

Le Leadership Serviteur serait-il une solution à la crise de gouvernance en Afrique sub-saharienne ?

Is servant Leadership a solution Solution to the Governance Crisis in sub-Saharan Africa?.

Auteur 1 : Dounia BERE

Dounia BERE, PhD, (ORCID : 0009-0004-5158-1746)
SMART Higher Institute of Management and Technologies (SHIMT), Tchad

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 : BERE .D (2025). « Le Leadership Serviteur serait-il une solution à la crise de gouvernance en Afrique sub-saharienne ? », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 30 » pp: 1313– 1347.



DOI : 10.5281/zenodo.15915838
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Cette recherche s'inscrit dans la problématique de la crise de gouvernance qui plombe le développement de l'Afrique. La question centrale de recherche porte sur le rôle potentiel du Leadership Serviteur en tant que solution à cette crise de gouvernance en Afrique subsaharienne. A travers une analyse de ses caractéristiques à la lumière des conclusions de l'études GLOBE (House *et al*, 2002), mais aussi en comparaison avec le paradigme de leadership Ubuntu (Khoza, 2009 ; Laloo, 2022) et la théorie de l'intendance (Davis et al., 1997), elle a mis en évidence les spécificités du Leadership Serviteur et les raisons pour lesquelles il serait une panacée pour la crise de gouvernance en Afrique subsaharienne. Menée suivant le paradigme explicatif qui relève du positivisme, elle a emprunté une approche explicative, procédé par une recherche documentaire sur des ouvrages, articles scientifiques et autres rapports institutionnels sur la problématique de la gouvernance dans le contexte visé, pour démontrer la relation entre le Leadership Serviteur et la bonne gouvernance et comment l'adoption de ce style de leadership peut effectivement permettre de promouvoir une gouvernance plus éthique et inclusive, capable de répondre aux besoins pressants des populations en Afrique subsaharienne.

Mots clés : Leadership Serviteur - Gouvernance - Afrique subsaharienne

Abstract

This research is part of the governance crisis problematic which is hampering Africa's development. The main research question is about the potential role of servant leadership as a solution to this governance crisis in sub-Saharan Africa. Through an analysis of its characteristics, considering the findings of the GLOBE study (House *et al*, 2002), but also in comparison with the Ubuntu leadership paradigm, referred to as African leadership (Khoza, 2009; Laloo, 2022) and the stewardship theory (Davis et al., 1997), it highlighted the specificities of servant leadership and the reasons why it would be a remedy to the governance crisis in sub-Saharan Africa. Conducted according to the explanatory paradigm which falls under positivism, it adopted an explanatory approach, proceeding with a document research on books, scientific articles, and other institutional reports on the issue of governance in the targeted context to show how the adoption of servant leadership can effectively help promote a more ethical and inclusive governance, capable of responding to the pressing needs of sub-Saharan Africa' populations.

Keywords: Servant leadership - Governance - Sub-Saharan Africa

Introduction

« L’Afrique noire est mal partie » (René Dumont); « L’Afrique noire peut-elle partir » ? (Albert Meister) ; « Et si l’Afrique refusait le développement » (Axelle Kabou) ; « L’Afrique en panne » (Jaques Giri). Le diplomate gabonais, Jean Ping qui venait de prendre fonction comme Président de la Commission de l’Union Africaine a répertorié ces titres d’ouvrages chargés de pessimisme sur le destin du continent africain pour y opposer, dans son essai de 438 pages, « Et l’Afrique brillera de mille feux », parut en 2009, une des analyses les plus optimistes sur le devenir de ce continent.

Plus de 15 ans après, le chaos plane encore sur le continent noir, les feux tardent à s’allumer pour briller comme en témoignent les nombreux appels à la transformation, au changement, aussi bien des hommes politiques que des intellectuels africains. Les Etats africains ne sont toujours pas parvenus à affirmer leur souveraineté, leur dignité humaine, leur identité culturelle, leur sécurité nationale, et à répondre aux impératifs majeurs de changement, de développement, de modernité, d’universalité et d’unité du genre humain, à cause des crises de gouvernance, mais surtout de leadership. La qualité et les approches de gouvernance des leaders sont devenues un enjeu majeur dans la transformation du continent.

Pour que l’Afrique survive et prospère, un leadership sage, compétent, visionnaire, éthique et bienveillant doit prévaloir. Leadership et bonne gouvernance sont deux éléments clés qui permettront à l’Afrique de devenir un acteur digne, respectable et contributeur sur la scène mondiale (Khoza 2009).

L’Afrique en générale, mais surtout sa partie subsaharienne, a été et demeure le théâtre d’une série d’échecs concernant les réformes de gouvernance et de revers en termes de politiques publiques. De nombreux pays continuent de souffrir des conséquences d’une mauvaise gouvernance.¹ Leurs populations sont, non seulement confrontées quotidiennement à des désastres naturels (sécheresse, inondations régulières), à des conflits frontaliers et fonciers interminables, mais sont de plus en plus pauvres à cause de la mauvaise gouvernance (détournement des deniers publics, corruption, tribalisme, népotisme, irresponsabilité des gouvernants) ambiante qui compromet tant la stabilité politique que le développement économique. Parmi ces défis, la corruption occupe une place prépondérante en affaiblissant la

¹ Gaël Raballand, Deborah Isser, Diane Zovighian et Michael Watts La gouvernance en Afrique subsaharienne au 21^e siècle : quatre tendances et des perspectives incertaines

confiance des citoyens envers les institutions publiques et en détournant les ressources nécessaires aux investissements sociaux et infrastructurels. Selon certaines analyses, l'amélioration des indicateurs de gouvernance passe nécessairement par la lutte contre la corruption qui conditionne la qualité des politiques publiques et la capacité des États à instaurer un climat propice à la croissance inclusive (Ash Demirgüç-Kunt et al., 2017). Ainsi, la corruption demeure un facteur central entravant la consolidation démocratique et le progrès socio-économique dans la région.

En plus de la corruption, on observe une inefficacité administrative, le népotisme et des inégalités qui engendrent une déconnexion croissante entre les dirigeants et les citoyens. Des études récentes montrent que ces problématiques entraînent des conséquences néfastes sur la confiance des peuples envers les institutions², fragilisant ainsi la légitimité des gouvernements dans la région (Bleck J et al., 2016). Les réformes sectorielles entreprises depuis les transitions démocratiques des années 1990 n'ont pas réussi à établir des systèmes de gouvernance durables et inclusifs, générant un fossé entre les actions promises et celles effectivement mises en œuvre, et laissant de nombreux citoyens marginalisés et frustrés.

Se prononçant sur la problématique de gouvernance du continent, l'ancien Président du Ghana, John Agyekum Kufuor, a estimé que

« Ce dont l'Afrique a besoin, c'est le leadership. Un bon leadership. Pas n'importe quel type de leadership, mais le leadership qui a été bien préparé à diriger un développement socio-économique, qui a une vision et est imprégné d'un zèle missionnaire pour s'attaquer à la myriade de problèmes qui interpellent le continent par ordre de priorité ».

Dans la même perspective, Richar Makon³ estime que pour émerger, c'est-à-dire disposer d'économies compétitives, prospères et industrialisées, produisant un bien-être social, une croissance durable et équitable, procurant la stabilité économique, la sécurité juridique et judiciaire indispensable aux transactions, les Nations africaines n'ont besoin que d'un leadership, *« Ce leadership qui, à l'aune de la vision qu'il véhicule et fort du projet qu'il porte, peut créer un environnement propice au changement, où peuvent aisément s'enraciner la bonne gouvernance, l'innovation et la prospérité ».*

Les défis persistants dans la gouvernance en Afrique comme relevés ci-haut par le Président Kufuor et Richar Mako, appellent à une réflexion approfondie sur la nature du leadership requis

² https://www.ires.ma/iip/wp-content/uploads/2025/01/WIKI-3_RS_Gouv_La-crise-de-confiance-dans-les-institutions.pdf

³ Makon, R. Leadership en Afrique : Essai de philosophie publique sur le développement, l'Harmattan Cameroun,

pour que des solutions innovantes et durables, adaptées aux réalités locales soient élaborées et mises en œuvre. L'intelligentsia africaine semble prendre conscience de cette nécessité comme en témoignent, entre autres, les initiatives du philosophe et écrivain camerounais Achille Mbembe et de son compatriote journaliste Alain Foka, invitant à repenser les modes de gouvernance en Afrique.

Achille Mbembe, à travers sa **Fondation de l'innovation pour la démocratie**⁴ plaide pour un changement de perspective dans l'analyse de l'Afrique, en mettant l'accent sur les dynamiques endogènes et en réapprenant à penser historiquement pour comprendre les défis et les transformations du continent. Il préconise un renouvellement de la pensée et de l'approche envers les problèmes du continent et insiste sur la nécessité d'une démocratie substantive dont il présente le concept à travers un cycle de conférences depuis quelques années.

A l'instar de d'Achille Mbembe, Alain Foka, après sa démission de RFI, a lancé le projet MANSSAH⁵ dont l'ambition principale est de stimuler des discussions profondes et des réflexions novatrices sur le destin de l'Afrique, en invitant la jeunesse audacieuse à redéfinir son avenir. Ils visent à redéfinir la gouvernance et les institutions africaines, tout en cherchant des solutions endogènes aux défis contemporains du continent⁶.

En attendant les conclusions de ces recherches de modèles de gouvernance axées sur les valeurs et cultures africaines, il est crucial d'identifier, des modèles de leadership existants, un qui permette, dans le contexte actuel, de restaurer la confiance et encourager une meilleure relation entre les gouvernants et les gouvernés dans la zone de l'Afrique subsaharienne.

Il y a, à cet égard une opinion, de plus en plus grandissante, que le Leadership Serviteur serait la solution. Dans son livre intitulé « Réorienter le leadership en Afrique », Samuel Abade affirme que, « *En raison des récents succès des leaders serviteurs dans certaines organisations [...] les leaders efficaces de ce siècle et au-delà devraient pratiquer le Leadership Serviteur.* ». Dagou Hermann Wenceslas DAGOU⁷ préconise, pour sa part, dans la même perspective, une mobilisation d'un type de leadership dit « servant » et contextuellement situé pour répondre à l'enlisement des mécanismes de contrôle en contexte africain et plus singulièrement de leurs capacités de prescription.

⁴ [Vers une démocratie substantive en Afrique - Fondation de l'Innovation pour la démocratie](#)

⁵ [MANSSAH](#)

⁶ Source afro impact : <https://www.afro-impact.com/manssah-linitiative-de-renouveau-africain-pour-repenser-lafrique/>

⁷ DAGOU Hermann Wenceslas, 2029, « Le leadership servant peut-il rendre soluble les systèmes de contrôle dans les organisations publiques : Quelques enseignements du contexte Africain », AIMS, Dakar.

