

Le dirigeant- serviteur

Un modèle de bonne administration

Clarence Dunbebin

Jim Luke¹ était un professeur accompli qui voulait se lancer dans l'administration. Ses amis l'encourageaient dans ce choix. Voulant élargir son champ d'influence, Jim accepta un appel pour devenir directeur d'école. Dès le premier jour, il introduisit son propre modèle d'administration.

Mais il fut déçu. Il ne pouvait pas comprendre pourquoi, alors qu'il avait fait preuve d'un engagement total en tant que directeur, un esprit de méfiance et de division régnait dans son équipe. *Si d'autres ont réussi en tant que directeurs, se disait-il, pourquoi pas moi ?* »

Lorsqu'il était encore à l'université, Jim avait entendu parler de PODSCORB—un acronyme décrivant les tâches d'un bon administrateur : *planification, organisation, direction, supervision, coordination, budget*. Un tel modèle fut cependant très mal reçu. Ses employés commencèrent à exprimer un certain ressentiment envers cette approche traditionnelle et autoritaire.

Jim n'avait pas compris combien les mœurs avaient changé depuis que PODSCORB avait été accepté comme le b-a-ba de tout bon administrateur. Ces changements avaient produit un nouveau modèle, celui de dirigeant-serviteur. Aujourd'hui, les employés veulent des administrateurs qui orientent plutôt qu'ils n'ordonnent. Ils ne veulent pas de quelqu'un qui use de force et d'autorité pour atteindre son



objectif. Aujourd'hui, un bon administrateur, c'est quelqu'un qui sait travailler avec et pour les autres, leur donnant les moyens et l'inspiration nécessaires pour atteindre non seulement leurs propres objectifs mais aussi ceux de l'entreprise.

Robert Greenleaf a défini le concept de dirigeant-serviteur dans son article « The Servant as Leader », publié en 1970². Depuis, « des administrateurs comme Max DePree, Peter Senge, Peter Block et Stephen Covey ont souligné la nécessité de fonder toute organisation sur des bases éthiques, l'instauration d'un esprit de confiance et de service, ainsi que le respect de chaque individu³ ». Un bon administrateur introduit une dimension spirituelle dans son

institution et traite ses employés avec respect.

Greenleaf a popularisé le terme « dirigeant-serviteur », mais il ne l'a pas inventé. C'est Laurie Beth Jones qui, dans son ouvrage *Jésus PDG*, a pour la première fois attribué ce modèle à Jésus et aux autres personnalités-clés de la Bible. « C'est le principe de service, écrit-elle, qui distingue les vrais dirigeants des arrivistes. Jésus, en tant que chef, servait son peuple. La plupart des religions enseignent que nous sommes ici-bas pour servir Dieu. Pourtant, en Jésus, c'est Dieu qui nous sert⁴. »

Jésus a guéri, pardonné et rendu la vie plus supportable aux autres, car « il n'avait qu'un principe directeur :

l'amour. Aimer, c'est servir, et Dieu est amour. Le symbole de l'amour est un cercle. Le véritable service inspire à autrui un esprit de service qui vient compléter le cercle⁵. »

Greenleaf et Jones ont la certitude intime qu'un nouveau modèle de dirigeant devrait remplacer PODSCORB et d'autres modèles dont les principaux objectifs sont autoritaires et financiers. Greenleaf pense que les organisations deviendront plus puissantes lorsque les dirigeants auront pour priorité de « servir les autres — les employés, les clients et la communauté⁶ ». En édifiant la communauté, les organisations s'affermissent, en même temps qu'elles atteignent leurs objectifs financiers.

Aujourd'hui, un bon administrateur est quelqu'un qui sait travailler avec les autres et pour eux, leur donnant les moyens et l'inspiration nécessaires pour atteindre non seulement leurs propres objectifs mais aussi ceux de l'entreprise.

Qu'est-ce qu'un dirigeant-serviteur ?

La juxtaposition de ces deux notions, *serviteur* et *dirigeant*, constitue un paradoxe. Peut-on articuler ces deux notions en une seule personne ? Greenleaf et d'autres pensent que c'est non seulement possible, mais que cela doit être. Pour Greenleaf, un dirigeant-serviteur doit ressentir « *en premier* le désir de servir ». Ensuite, le choix conscient de servir « conduit à aspirer à diriger ». Le dirigeant-serviteur est « radicalement différent d'un dirigeant tout court⁷ ».

