

LE « SERVANT LEADERSHIP », MODÈLE RADICALEMENT INNOVANT

Daniel Belet

L'Express - Roularta | « *L'Expansion Management Review* »

2011/2 N° 141 | pages 112 à 123

ISSN 1254-3179

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2011-2-page-112.htm>

Pour citer cet article :

Daniel Belet, « Le « servant leadership », modèle radicalement innovant », *L'Expansion Management Review* 2011/2 (N° 141), p. 112-123.
DOI 10.3917/emr.141.0112

Distribution électronique Cairn.info pour L'Express - Roularta.
© L'Express - Roularta. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

LES MÉTHODES DE MANAGEMENT FONDÉES SUR LA RELATION HIÉRARCHIQUE ET LE LEADER-HÉROS NE SONT PLUS DE MISE. IL FAUT « RENSER LA PYRAMIDE ».

Le « servant leadership », modèle radicalement innovant

► Daniel Belet

Au-delà de la grave crise conjoncturelle qui a affecté ces dernières années beaucoup d'entreprises et d'organisations, celles-ci sont aujourd'hui de plus en plus confrontées à une crise « structurelle » des modes de management. Elle se manifeste par divers types de dysfonctionnements managériaux et organisationnels qui ont essentiellement deux causes : d'une part l'obsolescence et l'inadéquation croissante du modèle traditionnel et dominant de management, relevant d'une philosophie « néotaylorienne » datant du début du xx^e siècle, et d'autre part les dérives de la financiarisation à outrance des modes de direction de beaucoup d'entreprises et du productivisme sur les pratiques de management des hommes.

Il en résulte un ensemble de « pathologies managériales » qui se sont aggravées ces dernières années. Plusieurs d'entre elles ont été analysées et dénoncées depuis longtemps par divers observateurs, notamment des sociologues des organisations et des spécialistes du management⁽¹⁾. Leurs manifestations sont, par exemple, le « malaise des cadres » dont on parle déjà depuis une trentaine d'années ou encore la montée des risques psychosociaux, notamment le stress professionnel et la souffrance au travail, dont on a pris conscience en France beaucoup plus récemment.

► **Daniel Belet** est professeur de management des hommes et des organisations au Groupe Sup de Co La Rochelle et membre du CEREGE de l'IAE de Poitiers. Il est également consultant indépendant en développement managérial et organisationnel et coach de dirigeants et managers.

Focus

Le modèle classique d'organisation de l'entreprise, directement issu des traditions militaire ou ecclésiastique, conduit à mettre en avant la figure du dirigeant héros ou sauveur. Par voie de conséquence, le mode de relation avec les membres de l'organisation est forcément monarchique, voire autocratique. Il est temps de changer de paradigme et de promouvoir le leader qui renverse le sens de la relation, se mettant au service de ses troupes, elles-mêmes au service d'un projet.

Ces phénomènes traduisent une inquiétante dérive instrumentale des pratiques de gestion des « ressources humaines » et surtout une vraie régression dans la qualité du management des hommes, qui a eu tendance à s'accroître depuis le début des années 90⁽²⁾. Ils sont symptomatiques de l'idéologie managériale dominante et des conséquences néfastes auxquelles elle conduit, notamment le peu de considération accordé en réalité à la qualité des pratiques de management des hommes et aux conditions psychologiques de travail des collaborateurs.

Le modèle de management dominant suscite aujourd'hui de plus en plus de critiques et de contestations, en particulier des jeunes générations, qui ont d'autres valeurs que leurs aînés et sont plus sensibles à la qualité de vie au travail, à la place des loisirs, à la justice sociale et à des préoccupations écologiques. Le succès croissant des notions de « responsabilité sociale de l'entreprise », de « développement durable »,

de « management responsable » qui impliquent une prise en compte des intérêts des différentes « parties prenantes » de l'entreprise, et pas seulement de ceux des actionnaires, répond en partie à ces critiques.

De façon surprenante on constate que très peu de modèles existent, dans nos sociétés occidentales, qui seraient susceptibles d'apporter des réponses pertinentes et surtout innovantes à cette crise endémique et structurelle du modèle de management traditionnel et aux dysfonctionnements croissants qu'il génère. Comme si ce modèle datant de « l'âge industriel », soit plus d'un siècle, était une fatalité et qu'il était impossible d'innover et d'en imaginer d'autres plus pertinents et plus adéquats par rapport au contexte des entreprises et des organisations de nos sociétés actuelles et a fortiori futures !

Ceci est d'autant plus paradoxal que l'innovation est plus que jamais mise en avant dans le monde de l'entreprise comme la planche de salut incontournable en matière de produits et services, de marketing, de technologie de production, de systèmes d'information, de R&D, de logistique, de modèle économique, etc. Alors serait-elle impossible en matière de modèle de management des hommes ⁽³⁾, d'organisation et de leadership ?