1. Problématique

Cette étude s'inscrit dans cette problématique de crise de gouvernance qui plomberait le développement de l'Afrique et qui est sujet de moult études, recherches socio-économiques et de rapports d'institutions internationales. La question centrale de recherche porte sur le rôle potentiel du Leadership Serviteur en tant que solution à cette crise de gouvernance en Afrique subsaharienne. Plus précisément, il s'agit d'évaluer dans quelle mesure ce modèle de leadership peut favoriser une plus grande transparence, impliquer les citoyens dans le processus décisionnel et répondre efficacement aux défis quotidiens auxquels les populations sont confrontées.

Des recherches scientifiques ainsi que beaucoup de rapports des institutions spécialisées (BAD, Banque mondiale, FMI, UA, etc.) sont unanimes que le leadership est la cause de la mauvaise gouvernance ou de la crise de gouvernance dans cette partie du monde. L'Afrique subsaharienne est marquée par une instabilité politique chronique, la corruption et une inefficacité systémique qui appellent à une réflexion approfondie sur des solutions innovantes adaptées aux réalités locales et à une réévaluation des pratiques de leadership traditionnelles. Cette réflexion offre une opportunité cruciale d'explorer des paradigmes alternatifs de leadership, parmi lesquels se distingue le concept de Leadership Serviteur, fondé sur l'idée que le leader doit d'abord servir ses subordonnés, plutôt que de chercher à s'imposer par une autorité hiérarchique.

Le problème de recherche vise à déterminer dans quelle mesure le Leadership Serviteur peut servir de solution efficace à la crise de gouvernance en Afrique subsaharienne pour enclencher le développement. L'analyse suivra une démarche tripolaire, résumée dans ces trois questions : 1) Que signifient les concepts de gouvernance et de leadership ? 2) de quoi souffre la gouvernance en Afrique subsaharienne ? 3) Pourquoi pense-t-on que le Leadership Serviteur serait une solution au problème de gouvernance en Afrique subsaharienne ?

2. Objectif de la recherche

L'objectif de cet article est de jeter un faisceau de lumière sur le Leadership Serviteur comme paradigme de leadership pouvant solutionner, si non, réduire, les problèmes de gouvernance en Afrique subsaharienne. Pour y parvenir, après avoir clarifié les concepts impliqués et circonscrit les problèmes de gouvernance dans la région visée, à travers une revue de la littérature, nous présenterons de manière synthétique deux modèles de leadership de transformation les plus en vogue et un modèle à fondement africain, tout en insistant sur les particularités de chacun d'eux. Puis, à travers une analyse de ses caractéristiques à la lumière des conclusions de l'étude

GLOBE (House *et al*, 2004), nous mettrons en évidence les spécificités du Leadership Serviteur et les raisons pour lesquelles il serait une panacée pour la crise de gouvernance en Afrique subsaharienne.

3. Méthodologie

La présomption de plus en plus grandissante que le Leadership Serviteur serait une panacée aux problèmes de gouvernance en Afrique subsaharienne nous nous a inspiré cette étude qui vise à rechercher d'éventuelles bases scientifiques qui sous-tendraient cette opinion. Cette visée explicative ainsi évidente nous a imposé de mener la recherche suivant le paradigme explicatif qui relève du positivisme⁸. Partant donc d'un positionnement épistémologique positiviste, cette recherche a emprunté l'approche explicative qui reste à ce jour la référence dominante en matière de démarche de recherche dans les sciences sociales (Florence Piron, 1996) et qui est chargée de trouver le pourquoi des événements en établissant des relations de cause à effet.

Le paradigme positiviste postule que la connaissance que constitue progressivement la science est la connaissance de la Réalité, une réalité en soi, objective, indépendante des observateurs qui la décrivent. La démarche explicative, comme le souligne Chevrier (2003), part de connaissances théoriques déjà établies pour les valider ou les vérifier. Elle est aussi appelée confirmatoire et mobilise une démarche quantitative et/ou qualitative (Giordano & Jolibert, 2012).

En adoptant la posture positiviste, nous entendons vérifier la nature de la relation, les facteurs en relation, la direction de la relation et les conséquences de la relation entre le Leadership Serviteur et la bonne gouvernance dans ce contexte de l'Afrique subsaharienne. En adéquation avec cette perspective, nous avons utilisé une méthode d'analyse qualitative à visée explicative. Les caractéristiques du Leadership Serviteur ont été analysés à la lumière des conclusions de l'étude empirique GLOBE sur le contexte de l'Afrique subsaharienne, mais aussi en comparaison avec le paradigme de leadership Ubuntu, dit leadership africain (Khoza, 2009 ; Laloo, 2022) et la théorie de l'intendance (Davis *et al.*, 1997), pour attester de la compatibilité de ce style de leadership avec ce contexte.

Nous avons essentiellement procédé par une recherche documentaire sur des ouvrages et articles scientifiques et autres rapports institutionnels traitant des problématiques de la gouvernance et du leadership en Afrique pour réunir les données nécessaires à cette étude.

⁸ Berthelot, J.-M. (2001). *Epistémologie des sciences sociales*. PUF.

4. Concepts de gouvernance et de leadership

Le leadership et la gouvernance sont deux concepts clés dans la gestion d'une organisation. Pendant que la gouvernance établit les structures et les processus pour garantir la conformité et l'efficacité, le leadership se concentre sur l'inspiration et la direction des individus. Une gouvernance efficace repose sur des principes tels que la transparence, la responsabilité et la participation tandis qu'un bon leadership nécessite des qualités de communication, de vision et de prise de décision. Ensemble, ces deux éléments assurent la santé organisationnelle et la réalisation des objectifs stratégiques⁹.

4.1. Concept de la gouvernance

Le mot « gouvernance » serait apparu pour la première fois au 19^{ème} siècle. Vers 1840 déjà, le Roi « Charles Albert de Piémont-Sardaigne préconisait le « *buono Governo* » comme moyen primordial de sortir du marasme son royaume passablement décrépi (Guy Hermet, et al,2005). La gouvernance est définie et interprétée de diverses façons par divers auteurs, chercheurs et institutions. Son concept est né avec les théories de l'entreprise dans le cadre de l'économie institutionnaliste et notamment à travers la théorie des coûts de transaction (Ronald, Coase et Williamson). Elle désigne l'ensemble des mesures et des règles qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée¹⁰.

Depuis les années 1990, ce concept de gouvernance se retrouve dans le domaine de l'entreprise privée comme dans la sphère publique. Il est ainsi associé aux politiques publiques comme privées et peut être décliné en fonction des différentes échelles territoriales d'intervention (Arib 2004). John PITSEYS (2010) dit qu'il revient à tout propos, comme une espèce de brevet de compétence que les dirigeants qui l'utilisent à profusion se décernent à eux-mêmes, sans que « les gouvernés » ne comprennent en général de quoi ils parlent précisément. Pour lui, « *La gouvernance désigne [...] un idéal normatif associé à la transparence, à l'éthique, à l'efficacité de l'action publique* ». Il devient dès lors un mot-talisman paré de tous les fantasmes associés à l'action publique.

La commission générale de terminologie et de néologie de la République française la définit comme la « Manière de concevoir et d'exercer l'autorité à la tête d'une entreprise, d'une organisation, d'un Etat ». (JORF n° 0094 du 22 avril 2009 page 6949. Pour l'OCDE

⁹ [Leadership et gouvernance: Techniques de Gouvernance](#)

¹⁰ ENA – Centre de ressources et d'ingénierie documentaires – Bibliographie – Janvier 2020

(Organisation de coopération et de développement économiques), la gouvernance est « L'exercice de l'autorité politique, économique et administrative (OCDE - Panorama des administrations publiques 2019).

Toutes ces définitions ont en commun « la conception et l'exercice de l'autorité à la tête d'une entreprise, organisation ou Etat ». Cette clarification conceptuelle faite, voyons ce que c'est que la « bonne gouvernance » ou « mauvaise gouvernance ».

4.2. Mauvaise gouvernance et Bonne gouvernance

Les termes « mauvaise gouvernance » et « bonne gouvernance » sont de plus en plus utilisés dans la littérature sur le développement. La mauvaise gouvernance est celle qui ne serait pas associée à la transparence, à l'éthique, à l'efficacité de l'action publique ; elle est considérée comme l'une des causes fondamentales du mal dans les sociétés africaines. Les institutions financières internationales conditionnent de plus en plus leurs aides et prêts aux efforts dans les réformes assurant la bonne gouvernance qui est l'opposée de la mauvaise gouvernance.

Le concept de la gouvernance est au centre de la réflexion théorique, sur les plans politique et économique des pays de l'OCDE, de la Banque mondiale, du Fonds monétaire international ou de la Banque africaine de développement.¹¹ En fait, ce sont les experts de ces grandes institutions internationales de l'aide au développement, de la Banque mondiale en particulier, qui ont prescrit la « bonne gouvernance » aux dirigeants maladroits ou corrompus des pays démunis de L'Afrique sub-saharienne en 1989. La bonne gouvernance est le processus par lequel les institutions publiques conduisent des affaires publiques, gèrent des ressources publiques et garantissent la réalisation des droits de l'homme sans abus ni corruption, et dans le respect de l'état de droit. Le véritable test d'une bonne gouvernance est la mesure dans laquelle elle tient ses promesses en matière de droits de l'homme : droits civils, culturels, économiques, politiques et sociaux.¹² Dans un rapport paru en 1992 et intitulé « Gouvernance et développement », la Banque mondiale définit la bonne gouvernance comme étant la manière dont le pouvoir est exercé pour gérer les ressources nationales économiques et sociales consacrées au développement.

Le projet de document directif de la BAD en date d'avril 1999 définit la gouvernance comme étant la manière dont le pouvoir est exercé eu égard à la gestion des affaires publiques d'un pays. Pour elle, un développement judicieux (notamment, la bonne gouvernance) est lié inextricablement à l'efficacité de l'investissement qu'elle aide à financer. Sa politique en

¹¹ BAIZOU BRAHIM (3) [La gouvernance : évolution, approches théoriques et critiques du concept](#)

¹² [Le HCDH et la bonne gouvernance | OHCHR](#)

matière de bonne gouvernance correspond à sa vision pour un développement africain durable jusqu'à la fin du 21^e siècle et au-delà, et est axée sur la responsabilité, la transparence, la lutte contre la corruption, la participation et les réformes juridiques et judiciaires.

