

## INTRODUCTION

Il peut sembler surprenant de consacrer un nouvel ouvrage au thème du *leadership* lorsque l'on connaît l'abondance de la littérature managériale, notamment anglo-saxonne, sur le sujet. Mais dans la période de crise profonde que traversent nos sociétés et leurs organisations, une prise de recul et une réflexion critique sur ce sujet apparaissent non seulement nécessaires mais salutaires. Cette crise révèle en effet l'inadéquation croissante des modes traditionnels de *leadership* et de management des hommes dans les organisations, et en particulier dans les entreprises, qui restent, particulièrement en France, régies par un modèle traditionnel de management pyramidal, hiérarchique et souvent bureaucratique et des pratiques de *leadership* qui procèdent de la même philosophie d'exercice du pouvoir.

Or, ce paradigme apparaît de plus en plus inadapté et inefficace pour répondre de manière intelligente et pertinente aux nombreux défis humains, organisationnels et sociaux auxquels elles sont confrontées aujourd'hui : besoins de rapides et profonds changements, de plus de flexibilité et d'agilité, de résilience, d'efficience, de proximité des clients et de réactivité, de créativité et d'innovations, d'apprentissages individuels et collectifs, mais aussi pour mener à bien des opérations de restructurations, de fusions/acquisitions, de lutte contre les risques psychosociaux et d'amélioration du bien-être au travail des salariés.

Mais la plus grande faiblesse de ce modèle managérial traditionnel – qui n'a guère évolué sur le fond depuis près d'un siècle – est sans doute son incapacité à libérer et à valoriser le potentiel de talents humains et d'énergies de l'ensemble du personnel, son inaptitude à créer des contextes organisationnels suffisamment favorables pour susciter leur engagement profond dans leur tâches quotidiennes et pour contribuer efficacement à leur développement professionnel... D'où un immense gaspillage humain dont peu de responsables sont aujourd'hui conscients !

Il est frappant d'observer le manque d'esprit critique des principaux acteurs, tant du monde de l'entreprise que du système éducatif à l'égard de ce modèle traditionnel, comme s'il s'agissait d'une fatalité et qu'aucune démarche alternative ne puisse le remplacer. Pourtant le malaise croissant du monde du travail que l'on peut observer dans beaucoup d'organisations, tant grandes que petites, où de nombreuses personnes se sentent frustrées et démotivées, devrait conduire à plus d'interrogations sur sa pertinence et donner davantage l'alerte au vu de ses signes croissants d'inadéquation.

À la suite des graves crises économiques récentes, on évoque couramment un besoin de pratiques de management plus « responsable », mais sans vraiment proposer d'autres modèles de management des hommes et de *leadership*, ni faire d'efforts de réflexions prospectives et surtout se lancer dans des expériences managériales réellement innovantes.

Certes, il existe de nombreux freins « culturels » et « idéologiques » quand on touche à des schémas mentaux, à des doctrines, à des croyances et idées reçues, mais aussi aux intérêts de détenteurs du pouvoir qui préfèrent le *statu quo*. Cela explique en grande partie cette étonnante inertie – voire sclérose – des modèles et surtout des pratiques de management et de *leadership*.

Pourtant les symptômes d'une profonde crise du management des hommes et du *leadership* peuvent s'observer dans beaucoup d'organisations depuis déjà longtemps. Et ils vont en s'aggravant ces dernières années comme le montre la dégradation des conditions de travail -notamment psychologique - de nombreux salariés et la montée des risques psychosociaux qui en résultent.

On parle depuis déjà longtemps d'une « crise du management ». Cela pose la question de la pertinence du modèle traditionnel dans la société actuelle, et par conséquent, de sa remise en cause. Il s'agit de prendre conscience de l'obsolescence du système de management des hommes et de *leadership* toujours dominant.

Aussi est-il urgent aujourd'hui de réfléchir et d'imaginer des modèles innovants de *leadership* et de management des hommes qui soient beaucoup mieux à même de répondre aux défis humains et organisationnels que les entreprises doivent – et devront de plus en plus – relever.

