

DIRIGER, C'EST SERVIR

**EN TANT QUE LEADER VOTRE RÔLE
N'EST PAS DE MONTER SUR SCÈNE,
MAIS DE MONTER LA SCÈNE.**

Linda Hill

Les leaders sont appelés à :

- communiquer sur des projets complexes ;
- exprimer clairement la finalité de leurs activités ;
- soutenir et encourager les équipes dans la difficulté ;
- encourager la curiosité en incitant à aller voir ce qui se passe ailleurs ;
- libérer les initiatives ;
- favoriser le développement personnel de chacun par du coaching et de la formation continue ;
- faire preuve d'imagination pour réfléchir hors sentiers battus ;
- conduire des médiations pour tenir des plannings toujours plus serrés ;
- donner des signes de reconnaissance positifs ;
- rester exigeants tout en étant bienveillants ;
- comprendre les interactions entre les personnes pour optimiser le travail en équipe.

Les leaders sont désormais attendus dans la facilitation des interactions, dans leur flexibilité relationnelle, dans la qualité de leur communication, dans leur créativité. Leur fonction a évolué vers une intervention quotidienne au cœur des relations humaines.

Aujourd'hui, pour être leader, la première compétence requise pour peu que l'on ose l'appeler ainsi est d'aimer les gens. Les aimer au sens d'avoir envie d'en comprendre la complexité. Avoir de la curiosité et de la tolérance pour des personnalités différentes de la sienne. Il s'agit de faire preuve de patience pour dénouer les crispations dans les interactions, d'humilité pour rester à sa place et laisser les autres occuper pleinement la leur, d'être capable d'animer l'opposition des points de vue pour en extraire la richesse et la complémentarité.

La bonne vieille dichotomie entre savoir-être et savoir-faire est dépassée. Être leader, c'est se mettre efficacement et humblement au service des femmes et des hommes pour leur faciliter le travail et réunir les conditions d'une plus grande qualité de vie en milieu professionnel. L'accompagnement attendu est résolument au service d'une organisation dont la finalité et les enjeux sont connus de tous. La relation de pouvoir dans cette nouvelle configuration est tout simplement hors sujet.

Les théories en faveur d'un nouveau type de management dans les entreprises ne datent pas d'hier. En 1970 déjà, Robert K. Greenleaf parlait d'un « leadership serviteur » dans son essai *The Servant as leader*¹. Son approche a bouleversé l'exercice habituel du leadership, qui, comme nous l'avons vu, était basé sur le charisme ou le pouvoir d'influence. Avec Greenleaf, le lead ne repose plus sur une posture de « sachant influent » à la limite de la manipulation pour entraîner tout le monde dans le sillage de sa volonté. Au contraire, il repose sur une posture d'humilité, fondée sur un véritable désir d'être « au service » :

- de l'entreprise, car cette dernière n'est qu'un moyen pour réaliser une ambition, un projet, un produit ;
- des clients qui bénéficient de l'activité de l'entreprise, au service de ce monde ;
- des collaborateurs grâce auxquels l'aventure est possible, car la plus grande richesse de l'entreprise est bien son capital humain.

1. Robert K. Greenleaf, *The Servant as Leader*, The Greenleaf Center for Servant Leadership, 2016. Publié pour la première fois en 1970.

De fait, le leadership serviteur est un modèle qui consiste à :

- se concentrer sur la protection de ceux dont on a la responsabilité ;
- soutenir les collaborateurs qui rencontrent des difficultés ;
- encourager et valoriser tout ce qui fonctionne ;
- comprendre et amener à résoudre les sources de dysfonctionnement ;
- accompagner l'autonomie et la maîtrise des collaborateurs ;
- favoriser le retour d'informations et des idées ;
- instaurer la confiance et la sécurité ;
- promouvoir l'esprit d'initiative ;
- créer un sentiment de communauté pour renforcer l'appartenance ;
- montrer l'exemple.

Cette intention de « vouloir servir » est un véritable changement de paradigme, dans le sens où il interpelle la représentation et la construction même du modèle managérial traditionnel qui organise, distribue et contrôle le travail « en cascade ».

Le leader serviteur s'inscrit au contraire dans une vision du travail plus coopérative, plus transverse, et beaucoup plus systémique, avec une vision d'entreprise globale (et plus en silos) et connectée en permanence à sa raison d'être. Cela nécessite un désir d'investissement au service d'une communauté, pour la soutenir, l'épauler, et surtout pour l'aider à développer des complémentarités qui l'amèneront à se dépasser. Il ne s'agit plus de coordonner le travail d'individus au sein d'un groupe pour atteindre un objectif défini à l'avance, mais de stimuler et coordonner les compétences et les personnalités pour qu'une alchimie singulière se forme et permette à chacun de se dépasser pour produire un résultat inespéré. Le rôle de ce type de leader est d'amener une équipe au-delà de ce que chacun de ses membres pouvait imaginer.

Pour passer d'un modèle de manager ancienne version à un leader serviteur nouvelle formule, le travail de changement commencera par soi : « Suis-je la bonne personne pour accepter et incarner vraiment l'idée que diriger, c'est servir ? »