

Organisation-servante, leadership-serviteur et RSE : triptyque vertueux ou utopie ? Cas de Linkbynet

Rabearivony Rindraniaina

Laboratoire CERGAM – IAE Toulon

rindraniaina21@gmail.com

Lovanirina RAMBOARISON-LALAO

HuMaNiS- EM Strasbourg

lovanirina.ramboarison@em-strasbourg.eu

Van Hoorebeke Delphine

Laboratoire CERGAM – IAE Toulon

delphine.van-hoorebeke@univ-tln.fr

Résumé :

Ce projet d'article présente les résultats d'une étude exploratoire au sein de Linkbynet, conduite dans le cadre d'une recherche doctorale. Notre contribution enrichit la connaissance sur le leadership-serviteur et l'organisation-servante, une NFOT peu étudiée au niveau des entreprises à but lucratif en France. Notre observation participante complétée par des interviews, des données netnographiques et documentaires, montre que la volonté stratégique RSE des dirigeants fondateurs à mettre l'humain au cœur de la stratégie de développement de cette entreprise française, n'est pas toujours alignée avec la réalité perçue par certains collaborateurs. Au niveau individuel, les pratiques soulignent un style de leadership parfois autoritaire perçu comme étant toxique, en décalage avec le leadership-serviteur. Au niveau organisationnel, nos premiers résultats montrent également un hiatus par rapport aux promesses d'une organisation-servante labellisée « Happy at work ». La convergence *versus* la divergence dans l'alignement des stratégies RSE professées avec l'implémentation organisationnelle et individuelle, est discutée.

Mots-clés : leadership-serviteur, organisation-servante, leader-serviteur, RSE, NFOT

Organisation-servante, leadership-serviteur et RSE : triptyque vertueux ou utopie ? Cas de Linkbynet

INTRODUCTION

Si la littérature sur les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT) a fait l'objet d'un intérêt grandissant en France, avec un essor des recherches sur l'entreprise libérée (e.g. Mattelin-Pierrard et al., 2023 ; Picard et Islam, 2020 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2019), Holtz (2017) souligne que pour pouvoir libérer une entreprise, il faut passer par une transformation de la pensée, basée sur une philosophie managériale au service du bien commun et au développement des personnes à l'image d'un leadership-serviteur. Si cet auteur assimile le leadership-libérateur (Getz, 2012) à un leadership-serviteur, les recherches sur le leadership-serviteur sont très peu nombreuses en France (e.g. Belet, 2013). Les rares recherches sur ces notions sont souvent conduites dans des organisations à but non-lucratif à l'instar des travaux de Perrier (2018) chez les sapeurs-pompiers, ou sont en lien avec la religion (e.g. Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2017). Par ailleurs, l'organisation-servante étroitement liée à la notion de leadership-serviteur, est une NFOT peu étudiée au niveau des entreprises à but lucratif, les travaux afférents sont en effet quasi-inexistants. Cette recherche exploratoire comble partiellement ce manque en enrichissant la connaissance sur le leadership-serviteur et l'organisation-servante en lien avec la RSE. Comme le leadership-serviteur et l'organisation-servante sont des concepts peu connus dans la littérature française en sciences de gestion et moins développés dans la pratique, nous avons décidé d'effectuer une étude exploratoire du lien entre le leadership-serviteur, l'organisation-servante et la RSE. En effet, les nouveaux modèles d'organisation de travail, les modèles managériaux émergents, les politiques et

pratiques RH sont aujourd'hui inspirés par la poursuite des objectifs RSE de l'entreprise. En ce sens, le leadership serviteur est considéré comme un leadership responsable (Pourquier & Igalens, 2020). Le leadership serviteur a été développé par Greenleaf dans les 1970. Faisant partie des théories émergentes du leadership, le concept de leadership-serviteur a pour objectif de replacer les collaborateurs au centre des préoccupations des organisations. Concept associant les notions de serviteur et de leadership, le leadership-serviteur, littéralement, désigne un style de leadership qui place le leader au service de ses employés. Celui qui adopte ce style est appelé « leader-serviteur ». Le tableau ci-dessous résumant les différentes caractéristiques du leadership-serviteur définies par les auteurs :