Il existe depuis déjà quelques décennies des modèles alternatifs de management des hommes et de leadership, dont il est remarquable d'observer que plusieurs d'entre eux sont quasiment absents de la littérature managériale en langue française... Pourtant, certains apparaissent comme particulièrement intéressants par leurs capacités à « humaniser » les organisations et surtout à apporter des solutions innovantes et pertinentes pour les défis managériaux de celles-ci. C'est particulièrement le cas du paradigme du « *servant leadership* » (qu'on peut traduire littérale-

ment par « leadership du serviteur », ou encore par « leadership par le service ») qui demeure quasiment inconnu en France, tant dans le monde des entreprises que dans celui des formations supérieures au management, bien qu'il ait déjà fait largement les preuves de sa pertinence et de son efficacité, tant économique que sociale et managériale. Il s'agit d'un véritable modèle alternatif de management des hommes et de leadership par rapport au vieux modèle « néotaylorien » toujours dominant.

Un modèle humaniste et efficace

La philosophie du modèle traditionnel de management et surtout ses pratiques dominantes restent très marquées par des conceptions hiérarchiques et centralisées, et notamment par une conception archaïque et souvent de nature « monarchique » de l'exercice du pouvoir et de la figure « héroïque » du leader, notamment en France. Elles reflètent en réalité tout un ensemble de croyances et d'idées reçues datant de « l'âge industriel », très peu remises en cause à ce jour.

Greenleaf, le pionnier. Bien que son invention par Robert Greenleaf, ancien dirigeant des ressources humaines de la société américaine ATT, remonte à la fin des années 70, le modèle du « *servant leadership* » traduit une philosophie managériale qui s'avère aujourd'hui particulièrement intéressante et avant-gardiste. Elle est en grande partie opposée à celle du modèle

*Tout se passe
comme si le modèle
de management
hérité du début
du xx^e siècle
était une fatalité.*

- (1) M. Crozier, *L'Entreprise à l'écoute*, InterEdition, 1989 ; H. Mintzberg, *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizations*, The Free Press, 1989 ; P.M. Senge, *The Fifth Discipline : The Age and Practice of the Learning Organization*, Currency Doubleday, 1990.
➤ (2) Ph. de Woot, *Responsabilité sociale de l'entreprise*, Economica, 2005.
➤ (3) G. Hamel, *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 2007.



» de management traditionnel hiérarchique et bureaucratique. Elle constitue un vrai paradigme alternatif et radicalement innovant de leadership organisationnel et de management des hommes, apparemment paradoxal mais qui se révèle en pratique à la fois puissant et humaniste. Greenleaf en a formalisé le premier la philosophie et les principes d'action⁽⁴⁾.

Ce modèle traduit effectivement un changement radical de philosophie managériale. Il s'oppose à la conception occidentale traditionnelle du leader qui serait une personnalité charismatique, héroïque, toute-puissante, visionnaire et solitaire.

Greenleaf critique cette croyance largement répandue, par les médias mais aussi les organismes et institutions de formation spécialisés, selon laquelle le leader serait une sorte de « héros » sachant surmonter l'adversité et les situations difficiles pour devenir le « sauveur » de l'organisation, à l'image de la mythologie « hollywoodienne ». Il note que c'est encore typiquement la démarche la plus courante dans le monde des entreprises où l'on a toujours tendance à rechercher l'homme providentiel, le sauveur qui serait censé redresser une entreprise ou la conduire au succès par son seul génie personnel, au vu de ses références passées !

Greenleaf montre que cette conception simpliste et archaïque du « leader héros » tend à nous induire en erreur, car nous pensons que nous devons toujours rechercher et dépendre d'un « Superman » pour trouver des solutions à nos problèmes, qu'ils soient de nature organisationnelle ou politique. Au contraire, explique-t-il, un « manager-leader » qui se considère d'abord comme un « serviteur » de son organisation et de ses troupes va jouer un autre rôle et adopter des attitudes et comportements complètement différents, mais surtout bien plus efficaces pour l'entreprise et bien plus

satisfaisants pour les collaborateurs que ceux d'un « manager-leader héros » traditionnel.

Ce paradigme alternatif de management fait un pari sur le potentiel d'intelligence individuelle et collective des hommes. Il est fondé sur le principe prioritaire de service des responsables hiérarchiques à l'égard de leurs collaborateurs et subordonnés afin qu'ils puissent accomplir leurs tâches dans les meilleures conditions, au lieu que ces derniers soient au service des premiers comme dans le modèle de management hiérarchique traditionnel !

Le « *servant leadership* » traduit une compréhension profonde et moderne de la nature sociale, interactive, multidimensionnelle mais aussi des conditions éthiques du phénomène du leadership. Il montre aussi clairement les compétences et les pratiques managériales spécifiques d'un manager agissant en « *servant leader* ». Il souligne leurs différences avec celles du management hiérarchique, bureaucratique, voire autocratique qui caractérise la plupart des entreprises et organisations françaises...

Contrairement à ce que beaucoup de dirigeants et managers traditionnels pourraient penser, ce modèle alternatif ne relève pas d'une aimable utopie. Il a en effet déjà fait la preuve de son efficacité et de sa supériorité opérationnelle dans les divers types d'entreprise et d'organisation qui l'ont expérimenté, notamment aux Etats-Unis mais aussi dans les pays nordiques voire dans des pays tels que l'Inde.