La principale différence entre l'arriviste et le dirigeant-serviteur, c'est « le souci qu'a le dirigeant-serviteur pour les autres ». Pour Greenleaf, la question est la suivante : « Est-ce que nos employés s'épanouissent ? Lorsqu'ils sont servis, deviennent-ils plus sages, plus libres, plus autonomes, plus aptes à devenir eux-mêmes des serviteurs⁸ ? »

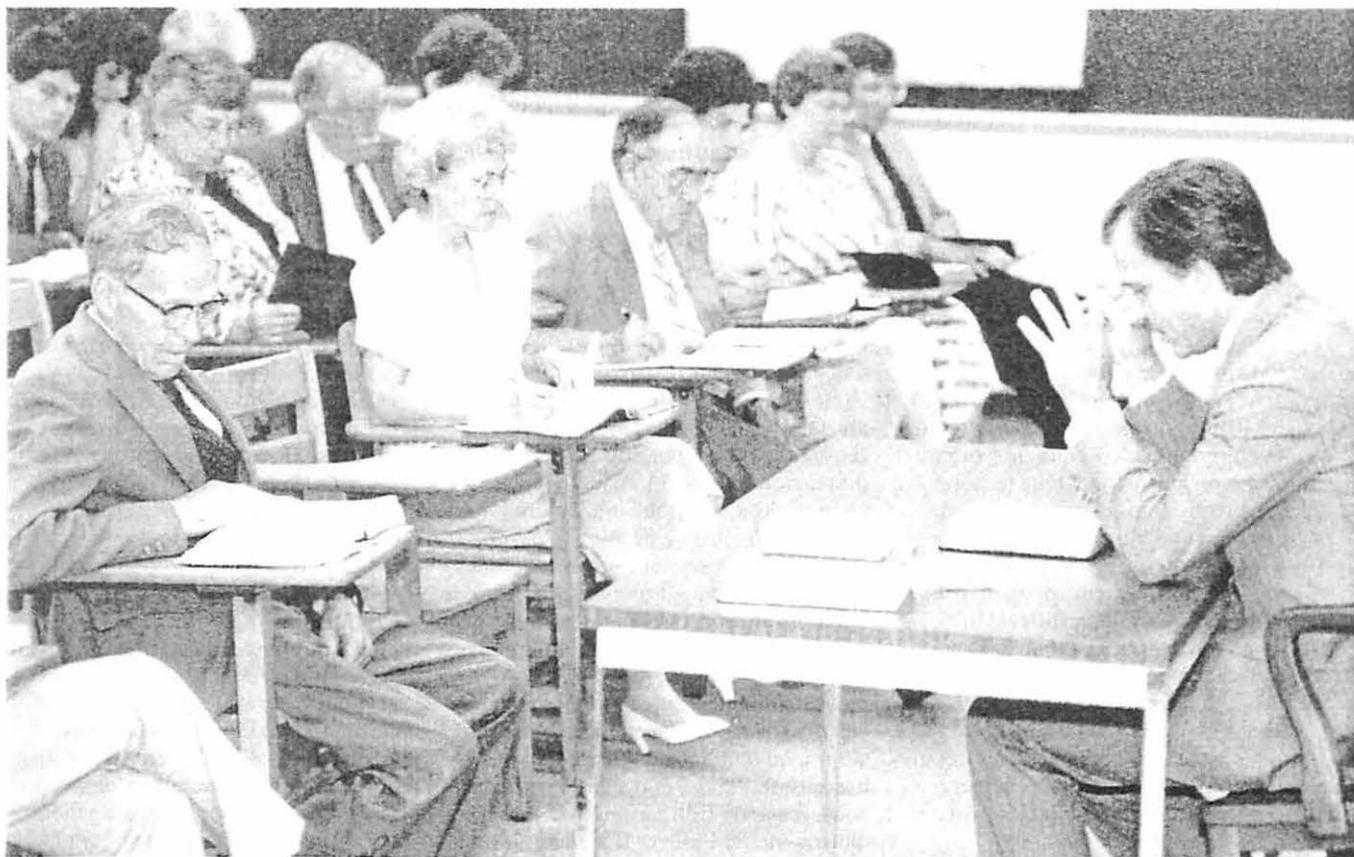
Comment le modèle de dirigeant-serviteur s'accommode-t-il de la situation actuelle de notre monde ?