Tableau 1: Caractéristiques du leadership-serviteur selon les auteurs

Caractéristiques	Auteurs
⇒ Listening	Greenleaf (1977), Spears (1994), DePree (1989,1992,1997), Kiechel (1992), Hawkins (1990), Holden (1988), Lee C. (1993), Tice (1994), Blanchard (1995), Campbell (1997), Walker P.D. (1997)
⇒ People first, high view of people	Greenleaf (1977), Spears (1994), DePree (1989,1992,1997), Millard (1994,1995),
⇒ Values people	Kiechel (1992), Jahner (1993), Kezar (1996),
⇒ Acceptance and empathy	West (1996), Hawkins (1990), Hagstrom D. (1992), Holden (1988), Lee & Zemke (1993),
⇒ Affirms others	Covey (1994), Blanchard (1995), Senge (1997), Melrose K. (1996), Hansel T. (1987),
⇒ Believes in people	Zinkler L.C. (1990)
⇒ Respects people	
⇒ Skilled in relationships	
⇒ Encourages	

⇒ Develops people	
⇒ Intuition/foresight ⇒ Vision ⇒ Sees the future	Greenleaf (1977), Spears (1994), DePree (1989,1992,1997), Sims (1997), Kouzes & Posner (1993, 1995), Kezar (1996), Schwartz (1991), Lee & Zemke (1993), Covey (1994), Blanchard (1995), Zinkler L.C. (1990), Walker P.D. (1997), Green H. (1996)
⇒ Awareness/Perception ⇒ Lifelong ⇒ Learner ⇒ Asks questions ⇒ Creates learning ⇒ environment/experiences ⇒ Learns from others	Greenleaf (1977), Spears (1994), DePree (1989,1992,1997), Sims (1997), Kouzes & Posner (1993, 1995), Covey (1994), Sarkus (1996), Tarr (?), Hagstrom D. (1992), Tice (1994), Campbell (1997), Melrose K. (1996), Walker P.D. (1997)
⇒ Uses persuasion Vs. coercion	Greenleaf (1977), Spears (1994), Sims (1997), Walker P.D. (1997)
⇒ Healing	Greenleaf (1977), Spears (1994), DePree (1989,1992,1997), Sarkus (1996), Millard (1994,1995), Kiechel (1992)
⇒ Love/Unlimited liability Compassion	Greenleaf (1977), DePree (1989,1992,1997), Millard (1994,1995), Sims (1997), Kouzes & Posner (1993, 1995), Spears (1994), Kezar (1996), Larkin D.K. (1995)

<p>⇒ Risk taking</p>	<p>Greenleaf (1977), DePree (1989,1992,1997), Kouzes & Posner (1993, 1995), Spears (1994), Walker P.D. (1997)</p>
<p>⇒ Laughter/Humor</p>	<p>Greenleaf (1977), DePree (1989,1992,1997), Spears (1994), Bagshaw & Bagshaw (2001)</p>
<p>⇒ Ethical use of power and authority</p> <p>⇒ Not coercive</p> <p>⇒ Shared power</p> <p>⇒ Release control</p> <p>⇒ Doesn't rely on positional authority</p> <p>⇒ Empowers others</p> <p>⇒ Enables people</p> <p>⇒ Shared decision making</p> <p>⇒ Shared leadership</p>	<p>Greenleaf (1977), DePree (1989,1992,1997), Sims (1997), Kouzes & Posner (1993, 1995), Spears (1994), Sarkus (1996), Hatcher (1997), Santos (1997), Jahner (1993), Kezar (1996), Hagstrom D. (1992), Schwartz (1991), Lee & Zemke (1993), Covey (1994), Senge (1997), Campbell (1997), Melrose K. (1996), Stott J.R. (1986), Ward T.W. (1996), Nouwen H. (1996), Walker P.D. (1997), Larkin D.K. (1995)</p>
<p>⇒ Self-reflective, looks within first</p> <p>⇒ Spiritual journey</p> <p>⇒ Contemplative</p>	<p>Greenleaf (1977), Spears (1994), Sarkus (1996), Hatcher (1997)</p>
<p>⇒ Builds community</p> <p>⇒ Team Collaborative</p> <p>⇒ Inclusive Partnership</p> <p>⇒ “we” vs. “I”</p> <p>⇒ Working with vs. apart</p>	<p>Greenleaf (1977), Spears (1994), DePree (1989,1992,1997), Covey (1994), Sims (1997), Kouzes & Posner (1993, 1995), Sarkus (1996), Hatcher (1997), Millard (1994, 1995), Jahner (1993), Kezar (1996), Holden (1988), Schwartz (1991), Tice</p>