Un exemple célèbre en Europe a été celui de la compagnie aérienne SAS, qui au début des années 80 avait appliqué ces principes avec succès. Son président a d'ailleurs écrit un ouvrage remarqué sur

**Le « servant leader »
parie sur
l'intelligence
individuelle et
collective des
hommes.**

» (4) L. C. Spears et M. Lawrence, *Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century*, John Wiley and Sons, 2002.

cette expérience, dont le titre en français traduit bien de façon imagée le sens du propos : « **Renversons la pyramide** »⁽⁵⁾.

Une étonnante modernité. Dans la période de crise managériale mais aussi morale que nous traversons, ce paradigme radicalement différent de leadership apparaît particulièrement opportun. Il permet en effet de remédier à de nombreux dysfonctionnements managériaux et organisationnels, mais aussi à de fréquentes « carences éthiques » des pratiques de management des hommes. Il s'inscrit dans la continuité d'un courant humaniste de la pensée managériale qui a existé depuis le début du xx^e siècle, mais qui a été éclipsé par la conception « néotaylorienne », productiviste, instrumentale et « hypergestionnaire » du management où l'homme n'est considéré que comme un moyen de production dont il convient d'abord de minimiser le coût. La vision mécaniste et simpliste du management des hommes qu'il traduit domine encore largement les schémas mentaux de la plupart des dirigeants, même si cela est en partie masqué par un jargon anglo-saxon envahissant et des modes managériales qui se succèdent.

Mais ce qui est sans doute plus grave, c'est qu'ils sont encore dominants dans le système éducatif spécialisé en sciences de gestion ou en management, qui devrait pourtant être à l'avant-garde. Il en résulte une forte propension à la reproduction d'un modèle de plus en plus obsolète.

Cependant, les changements profonds et accélérés de l'environnement du monde des entreprises, la complexité croissante des affaires font que certains responsables et observateurs lucides réalisent que ces formations traditionnelles au management se révèlent finalement inadéquates et inefficaces vis-à-vis des principaux dysfonctionnements managériaux et organisation-

nels évoqués. Cette inadéquation et cette inefficacité expliquent que les formations classiques au management (comme les programmes MBA), caractérisées par des approches de nature essentiellement analytique et quantitative, soient de plus en plus critiquées sur le fond par d'éminents spécialistes⁽⁶⁾, bien que leurs promoteurs en fassent toujours naturellement une forte promotion et vantent leurs prétendus mérites, pour d'évidentes raisons commerciales...

Certains dirigeants lucides commencent néanmoins à prendre conscience que les modes de management des hommes doivent profondément évoluer. Ils comprennent en effet qu'ils réaliseront d'autant mieux leurs objectifs stratégiques qu'ils sauront être plus à l'écoute des hommes et de leur environnement, qu'ils « débureaucratiseront » leurs organisations et qu'ils réduiront le poids et le pouvoir de la hiérarchie⁽⁷⁾.

Certains responsables lucides perçoivent l'inadéquation des formations actuelles.

Aussi leur apparaît-il nécessaire d'humaniser davantage leurs modes de management des hommes et des organisations par d'autres attitudes et d'autres comportements tels que : la pratique systématique de l'écoute et du dialogue notamment avec les collaborateurs, la création d'un climat de confiance, la pratique de la délégation et de la responsabilisation des personnes et des équipes, l'encouragement à la prise d'initiative et aux idées créatives, une bonne prise en compte des aspects qualitatifs du travail, et tout particulièrement des aspects psychologiques dans les relations humaines à caracté-

➤ (5) J. Carlzon, *Renversons la pyramide*, InterEditions, 1986.

➤ (6) H. Mintzberg, *Managers Note MBAs*, Berrett Koehler Publisher Inc., 2004 ; V. de Gaulejac, *La Société malade de la gestion*, Seuil, 2005 ; J. M. Podolny, « The Buck Stops (and Starts) at Business Schools », *Harvard Business Review*, juin 2009.

➤ (7) G. Hamel, « Moon Shots for Management », *Harvard Business Review*, février 2009.

➤ tère professionnel⁽⁸⁾. Cela implique la pratique de nouveaux modes de management des hommes et de leadership, offrant davantage de liberté à l'ensemble des collaborateurs⁽⁹⁾.

La philosophie managériale du « *servant leadership* » apporte des réponses particulièrement intéressantes à ces besoins de modernisation et surtout d'amélioration de la qualité et de l'efficacité des pratiques de management des hommes. Ses principes humanistes permettent de bien mieux valoriser les potentiels individuels et collectifs, de développer des formes d'intelligence collective qui contribuent beaucoup plus efficacement aux objectifs stratégiques de l'organisation et par conséquent, de façon plus pérenne, à ses performances globales.

Une philosophie de service aux collaborateurs

Greenleaf explique que, plutôt que d'exercer prioritairement son pouvoir hiérarchique et de vouloir tout contrôler, le « *servant leader* » est inspiré par une philosophie managériale très différente⁽¹⁰⁾.

Il écoute de manière attentive ses collaborateurs pour comprendre leurs idées, leurs besoins et leurs soucis et va agir de façon réfléchie pour aider à la recherche d'un consensus créatif. Il essaie de trouver un équilibre de bon sens entre des points de vue différents voire opposés, en s'élevant au-dessus de simples compromis, afin de trouver une solution qui sera perçue par le plus grand nombre comme juste, pertinente et compréhensible.