Greenleaf propose la réponse suivante : « Les forces du bien et du mal dans ce monde sont la conséquence de pensées, d'actions et de comportements individuels. Qu'en est-il de nos valeurs ? Qu'en est-il des qualités futures de notre civilisation⁹ ? »

Larry Spears, directeur général du Greenleaf Center for Servant-Leadership, souligne que les qualités de dirigeant-serviteur se développent au cours de toute une vie de travail. Être un dirigeant-serviteur est une façon d'être et ne se réduit pas à certaines actions. Le modèle de dirigeant-serviteur a le potentiel de changer organisations et sociétés. Mais un tel changement n'est pas instantané¹⁰. Il faut du temps pour « choisir et cultiver des dirigeants-serviteurs ».

Comment reconnaître un dirigeant-serviteur et comment l'être ?

On peut reconnaître un dirigeant-serviteur par ses capacités et son comportement. Un dirigeant-serviteur c'est quelqu'un qui sait encourager l'épanouissement personnel de ses



collègues. Un dirigeant-serviteur :

- **Sait écouter les autres** — surtout ses collègues. Cette qualité est la plus importante. Un dirigeant-serviteur est aussi à l'écoute de sa conscience.

- **Est un homme ou une femme intègre.** Un dirigeant-serviteur « sait différencier entre les paroles et les actes¹¹ ».

- **Sait coordonner paroles et actes.** Les paroles du dirigeant-serviteur expriment ses convictions ; ses actions sont efficaces et résolues.

- **Est conscient des circonstances changeantes ainsi que des problèmes actuels.** Être simplement conscient de ces circonstances et de ces problèmes ne suffit pas. Au contraire, écrit Greenleaf, « le dirigeant-serviteur dérange et bouleverse le statu quo. Un vrai dirigeant, c'est quelqu'un de très lucide et qui n'a pas peur d'agir¹². »

- **Persuade au lieu de contraindre.** Il y a deux façons de diriger : persuader, ou bien contraindre en usant de sa force et de sa position. L'usage intentionnel de la persuasion est ce qui différencie le plus clairement un dirigeant-serviteur d'un dirigeant autoritaire. Un dirigeant-serviteur recherche toujours le consensus et encourage le travail en groupe.

- **A une vision.** Un dirigeant-serviteur est un visionnaire, capable de transmettre son rêve à ses collègues. Il sait aussi maintenir l'équilibre délicat entre l'objectif lointain et le travail de tous les jours.

- **Est capable d'envisager toutes les conséquences.** Un dirigeant-serviteur doit pouvoir prédire les conséquences de chaque situation. Cette capacité n'est pas donnée à tout le monde. Ceci dit, les dirigeants-serviteurs doivent développer cette qualité.

- **Est un bon gérant.** Un dirigeant-serviteur sait gérer tous les avoires de sa société. Un tel dirigeant se consacre aux besoins des autres et à ceux de l'organisation. Le dirigeant-serviteur préfère donc des techniques d'ouverture et de persuasion à une attitude autoritaire.

- **Tient ses promesses.**
- **Sait se montrer compréhensif et ne cache pas sa vulnérabilité.** On a découvert que ces deux qualités sont des caractéristiques essentielles pour toute réussite. C'est l'avis de Spears : « Les dirigeants-serviteurs les plus efficaces sont ceux qui savent se mettre à l'écoute de leurs employés¹³. » Heureusement qu'avec un peu d'effort chacun peut acquérir ces aptitudes.

- **Contribue au bien-être des autres.** Lorsque le dirigeant-serviteur travaille à l'amélioration et à l'épanouissement de l'ensemble de son équipe, il peut s'attendre à des résultats positifs.

- **Contribue à la maturation de ses employés.** Un dirigeant-serviteur doit accepter le défi d'aider les membres de son institution personnellement, professionnellement et spirituellement. Il doit fournir les moyens et le temps nécessaires à cette entreprise.

