient qui tend à « faire à la place de » ses collaborateurs. Comme le souligne (Frémeaux, 2020, p. 112), le leadership de service exige de transférer non seulement des tâches, mais aussi le pouvoir décisionnel afférent. Ce transfert n'est pas un abandon de responsabilité, mais une preuve de confiance qui valorise la dignité du collaborateur en le considérant comme un acteur capable d'apporter des solutions créatives et adaptées.

Cette transition nécessite une méthodologie de formation continue et d'accompagnement. Le leader de service n'est plus un simple donneur d'ordre, mais devient un mentor qui « forme pour que l'autre fasse ». Selon (Autissier, 2013, p. 47), l'autonomie ne se décrète pas, elle se construit par un étayage progressif où le manager fournit les outils, les savoir-faire et la vision nécessaire. Dans l'église, cela se traduit par un investissement dans la formation des laïcs, leur permettant de passer du statut d'assistant à celui de responsable de projet, garantissant ainsi la pérennité des ministères au-delà de la présence du leader.

Sur le plan organisationnel, l'empowerment favorise une décentralisation qui augmente l'agilité de l'église. Une structure où chaque responsable de pôle possède une réelle marge de manœuvre est beaucoup plus résiliente face aux imprévus. Pour (Laloux, 2015, p. 112), la distribution de l'autorité permet de libérer l'intelligence collective, car les décisions sont prises là où se trouve l'expertise de terrain. En responsabilisant les membres, le leader de service évite l'engorgement décisionnel et permet à la communauté de répondre plus rapidement et plus efficacement aux besoins des fidèles et de la société.

Ainsi, la responsabilisation est le plus puissant levier de motivation intrinsèque et de rétention des bénévoles. Rien n'est plus décourageant pour un fidèle que de se sentir réduit à un rôle de figurant sans pouvoir d'influence. Comme l'analyse (Autissier, 2013, p. 92), le sentiment de compétence et d'autodétermination est essentiel pour maintenir l'engagement sur le long terme. En offrant des espaces de responsabilité réelle, le leader de service permet à ses collaborateurs de s'accomplir à travers leur service, transformant l'obligation religieuse en une véritable aventure humaine et spirituelle où chacun se sent pleinement acteur.

II. 3. Garantir la santé émotionnelle

L'intégration de l'empathie dans le management ecclésial constitue une réponse stratégique à la vulnérabilité intrinsèque des engagements vocationnels. Contrairement aux organisations marchandes, l'église mobilise les ressorts les plus profonds de l'identité des collaborateurs, ce

qui les expose particulièrement au risque de confusion entre leur valeur personnelle et leur réussite opérationnelle. Selon (Frémeaux, 2020, p. 158), la bienveillance ne doit pas être perçue comme une faiblesse managériale, mais comme une condition éthique qui protège l'intégrité du travailleur. Le leader-serviteur doit ainsi cultiver une sensibilité aux signaux faibles de détresse, plaçant la préservation des personnes au-dessus des indicateurs de performance.

La prévention du « burn-out spirituel » nécessite une veille active sur la charge émotionnelle supportée par les équipes de ministère. Ce phénomène d'épuisement, souvent aggravé par la culpabilité de "ne pas en faire assez pour Dieu", peut être désamorcé par une structure qui autorise la vulnérabilité. Pour (Nadoulek, 2012, p. 74), l'intelligence émotionnelle du leader consiste à créer un environnement où le collaborateur peut exprimer ses limites sans crainte de jugement. Dans le contexte camerounais, où la pudeur émotionnelle est forte, le leader de service doit proactivement instaurer des moments de décompression et d'accompagnement pour éviter que le zèle ne se transforme en épuisement chronique.

Par ailleurs, la bienveillance managériale agit comme un puissant facteur de résilience organisationnelle. Une équipe qui se sent comprise et soutenue émotionnellement développe une capacité d'adaptation supérieure face aux crises. Comme l'analyse (Dussault, 2004, p. 115), le soutien social perçu de la part du supérieur est le premier rempart contre le stress chronique. En manifestant une empathie authentique, le leader de service ne se contente pas de "soigner" ses troupes ; il construit un climat de confiance réciproque qui renforce la cohésion du groupe, permettant à l'organisation de traverser les périodes de turbulence avec une stabilité accrue.