Pour le PNUD, la gouvernance a trois dimensions : économique, politique et administrative. La gouvernance économique recouvre les processus de prise de décisions qui ont une incidence sur les activités économiques du pays et ses relations économiques avec les autres pays. La gouvernance politique est le processus de prise de décisions concernant l'élaboration des politiques. La gouvernance administrative est le système de mise en œuvre des politiques. La bonne gouvernance, qui englobe ces trois dimensions, définit les processus et les structures qui guident les relations politiques et socio-économiques.¹³

Pour le Fonds monétaire International (FMI), la gouvernance englobe tous les aspects de la gestion des affaires d'un pays, notamment la politique économique, le cadre réglementaire et l'état de droit. Une mauvaise gouvernance encourage et multiplie les possibilités de corruption — l'abus de la puissance publique détournée à des fins privées. La corruption mine la confiance de l'opinion publique à l'égard des pouvoirs publics. Elle menace aussi l'intégrité du marché, fausse la concurrence et nuit au développement économique. Compte tenu de l'ampleur des préjudices que la corruption peut causer, en 1997, le FMI a adopté une politique qui définit son rôle face à des problèmes de gouvernance. En 2018, il a adopté un cadre d'action renforcé en matière de gouvernance. Ce cadre a pour but de promouvoir une coopération plus systématique, efficace, franche et impartiale avec les pays membres sur les questions de gouvernance, dont la corruption, qui compromettent les résultats macroéconomiques.¹⁴

Les propos ci-dessous de Eddy Maloka, Directeur général du Secrétariat du MAEP en disent long sur l'importance de la bonne gouvernance :

« La bonne gouvernance est la solution aux problèmes du continent africain. Les défis en matière de paix et de sécurité traduisent surtout des problèmes de gouvernance, telle la gestion des élections. Même les problèmes liés au terrorisme, à la gestion de la diversité, au développement ont trait à la gouvernance. En Afrique, la bonne gouvernance facilite tout, sinon il y a des blocages. C'est la clé ! La gouvernance judicieuse permettra à l'Afrique d'être reine du siècle. »¹⁵

¹³ LA BONNE GOUVERNANCE: UNE MISE AU POINT, FIDA, EB 99/67/INF.4, 1999.

¹⁴ [LE FMI ET LA BONNE GOUVERNANCE](#)

¹⁵ Prof. Eddy Maloka, Directeur général du Secrétariat du MAEP, dans un entretien avec Zipporah Musau, d'*Afrique Renouveau*, in <https://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/ao%C3%BBt-novembre-2018/la-bonne-gouvernance-solution-aux-probl%C3%A8mes-de-l%E2%80%99afrique>

Aujourd'hui, le mot s'est banalisé dans le langage de tous les jours, pour se transformer en étendard d'une école ou d'un paradigme, notamment en matière de relations internationales. C'est un concept élaboré par les spécialistes des politiques publiques, qui associe des acteurs privés et des acteurs publics aux processus de décision et de la gouvernance. La gouvernance tend « à découpler les affaires politiques des arènes traditionnelles de légitimation et du débat public » (Guy Hermet et al, 2005).

4.3. Les théories de la gouvernance

Les recherches sur la gouvernance se sont intéressées originellement aux grandes entreprises privées managériales à but lucratif cotées en bourse (Charreaux 1997 ; Caby et Hirigoyen 2001) et sont centrées sur l'amélioration de leur efficience dans une perspective de rentabilité financière (approche classique). Elles se sont ensuite intéressées à comment faire vivre et perdurer le projet d'entreprise. Ce n'est que récemment que, procédant par une rupture épistémologique (Bessire, D. et al, 2007) des chercheurs se sont intéressés à rendre plus humain la gouvernance à travers la théorie de l'intendance (en anglais *stewardship*). Nous présenterons ici les différentes approches théoriques de la gouvernance qui s'inspirent d'abord du dilemme de l'agence avant de s'ouvrir aux parties prenantes puis de repenser la création de valeur comme un processus collectif, ce qui implique une régulation de l'action collective.

4.3.1. Les approches classiques : une vision contractualiste juridico-financière de l'entreprise.

- **La théorie actionnariale** : une approche coercitive de la gouvernance disciplinaire. Construites sur l'idée d'une séparation entre les fonctions de direction et les fonctions de contrôle, marquant ainsi une rupture de comportement et d'intérêts entre les dirigeants d'un côté et les actionnaires de l'autre. La théorie actionnariale de la gouvernance repose sur la branche normative de la théorie de l'agence – le courant dit « principal-agent » ou « actionnaires/dirigeants » qui s'adosse aux postulats du modèle du comportement humain présentés par Jensen et Meckling (1994) dans « The nature of man » à travers le modèle REMM (Resourceful, Evaluative, Maximizing, Model). Elle vise à mettre en place un certain nombre de mécanismes permettant de discipliner le dirigeant et de réduire son espace discrétionnaire afin de sécuriser l'investissement financier des actionnaires.
- **La théorie partenariale** : les parties prenantes au cœur de l'approche disciplinaire. Le lien entre discipline du dirigeant et création de valeur pour l'entreprise étant largement discutable, il a semblé utile d'étendre la réflexion sur la gouvernance des entreprises à

l'ensemble de leurs parties prenantes. Selon cette perspective, de nouveaux dispositifs de contrôle et systèmes d'incitation doivent être mis en place afin de préserver les intérêts de tous les partenaires et d'optimiser la valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998). Ces mécanismes de gouvernance sont inspirés de la perception de la firme comme une coalition tournée vers un objectif commun, la viabilité et la pérennité de l'entreprise. Il s'agirait de passer d'une gouvernance d'agence à une gouvernance de partenariat afin d'atteindre un équilibre entre investisseurs financiers et acteurs industriels (Hirigoyen, 1997).

4.3.2. Une évolution de la logique de profit vers la logique de projet

Face au cadre interprétatif dominant du courant disciplinaire, une théorie organisationnelle et cognitive est venue postuler que la discipline du dirigeant vis-à-vis de l'actionnaire n'est pas l'Alpha et l'Omega de la réussite d'une entreprise, ce qui pose les premiers jalons d'une réflexion sur la distinction entre l'institution financière (les actionnaires) et l'entreprise réelle (les dirigeants et salariés). Une distinction nécessaire à la compréhension de l'émergence d'une approche plus minoritaire mais tout aussi féconde : la théorie de l'entreprise fondée sur le projet.

- **La théorie de la gouvernance cognitive** : la décision par l'apprentissage et l'innovation. Adoptant une approche opposée au courant disciplinaire, la théorie de la gouvernance cognitive postule que la création de valeur provient de la capacité de l'équipe managériale à imaginer et construire de nouvelles méthodes productives, en considérant que toute création de valeur dépend d'un ensemble cohérent mêlant organisation et compétences, dans un objectif de coordination et d'innovation. Dans cette approche théorique de la gouvernance, la création de valeur dépend en priorité de l'identité et des compétences qui sont conçues comme un tout cohérent (Teece et al, cité par Charreaux, 2002). Elle définit la gouvernance des entreprises comme l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation, en faisant notamment la distinction entre la gestion de l'information et le management des connaissances.
- **La théorie de l'entreprise fondée sur le projet : l'action en tant que régulation.** La diversité des entreprises empêche de proposer un cadre d'analyse unique pour la gouvernance de ces dernières, sauf à raisonner en termes de projet, puisque toute entreprise est née d'un projet (avec des degrés d'ambition très variables). Dans cette perspective, le projet devient un concept riche qui ne s'entend pas seulement comme une intention, mais comme une action collective concertée et anticipée : l'entreprise

devient ce que les humains en font lorsqu'ils la construisent et la fonction principale de la gouvernance réside dans la gestion des risques relationnels entre les acteurs et partenaires, qui ont des intérêts différents mais pas nécessairement divergents. La théorie de l'entreprise fondée sur le projet distingue ainsi deux univers de règles qui co-existent : d'une part l'institution financière, qui souhaite réguler l'activité de l'entreprise au bénéfice des actionnaires, et d'autre part l'entreprise réelle, qui a la charge des décisions managériales et de leur mise en œuvre au quotidien.

4.3.3. Théorie de l'intendance¹⁶

La théorie de l'intendance (Davis *et al.*, 1997) propose une vision opposée à la théorie de l'agence en postulant que les dirigeants, lorsqu'ils sont suffisamment engagés et alignés, agiront en tant que 'stewards' (gardiens) pour protéger et maximiser la richesse organisationnelle plutôt que leur intérêt personnel. Cette théorie est souvent appliquée dans des contextes où il existe une profonde relation de confiance et un haut degré de responsabilité entre les dirigeants et les actionnaires. La théorie de l'intendance repose sur le postulat d'un être humain libre et responsable. Sur la base de ce postulat, qui place la confiance avant l'opportunisme, il est possible de proposer une nouvelle conceptualisation de l'entreprise, non plus comme nœuds de contrats entre des individus aliénés à leur intérêt, mais comme communauté d'hommes libres et responsables engagés dans un projet dont la finalité est la contribution au bien commun. Dans cette perspective, la « bonne » gouvernance doit s'entendre non plus comme un référentiel abstrait par rapport auquel il serait possible d'évaluer de manière statique la qualité des dispositifs mis en place à un instant donné par une entreprise donnée, mais comme un processus où le conflit, pour jouer son rôle moteur, doit pouvoir s'exprimer dans une communauté des êtres libres et responsables engagés dans un projet au service du bien commun.

La théorie de l'intendance se réfère à un modèle du comportement humain notamment défendu par Argyris (1973), à la suite de McGregor (1971) et de Maslow (2004). Dans ce modèle, l'homme recherche son accomplissement personnel. Le placer dans un environnement qui nie ce besoin fondamental crée une situation de prophétie auto-réalisatrice, en l'occurrence un comportement conforme à celui que prédit la théorie de l'agence de recherche de l'intérêt personnel au détriment de l'intérêt collectif. La théorie de l'intendance privilégie les motivations intrinsèques, l'identification organisationnelle et le désir de leadership des

¹⁶ Nous reprenons ici largement la section sur la théorie de l'intendance de Dominique Bessire, Céline Chatelin, Stéphane Onnée. Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ?. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT", May 2007.

managers tandis que la théorie de l'agence met elle l'accent sur les motivations extrinsèques et le pouvoir institutionnel, et occulte la question de l'implication organisationnelle. A côté des facteurs psychologiques entrent en jeu des facteurs contextuels. La théorie de l'intendance s'accorde avec une philosophie du management qui valorise la participation, l'implication, la vision à long terme, la capacité à prendre des risques, la confiance et met l'accent sur l'amélioration des performances plutôt que sur la réduction des coûts. Elle est plus susceptible d'être validée dans des environnements où la culture met l'accent sur la dimension collective plus que sur la dimension individualiste, où la distance hiérarchique est faible. La gouvernance constituant avec le leadership des piliers essentiels pour toute organisation cherchant à s'épanouir et à atteindre ses objectifs, il sied de consacrer la section suivante au concept de leadership.