On peut résumer les principaux principes d'action du « *servant leadership* » de la façon suivante :

- ▶ fournir les informations essentielles pour une compréhension complète de la mission de l'organisation, par tous ;
- ▶ coconstruire une vision réellement par-

tagée avec le plus grand nombre de collaborateurs quant au projet stratégique de l'organisation ;

- ▶ s'autocontrôler (notamment au niveau de ses propres émotions) quelles que soient les circonstances, afin d'agir toujours de manière éthique (respect des valeurs humanistes, respect des normes définies par la culture de l'organisation) ;

- ▶ mettre l'accent sur l'importance des relations de coopération entre les différents acteurs de l'organisation en soulignant leur interdépendance selon une vision systémique ;

- ▶ apprendre des erreurs (au lieu de chercher d'abord à les sanctionner) et favoriser le développement d'une culture managériale d'apprentissage à tous les niveaux et de façon permanente (organisation plus « apprenante ») ;

- ▶ encourager de toutes les façons possibles et récompenser les contributions créatives de tous les membres et de toutes les équipes, et ce, à tous les niveaux ;

- ▶ avoir soi-même un rôle exemplaire au niveau de ses comportements professionnels de « *servant leader* » ;

- ▶ attacher une importance essentielle à la construction et au maintien d'un vrai climat de confiance, tant avec les

acteurs internes qu'avec les partenaires externes de l'organisation, par un dialogue et une communication sincère et permanente, par l'encouragement à une véritable coopération entre les acteurs, par une transparence de l'information sur l'organisation, par une délégation des responsabilités et par l'encouragement à l'autonomie des collaborateurs ;

Le leader-serviteur adopte un comportement pouvant servir d'exemple à ses collaborateurs.

➤ (8) H. Serieyx, *Confiance... Mode d'emploi*, Maxima, Laurent du Mesnil, 2009.

➤ (9) B. M. Carney, I. Getz, *Freedom Inc.*, Crown, 2009.

➤ (10) A. McGee-Cooper et G. Loooper, *The Essentials of Servant Leadership : Principles in Practice*, Pegasus Communications Inc., 2001 ; L. C. Spears et M. Lawrence, *op. cit.*

► adopter un esprit d'humilité, de simplicité, de partenariat et de service envers toutes les personnes de l'organisation et en particulier vis-à-vis de ses subordonnés afin de faciliter leur tâche et les inciter à donner le meilleur d'eux mêmes...

Comme le souligne Greenleaf, le «*servant leadership*» ne se caractérise pas par une quête personnelle du pouvoir, du prestige ou des récompenses matérielles visant surtout d'abord à satisfaire l'ego du dirigeant, comme c'est très souvent le cas dans le système organisationnel toujours dominant. Au contraire, il est important de souligner, au plan des valeurs, que ce type de leadership procède d'une motivation intrinsèque de nature «altruiste» du responsable hiérarchique pour aider, enrichir et élever les autres vers de nouvelles possibilités et de nouveaux niveaux d'accomplissement professionnel, à la fois comme personne et comme équipier, et cela, dans l'intérêt bien compris de tous.

Ce modèle de leadership, fondé donc prioritairement sur une relation de service aux collaborateurs, explique-t-il, suscite une synergie «magique» quand le leader sait mettre de côté son ego et a sincèrement la volonté de construire des relations de confiance avec tous. Ce comportement favorise énormément l'apprentissage permanent de tous et donc contribue à développer les capacités d'adaptation et de transformation de l'organisation, notamment dans un environnement rapidement évolutif.

Les expériences de terrain qui ont mis en pratique ce modèle du «*servant leadership*» dans divers types d'organisation, notamment des entreprises aux Etats-Unis, ont toutes montré que les pratiques managériales qu'elles impliquent produisent des performances nettement supérieures à celles qui fonctionnent selon les schémas de management classiques, tout en appor-

tant plus de satisfaction à l'ensemble des collaborateurs⁽¹¹⁾. Comment expliquer la supériorité opérationnelle de ce modèle alternatif, radicalement innovant et apparemment paradoxal de leadership et de management des hommes ?

Il convient d'abord de rappeler que le phénomène du leadership est un processus social interactif par lequel un leader, du fait de son «autorité», de son projet, de sa personnalité, de ses attitudes et com-

portements, réussit à obtenir l'adhésion libre et donc la mobilisation et la coopération volontaires des personnes et des équipes. La qualité et les performances du leadership peuvent être définis en grande partie par ce que les Anglo-Saxons appellent le «*follower-ship*», c'est-à-dire la propor-

tion des personnes qui vont suivre spontanément et librement le leader, qui vont adhérer à son projet et s'engager à donner le meilleur de leurs talents et de leur énergie pour le servir.

Un leadership de qualité se caractérise par l'existence d'un contrat «gagnant-gagnant», de nature partenariale, entre chaque collaborateur et l'entreprise ou l'organisation où il travaille. Ce qui résulte d'une alchimie humaine complexe, et en particulier d'une bonne appréhension des conditions de succès psychologiques et psychosociologiques des relations humaines au sein d'une organisation. Elles conditionnent le phénomène de mobilisation volontaire des personnes qui caractérise un leadership de haute qualité. La puissance et le caractère humaniste du modèle du «*servant leadership*» résultent en grande partie de la supériorité de son «intelligence managériale» mais aussi de son caractère hautement éthique, par rapport aux modes traditionnels de manage- ➤➤

Le phénomène du leadership est un processus social qui génère une adhésion libre et spontanée.