Enfin, l'empathie redéfinit la gestion de l'erreur au sein de la communauté. Dans un cadre bienveillant, l'échec n'est plus synonyme de disqualification, mais devient une étape de croissance partagée. Pour (Nadoulek, 2012, p. 102), le droit à l'erreur est le corollaire indispensable de l'innovation et de l'engagement. En traitant les manquements avec une "douceur exigeante", le leader de service permet à ses collaborateurs de prendre des risques calculés au profit du projet ecclésial. Cette approche humanise la structure, rappelant que l'Église est avant tout une communauté de grâce où la performance est au service de l'homme, et non l'inverse.

III. Replacer l'Humain au cœur du projet

III. 1. L'ontologie du collaborateur

Le management ecclésial de service repose sur un changement de regard anthropologique : il s'agit de privilégier l'être sur le faire. Dans les structures organisationnelles classiques, l'individu est souvent réduit à ses compétences ou à son "utilité technique" au service d'un

rendement. À l'inverse, comme le souligne (Frémeaux, 2020, p. 89), le management humaniste reconnaît la dignité intrinsèque de la personne indépendamment de sa performance. Dans l'Église, cela signifie que le bénévole est d'abord accueilli comme un membre du corps du Christ avant d'être considéré comme un agent opérationnel, garantissant ainsi que son engagement ne devienne pas une source d'aliénation.

Cette primauté de la personne exige que le leader développe une connaissance profonde de l'identité de ses collaborateurs, incluant leurs aspirations, leurs limites et leur histoire. Pour (Chanlat, 1990, p. 54), prendre en compte la "dimension humaine" en gestion nécessite de sortir d'une vision purement instrumentale pour s'intéresser au sujet dans sa globalité. Dans le contexte camerounais, où les relations sociales sont fortement marquées par la solidarité communautaire, valoriser l'identité du collaborateur permet de transformer la tâche administrative ou technique en un acte porteur de sens personnel, renforçant ainsi la motivation intrinsèque du serviteur.

Sur le plan pratique, cette approche prévient l'instrumentalisation des membres, risque majeur dans les organisations en croissance rapide. Lorsque le besoin de "main-d'œuvre" devient pressant, la tentation est grande de boucher des trous dans l'organigramme sans considération pour l'épanouissement de l'individu. Selon (Laloux, 2015, p. 145), une organisation saine est celle qui permet à ses membres d'apporter leur "soi complet" au travail. En plaçant la personne avant la fonction, le leader s'assure que le service rendu contribue à l'édification du bénévole lui-même, créant un cercle vertueux où la mission de l'Église et la croissance de l'individu progressent de concert.

La valorisation de l'identité avant la fonction constitue un rempart contre le sentiment d'interchangeabilité. Dans une bureaucratie spirituelle, le départ d'un collaborateur est géré comme le remplacement d'une pièce mécanique ; dans un leadership de service, c'est une perte relationnelle que l'on honore. Pour (Chanlat, 1990, p. 112), la reconnaissance de la singularité de chacun est le premier facteur de fidélisation dans les organisations. En affirmant que la personne est plus précieuse que son output technique, le responsable ecclésial bâtit une communauté de destin où la loyauté ne naît pas de la contrainte hiérarchique, mais du sentiment profond d'être reconnu dans sa dignité unique.

III. 2. La culture du feedback : Apprendre à dire les choses avec amour et vérité

L'instauration d'une culture du feedback au sein de l'église constitue le pont nécessaire entre la bienveillance et l'exigence opérationnelle. Dans le leadership de service, le feedback n'est pas une critique punitive, mais un acte de "correction fraternelle" visant la croissance de l'autre.

Comme le souligne (Frémeaux, 2020, p. 124), l'absence de retour constructif est une forme d'indifférence qui prive le collaborateur de l'opportunité de s'améliorer. En apprenant à dire les choses avec « amour et vérité », le responsable ecclésial transforme l'évaluation en un moment de grâce où la vérité sur le travail accompli est mise au service de la charité pour la personne. Sur le plan de l'éthique managériale, cette pratique exige de sortir des non-dits et des silences prudents souvent observés dans les milieux religieux par crainte de blesser. Pour (Gomez, 2013, p. 76), le management est avant tout une affaire de "parole vraie" qui permet de réguler les comportements et de clarifier les attentes. Dans le contexte camerounais, où la communication indirecte est fréquente pour préserver la face, le leader doit instaurer un cadre sécurisant où le feedback est ritualisé et bidirectionnel. Il ne s'agit pas de juger la personne, mais d'analyser les faits pour que l'action collective gagne en cohérence et en vérité.