4.4. Concept de Leadership

Les diverses théories de leadership qui ont émergé dans l'histoire des organisations et se sont particulièrement développées ces dernières décennies ont contribué à l'élaboration du concept de leadership. C'est un concept difficile à apprécier et à comprendre. En général, le leadership concerne les relations. Il s'agit avant tout de travailler avec et de guider les gens dans de nouvelles directions ; il s'agit essentiellement de vision, d'intégrité et de confiance.

Le concept de Leadership s'est principalement développé au sein des sciences sociales et de gestion. Une revue de la littérature y relative montrerait qu'il fait aujourd'hui l'objet d'une forte attention de la part des sociologues, des économistes et gestionnaires mais également des politiciens. A cette grande variété de littératures correspond une forte diversité de grilles théoriques. Kurt Lewin (leadership autoritaire, démocratique et laissez-faire), Daniel Goleman (théorie du leadership émotionnel), et Bernard M. Bass (leadership transformationnel) sont des chercheurs en leadership qui ont dominé ce champ¹⁷.

Fortement marqué par des turbulences politiques et économiques, L'Afrique sub-saharienne traverse une crise de gouvernance qui met en lumière l'inefficacité et parfois l'absence de leadership véritable. La fragilité des systèmes institutionnels, combinée à l'instabilité sociopolitique, suscite des interrogations profondes sur les pratiques de leadership traditionnelles dans la région. Ce climat incertain offre une opportunité cruciale d'explorer des paradigmes alternatifs de leadership, parmi lesquels se distingue le concept de Leadership Serviteur.

¹⁷ [Leadership par le service : diriger en aidant les autres \[2024\] • Asana](#)

4.4.1. Les théories du leadership de transformation

Les rédacteurs du Rapport sur le Renforcement de Capacités en Afrique de 2019, après avoir diagnostiqué les problèmes de la gouvernance de l'Afrique, ont prescrit l'adoption d'un « leadership transformateur » aux dirigeants africains. Mais qu'est-ce qu'un « leadership transformateur », du point de vue conceptuel et théorique ? Les chercheurs qui s'intéressent au changement et à la transformation l'ont, le plus souvent, examiné selon les approches théoriques du leadership transformationnel (Bass, 1985, 1998) et du Leadership Serviteur (Greenleaf, 1977; Pollard, 1996). Cela se justifie bien car le changement implique inéluctablement un processus de transformation.

4.4.1.1. La théorie du leadership transformationnel

Le leadership transformateur¹⁸ n'est en fait qu'une autre appellation du Leadership Transformationnel de Bass¹⁹. Il est un style de leadership qui se concentre sur l'inspiration et l'autonomisation des employés pour atteindre des objectifs ambitieux. Les leaders transformateurs ont pour mission de créer une culture de confiance, d'ouverture d'esprit et de collaboration, qui encourage la créativité et l'innovation²⁰.

Sur la base des travaux de J. M. Burns (1978), Bernard Bass (1985, 1990) a identifié quatre des aspects principaux de cette théorie qui constituent sa base philosophique. Ce sont le charisme, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération. Un leader qui fait preuve de ces qualités inspire ses subordonnés à devenir performants et à considérer l'intérêt, à long terme, de l'organisation au détriment de leur propre intérêt, à court terme. Il dit à propos que « le leadership transformationnel renvoie à la capacité du dirigeant à amener ses subordonnés à **transcender leurs intérêts personnels et à transformer leurs croyances, leurs besoins et leurs valeurs** au nom d'une **vision collective** ».

Un autre modèle de leadership, très en vogue dans le contexte africain, et qui cristallise l'attention, aussi bien des sociologues spécialistes des questions de gouvernance que des dirigeants d'entreprises et hommes politique assoiffés de changement est le Leadership Serviteur que nous avons fait le choix de disséquer dans cette recherche pour en découvrir les avantages et inconvénients pour les contextes de gouvernance en Afrique subsaharienne.

¹⁸ Richard Martin, Qu'est-ce que le leadership transformateur? Alcera consulting, 2008.

¹⁹ [Qu'est-ce que le leadership transformateur](#)

²⁰ Leadership transformateur, Le commentaire crée une culture d'innovation et un vrai site, [Leadership transformateur \(ebook\)](#), Olivier tsoavina | 1230006419202 | Livres | bol

4.4.1.2. La théorie du Leadership Serviteur

Le concept de Leadership Serviteur a été développé par Robert K. Greenleaf en 1970. Il a à son origine des essais et des discussions traitant le leadership des serviteurs comme un principe général et la manière dont il a été vécu par des personnes particulières.

Robert K. Greenleaf distingue deux types de leaders : le serviteur avant tout et le leader avant tout. Un leader avant tout est plus enclin à être directif et à privilégier ses objectifs personnels. Le leader serviteur avant tout renonce à la majeure partie de son autorité et place son équipe au centre de ses considérations. Ce type de leadership altruiste privilégie le développement à long terme des membres de l'équipe. Il connaîtra avec le temps des améliorations dont celles de Larry Spears²¹, de Patterson (2003) et de J. Barbutto et D. Wheeler (2006).

Tout comme le leadership transformationnel (Burns, 1978 ; Bass, 1985), le Leadership Serviteur se situe dans le prolongement de l'approche charismatique élaborée par le sociologue allemand Max Weber (Graham, 1991). À l'origine, le mot grec *charisma* désignait un don accordé par les dieux à certains mortels. Weber s'inspire de l'origine première du mot lorsqu'il décrit le charisme comme étant une forme possible de domination légitime ou d'autorité :

« *The charismatic hero derives his authority not from an established order [, but] gains and retains it solely by proving his powers in practice ... [His] divine mission must prove itself by bringing well-being to his faithful followers; if they do not fare well, he obviously is not a god-sent master* ».²² (Weber, cité par Graham, 1991).

L'analyse webérienne des sources possibles d'autorité montre que les leaders charismatiques interviennent souvent lors des périodes troubles (par exemple lors d'une crise sociale ou économique) en proposant une vision et/ou un programme d'action où ils tiennent la barre pour mener à terme le projet (Graham, 1991). Même s'il accepte la prémisse de base de Weber qui voit dans le leader un homme extraordinaire porteur d'une mission divine, Greenleaf (1970) se sépare du premier en remplaçant le charisme par la notion de service qui devient en quelque sorte le fil conducteur de sa conception du *servant leadership*. En fait, pour comprendre la portée et l'originalité du *servant leadership*, il faut garder en mémoire l'idée que le rôle du

²¹ Larry Spears, <http://www.spearscenter.org/>

²² « Le héros charismatique tire son autorité non pas d'un ordre établi, mais le gagne et le conserve uniquement en prouvant ses pouvoirs dans la pratique ... [Sa] mission divine doit se prouver en apportant le bien-être à ses fidèles disciples; s'ils ne réussissent pas bien, il n'est évidemment pas un maître envoyé par Dieu. » (Weber, cité par Graham, 1991, p. 107).
Traduction faite par le chercheur.

leader ne consiste pas à être servi par autrui, mais à servir ceux qui ont choisi de le suivre. À ce sujet, Greenleaf notait que:

*« The servant leader is a servant first...It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead... The difference manifests itself in the care taken by the servant – first to make sure that other people's highest priority needs are being served. »*²³ (Greenleaf, cité par Sendjaya & Sarros, 2002, p. 58).

Ainsi, l'intention première du leader n'est ni de diriger ni de commander, mais bien de servir. La dimension du service devient un devoir moral en ce qu'elle concerne les comportements qui définissent le leader serviteur. Ainsi, l'appellation « Leadership Serviteur » est lui-même un oxymoron qui illustre le renversement de sens qu'opère Greenleaf dans sa conception du leadership. En effet, l'auteur renverse les rôles en faisant du leader le serviteur de ses collaborateurs. Pour le leader serviteur, la reconnaissance des intérêts, des besoins et des aspirations d'autrui passe toujours au premier plan et ce, bien avant la satisfaction de ses propres intérêts.

Grâce à sa philosophie et ses principes d'action, le paradigme du « servant leadership » s'attache en priorité à créer de meilleures conditions de travail en instaurant des relations managériales de qualité, c'est-à-dire plus partenariales, plus ouvertes et plus participatives. Il conduit à responsabiliser davantage les collaborateurs en leur donnant plus d'autonomie et de liberté. Il permet de créer un climat de travail beaucoup plus motivant pour l'ensemble des collaborateurs, comme le montrent bien les expériences des entreprises et des organisations qui l'ont adopté. (McGee-Cooper & Looper, 2001 ; Spears & Lawrence, 2002). Il propose précisément de nouvelles réponses particulièrement intéressantes et pertinentes par rapport aux défis du management de notre époque. Il apparaît en effet à la fois comme plus éthique car plus respectueux des personnels et aussi beaucoup plus efficace par sa capacité supérieure à mobiliser les talents et les énergies des hommes pour les mettre au service des objectifs stratégiques de l'organisation. De plus, il est parfaitement cohérent avec le concept de « développement durable » et en particulier avec sa déclinaison managériale, que l'on appelle aujourd'hui le « management responsable ». Il s'agit incontestablement d'un modèle humaniste de leadership qui a pour principal mérite de beaucoup mieux prendre en compte la psychologie humaine dans un contexte de travail (Belet, 2013). À cet égard, il représente un modèle de

23 «Le leader est d'abord un serviteur ... Il commence par le sentiment naturel que l'on veut servir, servir d'abord. Alors le choix conscient amène à aspirer à diriger ... La différence se manifeste dans le soin apporté par le serviteur - d'abord pour s'assurer que les besoins les plus prioritaires des autres sont servis. » Traduction faite par le chercheur.

leadership organisationnel « révolutionnaire », apparemment paradoxal, mais qui se révèle à la fois puissant et humaniste.

4.4.1.3. L'Ubuntu ou le paradigme de leadership africain

L'absence de modèle théorique de leadership orienté africain a fait perdurer une perception non objective et vague de la pratique réelle du leadership dans un contexte africain (Kuada 2010; Wanasika, Howell, Littrell et Dorfman 2011; Edwards 2015; Eyong 2016). Cela est attribuable à l'absence de recherche sur le comportement du leadership en Afrique mais aussi à la prédominante opinion que leadership est un phénomène mondial. En réaction à cette croyance et pour combler le déficit de recherches, des tentatives de modélisation/théorisation de leadership tenant compte des spécificités culturelles africaines ont émergé, parmi lesquelles le style de leadership Ubuntu.

