

Mehr Licht ! Plus de lumière !

Novembre 2006



éclipse totale de soleil¹

Le *servant* leadership : une approche du leadership inspirée par le christianisme et l'éthique

Stéphane Delisle, MAP

et

Natalie Rinfret, Ph.D.

Ce qu'est le *servant* leadership ?

La notion de *servant leadership*² a été conceptualisée par Robert K. Greenleaf en 1970. Plus précisément, c'est en lisant le roman *Journey to the East* d'Hermann Hess que Greenleaf aurait trouvé une première représentation de ce qu'il entend par un leader servant (*servant leader*) :

« The central figure of the story is Leo, who accompanies the party as the servant who does their menial chores, but also sustains them with his spirit and his song. He is a person of extraordinary presence. All goes well until Leo disappears. Then the group falls into disarray and the journey is abandoned. They cannot make it without the servant Leo. The narrator, one of the party, after

¹ Source : http://membres.lycos.fr/slam42/Evenements/pages_accueil/Eclipses_Soleil.html

² Jusqu'à présent, nous n'avons pas trouvé de traduction française élégante pour l'expression « *servant leadership* ». C'est pour cette raison que *servant* est écrit en italique.

some years of wandering, finds Leo and is taken into the Order that had sponsored the journey. There he discovers that Leo, whom he had known first as servant, was in fact the titular head of the Order, its guiding spirit, a great and noble leader. » (Greenleaf, cité dans Spears, 1998, p.15-16)

Tout comme le leadership transformationnel (Burns, 1978 ; Bass, 1985), le *servant leadership* 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. » (Weber, cité par Graham, 1991, p. 107). L'analyse weberienne 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 leader ne consiste pas à être servi par autrui, mais à servir ceux qui ont choisi de le suivre. À ce sujet, Greenleaf note :

« 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. » (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, par le fait même, un devoir moral duquel découlent des comportements qui définissent le leader servant. À cet égard, le mot « *servant leadership* » 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 servant, la reconnaissance des intérêts, des besoins et des aspirations d'autrui doivent toujours passer au premier plan et ce, bien avant la satisfaction de ses propres intérêts.

Du fait que le leader servant soit investi d'une mission morale qui est celle de servir autrui, il s'ensuit que le leadership n'apparaît plus comme un moyen pour

servir efficacement n'importe quelle forme d'organisation, mais devient plutôt un vecteur de croissance personnelle qui mise sur le progrès moral des personnes qui subissent l'influence du leader servant. Comme le souligne justement Greenleaf : « The best test, and most difficult to administer, is this : Do those served grow as persons ? Do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants ? » (Greenleaf, cité dans Spears, 1998, p. 19). Il se dégage de cet extrait une idée fondamentale pour comprendre la vision du leadership véhiculée par Greenleaf : les actions du leader servant, quelle que soit la position qu'il occupe ou la fonction qu'il remplit dans une organisation, sont fondées sur l'éthique entendue ici dans son acception commune³. En ce sens, Greenleaf jette les premières bases de ce qu'il serait juste de nommer un « leadership éthique » du fait qu'il demande au leader d'unir la parole à l'action de telle sorte qu'il incarne un modèle ou un exemple de serviteur dévoué au bien-être de ses collaborateurs (Sendjaya & Sarros, 2002).

Cette recherche d'adéquation et de cohérence entre la pensée et l'action semble aussi s'actualiser dans le concept de soi (*self-concept*) qui évoque à la fois l'image de soi, l'estime personnelle, la perception de soi et la conscience de soi (Leonard, Beauvais & Scholl, 1995 ; Sosik & Dworakivsky, 1998). De l'avis de certains auteurs (Sosik & Dworakivsky, 1998), le leader servant se perçoit fondamentalement comme une personne bonne et altruiste. Dit autrement, ces leaders se voient d'abord comme des « servants naturels » (Farling, Stone & Winston, 1999 ; Greenleaf, 1977) : ils servent parce que cela semble inscrit dans leur propre nature. L'adhésion à des principes et à des valeurs morales élevés, l'humilité et un sens spirituel aigü sont autant de traits psychologiques qui reflètent la perception qu'ils ont d'eux-mêmes⁴. D'autres auteurs parlent même d'actions qui rappellent le sacrifice de soi (Choi & Mai-Dalton, 1998). De ce fait, la relation entre le leader et le collaborateur se trouve aussi changée puisqu'elle supprime tout rapport d'autorité ou de subordination entre les deux personnes pour les mettre sur un même pied d'égalité.