Ce dont le management des hommes et le *leadership* des entreprises et des organisations ont sans doute le plus besoin aujourd'hui c'est d'audace, de courage, de volonté ambitieuse de modernisation et d'expérimentation, mais aussi d'humilité pour relever ces défis et pour faire preuve d'innovations managériales et organisationnelles. Il convient de s'interroger, de rechercher et d'inventer des manières nouvelles de manager les hommes, d'établir des relations humaines de meilleure qualité dans le cadre du travail, de construire des organisations plus efficaces et d'adopter des pratiques managériales plus intelligentes et pertinentes, afin de mieux valoriser leurs potentiels de talents humains, tout en améliorant la qualité de vie au travail pour l'ensemble des collaborateurs.

Notre société et ses organisations ont à l'évidence besoin d'être davantage inspirées par des valeurs humanistes sans lesquelles se manifestent de graves dérives que l'on peut observer quotidiennement : crises économiques, scandales financiers, montée des risques psychosociaux, dommages à l'environnement naturel, épuisement des ressources, freins au développement économique et social, etc... Il est temps que les pratiques de management des hommes et de *leadership* s'inspirent des valeurs-clés de l'humanisme universel que sont la liberté, la responsabilité, le respect des autres et la moralité des comportements.

L'enjeu que représente la nécessaire modernisation des concepts, des principes et des pratiques de *leadership* et de management des hommes pour les entreprises en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle est considérable, tant pour leur compétitivité

et leurs performances globales et pérennes, mais aussi pour leur image et leur légitimité vis-à-vis de la société.

Les doctrines prégnantes de *leadership* et de management des hommes restent encore aujourd'hui beaucoup trop fortement inspirées par des idées « néo-tayloriennes » et des schémas mentaux datant de « l'âge industriel », comme celui de la pyramide hiérarchique et du système de management fondé sur le command and control, avec une focalisation excessive sur le seul objectif financier à court terme. De plus, elles procèdent d'une vision mécaniste et simpliste du management des hommes toujours considérés en réalité comme de simples moyens de production ou des « ressources humaines » au service de ce mono-objectif.

Elles continuent à ignorer, au moins dans leurs pratiques et leurs actes, que les hommes sont au cœur de la création de valeur des entreprises et qu'à ce titre, ils devraient faire l'objet d'une véritable priorité. Car, de la qualité et de l'intelligence des pratiques de *leadership* et de management des hommes, dépendent – et dépendront de plus en plus à l'avenir – leur dynamisme, leur capacité d'innovation, leur compétitivité et la pérennité de leurs performances économiques, mais aussi le bien-être au travail des collaborateurs...

C'est le sens profond du paradigme humaniste et innovant de *leadership* et de management des hommes que propose cet ouvrage. Il est fondé sur diverses sources et concepts parmi les plus avancés, les plus pertinents, les plus responsables et les plus performants. Il apporte des réponses concrètes, opérationnelles, efficaces, mais aussi éthiques à la plupart des problèmes humains, organisationnels, managériaux et sociaux que rencontrent les organisations.

De plus, il procède d'un souci de responsabilité sociétale qui rejoint la philosophie du développement durable et du « management responsable ». Enfin, il vise une nouvelle excellence managériale, basée sur la responsabilité à l'égard des principales parties prenantes des entreprises, et d'abord vis-à-vis de la première d'entre elles : son personnel.

Cet ouvrage se distingue d'une vaste littérature managériale classique sur le thème du *leadership*. En effet, il n'est pas un livre de recettes managériales, ni un vademecum pour devenir un « grand leader », ni une collection d'histoires de leaders « héros » d'entreprises ni un manuel avec les dix principes infaillibles pour réussir... ! Il ne présente pas non plus, un arsenal de techniques, de postures ou d'outils qui seraient la panacée du parfait manager-leader . Il n'est pas non plus un ouvrage à caractère académique et n'a aucune prétention scientifique, pour tenter de théoriser ou de modéliser des pratiques managériales et organisationnelles observées dans le passé de la vie des organisations.