Par ailleurs, l'efficacité du feedback repose sur sa dimension constructive et orientée vers l'avenir. Une correction fraternelle réussie ne se contente pas de pointer une erreur ; elle propose un chemin de remédiation et de soutien. Selon (Giscard, 2012, p. 201), la correction doit toujours être accompagnée d'un renouvellement de la confiance pour ne pas briser l'élan du serviteur. En intégrant le droit à l'erreur comme une étape normale de l'apprentissage, le leader de service dédramatise l'échec et encourage une culture de l'excellence où chacun se sent responsable de la qualité du service rendu à la communauté.

La pérennité de cette culture du feedback dépend de l'exemplarité du leader à recevoir lui-même la critique. Pour (Gomez, 2013, p. 112), le feedback doit être "circulaire" pour être crédible dans une organisation à visée humaine. En sollicitant les retours de son équipe sur sa propre manière de diriger, le responsable ecclésial démontre son humilité et sa volonté de servir plutôt que de régner. Cette vulnérabilité assumée renforce l'unité du corps, car elle rappelle que tous, du leader au bénévole, sont engagés dans un processus continu de transformation et de perfectionnement sous le regard de la vérité.

III. 3. Célébrer les victoires : L'importance de la reconnaissance

La célébration des victoires au sein d'une communauté de foi dépasse la simple réjouissance pour devenir un acte de validation de l'engagement individuel et collectif. Dans un environnement où la motivation ne repose pas sur une compensation financière, la reconnaissance est le moteur principal de la persévérance. Selon (Brun et Dugas, 2005, p. 84), la reconnaissance au travail est un besoin existentiel qui confirme l'utilité sociale et la valeur de l'effort fourni. Dans l'église, célébrer une étape franchie ou un projet réussi permet de signifier

aux collaborateurs que leur sacrifice de temps et d'énergie est vu, estimé et considéré comme essentiel à la mission globale.

Sur le plan spirituel et organisationnel, cette pratique transforme le succès en un acte d'action de grâce communautaire. En célébrant les victoires, le leader de service évite l'écueil de l'orgueil individuel pour recentrer l'attention sur la synergie du groupe et la grâce divine. Pour (Giscard, 2012, p. 215), la célébration liturgique ou informelle des accomplissements managériaux renforce la cohésion symbolique du "corps". Elle permet de rappeler que chaque "petite main" a contribué à l'édifice, soudant ainsi les membres autour d'une mémoire positive commune qui servira de réservoir d'énergie pour les défis futurs.

Par ailleurs, la reconnaissance doit être multidimensionnelle pour être efficace et crédible. Il ne s'agit pas seulement de féliciter le résultat final, mais de valoriser l'investissement et les qualités humaines manifestées durant le processus. Comme l'analysent (Brun et Dugas, 2005, p. 112), la reconnaissance de la pratique (la manière de faire) est souvent plus touchante pour le collaborateur que la seule reconnaissance des résultats. Dans le contexte camerounais, où la dimension relationnelle est prépondérante, prendre le temps de remercier publiquement ou en privé pour la fidélité, la ponctualité ou la bienveillance d'un membre renforce son sentiment d'appartenance et son estime de soi.

La culture de la célébration protège l'organisation de l'érosion du sens et de la banalisation du service. Sans moments de pause pour honorer le chemin parcouru, l'engagement peut devenir une routine épuisante. Selon (Laloux, 2015, p. 145), les rituels de célébration sont des marqueurs de vitalité qui redonnent de l'élan aux équipes. En faisant de la reconnaissance une habitude managériale, le leader de service ne se contente pas de "récompenser" ; il cultive un terreau où la gratitude devient une valeur partagée, transformant l'effort en joie et le travail d'équipe en une véritable expérience de communion fraternelle.

IV. Défis et limites

IV. 1. Savoir dire "non" : Le service n'est pas la servitude

La première limite du leadership de service réside dans la confusion fréquente entre la disponibilité chrétienne et l'absence de frontières professionnelles. Le "non" managérial n'est pas une rupture de la charité, mais un acte de protection de la mission. Selon (Frémeaux, 2020, p. 142), le service authentique nécessite un cadre clair pour ne pas dériver vers une forme d'exploitation mutuelle. Dans l'église, le leader doit apprendre à refuser certaines sollicitations (tant pour lui-même que pour ses collaborateurs) afin de garantir que l'engagement reste un acte libre et non une contrainte qui épuise les ressources vitales de l'individu.