	(1994), Campbell (1997), Walker P.D. (1997)
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Models behaviors ⇒ Leads by example 	Millard (1994, 1995), DePree (1989,1992,1997), Sims (1997), Kouzes & Posner (1993, 1995), Hatcher (1997), Kezar (1996), Zinkler L.C. (1990), Walker P.D. (1997)
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Develops familiarity ⇒ Open to being known ⇒ Open, honest, transparent ⇒ Vulnerable ⇒ Integrity, credible ⇒ Admits limitations ⇒ Authentic ⇒ Accountable ⇒ Denies self ⇒ Unpretentious ⇒ Not focused on own image ⇒ Open to criticism ⇒ Humble 	Millard (1994, 1995), DePree (1989,1992,1997), Sims (1997), Kouzes & Posner (1993, 1995), Spears (1994), Hatcher (1997), Kezar (1996), West (1996), Holden (1988), Covey (1994), Ward T.W. (1996), Nouwen H. (1996), Walker P.D. (1997), Larkin D.K. (1995), Belet (2011, 2013)
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Encourages individuality ⇒ Diversity ⇒ Inclusive 	Millard (1994, 1995), DePree (1989,1992,1997), Hansel T. (1987)
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Hospitality 	Jahner (1993), Larkin D.K. (1995)

<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Builds a trust environment ⇒ Trusts others ⇒ Is trustworthy 	<p>DePree (1989,1992,1997), Kouzes & Posner (1993, 1995), Spears (1994), Hatcher (1997), Holden (1988), Lee & Zemke (1993), Melrose K. (1996), Ward T.W. (1996)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ethical, moral 	<p>DePree (1989,1992,1997), Sarkus (1996), Hatcher (1997), Walker P.D. (1997), Belet (2011, 2013)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Initiates action ⇒ Moves out ahead ⇒ Action oriented 	<p>Greenleaf (1977), DePree (1989,1992,1997), Sims (1997), Kouzes & Posner (1993, 1995), Spears (1994)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Facilitating 	<p>Hagstrom D. (1992), Blanchard (1995), Green H. (1996)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Courage ⇒ Patience ⇒ Perseverance 	<p>Ramboarison-Lalao (2021)</p>

Source : adapté de Laub (1999)

Le concept du leadership-serviteur est très répandu aux Etats-Unis d'Amérique et au niveau du continent Asiatique ; contrairement en Europe et encore moins en France où il reste presque méconnu du monde académique. Ce phénomène peut s'expliquer par le caractère utopique attribué à ce style et qui, pour de nombreux chercheurs et praticiens reste une conception philosophique. Néanmoins, quelques recherches ont été déjà menées en France avec notamment les travaux de Belet (Belet, 2013 ; 2011), Hollet-Haudebert (Hollet-Haudebert, 2017), Ramboarison-Lalao (Ramboarison & Gannouni, 2017), de Le Roy et ses collègues (2021) qui témoignent de la nécessité de faire évoluer les pratiques de leadership et surtout afin d'être en

phase avec les concepts de développement durable et la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. En outre, des recherches ont montré un lien positif entre le concept de RSE et le concept de leadership-serviteur (Afsar et al., 2018). A cet effet, nous avons défini notre problématique autour de la question suivante :

Dans quelle mesure l'organisation-servante peut-elle contribuer à l'effectivité des pratiques RSE de l'entreprise ?

Afin de répondre à cette problématique, nous mobilisons une recherche qualitative exploratoire mono-cas au sein de Linkbynet, une société française spécialisée dans les services informatiques et le cloud computing. La culture et les politiques, pratiques RH chez Linkbynet ont pour fondement ses valeurs de « multi-expertises, human first, audace de challenger et de partenaire de confiance ». Traduite à travers ces valeurs, la politique stratégique RH de Linkbynet a été définie selon la volonté des deux fondateurs à mettre l'humain au cœur de la stratégie de développement de l'entreprise en procurant un environnement de travail stimulant axé sur le bien-être de ses collaborateurs et l'ambiance de travail (e.g. télétravail de trois jours par semaine, open space, afterworks, sorties entre équipes prises en charge par la société, etc.). Les politiques RSE de Linkbynet sont ainsi principalement tournées vers les politiques sociales. Ses labellisations et certifications durant cinq années successives par Choose MyCompany témoignent de ses efforts d'amélioration des conditions de vie et de travail de ses collaborateurs et des autres parties prenantes. La problématique et le cadre contextuel de la recherche ayant été introduits, nous présentons dans les sections suivantes, le cadre théorique et la méthodologie mobilisée avant de restituer et de discuter des résultats de cette recherche exploratoire.