Son approche part du principe que les connaissances en matière de management des hommes et de *leadership* sont avant tout contextualisées et, par conséquent, contingentes et relatives. Ce qui explique qu'elles se périment vite dans un monde rapidement évolutif, complexe qui est surtout caractérisé par ses discontinuités

Aussi, il se veut essentiellement un livre de réflexions et de regard critique sur les pratiques dominantes actuelles. Mais à partir de ce constat, il fait des propositions pour l'avenir qui s'inscrivent dans une optique prospective, mais

aussi volontairement normative, car inspirée par une vision humaniste. Elles traduisent une volonté constructive et opérationnelle en essayant d'apporter des éclairages innovants qui s'appuient sur des approches plus modernes, plus intelligentes, plus pertinentes, mais aussi plus éthiques du *leadership*.

Cet ouvrage s'inscrit donc délibérément dans le courant humaniste de la pensée managériale qui, bien que minoritaire et marginalisé par le dogme productiviste et mécaniste « fayollo-taylorien-weberien », a toujours existé depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle. Or, ce courant de pensée retrouve, dans le contexte actuel de crise profonde du management, un intérêt particulier et surtout une indéniable modernité et pertinence face aux dysfonctionnements et aux effets pervers croissants qui résultent du vieux modèle hérité de « l'âge industriel » qui n'en finit pas d'agoniser...

Les orientations humanistes de l'excellence managériale pour demain proposées dans cet ouvrage s'appuient sur un ensemble de contributions provenant d'horizons divers et ne se limitent pas aux seules approches des sciences de gestion. Elles prennent en compte les contributions des sciences du comportement humain (la psychologie, la sociologie, l'anthropologie, etc.), mais aussi celles des sciences de l'éducation, de la biologie, etc. et même des sciences humaines telles que la philosophie, l'histoire, la littérature, etc. En effet le management des hommes et surtout le *leadership* touchent un vaste champ de connaissances qu'il est impossible de limiter aux seules disciplines des sciences de gestion comme notamment la GRH. En réalité, ils procèdent autant, si ce n'est plus, des sciences du comportement humain, comme la psychologie du travail, la sociologie des organisations, l'ergonomie, l'anthropologie, la biologie, la santé publique, etc.

Une approche humaniste du *leadership* est donc au carrefour de nombreuses disciplines et ne peut être appréhendée correctement que par une approche multidisciplinaire et holistique qui fait défaut au système éducatif spécialisé français beaucoup trop cloisonné. De plus, elle doit s'inscrire dans une perspective systémique prenant en compte la complexité et surtout les interdépendances inhérentes aux relations entre l'ensemble des acteurs d'une organisation. Cela a le mérite d'une part, de permettre de mieux comprendre la nature exacte du phénomène social complexe du *leadership*, et d'autre part, au plan opérationnel, de proposer les fondements d'un nouveau paradigme plus intelligent, plus éthique et plus performant.

Cet ouvrage montre les défis, mais aussi les enjeux considérables pour l'avenir et la prospérité des organisations, de la mise en oeuvre d'autres conceptions, d'autres modèles et pratiques de *leadership* et de management des hommes plus pertinents et plus responsables. En s'inspirant de diverses contributions innovantes, il propose un paradigme alternatif de *leadership* dénommé : le *smarter leadership*.

Cependant il doit être clair qu'il ne s'agit pas d'indiquer une quelconque *one best way* universelle ou panacée pour les *managers-leaders* de demain, mais seulement de proposer une philosophie managériale alternative et innovante, qui a pour principal mérite de mettre véritablement l'homme au cœur du processus de création de valeur, et donc au premier rang de ses finalités. Mais surtout,

elle montre ses implications au niveau des pratiques managériales cohérentes avec ce principe de base.

L'ambition de cet ouvrage est aussi de contribuer à la nécessaire refondation du paradigme dominant de *leadership* et de management des hommes en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle et d'inciter à l'expérimentation et la mise en œuvre de nouvelles pratiques d'excellence plus en phase avec le contexte actuel et à venir des organisations. Car il s'agit d'un enjeu-clé de la performance globale pérenne et de la compétitivité des organisations de demain.

