

Introduction

Ce petit ouvrage se veut pragmatique et souhaite apporter une réelle valeur opérationnelle aux praticiens et responsables d'entreprises et d'organisations. Il se distingue de très nombreux ouvrages sur le thème du management et du leadership qui sont soit de facture académique et théorique, donc peu utiles aux praticiens, soit qui se présentent comme des livres de recettes trop simplistes face aux problématiques humaines et sociales toujours complexes et contextualisées des organisations.

Il prend le parti d'une conception humainement intelligente et pertinente du leadership et du management humain qui s'appuie à la fois sur une approche globale de l'homme au travail et sur un fort souci d'éthique managériale qu'exige de plus en plus nos sociétés développées. Cette démarche conduit d'abord à une interrogation sur les finalités de l'entreprise dans nos sociétés contemporaines et à ses évolutions nécessaires pour répondre aux aspirations de ses principaux acteurs.

Contrairement à l'idéologie managériale traditionnelle – toujours d'inspiration « néo-taylorienne » – de nature très hiérarchique et caractérisée par une obsession du contrôle et de la surveillance, qui se focalise sur le « comment ? », notre approche remet au premier plan la question trop occultée et pourtant capitale du « pourquoi ? », telle que, par exemple, le sens du travail. Elle s'avère essentielle pour bien comprendre les comportements des différents acteurs au sein d'une organisation et le rejet croissant des conséquences de cette idéologie sur les pratiques managériales courantes.

Cet ouvrage repose sur une approche systémique et humaniste du leadership et du management des personnes et des équipes, à la différence de la traditionnelle segmentation artificielle en différentes disciplines ou fonctions qui tend à occulter non seulement leurs interdépendances dans le fonctionnement réel et complexe d'une entreprise ou d'une organisation mais aussi l'importance fondamentale des relations humaines et de leur qualité.

Aussi notre propos est de proposer une démarche alternative d'inspiration humaniste, à la fois pragmatique et novatrice en matière de principes et de pratiques de leadership et de management humain. Elle s'appuie en effet sur

une synthèse des meilleures avancées conceptuelles mais aussi des meilleures pratiques dans ce domaine ayant fait la preuve de leur supériorité opérationnelle sur des terrains divers.

C'est ce que nous avons appelé le smarter leadership. Nous avons donc qualifié de smarter leaders une nouvelle génération de managers-leaders humainement intelligents et perspicaces qui auront compris l'intérêt d'une telle démarche et les forts enjeux qu'elle représente à l'avenir. Cette nouvelle philosophie du leadership et du management des personnes a le mérite de montrer la puissance potentielle du levier humain dans la performance globale et pérenne d'une entreprise ou d'une organisation.

De plus elle permet de capitaliser sur les synergies existantes entre leurs objectifs économiques, sociaux et environnementaux et de comprendre l'importance et la force essentielle du potentiel humain intelligemment utilisé.

Enfin soulignons que cette approche s'inscrit dans le courant de la pensée managériale humaniste qui existe depuis longtemps mais qui est resté marginal pour différentes raisons que nous évoquerons. Elle procède d'une optique prospective des principes et pratiques de leadership et de management des hommes de haute qualité, plus responsable socialement et plus éthique. Elle a le mérite d'être efficace et plus satisfaisante pour l'ensemble des principales parties prenantes de l'écosystème de l'entreprise. Elle apparaît comme un facteur-clé de la réussite pérenne et responsable des entreprises et des organisations au XXI^e siècle. Elle permet de prendre conscience de l'intérêt et de l'enjeu d'une transition managériale humaniste pour les entreprises et les organisations, car elle sera non seulement source de performances supérieures mais aussi de meilleure résilience face aux périodes de crises.