Sur le plan psychologique, fixer des limites saines est essentiel pour maintenir une autorité crédible et structurante. Pour (Anzieu-Premmeur, 2009, p. 56), toute organisation a besoin d'une "enveloppe" ou d'un cadre qui définit ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Sans la capacité de dire "non", le leader-serviteur risque de voir son autorité diluée dans un consensus mou ou de laisser s'installer un climat de désordre où les priorités ne sont plus hiérarchisées. Dire "non" à une tâche superflue ou à un comportement inapproprié, c'est en réalité dire "oui" à la qualité du projet et au respect de la vision commune.

Par ailleurs, la distinction entre service et servitude protège la santé à long terme de la communauté. La servitude se caractérise par une soumission aveugle qui nie les besoins de celui qui donne, conduisant inévitablement au ressentiment et au désengagement. À l'inverse, le leader-serviteur encourage ses collaborateurs à exprimer leurs limites. Comme l'analyse (Dussault, 2004, p. 135), la capacité à négocier sa charge de travail est un facteur de durabilité dans l'engagement. En instaurant une culture où le refus motivé est autorisé, le responsable ecclésial favorise un service joyeux et durable plutôt qu'un activisme forcé et temporaire.

C'est pourquoi, savoir dire "non" permet de préserver la focalisation stratégique de l'organisation. Dans une église, les besoins sont infinis, mais les ressources humaines et temporelles sont limitées. Pour (Giscard, 2012, p. 189), le leadership consiste aussi à faire des choix sacrificiels pour ne pas éparpiller l'énergie du groupe. En fixant des limites saines, le leader de service assure que les efforts de chacun sont dirigés vers les actions les plus impactantes. Ce "non" devient alors un outil de discernement : il protège les serviteurs de l'éparpillement et garantit que l'église reste fidèle à sa mission spécifique sans s'épuiser dans l'accessoire.

IV. 2. Maintenir le cap : L'équilibre entre service et fermeté décisionnelle

Le leadership de service ne doit pas être confondu avec une forme de management indécis ou purement consensuel. Maintenir le cap exige que le leader assume une responsabilité directionnelle ultime, surtout lorsque la vision globale de l'organisation est menacée. Selon (Frémeaux, 2020, p. 115), le serviteur n'est pas celui qui suit les désirs de son équipe, mais celui qui sert la mission de l'organisation. Cela signifie que, par moments, le leader doit prendre des décisions impopulaires ou trancher des débats pour garantir que la structure ne dévie pas de ses objectifs fondamentaux, transformant ainsi la fermeté en un service rendu à la survie du projet. La vision décisionnelle forte s'exprime par la capacité à sanctuariser les valeurs de la communauté. Dans le milieu ecclésial, les pressions externes et les intérêts individuels peuvent parfois brouiller les priorités. Pour (Gaudu, 2010, p. 42), le rôle du décideur est d'assurer la

cohérence entre les actes quotidiens et l'identité profonde de l'institution. Rester serviteur dans ce contexte, c'est agir comme un gardien : le leader utilise son autorité pour protéger l'équipe contre les dérives qui pourraient nuire à l'unité ou à l'éthique de la mission. La fermeté n'est alors plus perçue comme un abus de pouvoir, mais comme un rempart nécessaire.

Sur le plan opérationnel, cette dualité repose sur une communication claire des zones de négociation. Le leader-serviteur sait distinguer les sujets qui relèvent de la co-construction (empowerment) de ceux qui relèvent de sa responsabilité propre (le cap). Selon (Dussault, 2004, p. 148), l'efficacité d'un leader dépend de sa capacité à fournir un cadre structurant où les collaborateurs savent exactement quel est leur espace de liberté. En assumant pleinement son rôle de pilote, le responsable rassure ses troupes ; une vision forte et stable évite l'anxiété organisationnelle liée à l'incertitude et permet aux membres de s'investir pleinement dans leurs tâches respectives.