► (11) L. C. Spears et M. Lawrence, *op. cit.* ; A. McGee-Cooper et G. Looper, *op. cit.*

» ment où l'homme n'est considéré que comme un moyen de production parmi d'autres, et non une fin, au service de la maximisation des profits pour les seuls actionnaires...

Une éthique source de performance

Une des caractéristiques les plus importantes du « *servant leadership* » a trait à son humanisme et à la qualité de son éthique managériale. Contrairement au modèle traditionnel du leadership héroïque, hiérarchique et tout-puissant, focalisé sur la productivité et la maximisation de la rentabilité à court terme, ce modèle considère que les collaborateurs sont une fin de l'entreprise et non de simples moyens, et qu'à ce titre ils doivent être mis effectivement au centre de l'attention des pratiques de management puisqu'ils sont la principale (si ce n'est la seule) source de création de valeur.

Dans cette perspective, le manager agissant en « *servant leader* » doit en priorité aider soit directement soit indirectement (en créant les conditions adéquates) chaque collaborateur (ou équipe de travail) afin qu'il (ou qu'elle) puisse accomplir ses tâches dans les meilleures conditions. En un mot, il doit être d'abord au service de ses collaborateurs bien avant de vouloir les superviser et de les contrôler, comme dans les pratiques de management traditionnelles où ceux-ci sont d'abord au service de la hiérarchie et lui doivent obéissance...

Un des exemples les plus célèbres et les plus emblématiques de la pratique du « *servant leadership* » est sans doute celui du dirigeant de la compagnie aérienne américaine Southwest Airlines (une des très rares compagnies à avoir toujours fait des bénéfices, même pendant les périodes de crise), où les employés se disent très motivés par leur contexte de travail, parce qu'ils bénéficient d'une excellente ambiance, et s'avèrent

particulièrement fidèles à l'entreprise malgré des salaires inférieurs à la concurrence ! Ce mode de management explique largement la compétitivité et les performances supérieures pérennes de cette société dans un secteur très concurrentiel. Herb Kelleher, son fondateur et ex-dirigeant, illustre bien ce principe de leadership quand il déclare : « Vous devez mettre les hommes en premier et si vous le faites réellement vous verrez que les résultats économiques suivront automatiquement... »

Il en résulte en effet une plus grande attention aux collaborateurs et aux considérations d'éthique managériale de la part des managers. Ceux-ci vont adopter spontanément d'autres attitudes et comportements empreints de respect, de partage, d'aide, d'empathie, d'encouragement, d'aide à l'apprentissage, de convivialité, d'esprit de partenariat et de coopération vis-à-vis des collaborateurs. Il en résulte

une « culture de leadership » radicalement différente, beaucoup plus favorable à l'épanouissement des talents et des potentiels des collaborateurs. Ces derniers vont naturellement beaucoup l'apprécier et l'organisation en profitera, notamment en termes de performances économiques.

C'est la même philosophie managériale qu'applique le dirigeant inonoclaste de la grande société indienne « high tech » HCL Technologies dont le slogan est « Employee first, customer second »⁽¹²⁾.

La philosophie managériale de ce modèle du « *servant leadership* » traduit une étonnante modernité et représente une orientation très pertinente pour « humaniser » bien davantage les pratiques de management des hommes, en les rendant non seulement plus éthiques et plus responsables, mais aussi plus efficaces. En outre,

**La société indienne
HCL Technologies
a pour devise
« Le salarié
d'abord, le client
en second lieu ».**

» (12) A. Hatchuel, « Leçons indiennes », *Le Monde de l'économie*, 28 septembre 2010.

il apparaît particulièrement opportun dans le contexte économique du XXI^e siècle qui reposera de plus en plus sur la connaissance et l'apprentissage permanent. Les meilleurs spécialistes du management s'accordent aujourd'hui sur le fait que la qualité du leadership et des pratiques de management vont constituer le principal facteur clé de performance pérenne des entreprises⁽¹³⁾. C'est aussi le point de vue du modèle européen de la qualité EFMD, qui met l'accent sur le leadership comme facteur déterminant de la qualité globale et qui s'impose de plus en plus dans les grandes entreprises du nord de l'Europe.

Une réponse à la crise structurelle du management

La crise profonde actuelle, de nature économique mais aussi managériale et morale, met en lumière plus que jamais les « coûts cachés » qui résultent des pratiques traditionnelles de management des hommes dans la plupart des organisations⁽¹⁴⁾.

Nous avons souligné qu'on assiste en effet non pas à un progrès, mais au contraire à une régression dans la qualité du management des hommes depuis une bonne vingtaine d'années. Ce phénomène a eu tendance à s'accroître depuis les années 90, sous l'influence conjuguée de facteurs comme l'informatisation des systèmes de gestion, qui a eu pour conséquence d'accroître la centralisation des processus de décision et le poids de la hiérarchie. S'y ajoutent des procédures censées rationaliser la gestion, auxquelles doivent s'adapter les collaborateurs avec des marges de liberté et d'initiative de plus en plus restreintes.