Comme le souligne Senge de façon pertinente, il s'agit « *de sortir des 'prisons mentales' traditionnelles qui résultent en grande partie d'un formatage éducatif à l'aune de modèles, de croyances et d'idées reçues qui datent d'une époque révolue, celle de 'l'âge industriel'* ».

Les pratiques courantes qui en résultent sont aujourd'hui dépassées, peu efficaces, souvent productives d'effets « toxiques » et de « coûts cachés » qui pénalisent lourdement les organisations, sans que leurs responsables en aient conscience, car ils n'apparaissent pas dans les outils comptables qui leur servent de référence quasi unique pour leurs modes de pilotage.

L'innovation en matière de modèle de *leadership* et de management des hommes apparaît donc plus que jamais indispensable pour pouvoir améliorer leurs performances globales.

On doit en effet constater la surprenante quasi-stagnation, voire même parfois la régression de la qualité des pratiques managériales et de *leadership* depuis une vingtaine d'années. Cette stagnation des pratiques courantes de management des hommes et des organisations, largement due à l'inertie de idéologie managériale dominante est aujourd'hui en fort décalage par rapport aux aspirations et valeurs humaines, démocratiques et écologiques croissantes de nos sociétés.

Or depuis plus d'une trentaine d'années, ont émergé dans la pensée managériale – surtout au sein du monde anglo-saxon – divers concepts et modèles novateurs fort intéressants en matière de *leadership*. Or, ceux-ci sont restés jusqu'à aujourd'hui largement ignorés en France, tant par le monde des entreprises que, de façon plus surprenante, par celui des organismes de formation et par le système éducatif spécialisé en management.

Sont présentées plusieurs de ces contributions novatrices et notamment celles dont s'inspire le nouveau paradigme humaniste de *leadership* organisationnel proposé dans cet ouvrage dénommé le *smarter leadership*.

Contrairement à ce que certains esprits pourraient penser, ce nouveau paradigme humaniste de *leadership* n'est pas du tout une « aimable utopie ». Il s'inscrit dans le courant de la pensée managériale humaniste longtemps marginalisée, mais dont on commence à comprendre aujourd'hui tout l'intérêt. De plus, il procède de nombreuses expériences de terrain, certes souvent partielles, mais qui permettent de valider sa pertinence opérationnelle et de montrer son indéniable supériorité en termes de résultats, y compris économiques, par rapport au modèle de management traditionnel.

Enfin il est cohérent avec sa volonté éthique de réellement placer l'homme à sa juste place dans le monde des organisations : c'est-à-dire à la première ! Il procède de la mise en œuvre d'une logique managériale nouvelle et inversée, qui peut sembler à première vue paradoxale, mais qui en réalité est plus intelligente et plus performante. Enfin, il a l'ambition de proposer des pistes de réflexions et d'actions pour moderniser notre « civilisation managériale et organisationnelle », notamment dans ses dimensions éducatives.

Ce paradigme du *smarter leadership* reflète un autre enjeu fort important qui est de savoir faire preuve de volontarisme, de clairvoyance et de discernement pour mieux maîtriser l'avenir et le destin de nos sociétés et de leurs organisations. Il est en effet aujourd'hui de notre responsabilité de savoir les repenser, afin de pouvoir construire de façon pro-active avec une vision à long terme claire les « *futurs désirés* », pour reprendre l'expression de Senge. Au lieu de subir passivement les aléas et les conséquences, souvent bien néfastes, d'un monde économique non maîtrisé allant de crise en crise, et s'avérant souvent désastreux au plan humain ! Or ces « *futurs désirés* » dépendront étroitement des choix que nous ferons, tant au plan des pratiques de *leadership* et de management des hommes dans les organisations, qu'à celui du système éducatif spécialisé qui prépare les managers-leaders de demain.

Comme le soulignait le philosophe américain Buckminster Fuller : « *nous sommes appelés à être les architectes du futur, mais pas ses victimes* »...