1. LEADERSHIP-SERVITEUR, ORGANISATION-SERVANTE ET RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

Dans cette section nous posons le cadre théorique de notre recherche autour des notions de leadership-serviteur, d'organisation-servante et de RSE avant de poser la méthodologie et de présenter nos résultats.

1.1 DU LEADER-SERVITEUR A L'ORGANISATION-SERVANTE

Le leadership-serviteur a été développé par Greenleaf dans les années 1970. A cet effet, il a publié quatre ouvrages qui traitent de la question de leader-serviteur (« The servant as leader (1970) », « Trustees as Servants (1979) », « Teacher as Servant (1979) ») et de l'organisation-servante (« The institution as a servant (1970) », « Servant : Retrospect and Prospect (1980) »). Pour cet auteur, le concept de leadership-serviteur est une attitude, une manière de vivre, de se comporter (Chaudry et al., 2021) car il s'agit avant tout « d'être serviteur » avant même de devenir un « leader » (Greenleaf, 2008). Faisant partie des théories émergentes du leadership, le concept de leadership-serviteur a pour objectif de replacer les collaborateurs au centre des préoccupations des organisations. Concept associant les notions de serviteur et de leadership, le leadership-serviteur, littéralement, désigne un style de leadership qui place le leader au service de ses employés. Tourné vers l'humain, utilisant le pouvoir pour servir les intérêts des parties prenantes, le concept de leadership-serviteur est basé sur des valeurs morales similaires à celles des religions chrétienne et musulmane (Sendjaya, 2015 ; Ramboarison et Gannouni, 2017) ou à celles du concept Ubuntu africain (Crewe, 2022). En effet, dans le but d'améliorer les conditions de travail, de vie des parties prenantes, de contribuer à leur développement personnel et professionnel, le leadership-serviteur prône des valeurs telles que l'humilité et l'abnégation de soi pour servir avant tout les intérêts des autres, des qualités de bienveillance empreintes d'authenticité telles que l'écoute, la guérison, la tolérance, l'empathie, l'intégrité,

l'hospitalité, l'éthique et la morale pour assurer un climat social sain de collaboration, mettre en confiance les collaborateurs et enfin servir d'exemple aux suiveurs (e.g. Depree, 1992, 1997 ; Jahner, 1993 ; Sarkus, 1996 ; Godelier, 2006). Celui qui adopte ce style est appelé « leader-serviteur ». D'après la définition de Laub (1999, p. 12), "Servant-leadership is seeing your role as leader to be a servant to others. It is refusing to use the position of leadership to gain service from others, but to use your power to provide appropriate service to them". Ainsi, le leadership-serviteur agit : 1- sur le leader en l'aidant à développer les compétences qui lui permettent d'aider son prochain mais lui-même d'une part, à être flexible en fonction de la situation à laquelle il fait face (tantôt il est leader, tantôt il est suiveur) ; 2- sur les suiveurs (y compris les différentes parties prenantes) : ce concept agit directement sur le bien-être des « suiveurs » qu'il soit au travail ou dans la vie de manière générale, contribue au développement personnel de ces derniers, les aide à trouver leurs voies, à donner du sens à ce qu'ils font et les implique à la prise de décision pouvant les affecter ; 3- sur l'organisation et aide à rendre viable leurs pratiques en matière de responsabilité sociale et environnementale, promeut leurs marques employeurs ; 4- sur la communauté : améliore les conditions de vie de la communauté, les valorise et les aide à atteindre leurs objectifs (e.g. Bagshaw & Bagshaw, 2001 ; Spears, 2004 ; Trompenaars et Voerman, 2009 ; Northouse, 2016 ; Crewe, 2022). Considéré parfois comme contradictoire à la philosophie du leader-héros, méconnu en France, ce concept connaît bien du succès aux Etats-Unis d'Amérique et dans le continent Asiatique. Seules quelques recherches menées en France (e.g. Belet, 2013; Hollet-Haudebert, 2017 ; Ramboarison et Gannouni, 2017) suggèrent la nécessité de faire évoluer les pratiques de leadership afin notamment d'être en phase avec les concepts de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE). Parmi les différents modèles de leadership-serviteur (voir Laub, 2018 ; Chaudry et al., 2021), cette recherche mobilise le modèle développé par Laub (1999, 2005). En