Une augmentation des contrôles, des reportings et des audits en tous genres, traduisent un renforcement de la bureaucratiation du management qui vient saper le moral de l'encadrement et nuire à son effi-

cacité, compte tenu du temps de travail souvent considérable qu'ils doivent y consacrer (sans que d'ailleurs cela évite des malversations et des scandales financiers, comme en témoigne l'actualité des dernières années). Enfin, les pratiques « hypergestionnaires » des dirigeants, obsédés par des réductions de coûts et des objectifs financiers de rentabilité à court terme, sous la pression de leur actionnariat institutionnel, vont dans le même sens.

Tous ces éléments ont entraîné, outre une pénalisation cachée des performances de l'entreprise ou de l'organisation, une démobilisation de nombreux collaborateurs, dont le potentiel est du même coup considérablement sous-exploité.

Face à cette crise structurelle du management des hommes, le modèle du « *servant leadership* » apparaît comme une alternative qui apporte des réponses nouvelles et pertinentes à de nombreux dysfonctionnements et aux défis

humains, managériaux et organisationnels auxquels la plupart des organisations, notamment les plus grandes, sont aujourd'hui confrontées.

Pour illustrer les réponses de ce modèle alternatif innovant de leadership, prenons l'exemple d'un phénomène

bien connu, évoqué depuis de nombreuses années sous l'appellation « malaise des cadres ». Il résulte essentiellement de contradictions dans les pratiques managériales courantes entre, d'une part, les injonctions et les pressions de la hiérarchie sur l'encadrement, notamment celui dit de proximité, afin d'obtenir toujours plus de résultats économiques et de productivité à court terme, et, d'autre part, les réalités et les contraintes humaines du terrain auxquelles ils doivent faire face quotidienne- ➤➤

**Le renforcement
de la bureaucratie
et le poids des
procédures sapent
le moral
de l'encadrement.**

➤ (13) J. Pfeffer et R. Sutton, *Faits et foutaises dans le management*, Vuibert, 2007 ; G. Hamel, *op.cit.*, (2007).

➤ (14) H. Savall, et V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, Economica, 1989.

» ment. Ces dernières ayant souvent tendance à être négligées ou considérées comme secondaires par des dirigeants et des managers qui ont une conception essentiellement instrumentale et technique du management des hommes, axée sur les seuls résultats économiques⁽¹⁵⁾.

Or la pratique du « *servant leadership* » peut lever ce type de contradiction. Elle ne crée pas de pareils dysfonctionnements, comme le montrent des expériences organisationnelles variées, du fait des relations de travail fort différentes qu'elle génère. Celles-ci sont fondées sur le dialogue, l'écoute et le respect des hommes, sur la recherche du consensus, l'encouragement aux idées créatives et innovantes venant de tous, sur la prise d'initiatives sans avoir à en référer à la hiérarchie, et surtout sur une posture intelligente et efficace de service de la hiérarchie à l'égard de tous les collaborateurs. Elle facilite leur tâche et leur apporte une puissante source de motivation et de satisfaction, en particulier pour ceux qui sont sur le terrain, confrontés aux clients.

Un autre exemple de cette crise structurelle du management – dont la prise de conscience est paradoxalement récente en France – a trait aux risques psychosociaux (et en particulier le phénomène du stress au travail) qui affectent un nombre très important et croissant de salariés (un sur quatre environ, d'après de récentes statistiques de l'ANACT). Ces risques résultent en grande partie des pratiques de management des personnels et des modes d'organisation du travail (bien que cela ait été nié jusqu'à une date très récente par le patronat, notamment le MEDEF) qui mettent la pression sur les salariés en fixant des objectifs toujours plus élevés et en pratiquant des méthodes fréquemment empreintes de dérives non éthiques, telles que des comportements de « petit chef » avec menaces

diverses, chantage à l'emploi, flicage, harcèlement, discrimination, etc.

L'actualité des entreprises est particulièrement riche en illustrations de ce phénomène, qui a tendance à gangrener le monde des entreprises (mais aussi d'autres types d'organisations) depuis quelques années. Ce furent notamment les cas médiatisés de nombreux suicides pour raisons professionnelles survenus chez Renault, France Télécom et d'autres grandes entreprises.

Grâce à sa philosophie et ses principes d'action, le modèle du « *servant leadership* » s'attache en priorité à créer de meilleures conditions de travail en instaurant des relations managériales de qualité et plus partenariales, un dialogue

et une écoute permanente des collaborateurs par les responsables hiérarchiques, des contextes de travail plus ouverts et plus participatifs et une liberté de parole à tous les niveaux. Il conduit donc à responsabiliser davantage les collaborateurs en leur donnant plus d'autonomie, de flexibilité et de liberté. Il crée aussi un climat de travail beaucoup plus serein et motivant pour l'ensemble des collaborateurs, qui là encore permet de réduire considérablement les risques de dysfonctionnements graves tels ceux évoqués plus haut.