Cet ouvrage a précisément pour ambition de contribuer, certes modestement, à ce nécessaire « *renouveau architectural* » du *leadership* de demain par une approche humaniste à la fois plus intelligente, plus éthique et plus performante.

Il comprend quatre parties.

Une première partie est consacrée à l'analyse de la « *crise* » actuelle du *leadership* organisationnel et des faiblesses de ses fondements doctrinaux. Au-delà de ses ambiguïtés et de ses contradictions, est mise en évidence la « *pensée unique* » managériale qui caractérise encore les pratiques dominantes du monde organisationnel en France. Son obsolescence, mais aussi ses effets pervers croissants apparaissent de plus en plus comme des freins au bon fonctionnement des organisations dans un monde en rapide évolution ; alors même que, de l'avis des meilleurs spécialistes mondiaux, la qualité, l'éthique et l'intelligence du *leadership* et du management des hommes apparaissent de plus en plus aujourd'hui comme un enjeu-clé de la performance globale et de la réussite pérenne des entreprises.

Une seconde partie présente un ensemble de voies innovantes et de modèles « *progressistes* » en matière de *leadership*, fondés sur d'autres paradigmes et modèles de management des hommes particulièrement intéressants, mais encore souvent ignorés en France, tant par le monde des entreprises que par celui des formations spécialisées en management. Ces contributions permettent de faire émerger une « *nouvelle intelligence* » et une approche éthique du *leadership*. Celles-ci permettent d'apporter des réponses innovantes et plus pertinentes aux défis humains, sociaux et sociétaux croissants que doivent – et devront de plus en plus à l'avenir – relever les dirigeants des organisations.

Une troisième partie est consacrée à la présentation des principales composantes du paradigme innovant que nous proposons : le *smarter leadership* : dénomination qui souligne son exigence d'intelligence, de finesse psychologique, de discernement et de responsabilité. Il s'inspire de plusieurs contributions innovantes précédemment évoquées. Il présente la philosophie managériale alternative d'un *smarter leader* ainsi que ses principes d'action opérationnels. Il est fondé sur une conception systémique et holistique des diverses formes d'intelligences qui caractérisent un management humaniste aux plans relationnel, éthique, managérial, organisationnel, économique, social et sociétal. Il propose une vision et des pratiques innovantes pour une nouvelle excellence du *leadership* organisationnel au XXI<sup>e</sup> siècle.

Une quatrième partie est consacrée aux acteurs de la mise en œuvre de ce nouveau modèle que sont les *smarter leaders*. Sont précisés leurs principes d'action, leurs compétences, leurs comportements ainsi que la manière d'identifier les potentiels spécifiques qui les caractérisent, afin de faciliter leur émergence au sein des organisations, notamment par des politiques adéquates de gestion des personnels d'encadrement. Enfin est abordé le sujet d'importance majeure de la bonne préparation d'une nouvelle génération de *smarter leaders* par le système éducatif spécialisé. Il s'agit non seulement qu'elle soit en mesure de s'approprier ce paradigme innovant de *leadership* avancé mais aussi de maîtriser les compétences nécessaires à la mise en œuvre des pratiques managériales alternatives qu'elle implique. Cela exige de nouvelles approches éducatives, mettant bien davantage l'accent sur l'apprentissage et la maîtrise de compétences humaines, relationnelles et éthiques. Sont esquissées quelques pistes pour entreprendre les profondes réformes éducatives qui semblent nécessaires pour progresser dans cette direction, tant au niveau du contenu des formations, que des modes d'apprentissage de ces compétences.

Bien qu'il y ait une cohérence d'ensemble dans le plan et le contenu de cet ouvrage, le lecteur peut éventuellement restreindre sa lecture aux chapitres qui l'intéresseront le plus en fonction de ses centres d'intérêt. Cela explique pourquoi un certain nombre de thèmes, d'analyses, d'idées mais aussi de propositions sont volontairement reprises dans plusieurs chapitres. Par ailleurs il pourra se reporter à la bibliographie pour les principaux auteurs cités et les principales sources d'inspiration et de réflexion de l'auteur.