1999, dans le cadre de sa recherche doctorale sur le leadership-serviteur, cet auteur développe un modèle visant à évaluer les caractères d'un leader-serviteur et d'une organisation-servante. Au début de sa recherche, Laub (1999) a développé une mesure « Servant Organizational Leadership Assessment » (SOLA) autour de six dimensions du Leadership-serviteur: 1- Value People (by trusting and believing in people ; by serving others' needs before their own; by receptive, non-judgmental listening); 2- Develop People (by providing opportunities for learning and growth; by modeling appropriate behavior; by building up others through encouragement and affirmation); 3- Build Community (by building strong personal relationships; by working collaboratively with others; by valuing the differences of others); 4- Display Authenticity (by being open and accountable to others; by a willingness to learn from others; by maintaining integrity and trust); 5- Provide Leadership (by envisioning the future; by taking initiative; by clarifying goals); 6- Share Leadership (by facilitating a shared vision; by sharing power and releasing control; by sharing status and promoting others). Testé sur plus de quatre-vingt-cinq cas, le SOLA a mis en évidence qu'il était insuffisant pour mesurer les dimensions du leadership-serviteur et de l'organisation-servante. Par conséquent, Laub a amélioré cet outil permettant de mesurer la santé de l'organisation (de mauvaise à une excellente santé organisationnelle). Une mauvaise santé organisationnelle est liée à un style de leadership autocratique ou paternaliste tandis qu'une bonne/excellente santé est liée à un style de leadership-serviteur. Le SOLA évolue et devient OLA (Organizational Leadership Assessment) par l'ajout de la dimension « Job satisfaction » (Laub, 2005). La notion d'organisation-servante est étroitement liée à celle du leadership-serviteur. Selon Laub (1999a, p. 83) « The Servant Organization is ... an organization in which the characteristics of servant leadership are displayed through the organizational culture and are valued and practiced by the leadership and workforce. Servant Leadership is ... an understanding and practice of leadership

that places the good of those led over the self-interest of the leader”. Cette définition souligne que l’opérationnalisation du concept de leadership-serviteur est tributaire du leadership « spirit » de l’organisation-servante véhiculé par le sommet stratégique qui sera donc en lien avec la culture organisationnelle. En effet, le leadership à travers la vision, et la culture organisationnelle à travers les valeurs vont guider les politiques et pratiques de management des ressources humaines ainsi que celles de la responsabilité sociale et environnementale de l’organisation.

1.2 STRATEGIES RSE CENTREES SUR LE VOILET SOCIAL ET L’HUMAIN

La responsabilité sociale et environnementale (RSE) de l’entreprise est un concept permettant aux entreprises d’assumer leurs responsabilités vis-à-vis des conséquences induites par leurs activités sur l’environnement et sur la société. Dérivée du concept de développement durable (DD) et celui du Corporate Social Responsibility (CSR), la RSE prend beaucoup plus d’ampleur aujourd’hui en raison de la dégradation de l’environnement causée par l’activité humaine ainsi qu’à la dégradation de la qualité de la vie sociale et économique de la population mondiale.

Le concept de responsabilité sociale et environnementale (RSE) de l’entreprise est un sujet qui fait l’objet de débats controversés autant dans la littérature qu’en pratique, les définitions et conceptualisations sont nombreuses (e.g. Dahlsrud, 2008). Pour les entreprises, la RSE relève d’un enjeu de taille en termes de performance économique : désormais les salariés, les clients et toute autre partie prenante les évaluent aujourd’hui à travers sa qualité « humaine » respectant les autres et respectant l’environnement. Les entreprises sont en quelque sorte contraintes à réaliser des performances extra-financières pour améliorer leur performance économique (Rabekolo et Giraud, 2022). En ce sens, il est question de savoir la compatibilité entre le capitalisme et l’altruisme, autrement dit, l’enjeu est de connaître la possibilité de symbiose entre

les objectifs économiques et financiers de l'entreprise et les objectifs extra-financiers de l'entreprise. Ainsi, la RSE semble être un levier économique et financier à l'entreprise en renvoyant une image « d'une entreprise responsable » d'une part et, d'autre part, peut également constituer un frein à son développement, à l'atteinte de ses objectifs économiques à travers une communication mensongère sur la RSE qui ne reflète pas la réalité dans les faits. Par conséquent, afin de conjuguer performance économique et performance sociale, les entreprises sont obligées de revoir leur modèle de management et leurs pratiques managériales.