Ceci explique, entre autres choses, pourquoi Jésus-Christ⁵, porteur d'une mission morale élevée, consistant à mettre fin aux dissensions qui déchiraient la communauté juive, demeure l'exemple et la référence historique par excellence du leader servant. De l'avis de Greenleaf (1977), Jésus aurait choisi sciemment non pas d'exercer son pouvoir *sur* les personnes mais d'exercer son leadership *pour* les

³ « L'éthique est le seul mode de régulation des comportements qui provient d'abord du jugement personnel de l'individu, tout en se fondant sur des valeurs coconstruites et partagées pour donner sens à ses décisions et à ses actions. [...] L'éthique s'inscrit donc dans une logique préventive, c'est-à-dire qu'elle invite le sujet à éviter les conduites qui pourraient avoir des conséquences négatives sur soi-même ou sur les autres. » (Boisvert, Jutras, Legault & Marchildon, 2003, p. 43).

⁴ L.C. Spears (2000) a identifié les dix caractéristiques qui définissent le leader servant : 1) L'écoute ; 2) L'empathie ; 3) La guérison des blessures morales (*Healing*) ; 4) La conscience ; 5) La persuasion ; 6) La conceptualisation ; 7) La prévoyance (*Foresight*) ; 8) Le dévouement (*Stewardship*) ; 9) L'engagement et 10) Le sens de la communauté (*Building community*).

⁵ En lavant les pieds de ses disciples (*Évangile selon Jean*, XIII), Jésus a enseigné le *servant leadership* justement parce qu'il a incarné le modèle même du leader servant. Pour comprendre la portée symbolique du geste, il faut savoir qu'au premier siècle en Palestine, l'action de laver les pieds d'une personne était vue comme un acte avilissant puisque cette tâche était réservée uniquement aux esclaves et aux autres serviteurs lorsqu'un hôte franchissait la porte du maître de la maison (Ford, 1991). Advenant le cas exceptionnel où aucun esclave n'était disponible, l'invité qui avait le rang social le plus bas devait alors accomplir cette tâche. Ainsi, par son geste, Jésus a montré avec humilité comment il servait ses disciples : « This unexpected action came as a shock for his disciples, and was an unambiguous example of servant leadership. » (Sendjaya & Sarros, 2002).

gens en les servant. Conséquemment, cela montre toute la responsabilité morale qui incombe à la personne qui choisit d'endosser un tel leadership conçu comme un mode de vie, voire un *art de vivre* : par son authenticité, il doit servir à la fois de modèle et de pédagogue pour ses collaborateurs. C'est ici justement que les racines philosophiques de la notion de *servant leadership* sont mises à découvert. Comme l'indique avec insistance Aristote (384 – 322 av. J.-C.) dans son *Éthique à Nicomaque*, pour devenir juste et bon, il ne suffit pas de lire des traités de morale ! Dans l'Antiquité grecque, la philosophie a été définie comme un véritable art de vivre (Ferry, 2005) tournée vers l'action. Ainsi, la personne qui se prétend philosophe, peut éveiller la conscience d'autrui à la moralité parce qu'elle donne l'exemple et devient un modèle à imiter : « The spirit of morality is awakened in the individual only through the witness and conduct of a moral man...The teacher is not merely an instrument of communication ; he is part of what is communicated. » (Gini, cité par Graham, 1991, p.112).

Et l'avenir ?