Ubuntu est un concept africain qui fait référence à l'humanité entre les membres d'une communauté (Nyaumwe et Mkabela, 2007). Il est résumé par l'expression isiZulu « umuntu ngumuntu ngabantu », qui signifie « une personne est une personne à travers d'autres personnes ». Le concept d'ubuntu est présent dans la plupart des cultures africaines, bien que le mot diffère selon la langue (Mugumbate et Chereni, 2019). Ce concept remonterait à l'époque précoloniale et s'inscrirait dans une longue tradition orale. La première utilisation écrite du mot remonte à 1846 (Gade, 2012 : 488).

Idoniboye-Obu et Whetho (2013) ont identifié les principes fondamentaux d'Ubuntu comme étant le communautarisme, l'interdépendance, la compassion, l'empathie, le respect, la dignité, l'équité, la justice, la réciprocité, l'inclusivité et le sentiment de destin partagé entre les peuples, ainsi que l'hospitalité, la réactivité et l'harmonie (Idoniboye-Obu & Whetho, 2013).

Le paradigme du leadership africain se caractérise ainsi par l'importance accordée aux personnes et à leur dignité, et s'inscrit dans une perspective collectiviste (reflétée par le concept d'Ubuntu), qui signifie « Je suis parce que nous sommes ; je ne peux être une personne qu'à travers les autres ». Il diffère du paradigme occidental égocentrique et individualiste décrit par Hofstede (1985) dans April et Ephraïm (2006 : 4), où les individus forts et performants sont valorisés dans une société. Dans son rapport, Hofstede (1985), cité dans April et Ephraïm (2006 : 3), suggère que « les cultures nationales pourraient être regroupées selon leurs similitudes sur un certain nombre de variables, notamment le sens de l'individualité ou de la collectivité ». Selon la théorie de Hofstede (1985), le terme collectivisme désigne une préférence pour un cadre social soudé dans lequel les individus peuvent se fier à leur communauté ou à leurs proches, ce qui diffère de l'individualisme, défini comme un « lien lâche ». Ainsi, les

auteurs (April et Ephraïm 2006 : 3) mentionnent que le concept d'Ubuntu va au-delà d'un sentiment de loyauté pour atteindre un fondement plus profond, à savoir un sentiment d'appartenance et de finalité qui transparaît dans le sentiment d'appartenance à la communauté.

Ainsi, les valeurs clés ancrées dans le leadership africain sont les suivantes :

- le respect de la dignité d'autrui ;
- la solidarité de groupe – une blessure infligée à l'un est une blessure infligée à l'autre ;
- le travail d'équipe – aucun de nous n'est supérieur à tous ;
- le service rendu à autrui dans un esprit d'harmonie et
- l'interdépendance – chacun de nous a besoin de tous (Mbigi 2002 : 20).

La similitude apparente de ces valeurs de Ubuntu avec les valeurs du Leadership Serviteur en fait une alternative, si pas une autre version, africaine.

5. De quoi souffre la gouvernance en Afrique subsaharienne ?

L'Afrique en général et l'Afrique subsaharienne en particulier est marquée est par un sous-développement quasi endémique en dépit de ses ressources incommensurables. La *gouvernance* des États est quasi unanimement pointée du doigt comme première cause de cette situation. La problématique de la gouvernance en Afrique²⁴ est complexe et multidimensionnelle et nécessite une approche globale et concertée pour en relever les innombrables et cruciaux défis. Les gouvernements doivent conjuguer des efforts et prendre des mesures fermes et durables avec leurs partenaires internationaux et autres acteurs nationaux pour promouvoir la transparence, la responsabilité et la bonne gouvernance à travers le continent. C'est à ce prix seulement que l'Afrique pourra réaliser son potentiel et assurer un avenir prospère pour ses citoyens.

Un état de lieux de la gouvernance dans ce contexte est fourni par l'article intitulé « *La gouvernance en Afrique subsaharienne au 21^{ème} siècle : quatre tendances et des perspectives incertaines* » (Raballand, Gaël., et al.). L'article explore les dynamiques de gouvernance sur le continent depuis le début du millénaire. Il met en lumière la complexité du paysage politique africain et l'ambivalence entre avancées et stagnations dans les réformes. Les auteurs estiment que la première décennie du millénaire a été marquée par une croissance prometteuse et une réduction de la pauvreté sur une grande partie du continent. Ils relèvent cependant que l'Afrique subsaharienne a été le théâtre d'une série d'échecs concernant les réformes de gouvernance et

²⁴ [La Gouvernance En Afrique : Défis Et Perspectives - Fatshimetricie](#)

a eu à enregistrer beaucoup de revers en termes de politiques publiques et beaucoup de ses pays continuent de souffrir des conséquences d'une mauvaise gouvernance.

Dans le même esprit, dans « *Gouvernance en Afrique : État des lieux* », Tchabouré Aimé GOGUE a estimé que malgré les réformes de la fonction publique, des progrès dans le système éducatif et des programmes de renforcement institutionnel mis en place dans beaucoup de pays, les capacités institutionnelles et humaines actuelles des pays africains et l'efficacité de l'administration publique demeurent encore faibles. Il trouve que les autres acteurs de la gouvernance qui doivent servir de contre-poids au pouvoir exécutif ne sont pas en mesure, dans bien des cas, à jouer efficacement leur rôle, limitant les chances d'une croissance durable qui exigent pour se faire la pratique de la bonne gouvernance. Il conclut que le renforcement des capacités institutionnelles et humaines des différents acteurs de la gouvernance constitue une priorité pour garantir la consolidation de la pratique de la bonne gouvernance dans les pays africains.²⁵

Le Rapport sur la gouvernance en Afrique (RGA) de 2019, élaborée par le Mécanisme africain d'évaluation par les Pairs (MAEP) en collaboration avec l'Architecture Africaine de Gouvernance (AAG) sur demandes de l'Union africaine, a conclu pour sa part que malgré des progrès notables dans plusieurs domaines, des défis demeurent pour consolider la démocratie, les droits humains et la gouvernance. Il propose 30 recommandations clés pour guider les États membres dans cette voie. Le troisième RGA, publié en 2023 souligne la nécessité d'efforts collectifs et concertés (aux niveaux national, régional et continental) pour le renforcement de l'intégrité des élections démocratiques ; l'amélioration de la gestion de la diversité et la promotion des droits de l'homme ; la maintenance de l'ordre constitutionnel et le renforcement de la légitimité de l'État ; le renforcement de la gouvernance économique et de la reddition de compte par le secteur public ; la mise en œuvre des réformes du secteur de la sécurité pour professionnaliser et dépolitiser l'armée dans les États membres de l'UA ; la mise en œuvre des mesures de lutte contre le terrorisme pour prévenir le terrorisme et le combattre. Les recommandations soulignent également la nécessité de resserrer et d'élargir le champ d'application des sanctions afin de dissuader les États membres de s'engager dans les changements anticonstitutionnels de gouvernements (CAG) ; d'adopter des institutions solides pour promouvoir le constitutionnalisme et empêcher les amendements ou les révisions des constitutions enfreignant les principes de changement démocratique de gouvernement ;

²⁵ « *Gouvernance en Afrique : État des lieux* » de Tchabouré Aimé GOGUE

d'accélérer la ratification et transposition des protocoles et des conventions relatifs aux CAG au niveau de l'UA et des Communautés économiques régionales (CER).

En somme, la corruption, la pauvreté, le manque de transparence dans la gestion des ressources nationales, les conflits ethniques, religieuses, tribales, les crises électorales les changements anticonstitutionnels de gouvernements etc., sont les défis que les pays de l'Afrique en générale et l'Afrique subsaharienne en particulier sont appelés à relever. Dans une allocution prononcée le 13 juin 2022 à l'ouverture de la conférence intitulée « Gouvernance et responsabilité en Afrique : progrès accomplis et défis à venir » organisée avec le concours de la Commission de l'Union africaine, Mme Antoinette M. Sayeh, Directrice générale adjointe du FMI a encouragé à « *collectivement redoubler d'efforts pour renforcer la transparence, améliorer la gestion des affaires publiques et réduire les facteurs de vulnérabilité vis-à-vis de la corruption* » qui, dit-elle, « *au-delà du gaspillage des deniers publics qu'elle cause, érode le contrat social et la capacité des pouvoirs publics à faire augmenter l'activité économique au bénéfice de tous les citoyens* ». Elle a conclu son propos en disant qu'il s'agit d'un vaste processus qui nécessite une forte volonté politique et des efforts constants sur le long terme et en recommandant une forte volonté politique pour améliorer la bonne gouvernance et la transparence, le respect de l'État de droit et le droit de propriété, l'efficacité, la transparence et le contrôle des investissements et la facilitation de l'accès aux informations par les citoyens.

5.1. Gouvernance familiale : facteur de mal-gouvernance

La crise de gouvernance en Afrique sub-saharienne est exacerbée par la perception d'un leadership souvent illégitime, inefficace découlant des considérations d'ordre familial. Dans son article intitulé « *La problématique de la gouvernance moderne dans la perspective d'un contrat international* », Joseph Ndzomo-Molé a estimé que la question de la gouvernance familiale est digne d'intérêt, et nous partageons son point de vue. Les considérations d'ordre familial pouvant influencer négativement sur la gouvernance publique, il sied d'admettre que le sentiment familial est un obstacle à la modernité de la gouvernance et à la conscience de la citoyenneté ; il est donc un facteur de mal-gouvernance comme le montre Hegel²⁶, sur les rapports entre la famille et l'État, entre l'amour et la raison. Pour Ndzomo-Molé (2015), la tribu et l'ethnie désignent la « famille » considérée dans des dimensions plus importantes, les membres d'une communauté religieuse ou d'une confrérie, considérés entre eux comme « frères », « sœurs », « confrères » ou « consœurs », sont en principe liés par le sentiment

²⁶ Hegel, Principes de la philosophie du droit, § 158, p. 199.

d'amour ou de solidarité. Une gouvernance publique bâtie sur ce socle sentimental est donc à l'évidence discriminatoire. Hegel a écrit à propos des rapports entre la famille et l'État que « Dans l'État, l'amour n'a plus sa place, car dans l'État on est conscient de l'unité en tant qu'unité de la loi ; dans l'État le contenu doit être rationnel »²⁷.