Enfin, l'autorité décisionnelle reste "au service" tant qu'elle est exercée avec transparence et humilité. Pour (Gaudu, 2010, p. 118), le processus de décision est plus important que la décision elle-même pour maintenir l'adhésion. Un leader de service explique le "pourquoi" de ses arbitrages, montrant comment chaque choix, même difficile, concourt au bien de tous. En restant accessible au dialogue tout en étant inébranlable sur les principes, il incarne une autorité qui n'écrase pas, mais qui sécurise la trajectoire. C'est dans cette tension maîtrisée que le leadership de service trouve sa pleine maturité : être assez humble pour écouter, mais assez fort pour diriger.

Conclusion

Au terme de cette analyse, il apparaît que le management ecclésial ne peut se réduire à une simple transposition des méthodes bureaucratiques séculières. Le paradoxe du pouvoir, oscillant entre l'héritage biblique du service et les tentations du cléralisme, impose une redéfinition profonde de la figure du leader. Comme nous l'avons démontré, le modèle du Christ serviteur n'est pas une incitation à la faiblesse, mais une stratégie d'excellence relationnelle qui substitue la force de l'engagement à la contrainte de la hiérarchie.

La mise en œuvre de ce leadership de service repose sur des piliers opérationnels concrets : l'écoute active, l'empowerment et la bienveillance. En plaçant l'humain avant la fonction, le responsable ecclésial transforme l'organisation en un écosystème vivant où chaque don spirituel est reconnu et optimisé. Cette approche permet non seulement de prévenir l'épuisement professionnel et spirituel, mais elle garantit également une plus grande agilité face aux mutations sociales contemporaines, particulièrement dans le contexte dynamique de l'Afrique subsaharienne.

Toutefois, l'efficacité de ce modèle dépend de la capacité du leader à maintenir un équilibre subtil. Le service ne doit jamais glisser vers la servitude, et l'humilité ne doit pas occulter la nécessité d'une vision décisionnelle forte. Savoir fixer des limites saines et maintenir le cap stratégique sont les conditions *sine qua non* pour que la bienveillance ne se transforme pas en désordre organisationnel. Le leader-serviteur est, en définitive, celui qui allie la douceur de l'accompagnement à la fermeté de la direction.

En conclusion, opter pour un leadership de service au sein de l'Église est un choix à la fois prophétique et pragmatique. En faisant de l'autorité un outil de facilitation plutôt qu'un instrument de domination, l'institution religieuse ne se contente pas de mieux gérer ses ressources humaines ; elle redevient un modèle de société où le pouvoir est exercé comme une offrande au bien commun. C'est à ce prix que l'Église pourra mobiliser durablement les forces vives de sa communauté et accomplir sa mission avec une pertinence renouvelée.

Bibliographie

- **Anzieu-Premmereur, C. (2009).** *Le cadre et les limites.* Dans *Le travail des limites.* In Press.
- **Autissier, D. (2013).** *L'empowerment : Donner du pouvoir aux équipes.* Eyrolles.
- **Bernoux, P. (2015).** *La sociologie des organisations.* Seuil.
- **Brun, J. P., & Dugas, N. (2005).** *La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept.* *Gestion*, 30(2), 79-85.
- **Chanlat, J. F. (1990).** *L'Individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées.* Presses de l'Université de Laval.
- **Detchessahar, M. (2013).** *Management des entreprises : Pour une approche par la discussion.* Éditions Management et Société (EMS).
- **Dussault, M. (2004).** *Le leadership organisationnel : Théories et pratiques.* Presses de l'Université du Québec.
- **Frémeaux, S. (2020).** *Le management humaniste : Un éclairage par le don et le service.* *Économica.*
- **Gaudu, F. (2010).** *La décision dans les organisations : Entre autorité et consensus.* Dalloz.
- **Giscard, P. (2012).** *Le management des organisations religieuses.* L'Harmattan.
- **Gomez, P. Y. (2013).** *Le Travail invisible : Enquête sur une anomalie contemporaine.* François Bourin Éditeur.
- **Laloux, F. (2015).** *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées.* Diateino.
- **Mbembe, A. (2000).** *De la postcolonie : Essai sur l'imagination politique dans l'Afrique contemporaine.* Karthala.
- **Nadoulek, B. (2012).** *L'intelligence émotionnelle au service du management.* Éditions Eyrolles.
- **Pauchant, T. C. (2002).** *Pour un management éthique et humaniste.* Presses internationales Polytechnique.