Le paradigme alternatif de management des hommes que représente le « *servant leadership* » propose donc des réponses très innovantes, particulièrement intéressantes et pertinentes par rapport à de nombreux défis et dérives du management des hommes que l'on observe aujourd'hui. Il apparaît comme plus éthique mais aussi plus efficace par sa capacité supérieure à entraîner et à mobiliser les talents et les énergies des hommes pour qu'ils décident de les mettre spontanément au service des

Le management responsable est la facette managériale du développement durable.

» (15) P. de Woot, *op.cit.*

objectifs stratégiques de l'organisation. De plus, ce modèle est parfaitement cohérent avec la nouvelle philosophie du « management responsable » qui est la facette managériale du concept de « développement durable ». Il s'agit incontestablement d'un modèle humaniste de leadership, qui a pour mérite de beaucoup mieux prendre en compte la psychologie humaine dans les contextes de travail. Or celle-ci est souvent ignorée ou seulement intégrée de façon simpliste voire erronée, dans la plupart des pratiques traditionnelles de leadership et de management des hommes⁽¹⁶⁾.

La supériorité de la philosophie managériale du « *servant leadership* » est de faire du service aux collaborateurs la mission prioritaire car ils sont véritablement considérés comme le levier clé de la performance organisationnelle, et pas de simples « facteurs de production » selon une optique purement gestionnaire. Ce qui a pour conséquence automatique d'induire des attitudes et des comportements managériaux plus éthiques, plus responsables et plus efficaces de la part des « *servant leaders* » à tous les niveaux.

Il s'agit non pas « d'assister » les collaborateurs, mais au contraire de les responsabiliser, de leur apporter le soutien psychologique et matériel adéquat pour qu'ils puissent accomplir leur tâche dans les meilleures conditions possibles, de créer et d'entretenir des contextes organisationnels dynamiques, ouverts et créatifs qui soient favorables à leur motivation, à la libération de leurs talents et à leur mobilisation sur les objectifs stratégiques de l'organisation, d'encourager leur apprentissage et de contribuer au développement de leurs compétences et à leur épanouissement professionnel durable.

Le « *servant leadership* » se caractérise donc par des pratiques managériales plus avancées, car plus fines au plan psychologique

et plus intelligentes que celles qui dominent encore largement le paysage organisationnel et le monde du travail en France. Il paraît hautement souhaitable que les élites dirigeantes des organisations prennent conscience des enjeux de la qualité du management des hommes et du leadership pour l'avenir de leurs organisations. Ce modèle radicalement innovant et humaniste offre en effet des avantages considérables. Il représente une avancée déterminante dans de nouveaux contextes de travail où la qualité et la pertinence des comportements humains vont apparaître de plus en plus à l'avenir comme un facteur clé de la compétitivité et des performances pérennes des entreprises.

Les freins à l'adoption

Certes, ce paradigme alternatif de leadership présente un aspect paradoxal et utopique pour les mentalités traditionnelles encore très imprégnées des croyances « néotayloriennes » en matière d'exercice du pouvoir et de management des hommes. Il s'oppose de façon assez frontale au vieux modèle organisationnel pyramidal, hiérarchique et bureaucratique.

Plusieurs freins culturels, sociologiques mais aussi psychologiques existent à sa diffusion et à son adoption, en

particulier dans le contexte français. Parmi les principaux, soulignons :

- ▶ d'abord, l'ignorance de l'existence même de ce modèle de leadership et de management des hommes, tant dans le monde des entreprises que dans celui du système éducatif spécialisé ;
- ▶ la peur des dirigeants de devoir partager l'exercice du pouvoir avec d'autres acteurs organisationnels et la crainte d'affaiblir leur autorité ;

La qualité des comportements va de plus en plus apparaître comme un facteur clé de performance.



▶ (16) P. Laine, *Le Leadership organisationnel, de la théorie à la pratique*, Chenelière Education, 2008.

►► les schémas mentaux dominants chez les managers formés dans les écoles d'affaires qui se caractérisent toujours par une forte croyance dans les vertus d'un management hiérarchique, élitiste, instrumentalisé et « hypergestionnaire », focalisé sur les seuls aspects quantitatifs et en particulier sur les résultats financiers à court terme ;

► le changement radical de modèle mental et de manière d'exercer le pouvoir et de diriger une organisation qu'il suppose par rapport à la culture hiérarchique et bureaucratique qui domine encore dans ce pays ;

► la difficulté de trouver et de nommer des dirigeants dont le goût du pouvoir et du prestige, l'attrait de fortes rémunérations et autres avantages matériels ne soient pas la source principale de leurs motivations pour des responsabilités managériales ;

► la croyance, toujours très ancrée dans les mentalités du monde de l'entreprise, de la soi-disant supériorité du chef unique, tout-puissant voire autoritaire, comme condition d'efficacité et d'obtention des meilleurs résultats économiques ;

► l'influence prédominante des actionnaires sur le choix des profils des dirigeants dans le système capitaliste traditionnel, qui ont tendance à se focaliser sur des profils de « gestionnaire », plutôt que sur ceux de véritable « leader » ayant des capacités à entraîner les hommes, à développer des relations humaines et à pratiquer des modes de management et de leadership perçus comme de haute qualité par le plus grand nombre de collaborateurs.