Mais il convient de remarquer que cette nouvelle approche humaniste du leadership et du management humain représente aussi un énorme défi éducatif pour le système spécialisé (Universités et Grandes Ecoles) qui paradoxalement est toujours marqué par une vieille idéologie managériale. En effet il continue à promouvoir de vieux concepts éducatifs, comme le fameux MBA, qui reflète une conception et des pratiques managériales étroitement gestionnaires ainsi que trop souvent, des pratiques obsolètes de management humain et de leadership.

Préparer et former de futurs responsables au smarter leadership exige une véritable révolution éducative. Aussi nous esquisserons à la fin de cet ouvrage, quelques pistes novatrices pour orienter judicieusement cette démarche éducative qui, nous l'espérons, inspireront à l'avenir l'émergence d'offres innovantes dans ce domaine, aujourd'hui quasi-inexistantes en France dans le système éducatif spécialisé.

Cet ouvrage s'adresse particulièrement aux dirigeants d'entreprises et d'organisations, aux managers, aux professionnels de l'accompagnement (formateurs, consultants, coaches, etc.), mais aussi à tous les responsables d'équipes

conscients des faiblesses des pratiques managériales et organisationnelles courantes, et ouverts à des démarches innovantes à caractère humaniste, car ayant compris les enjeux majeurs qu'ils représentent aujourd'hui et *a fortiori* demain tant au niveau économique et concurrentiel qu'en matière environnementale et sociale.

En effet la bonne nouvelle pour ces responsables lucides c'est qu'il existe des marges de progrès considérables et un champ immense d'opportunités stratégiques en matière de principes novateurs et de pratiques alternatives de leadership, de management humain et organisationnel. C'est même sans doute aujourd'hui le principal domaine où subsiste un potentiel considérable d'amélioration des performances globales et pérennes pour les entreprises et organisations quels que soient leurs natures, leurs tailles et leurs secteurs d'activités.

L'objectif central de cet ouvrage est précisément d'aider ces dirigeants et responsables hiérarchiques, ouverts à l'innovation et clairvoyants, à élaborer et à mettre en œuvre de telles démarches de progrès managérial et organisationnel inspirées par les meilleurs modèles humanistes qui ont déjà fait la preuve de leur supériorité opérationnelle.

Nos propositions sont directement issues d'une synthèse de ces avancées les plus pertinentes en matière de leadership et de management humaniste. Elles s'articulent autour d'une démarche vertueuse : le *smarter leadership*. Mais précisons tout de suite que le *smarter leadership* n'est pas un modèle statique miracle qu'il suffirait de transposer pour réussir, comme cela a été souvent présenté dans le passé lors des diverses modes managériales qui se sont succédées, notamment depuis le début des années 80. Celles-ci se sont en général avérées peu efficaces, faute d'appropriation par les acteurs concernés. Car elles étaient imposées par la hiérarchie, mais aussi et surtout parce qu'en réalité elles ne changeaient rien sur le fond du modèle prôné par l'idéologie managériale traditionnelle, ses modes de gouvernance et ses pratiques courantes de management humain et de leadership.

Au contraire le *smarter leadership* propose une démarche de leadership innovante, moderne et pertinente fondée sur une philosophie managériale humaniste et apprenante aux effets vertueux. Elle est le fondement d'une authentique transition managériale humaniste qui permettra aux dirigeants clairvoyants et perspicaces de bénéficier d'avantages considérables en optimisant la contribution potentielle de l'ensemble de leurs collaborateurs tant au plan individuel que collectif.

Un enjeu-clé de la réussite pérenne des organisations dans la société actuelle de la connaissance et de la communication est essentiellement lié à des actifs immatériels. Elle est donc bien plus dépendante des hommes, de leur potentiel, de leurs compétences, de leurs énergies, de leurs initiatives et de leur créativité que des actifs matériels et des outils technologiques, contrairement à ce que

beaucoup de dirigeants ont encore trop tendance à penser... Encore faut-il savoir les mobiliser intelligemment et efficacement avec une forte exigence éthique. Sont donc nécessaires de nouveaux modes de leadership plus appropriés et surtout en phase avec le contexte sociétal actuel et ses évolutions prévisibles.