La confusion des domaines conduit à reproduire en politique les règles de la gouvernance familiale, exposant le corps politique à des inconvénients majeurs. Il n'est non plus pas raisonnable d'appliquer au domaine familial les règles de gestion publique. Rousseau souligne, comme une « maxime » de la bonne gouvernance, l'obligation de respecter l'autonomie de ces domaines. Quelques dérives en ce sens qui se multiplient en Afrique ont été relevées par la 8^{ème} édition des Rencontres des Études Africaines en France (REAF)²⁸ qui s'est déroulée du 1^{er} au 4 juillet 2024 à Nice. Ces rencontres ont relevé que, « à la suite de troubles politiques couplés d'assassinats ou de mort naturelle de certains chefs d'États africains, notamment en République démocratique du Congo (RDC) en 2001, au Togo en 2005, au Gabon en 2009 et tout récemment au Tchad en 2021, leurs enfants se retrouvent à la tête de ces États. Ce phénomène donne un caractère héréditaire et familial à la transmission du pouvoir politique en Afrique. » Il convient de noter que cette forme de transmission du pouvoir, dans certains cas (RDC, Togo et Tchad), n'a pas respecté les règles établies par la constitution en matière de succession. Ces situations ont bousculé l'ordre établi à priori par la constitution et ont donné un caractère héréditaire et familial au pouvoir politique dans ce continent où la question de l'alternance politique est considérée comme un levier de développement et gage de la démocratie.

5.2. L'absolue nécessité d'un changement de type de leadership

La raison de cette situation pitoyable de l'Afrique se trouve dans l'absence d'une direction éclairée découlant, soit d'un déficit de leadership, soit de l'adoption d'un style de leadership non approprié. Il y a un besoin urgent en Afrique d'un nouveau type de leadership possédant le courage et les compétences nécessaires pour construire et réinventer le continent en ces temps de changement complexe, dynamique, imprévisible et dans tous les domaines socio-économiques, politiques, et technologiques²⁹.

²⁷ Op.cit.

²⁸ [Famille et pouvoir politique en Afrique - GIS Études africaines en France](#)

²⁹ Raballand, G., Isser, D., Zovighian, D. et Watts, M. (2024). La gouvernance en Afrique subsaharienne au 21^e siècle : quatre tendances et des perspectives incertaines. *Revue d'économie du développement*, 32(2), 5-47. https://doi.org/EDD_382_0001.

En mai 2013, à l'occasion de ses Assemblées annuelles³⁰, la Banque africaine de développement (BAD) a organisé un séminaire de haut niveau sur le thème « *Leadership pour la transformation* », à l'attention des ministres, gouverneurs de banques centrales, acteurs du secteur privé et de la société civile et de représentants d'organisations régionales et internationales. Les participants à ce séminaire étaient unanimes que l'Afrique a besoin d'un nouveau type de leaders pour engager sa transformation structurelle, notamment pour faire face aux défis de sécurité alimentaire, de démographie, de développement durable et de services sociaux que sont l'éducation, la santé et l'accès à l'eau et à l'assainissement.

Dans le même registre, en 2004, le Conseil des dirigeants africains, dans sa Déclaration de Mombasa sur le leadership en Afrique, a aussi souligné l'importance capitale du leadership transformateur pour l'Afrique (Conseil des dirigeants africains, 2004).

L'Union africaine, ne voulant pas être du reste, a consacré à la problématique de leadership le Rapport de sa Fondation pour le renforcement de capacités en Afrique de 2019. « Encourager le leadership transformateur pour le développement de l'Afrique » était l'intitulé du rapport qui a exploré comment un leadership efficace et axé sur la transformation peut accélérer la réalisation de l'Agenda 2063 de l'Union africaine et des Objectifs de développement durable (ODD).

Dans la même veine, Dr MASRA Succès, homme politique Tchadien, a estimé, dans une conférence donnée le samedi 13 avril 2019 à l'Université Catholique d'Afrique centrale (Ucac) de Yaoundé, que pour une Afrique développée et meilleure, il faut un Leadership Serviteur.

« *L'Afrique à des chefs d'Etat et non des hommes d'Etat. C'est ce qui explique les multiples problèmes d'ordres socioéconomique, politique, éducatif, sanitaire qui bloquent son développement. Il faut des leaders sinon des hommes qui soient capables de penser les projets de société au-delà des limites religieuses, ethniques, régionale, des leaders serviteurs qui puissent transformer le continent africain* »³¹, dit-il.

L'Ingénieur et Universitaire Nigérian Okechukwu Amah (Amah, 2019) est allé plus loin pour proposer carrément l'institutionnalisation du Leadership Serviteur en Afrique. Dans le chapitre 8 de son ouvrage intitulé *Globalisation and Leadership in Africa*, il a écrit : « *Enforcing widespread adoption of the servant leadership concept in Africa is expected to be a paradigm*

³⁰ <https://www.afdb.org/fr/news-and-events/africa-calls-for-a-new-type-of-leadership-for-her-transformation-11959>

³¹ 13 avril 201903065 <http://www.lepaystchad.com/7217/>

shift, because in most of her history, what Africa had known is the ineffective and brutal form of the command-and-control leadership »³².

La nécessité d'un paradigme de leadership plus inclusif est mise en lumière à travers ces rapports d'institutions et propos de personnes avisées, incitant les décideurs à reconsidérer leurs méthodes et pratiques. Mais le Leadership Serviteur serait-il vraiment la panacée à cette situation ?

6. Pourquoi pense-t-on que le Leadership Serviteur serait une solution au problème de gouvernance en Afrique subsaharienne ?

Le choix d'un style de leadership adéquat pour un contexte donné n'est pas tâche facile. Il doit correspondre à des valeurs personnelles du leader mais aussi à celles de l'équipe, de l'organisation ou de la communauté. La crise de gouvernance en Afrique sub-saharienne a mis en lumière des lacunes profondes au sein des systèmes politiques, souvent caractérisés par une corruption endémique et un manque de confiance entre les citoyens et leurs gouvernants. Les différents diagnostics réalisés, aussi bien par des institutions spécialisées que par des intellectuels et hommes politiques de la situation de gouvernance en Afrique sub-saharienne que nous avons synthétisés dans cette étude sont unanimes sur le caractère défaillant ou inapproprié des styles de leadership manifestés par les gouvernants à tous les niveaux, à ce jour. Les griefs faits à la gouvernance dans le contexte considéré se résument essentiellement à l'absence d'humanisme, à l'institutionnalisation de la corruption, du népotisme, de l'injustice, des inégalités et à l'absence de la participation citoyenne. Cela devient une évidence que dans cette zone aux enjeux complexes qu'est l'Afrique subsaharienne, seule une gouvernance renouvelée, visionnaire, fortement humain, inclusif, combinant politiques innovantes et respectueuses des valeurs socioculturelles, pourra être efficace et assurer le développement durable et équitable désiré.

De la panoplie de styles de leadership examinés, le Leadership Serviteur se démarque ; il est souvent présenté comme une réponse viable aux défis de gouvernance dans cette région marquée par des crises systémiques. Quelques considérations théoriques et culturelles militent à lui donner ce positionnement.

Du point de vue théorique, comme démontré ci-haut, il incarne une approche centrée sur l'attention aux besoins des autres, privilégiant la croissance et le bien-être des membres de

³²Traduction : « L'adoption généralisée du concept de Leadership Serviteur en Afrique devrait constituer un changement de paradigme, car, durant la majeure partie de son histoire, l'Afrique a connu une forme inefficace et brutale de leadership autoritaire »

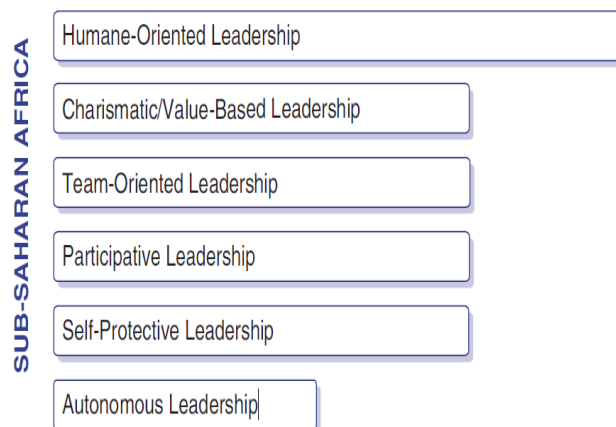
l'organisation, de la communauté, avant tout. Il se distingue par ses caractéristiques humanistes, favorisant des relations authentiques et un climat de confiance propice à la collaboration. Il inspire la motivation et la loyauté des collaborateurs, ainsi qu'une culture organisationnelle éthique et inclusive. Les équipes dirigées par un leader serviteur tendent à développer une plus grande cohésion et une capacité accrue à impliquer tout le monde concerné et à résoudre les problèmes de manière collective et inclusive comme le veulent les traditions dans les contextes multiculturels globalisés. Des études qualitatives menées dans des environnements professionnels montrent que ce style de leadership est particulièrement efficace pour maximiser la productivité des équipes tout en répondant aux défis liés à la diversité (Ora et al.2020) (Barry et al. 2017).

Les points forts du Leadership Serviteur, tels que l'empathie, l'écoute active, l'encouragement, la responsabilité et la vision, sont très pertinents et précieux dans le contexte visé. Les peuples africains réclament des politiques positives et inclusives qui valorisent le bien-être des peuples, et le Leadership Serviteur peut être un excellent moyen d'y parvenir. De plus, les citoyens sont de plus en plus conscients de l'importance de la responsabilité sociale et de la durabilité. Le Leadership Serviteur, avec son accent sur le service aux autres et la création d'impacts positifs sur la société, est bien aligné avec ces valeurs et aspirations.

Du point de vue culturel, et donc pratique, l'adéquation de du Leadership Serviteur avec le contexte de L'Afrique sub-saharienne a été établie par l'étude « Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness » (GLOBE), dirigé par Dr. Robert J. House (Robert House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002), mais aussi par Okecha, Chimkwanum & Branine, Mohamed (2017) à travers leur étude comparative des styles de Leadership Serviteur et Ubuntu. Des conclusions de Hofstede (2001) et de l'étude GLOBE (House, et al, 2002) qu'elles ont inspirée par la suite sur les différenciations culturelles, ainsi que des études de Marcel Zadi (1998), d'Evalde Mutabazi (2001), etc., il se dégage un portrait culturel de l'Afrique subsaharienne caractérisé principalement par une forte orientation humaine. L'observation de cette culture au contact avec le management a révélé les spécificités que l'étude GLOBE a mises en exergue et dont la pertinence a été, une fois de plus, confirmée par les résultats de la recherche empirique menée par D. BERE et P. ADON (2019). Il est donc important de tenir compte de ces conclusions dans la pratique du leadership dans le contexte de l'Afrique subsaharienne. Ces conclusions disent que le leader idéal pour L'Afrique sub-saharienne doit être fortement orienté humain, modeste, compatissant, et sensible à la population. Il doit être

relativement charismatique, motivé par des valeurs de la dignité humaine, avoir un esprit d'équipe, être participatif, et auto-protecteur.

Figure 1 : les dimensions du leadership culturel tels que présentées par l'étude initiale GLOBE



Source : House et al. (2004).