La philosophie et les pratiques managériales issues du modèle du « *servant leadership* » viennent défier et contredire les hypothèses, croyances et idées reçues qui caractérisent les schémas mentaux, les principes et les pratiques des dirigeants et managers traditionnels français. Lever ces freins en France passe par de profonds

changements culturels et un changement assez radical de modèle de management des hommes et des organisations par rapport à celui qui domine encore aujourd'hui le paysage organisationnel national. C'est un très vaste défi tant pour le monde professionnel dont les comportements traditionnels doivent profondément changer. Mais c'est surtout un énorme défi pour le système éducatif spécialisé qui est en grande partie responsable de la formation et donc de la philosophie managériale, des profils et des compétences des futurs managers.

Cependant divers signaux positifs apparaissent en ce début du XXI^e siècle en faveur

d'une telle évolution. Citons parmi ceux-ci : la crise structurelle du management traditionnel avec la multiplication des dysfonctionnements voire des « scandales managériaux » qui ont caractérisé certaines entreprises et organisations ; des exemples d'organisations étrangères qui se sont enga-

gées avec succès dans cette voie du changement de modèle de management et de leadership⁽¹⁷⁾ ; l'émergence croissante des préoccupations de développement durable et de « management responsable » avec, par exemple, la récente norme ISO 26000 ; les efforts de mouvements progressistes tels que ceux du CJD (Centre des jeunes dirigeants), mais aussi l'amorce d'une certaine prise de conscience du système éducatif spécialisé⁽¹⁸⁾.

Comme le fait remarquer Gary Hamel, fin analyste et prospectiviste du management des organisations, il est plus que temps de repenser les hypothèses fondatrices des principes et pratiques traditionnels du management des organisations, qui ne sont plus valables dans le contexte

Le changement de comportement des dirigeants est un vaste défi tant les schémas mentaux sont périlleux.

► (17) G. Hamel, *op.cit.* (2007).

► (18) Institut de l'entreprise, *Repenser la formation des managers*, Les Notes de l'Institut, juin 2010.

actuel (et qui le seront de moins en moins à l'avenir) compte tenu des changements majeurs intervenus. Il souligne de façon fort pertinente que le domaine du management des hommes et du leadership reste paradoxalement celui où existe un potentiel d'innovation très important car les vieux schémas perdurent depuis près d'un siècle... Il affirme avec pertinence que le domaine où les entreprises devront impérativement le plus innover sera celui de leurs « technologies organisationnelles », clé de leurs performances futures⁽¹⁹⁾.

Un défi pour le système éducatif

Le modèle du « *servant leadership* » apparaît comme radicalement innovant. Ses avantages dans le contexte de la crise structurelle que connaît le modèle traditionnel de management devraient intéresser les dirigeants les plus perspicaces qui en comprendront l'importance déterminante à l'avenir pour la compétitivité et les performances de leur entreprise. Il permet en effet d'apporter des réponses opérationnelles, ayant fait leurs preuves sur le terrain, à la plupart des dysfonctionnements graves et croissants qui gangrènent aujourd'hui beaucoup d'organisations.

Mais il oblige à de profondes remises en cause d'un ensemble de croyances, d'idées reçues et de principes de management qui sont encore fortement ancrés dans les mentalités, malgré leur inadéquation croissante au contexte actuel et a fortiori futur.

La récente et profonde crise économique touche aussi les modes de management des hommes et leurs aspects éthiques. Elle devrait conduire à accélérer de salutaires remises en cause et à progresser dans « l'humanisation » et dans la qualité des pratiques de leadership et de management dans les organisations éprises d'excellence, tout particulièrement dans les organisations françaises, souvent plus en retard

dans ce domaine que leurs homologues des pays du nord de l'Europe.

Par ailleurs la montée inéluctable de la nouvelle philosophie du développement durable des entreprises et autres organisations et l'aspiration croissante des salariés à un management des hommes plus responsable devrait favoriser l'intérêt pour des modèles alternatifs de leadership et de management des hommes. Dans cette perspective le modèle du « *servant leadership* » apparaît comme une piste particulièrement séduisante pour les organisations. Il permet en effet de mettre en synergie d'une part une éthique et des pratiques managériales qui assurent une meilleure qualité de vie au travail des hommes, et d'autre part des performances, notamment économiques, supérieures et pérennes.

Mais le défi majeur qu'implique la mise en œuvre de ce modèle radicalement innovant de leadership et de management des hommes a trait aux profonds changements de schémas mentaux et de pratiques managériales par rapport aux approches traditionnelles. Ce qui exige de

nouveaux profils de managers et de nouvelles compétences de leadership. Il s'agit donc sans doute d'abord d'un défi majeur pour le système éducatif français. On peut légitimement s'interroger sur sa capacité à le relever, du moins à moyen terme, tant les résistances aux changements dans ce secteur semblent encore fortes... Une note d'espoir apparaît cependant avec l'amorce d'une prise de conscience de la nécessité de repenser en profondeur la formation des futurs managers⁽²⁰⁾. ■

**Le terrain
sur lequel
les entreprises vont
devoir le plus
innover est celui
de l'organisation.**

► (19) G. Hamel, *op.cit.* (2009).

► (20) Les professeurs du Groupe HEC, *L'Ecole des managers de demain*, Economica, 1994 ; H. Mintzberg, *op.cit.* (2004) ; Institut de l'entreprise, *op.cit.*