Même si la notion de *servant leadership* est perçue comme étant prometteuse pour l'avenir, Bass (1999) juge qu'il s'agit plus d'un courant que d'une théorie puisqu'aucune étude empirique n'a démontrée sa validité. Néanmoins, par la reconnaissance d'une mission sociale qui invite le leader à servir les personnes marginalisées de la société et du fait qu'il se dévoue entièrement aux besoins et aux intérêts de ses collaborateurs, le *servant leadership* présente une vision du leadership qui s'étend bien au-delà de la gestion des entreprises privées et des organisations publiques (Graham, 1991). En effet, le *servant leadership* semble destiné avant toute chose à l'amélioration du bien-être moral des personnes qui forment une communauté humaine et ce, quelle que soit la forme empruntée par celle-ci.

Les chercheurs doivent répondre encore à un bon nombre de questions avant de prétendre que l'exercice du *servant leadership* entraîne des effets bénéfiques chez les collaborateurs qui subissent l'influence du leader. De plus, d'autres questions devront faire l'objet d'études quantitatives et qualitatives approfondies pour valider le construit conceptuel : Est-ce que le *servant leadership* peut être mesuré ? Existe-t-il des facteurs organisationnels susceptibles d'encourager ou d'inhiber les comportements liés à la pratique du *servant leadership* ? Est-ce que l'exercice du *servant leadership* produit des effets significatifs différents des autres théories du leadership ? Etc. Enfin, par la notion de service qu'elle encourage à développer chez les leaders, le *servant leadership* offre une avenue intéressante pour la recherche sur les gestionnaires du secteur public, qu'ils soient parlementaires, administrateurs d'État, cadres ou fonctionnaires, parce qu'en plus d'être les dépositaires de la confiance des citoyens, ceux-ci les perçoivent aussi comme étant des serviteurs de l'État.

Bibliographie

BASS, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York, Free Press.

BASS, B.M. (1999). On the taming of charisma : a reply to Janice Beyer, *Leadership Quarterly*, 10 (4), 541-553.

- BURNS, J.M. (1978). *Leadership*, New York, Harper and Row.
- BOISVERT, Y., JUTRAS, M., LEGAULT, G.A. & MARCHILDON, A. (2003). *Petit manuel d'éthique appliqué à la gestion publique*, Montréal, Liber.
- CHOI, Y. & MAI-DALTON, R.R. (1998). On the leadership fonction of self-sacrifice, *Leadership Quarterly*, 9 (4), 475-501.
- FARLING, M.L., STONE, A.G. & WINSTON, B.E. (1999). Servant leadership : setting the stage for empirical research, *The Journal of Leadership Studies*, 6 (1/2), 49-72.
- FERRY, L. (2005). *Qu'est-ce qu'une vie réussie ?*, Paris, Livre de Poche.
- FORD, L. (1991). *Transforming leadership: Jesus' way of creating vision, shaping values & empowering change*, Illinois, InterVarsity Press.
- GRAHAM, J.W. (1991). Servant-leadership in organizations : Inspirational and moral, *Leadership Quarterly*, 2 (2), 105-119.
- GREENLEAF, R.K. (1977). *Servant leadership : a journey into the nature of legitimate power and greatness*, New Jersey, Paulist Press.
- GREENLEAF, R.K. (1970). *The servant as leader*, Massachusetts, The Robert K. Greenleaf Center.
- LEONARD, N.H., BEAUVAIS, L.L. & SCHOLL, T. (1995). A self concept-based model of work motivation, *Academy of Management Journal*, Special Volume/Issue, 322-342.
- SENDJAYA, S. & SARROS, J.C. (2002). Servant leadership : Its origin, development, and application in organizations, *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9 (2), 57-64.
- SOSIK, J.J. & DWORAKIVSKY, A.C. (1998). Self-concept based aspects on the charismatic leader : more than meets the eyes, *Leadership Quarterly*, 9 (4), 503-526.
- SPEARS, L.C. (1998). *Insights on leadership*, Canada, John Wiley & Sons, Inc.

Aussi ...

Read About Servant-Leadership, The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership (Page consultée le 25 septembre 2006). *On character and servant-leadership*, [en ligne], <http://www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/articles/On-Character-and-Servant-Leadership-Ten-Characteristics.htm>