- **Edifie la communauté.** Le dirigeant-serviteur doit développer des qualités relationnelles. Par exemple, les administrateurs d'école doivent créer des liens entre eux-mêmes et les professeurs, le personnel, les étudiants, les parents, ainsi que la communauté.

Conséquences

Beaucoup pensent qu'un dirigeant doit faire preuve de volonté. Selon eux, un dirigeant doit « entraîner les membres de son organisation grâce à son charisme, une forte poigne bureaucratique et son savoir-faire politique. [...] Un chef doit savoir manipuler les événements et les gens afin de réaliser ses objectifs. En d'autres termes, un chef doit diriger¹⁴. »

D'après Sergiovanni, de telles méthodes peuvent être appliquées de temps en temps, mais elles sont insuffisantes. « Un bon chef sait toucher le cœur et les émotions d'une variété de personnes. Il connaît les valeurs ainsi que les préférences de ses employés¹⁵. »

Un dirigeant a une responsabilité morale. C'est ce qu'a découvert Greenfield au cours d'une étude faite dans une école primaire publique. Avant l'intervention de Greenfield, cette école abritait des problèmes entre les professeurs et le directeur. En rendant une dimension morale à l'enseignement, Greenfield a contribué à résoudre beaucoup de problèmes.

Greenfield conclut : « Les méthodes appliquées en vue d'une amélioration de leurs propres performances et de celles de leurs collègues dans leur commune entreprise, répondre aux besoins des élèves, étaient inspirées non plus par des directives bureaucratiques, mais s'enracinaient dans un souci réel des besoins de l'élève et d'une prise de conscience de l'importance de leur rôle dans la vie de l'élève. Il s'ensuivit de la

Un bon dirigeant introduit une dimension spirituelle dans son institution et traite ses employés avec respect.

part du directeur de l'école un désir de donner aux enseignants plus de responsabilités et de développer en eux cette dimension morale¹⁶. »

On a toujours pensé que les écoles ne peuvent pas s'améliorer de l'intérieur. Ce rapport démontre le contraire. Trop de directeurs et d'enseignants se sont découragés, convaincus qu'ils ne pouvaient pas faire une différence. Lorsque tout va mal, on a tendance à blâmer le directeur ou le règlement de l'école.

Madeline Cartright est directrice de Blaine School à Philadelphie, en Pennsylvanie. Elle a toujours considéré que son rôle de directrice était d'aider ses élèves. Elle a donc acheté une machine à laver et une machine à sécher avec des fonds ramassés à l'occasion de loteries d'école. Ces machines marchent tous les jours et les élèves peuvent y laver leurs vêtements.

Cartright écrit à ce propos : « Ce fut le premier pas vers le changement. Mes élèves étaient propres¹⁷. » Il restait à présent la saleté de l'environnement scolaire. Cartright recruta dix-huit parents pour un grand nettoyage d'été.

Certains pensent que Cartright devrait se limiter aux activités scolaires telles que la planification et la réalisation effective du programme. Sans négliger ces tâches, Cartright estime toutefois qu'il faut faire plus.

Cartright est le parfait exemple d'un dirigeant-serviteur : « Le dirigeant-serviteur est avant tout un serviteur. La meilleure preuve [d'un bon dirigeant-serviteur] et la plus difficile à réaliser se trouve dans la réponse aux questions : Est-ce que mes employés s'épanouissent ? Est-ce qu'ils deviennent plus

Comment le modèle de dirigeant-serviteur s'accommode-t-il de la situation actuelle de notre monde ?

sages, plus libres, plus autonomes, plus aptes à devenir eux-mêmes des serviteurs ? Quel est mon impact sur les plus démunis ? Sont-ils avantagés ou bien sont-ils encore plus défavorisés¹⁸ ? »

Le secret d'un bon dirigeant est la confiance qu'il inspire à ses employés. Ceux-ci doivent pouvoir dépendre de son caractère et de sa compétence¹⁹. Dans un établissement où le chef est prêt à servir ses employés, il n'est plus nécessaire qu'il prenne le nom de « directeur » ou « maître ».

Car tous travaillent ensemble en vue des mêmes objectifs.