Le leader qui agit seul est considéré comme pas performant dans ces pays. En bref, il doit être fortement orienté humain, charismatique, attentionné, source d'inspiration, collaboratif, et autonome comme l'illustrent la figure ci-dessus ainsi que le tableau comparatif des caractéristiques ci-après.

Tableau 1 : Comparaison des caractéristiques du Leadership oriente Humain de GLOBE et du Leadership Serviteur de Greenleaf.

Caractéristiques du Leadership orienté humain de l'Afrique subsaharienne – selon GLOBE	Caractéristiques du Leadership Serviteur – Greenleaf.
1. Être fortement orienté humain : Serviable, Prévenant, Compatissant, Généreux, Modeste Sensible aux personnes qui suivent 2. Avoir du charisme 3. Avoir un esprit d'équipe 4. Être participatif 5. Être auto-protecteur. 6. Être autonome	1. Écoute 2. Empathie 3. Guérison 4. Conscience 5. Persuasion 6. Conceptualisation 7. Prévoyance 8. Intendance 9. Engagement à faire grandir les personnes 10. Construction de Communauté

Source : L'auteur de l'article.

Les similitudes de ses caractéristiques avec les conclusions de l'étude GLOBE, mais surtout la dominance des aspects humains tels que l'écoute, l'empathie, la conscience, la prévoyance, etc. confirment l'orientation humaine du Leadership Serviteur et donc lui garantissent la viabilité dans le contexte de l'Afrique subsaharienne.

Le rapprochement avec Ubuntu Leadership a été fait par Okecha, Chimkwanum & Branine, Mohamed. (2017) dans leur article intitulé "*Servant-Leadership and Ubuntu Leadership from an African Perspective: A conceptual analysis*". Ils ont affirmé dans leur conclusion qu'« *En pratique, le Leadership Serviteur est sans doute indépendant de toute culture, tandis qu'Ubuntu est spécifique à chaque culture et intègre des aspects du Leadership Serviteur* ». Cette affirmation confirme les similitudes de caractéristiques des deux modes de leadership et renforce de ce fait aussi la viabilité du Leadership Serviteur dans le contexte de l'Afrique subsaharienne. Cette viabilité est pareillement renforcée par les similitudes avec caractéristiques du Leadership (théorie) de l'intendance (Davis *et al.*, 1997) comme l'illustre le tableau ci-dessous qui récapitule les caractéristiques des trois (3) théories.

Tableau 2 : Synthèse des caractéristiques des théories de l'Intendance, du Leadership Serviteur et de Ubuntu Leadership

Dimension	Leadership de l'intendance (Davis <i>et al.</i>, 1997)	Leadership Serviteur (Greenleaf, 1977)	Ubuntu (Idoniboye- Obu & Whetho,2013).
Fondement	Humanisme/altruisme/confiance	Humanisme/altruisme/confiance	Sentiment de destin partagé
Objectif	Développer l'organisation et les personnes – maximisation du bien-être social par le service.	Enrichir/développer les suiveurs/ Recherche du meilleur	Se développer collectivement
Culture	Collectivisme	Collectivisme	Communautarisme

Comportement	Coopération/responsabilité/ Transparence	Coopération/responsabilité/ Transparence	Respect/dignité/ Coopération
Motivation	Intrinsèque – épanouissement	Service aux autres	Sentiment de destin partagé
Mécanisme de gouvernance	Pouvoir personnel – Respect/savoir/confiance	Pouvoir personnel – Respect/savoir/confiance	Collégial
Vision	Long terme	Long terme	Long terme
Philosophie de Gestion	Participative – auto-contrôle – incitative/ liens aux valeurs	Participative/incitative/ Prépondérance des valeurs (Intégrité, humilité etc.)	Communautarisme / Interdépendance

Source : Réalisé par l'auteur.

Il transparaît de l'observation de ce tableau que les théories de l'Intendance, du Leadership Serviteur et de Ubuntu Leadership ont de similitudes sur beaucoup de dimensions les caractérisant. Mais est-ce suffisant pour faire de lui le modèle par excellence pour lui redorer son blason à la gouvernance politique en Afrique subsaharienne ?

Okechukwu Amah (2019) dans sa proposition d'institutionnalisation du Leadership Serviteur en Afrique a répondu à cette question avec une bonne argumentation et un *modus operandi*. Pour lui,

« La longue histoire des dictatures en Afrique a produit des dirigeants brutaux et improductifs, et des citoyens apathiques et méfiants, victimes de longues périodes de négligence envers leurs affaires et leur bien-être. Par conséquent, pour instaurer une mentalité de Leadership Serviteur, une approche en trois volets doit être adoptée, qui devrait conduire à des changements fondamentaux dans la structure de gouvernance en Afrique. Le premier consiste à modifier la structure de gouvernance afin de rendre la démocratie plus efficace sur le continent. Le deuxième consiste à dynamiser les citoyens pour éradiquer l'apathie et leur donner l'espoir de collaborer avec les nouveaux dirigeants et avec eux-mêmes. Le troisième est que les dirigeants actuels doivent être amenés à changer leur façon de penser, sous peine de se voir contraints de quitter leurs fonctions. Les futurs dirigeants africains doivent adopter le

concept de Leadership Serviteur, avec toutes ses exigences de service, pour favoriser le développement de leurs peuples, afin de bâtir un pays et un continent formidables »³³.

Nous avons, avec Amah (2019), la conviction que Le Leadership Serviteur pourrait offrir une voie de sortie à la crise actuelle en favorisant un environnement de confiance et d'engagement, éléments essentiels pour l'émergence d'une gouvernance démocratique. Cependant, des critiques³⁴ émergent quant à sa mise en œuvre pratique. Elles estiment qu'il peut ne pas être le modèle le plus approprié dans certaines situations, en particulier celles qui nécessitent une prise de décision rapide, autoritaire et un contrôle strict. Elles soulignent, entre autres :

- Que le simple énoncé de principes éthiques ne garantit pas des résultats tangibles ;
- L'interaction entre le Leadership Serviteur et les structures de pouvoir établies pose également des questions complexes. Certains experts pensent que la transition vers ce type de leadership nécessite des ajustements significatifs au sein des systèmes de gouvernance, ce qui pourrait être entravé par des intérêts en place qui profitent du *statu quo* ;
- Qu'il serait inefficace en situations de crise qui nécessitent des décisions rapides,
- Qu'il a une forte tendance à la dilution de l'autorité ; ce qui serait davantage préjudiciable pour certains pays de cette zone où la transformation nécessite encore l'usage de la carotte et du bâton à la fois ; une certaine dose d'autocratie.

En somme, le Leadership Serviteur pourrait offrir une voie de sortie à la crise actuelle en favorisant un environnement de confiance et d'engagement, éléments essentiels pour l'émergence d'une gouvernance démocratique. Des études montrent que les leaders qui adoptent cette approche réussissent souvent à mobiliser les acteurs de la société civile, renforçant ainsi l'engagement communautaire et promouvant une gouvernance plus transparente (Bleck J et al.2016). La réflexion finale souligne l'importance de l'adapter aux contextes spécifiques tout en conservant ses principes fondamentaux d'écoute et de service, garantissant ainsi une gouvernance démocratique participative et respectueuse des individus.

³³ Traduit de l'Anglais par l'auteur.

³⁴ [Oui, le Leadership Serviteur permet d'être un bon Leader](#)

Conclusion.

L'étude a mis en évidence la nécessité d'un changement fondamental dans la gouvernance en Afrique subsaharienne, soulignant que le Leadership Serviteur apparaît comme une solution viable à la crise de gouvernance actuelle. Les résultats indiquent que l'adoption d'un modèle de leadership axé sur le service pourrait, non seulement restaurer la confiance entre les gouvernants et les gouvernés, mais également favoriser une plus grande transparence et l'engagement citoyen. En répondant à la problématique de la gouvernance en Afrique subsaharienne, la recherche confirme que le Leadership Serviteur, en plaçant les citoyens et la communauté au cœur du processus décisionnel, peut inverser les tendances de corruption et d'exclusion. Ses implications sont vastes, aussi bien sur le plan académique que pratique. En effet, il transparaît des résultats que les institutions qui adoptent ce modèle peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle, tout en renforçant les principes démocratiques en leur sein. Cela ouvre également la voie à une reconsidération des politiques publiques en matière de formation et d'engagement des leaders, qui devraient intégrer des valeurs de service dans leurs pratiques. En somme, cette recherche contribue à élargir la compréhension du leadership en Afrique subsaharienne, tout en proposant des pistes concrètes pour renforcer la gouvernance démocratique et le bien-être des citoyens. En intégrant ces éléments, le Leadership Serviteur se présente non seulement comme une alternative, mais surtout comme une nécessité impérieuse pour un avenir meilleur en Afrique subsaharienne.

En plus de sa contribution académique à la littérature sur le leadership et la gouvernance, cette étude a des implications pratiques pour les hommes politiques, les acteurs communautaires, et les organisations gouvernementales et non gouvernementales. En mettant en lumière l'importance du Leadership Serviteur dans la gouvernance, cette étude offre des perspectives neuves sur les meilleures façons de revitaliser l'engagement citoyen et de restaurer l'éthique dans les pratiques gouvernementales, permettant ainsi de mieux répondre aux besoins fondamentaux des populations. Une compréhension approfondie de ces dynamiques est essentielle pour promouvoir une gouvernance plus inclusive et participative, et garantir que les politiques répondent réellement aux aspirations des citoyens, conduisant à un avenir plus équitable pour tous en Afrique. Il importe cependant, comme le relèvent les critiques, que des ajustements significatifs soient faits au sein des systèmes de gouvernance dans la transition vers ce type de leadership qui pourrait être entravé par des intérêts en place qui préféreraient le *statu quo*. Les ravages faits par la mal gouvernance dans les structures sociales et mentales des citoyens sont tels qu'une dose d'autocratie est nécessaire dans une sorte de transition pour

permettre de remettre l'ordre et enclencher le changement. Nous disons toutefois avec Vern Dosch³⁵ que « *Les véritables héros du nouveau millénaire seront des leaders serviteurs, travaillant tranquillement, dans l'ombre, pour transformer notre monde* ».

Pour les recherches futures, il serait pertinent d'explorer comment ce modèle de leadership peut être mis en œuvre dans des contextes spécifiques, en examinant des études de cas de leaders et hommes d'Etats Africains ayant adopté des pratiques de Leadership Serviteur (Bleck J et al.2016). Une enquête approfondie sur les défis rencontrés lors de la mise en œuvre des principes du Leadership Serviteur dans différents pays d'Afrique subsaharienne pourrait également offrir des perspectives précieuses. À cet égard, la collaboration entre chercheurs, décideurs et leaders communautaires ou hommes politiques est cruciale pour réaliser des avancées véritables. Il serait aussi bénéfique, dans les études futures, d'analyser les impacts à long terme sur la gouvernance et le développement durable des communautés et pays dont les leaders adoptent ce modèle.