Le plan de ce petit ouvrage est le suivant :

Un premier chapitre a trait à un **constat inquiétant relatif au conservatisme – voire à l’immobilisme – des caractéristiques de la plupart des contextes managériaux et organisationnels** des entreprises et autres types d’organisation depuis près d’un siècle ! Ce phénomène est à l’origine de nombreux problèmes et dysfonctionnements qui affectent de plus en plus leurs performances globales et pérennes. Or malgré de nombreuses études critiques fort pertinentes à ce sujet, notamment de nombreux sociologues des organisations, on observe paradoxalement très peu de remise en cause des principes et pratiques traditionnels de management, pourtant de plus en plus obsolètes et critiqués, notamment par les jeunes générations.

Dans un second chapitre **on s’interroge sur le « pourquoi » et donc sur les principales raisons** qui poussent à une nécessaire et profonde évolution des pratiques de leadership et de management humain pour permettre aux organisations d’améliorer durablement leurs performances globales. Il s’agit de comprendre le sens, l’intérêt, les motivations et surtout les enjeux stratégiques d’une transformation des pratiques de management humain des entreprises que nous qualifions de **transition managériale humaniste**.

Un troisième chapitre est consacré à la **description de la démarche novatrice de leadership et de management des personnes qui est proposée pour mettre en œuvre cette transition managériale humaniste**. On l’a qualifiée de **smarter leadership**. Elle comprend **cinq composantes synergiques** et procède d’une synthèse des contributions de plusieurs modèles humanistes de leadership choisis parmi les plus performants et innovants. De façon surprenante, ils sont encore peu connus et encore moins pratiqués par les entreprises en France. Seront brièvement évoquées l’esprit, les principales caractéristiques de chacune de ces **cinq composantes et leurs synergies, source d’une spirale vertueuse** tant pour l’entreprise ou l’organisation que pour l’ensemble de ses parties prenantes.

Un quatrième chapitre a trait **aux aspects opérationnels, c’est-à-dire au « comment » ou à la mise en pratique de cette démarche alternative** inspirée par cette philosophie managériale novatrice qu’est le smarter leadership. Sont esquissées des pistes pratiques pour transformer progressivement une entreprise ou une organisation dont les dirigeants auront compris l’intérêt stratégique d’une telle transition managériale humaniste et qui souhaiteront la mettre en œuvre. Sont montrées comment ces pratiques novatrices et alternatives de leadership sont une source puissante d’avantages concurrentiels de nature managériale.

Un cinquième chapitre présente d'abord **les principales compétences qui caractérisent le profil de smarter leader**. Celles-ci s'avèrent fort différentes de celles du manager traditionnel ! Aussi sont soulignées les insuffisances, voire l'inadéquation du système actuel de formation spécialisé des managers (Grandes Ecoles de management et Universités des sciences de gestion) pour former et préparer ces nouveaux profils de smarter leaders. Sont donc proposés les **principaux axes d'une démarche de formation alternative et innovante** pour leur préparation adéquate, condition essentielle de leurs futures performances professionnelles. Celle-ci implique des objectifs, des programmes et des profils d'intervenants différents. Mais surtout elle met l'accent sur l'importance des apprentissages comportementaux de ces nouveaux profils de leaders, trop ignorés par le système éducatif spécialisé classique, qui est trop exclusivement focalisé sur les apprentissages cognitifs des différentes disciplines de gestion. Ce qui est source de nombreux problèmes humains et dysfonctionnements que connaissent la plupart des organisations.

Soulignons que même si cet ouvrage procède naturellement d'une cohérence et d'une logique d'ensemble, le lecteur pourra, en fonction de ses centres d'intérêts, prendre connaissance prioritairement de tel ou tel chapitre. De plus pour faciliter un accès rapide à son contenu, un résumé est disponible à la fin de chaque chapitre.