« Le rôle le plus important du directeur est de partager sa vision des choses avec les élèves et les professeurs. L'école est l'endroit idéal pour fusionner les fonctions de dirigeant et de serviteur²⁰. »

Le dirigeant-serviteur et la Bible

Le concept de dirigeant-serviteur est une nouveauté dans les cercles laïques. Pourtant, il apparaît dans l'Ancien et dans le Nouveau Testament. Moïse, David et Néhémie sont des exemples de dirigeants-serviteurs dans l'Ancien Testament²¹. Dans le Nouveau Testament, le premier dirigeant-serviteur est Jésus : « Je suis venu afin que les brebis aient la vie, et qu'elles soient dans l'abondance. » (Jean 10.10.)

Jésus « se souciait des besoins des autres ». Il désirait qu'ils soient « plus sages, plus libres, plus autonomes, plus

aptes à devenir eux-mêmes des serviteurs²² ».

« Voici en quels termes le Seigneur décrit sa mission terrestre : « L'Esprit du Seigneur est sur moi, parce qu'il m'a oint pour annoncer une bonne nouvelle aux pauvres ; il m'a envoyé pour guérir ceux qui ont le cœur brisé, pour proclamer aux captifs la délivrance, et aux aveugles le recouvrement de la vue, pour renvoyer libres les opprimés. » (Luc 4.18,19.) Telle était son œuvre. Il allait de lieu en lieu faisant du bien et guérissant tous ceux qui étaient sous l'empire du diable. [...] L'amour, la miséricorde et la compassion se révélaient dans chacun de ses actes ; son cœur était rempli de tendre sympathie pour les enfants des hommes. [...] Les plus pauvres et les plus humbles ne craignaient pas de l'approcher²³. »

La vie nous enseigne que l'homme — qu'il soit enseignant, élève ou parent — aspire à quelque chose qui le transcende. « Un dirigeant qui saura leur inspirer cela ne sera jamais à court de disciples. Un idéal est d'une telle importance pour l'homme que la Bible affirme : "Sans vision le peuple se détraque." (Proverbes 29.18, Chouraqi)²⁴. »

Clarence Dunbebin est adjoint à l'inspecteur des écoles adventistes pour la Fédération du Potomac, à Staunton, Virginie. Il a une longue expérience d'instituteur et de directeur aux niveaux primaire et secondaire.

Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness (New York : Paulist Press, 1991), p. 14, 15.

10. Spears, p. 4.
11. Max DePree, *Leadership Jazz* (New York : Doubleday, 1992), p. 10.
12. Cité dans Spears, p. 5.
13. Ibid.
14. Thomas J. Sergiovanni, *Moral Leadership : Getting to the Heart of School Improvement* (San Francisco, Jossey-Bass, 1992), p. 119.
15. Id., p. 120.
16. Cité dans Id., p. 120.
17. Richard Louv, *New York Times Magazine* (15 novembre 1990), cité dans Id., p. 120, 121.
18. Cité dans Frick, p. 1. 2.
19. Stephen R. Covey, A. Roger Merrill et Rebecca R. Merrill, *First Things First* (New York : Simon and Schuster, 1994), p. 240, 241.
20. Ronald S. Barth, *Improving Schools From Within* (San Francisco : Jossey-Bass, 1990), p. 45, 46, cité dans Sergiovanni, p. 125, 126.
21. Voir Laurie Beth Jones, *The Path, Creating Your Mission Statement for Work and for Life* (New York : Hyperion, 1996), p. 118, 119.
22. Greenleaf, *Servant Leadership*, p. 13, 14.
23. Ellen G. White, *Vers Jésus* (Dammarie-les-Lys : Les Signes des Temps, 1975), p. 11.
24. Jones, *Jésus CEO*, p. 177.

NOTES ET REFERENCES

1. Ce n'est pas son vrai nom.
2. Publié dans Larry Spears, éd., *Reflections on Leadership* (New York : John Wiley and Sons, Inc., 1995), p. 2.
3. Don M. Frick et Larry C. Spears, éd., *On Becoming a Servant-Leader* (San Francisco : Jossey-Bass, 1996), p. 3.
4. Laurie Beth Jones, *Jésus CEO* (New York : Hyperion, 1995), p. 250.
5. Id., p. 251.
6. Spears résume ici les objectifs de Greenleaf. Voir p. 3.
7. Id., p. 80 ; c'est nous qui soulignons.
8. Ibid.
9. Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership : A*