³⁵ [Les 50 meilleures citations sur le Leadership Serviteur](#)

BIBLIOGRAPHIE

- Abade, S. (2024), « Réorienter le leadership en Afrique », Editions Notre Savoir, 68 pages.
- Abigail N. Derkyi-Kwarteng, Irène Akua Agyepong, Nana Enyimayew, Lucy Gilson. (2021) "A Narrative Synthesis Review of Out-of-Pocket Payments for Health Services Under Insurance Regimes: A Policy Implementation Gap Hindering Universal Health Coverage in Sub-Saharan Africa International Journal of Health Policy and Management, 2021, doi: <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2021.38>
- Amah, O.E. (2019). *Servant Leadership: A Solution to Leadership Challenges in Africa*. In: *Globalisation and Leadership in Africa*. Palgrave Pivot, Cham. and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Sage publication
- Arib F. (2004) "Organisations économiques internationales et gouvernance". Problèmes économiques, janvier 2004.
- Barry, Margaret & Clarke, Aleisha & Dowling, Katherine. (2017). Promoting social and emotional well-being in schools. *Health Education*. 117. 434-451. 10.1108/HE-11-2016-0057.
- BASS B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. – New York: Free Press
- Bessire, D., Chatelin, C., Onnee, S. (2007) « Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT », May 2007, France.
- Bere, D., & Adon, P., 2019. *Le Modèle de Leadership Pour Une Conduite Efficiente de Changement dans les Organisations Internationales en Afrique subsaharienne Francophone*. <https://doi.org/10.19044/ESJ.2019.V15N25P143>
- Bleck, J., A Dembele, S Guindo, "Malian crisis and the lingering problem of good governance" in *Stability: International Journal of Security and ...*, 2016
- Bleck, J., Nicolas van de Walle. "Electoral Politics in Africa since 1990" 2018, doi: <https://doi.org/10.1017/9781316676936>
- BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Charreaux G. et Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 1, n° 2, juin, pp. 57-88.
- Charreaux, G. (1997), *Le gouvernement des entreprises Corporate Governance, Théories et Faits*, Economica
- Charreaux, Gérard. (2004). *Les théories de la gouvernance:de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux*.
- Chevrier, S. (2003). *Le Management Interculturel [Intercultural Management]*. Presses Universitaires de France.

- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20–47
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., & Singer, D. (2017). Financial Inclusion and Inclusive Growth: A Review of Recent Empirical Evidence. World Bank Policy Research Working Paper.
- Dominique Bessire, Céline Chatelin, Stéphane Onnee. Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ?."COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ", May 2007, France. pp.CD-Rom.
- Gaël Raballand, Deborah Isser, Diane Zovighian et Michael Watts « La gouvernance en Afrique subsaharienne au 21^e siècle : quatre tendances et des perspectives incertaines » greatness. Paulist Press
- Giordano, Y., et Jolibert, A., Spécifier l'objet de la recherche. *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, pp.47-86, 2012.
- Greenleaf, R. K. (Ed.). (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press
- Hansen, A. (1998) "Mass Communication Research Methods" , doi: <https://www.semanticscholar.org/paper/fa00c8b935d27e1110e2ccf80fead677b0f>
- Hegel, Principes de la philosophie du droit, § 158, p. 199.
- Hermet, G., Kazancigil, A., Prud'Homme, J.F., (Dir.) (2005). *La gouvernance. Un concept et ses applications*. Éditions L'Harmattan, pp.232, 2005, Recherches internationales.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2d ed). Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publication
- Idoniboye-Obu, S., & Whetho, A. (2013). Ubuntu: 'You are because I am' or 'I am because you are'? *Alternation*, 20(1), 229–247.
- Jensen M. & Meckling, W. (1994)), « *The nature of man* », *Division of Research, Harvard Business School*
- John O. Igué, (2010) "Une nouvelle génération de leaders en Afrique : quels enjeux ?", *International Development Policy | Revue internationale de politique de développement*, 1 | 2010, 119-138.
- Juliette Arnal, Jean-Pierre Galavielle (2004) « Entre gouvernance et leadership : la palabre et le chef ». 2004. ffhalshs-00194731f
- Khosa, R. (2009). African leadership and good governance. Southern Africa. 14 July.

lean philosophy and the South African Ubuntu philosophy. International Journal of Lean Six

Laloo, Eugene (2022) "Ubuntu Leadership – An explication of an Afrocentric leadership style," The Journal of Values-Based Leadership: Vol. 15 : Iss. 2 , Article 22. DOI: <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1383>

Makon, R. Leadership en Afrique : Essai de philosophie publique sur le développement, l'Harmattan Cameroun,

Maslow A. (2004), *L'accomplissement de soi, de la motivation à la plénitude*, Eyrolles (traduit de l'anglais *Motivation and Personality*, 1ère édition, 1954, Harper, New York).

Matt Andrews, Lant Pritchett, Michael Woolcock. "Building State Capability" Oxford University Press eBooks, 2017, doi: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198747482.001.0001>

Mbigi, L. 2005. The Spirit of African Leadership. Randburg: Knowres Publishing

McGregor D. (1971), *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars (traduit de l'anglais *The Human side of enterprise*, McGraw Hill, N.Y., 1960).

Monica Brezzi, Santiago González, David N. Nguyen, Mariana Prats, Moritz Ader, Karine Badr,

Naidoo, G. (2005). *A Transformative African Leadership and Governance framework to improve service delivery in South Africa*. Journal of Public Administration. Conference proceedings.

Mutabazi E., « Multiculturalisme et gouvernement des sociétés africaines », *Sociologies Pratiques*, n° 5, 2001, p. 95-118

Ndzomo-Molé, J. (2015). La problématique de la gouvernance moderne dans la perspective d'un contrat international. Sens public.

Nkomo, S.M. 2006. Images of 'African Leadership and Management in Organisation Studies: Tensions, Contradictions and Re-visions': Inaugural Lecture University of South Africa

Okecha, C., & Branine, M. (2019). Leadership Serviteur et Ubuntu en Afrique. In U. Schuerkens, M. Branine, & A. Mamman (Eds.), *Pour une sociologie du management en Afrique et dans le monde arabe* (pp. 195-230). Editions l'Harmattan

Okecha, Chimkwanum & Branine, Mohamed. (2017). Servant-Leadership and Ubuntu Leadership from an African Perspective: A conceptual analysis..

Pillay, P., Govender, V. and Subban, M. 2013. Perspectives on African leadership in the spirit of Ubuntu. African Journal of Public Affairs, 6(2): 104-115.

Ping, J.P – « Et l’Afrique brillera de mille feux », L’Harmattan, 2009

Piron, F. (1996). Écriture et responsabilité : trois figures de l’anthropologue. *Anthropologie et sociétés*, 20(1), 126-148.

Pollard, R.Q. (1996). Professional psychology and deaf people: The emergence of a discipline. *American Psychologist* 51(4)

Raballand, G., Isser, D., Zovighian, D. et Watts, M. (2024). La gouvernance en Afrique subsaharienne au 21e siècle : quatre tendances et des perspectives incertaines. *Revue d’économie du développement*, 32(2), 5-47. *Sigma*, 13(1), 118–135

Zadi, J. (2013), La question de la bonne gouvernance et des réalités sociopolitiques en Afrique : Le cas de la Côte d’Ivoire. *Droit. Université Paris-Est*, 2013. Français. NNT : 2013PEST0059.

Webographie :

1. **Les principales théories de la gouvernance**, in [La gouvernance des entreprises familiales : Etude de cas Algérien](#) (Page 22-46)
2. [Leadership par le service : diriger en aidant les autres \[2024\] • Asana](#)
3. [Gouvernance Organisationnelle: Théories & Exemples](#)
4. <https://www.afdb.org/fr/news-and-events/africa-calls-for-a-new-type-of-leadership-for-her-transformation-11959>
5. https://www.ires.ma/iip/wp-content/uploads/2025/01/WIKI-3_RS_Gouv_La-crise-de-confiance-dans-les-institutions.pdf
6. [Oui, le Leadership Serviteur permet d'être un bon Leader](#)
7. [Les 50 meilleures citations sur le Leadership Serviteur](#)
8. <https://www.afdb.org/fr/news-and-events/africa-calls-for-a-new-type-of-leadership-for-her-transformation-11959>
9. [Famille et pouvoir politique en Afrique - GIS Études africaines en France](#)
10. Larry Spears, <http://www.spearscenter.org/>
11. [Qu'est-ce que le leadership transformateur](#)
12. [Leadership transformateur \(ebook\), Olivier tsoavina | 1230006419202 | Livres | bol](#)
13. [LE FMI ET LA BONNE GOUVERNANCE](#)
14. <https://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/ao%C3%BBt-novembre-2018/la-bonne-gouvernance-solution-aux-probl%C3%A8mes-de-l%E2%80%99afrique>

15. BAIZOU BRAHIM [\(3\) La gouvernance : evolution, approches theoriques et critiques du concept](#)
16. [Le HCDH et la bonne gouvernance | OHCHR](#)
17. [Leadership et gouvernance: Techniques de Gouvernance](#)
18. [Vers une démocratie substantive en Afrique - Fondation de l'Innovation pour la démocratie](#)

Rapports des institutions spécialisées

1. Fondation pour le renforcement de capacités Afrique : sur les capacités en Afrique 2019. Encourager le leadership transformateur pour le développement de l'Afrique.
2. Commission de l'Union Africaine et l'Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique : FORUM SUR LA GOUVERNANCE EN AFRIQUE, Addis Abeba, du 24 au 26 nov. 2005.
3. Commission de l'Union Africaine et l'Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique : FORUM SUR LA GOUVERNANCE EN AFRIQUE sur le thème « Pour une gouvernance légitime, Addis Abeba, 24-26 novembre 2005 ».
4. BAD : Gouvernance en Afrique : Etat des lieux, 2001.
5. AGA/MAEP - Rapport sur la gouvernance en Afrique, 2019.
6. FONDATION KONRAD ADENAUER: « Leadership, la nouvelle donne en Afrique », 2016.
7. OECD. "Women in infrastructure" Public governance policy papers, 2021, doi: <https://doi.org/10.1787/9eab66a8-en>
8. MAEP : Rapport sur la gouvernance en Afrique 2023 : Changements anticonstitutionnels de Gouvernement en Afrique.
9. LA BONNE GOUVERNANCE: UNE MISE AU POINT, FIDA, EB 99/67/INF.4, 1999.