Cependant, il semble que les entreprises s'approprient du concept RSE afin d'accroître sa valeur marchande (Hawn et Ioannis, 2012). Par conséquent, l'Etat français renforce les lois et textes sur la RSE à l'image de la loi Pacte de 2019 qui définit de nouveaux statuts pour les entreprises : « Entreprise à mission » et « Entreprise à raison d'être ». Ces statuts obligent les entreprises à respecter des règles encadrant les activités liées aux responsabilités sociales et environnementales des entreprises. Par conséquent, si de manière générale le développement des politiques et pratiques RSE relève de la volonté des entreprises à s'y engager, en France, il est plus ou moins réglementé à travers les différentes lois promulguées par le gouvernement pour réguler et cadrer les activités et les comportements des entreprises envers la société et l'environnement. Les recherches centrées sur la dimension sociale et humaine du triple bottom line « planète-profit-personnes » de la RSE ont étudié le respect de la dignité humaine et de l'individu (e.g. Rabekolo et Giraud, 2022), les pratiques de GRH socialement responsables (e.g. Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013 ; Apitsa et al., 2021) qui promeuvent le bien-être selon les normes ISO 26000 tout et prônant l'éthique comprise et acceptée par les parties prenantes, etc. Si la priorité de l'entreprise est le bien-être de ses employés, alors les pratiques de leadership en son sein seront orientées à développer ces derniers ; et si elle souhaite contribuer au développement durable en alliant performance économique et performance sociale, elle définira

une politique RSE tournée vers des pratiques de développement social des parties prenantes et de protection de l'environnement ce qui permet de constater que l'organisation, l'entreprise met tout en œuvre, non seulement pour faire du profit mais aussi pour contribuer au développement d'une communauté touchée directement ou indirectement par ses activités (y compris ses propres salariés).

2. METHODOLOGIE

Dans le cadre d'une recherche doctorale, notre démarche exploratoire sur un sujet peu étudié (Miles et Huberman, 2003) en France repose sur l'étude à visée compréhensive du cas unique (Yin, 2014 ; Phelan, 2011) d'une entreprise à but lucratif présente sur le territoire français et qui affiche une déclaration publique de ses politiques RSE. Dans cette étude interprétativiste (Packer, 2011), nous ciblons, par « choix raisonné » au sens de Girin (1990) dans les objectifs d'exploration du phénomène, une entreprise dont les stratégies RSE accordent une importance centrale à la dimension humaine et sociale du triple bottom line « planète-profit-personnes », d'où le choix de Linkbynet que nous avons précisé dans l'introduction.

2.1 UNE COLLECTE REPOSANT SUR UNE TRIANGULATION

Nous avons pu accéder au terrain par la voie d'un stage (de septembre 2021 à février 2022) qui s'est transformé par un contrat à durée déterminée (de mars 2022 à juillet 2022). Pour collecter les données, nous avons mobilisé la méthode de triangulation : par observation participante et non participante, en réalisant des entretiens semi-directifs, en exploitant les documents internes et en utilisant la méthode netnographique (Kozinets, 2002 ; Bernard, 2004).

2.1.1. L'observation

En tant que salariée au sein de l'entreprise, nous avons procédé à des observations participantes et non-participantes afin de voir et de comprendre, les processus d'interaction et de

comportement humain au sein de Linkbynet pendant une durée de 10 mois (Chanlat, 2005). L'observation nous a permis de poursuivre deux objectifs : évaluer la réalisation des discours de l'entreprise en termes de RSE (en assistant à différentes réunions RH) et connaître la perception des salariés en ce sens (échange informel avec les collaborateurs en se positionnant en tant que salariée, analyse des courriels d'au revoir des démissionnaires). L'outil de recueil de données mobilisé a été un carnet de note et la sauvegarde informatique des courriels d'au revoir des démissionnaires qui étaient au nombre de huit (8).

2.1.2. L'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif a été mobilisé dans l'objectif de connaître la perception des salariés sur les pratiques de leadership, de RSE et de management au sein de Linkbynet. Tout au début de la phase de collecte des données, nous avons établi une grille d'entretien basée sur le questionnaire OLA de Laub (1999) qui a été envoyée à la directrice des ressources humaines de l'unité Cybersécurité de Linkbynet pour validation. Cette dernière a malheureusement décliné notre demande de mener un entretien avec notre propre grille en raison de la sensibilité des thèmes abordés. Elle nous a plutôt demandé d'utiliser les grilles d'entretien (cf. Tableau 1) utilisées par les chargées de recrutement dans le cadre de l'entretien d'intégration des nouvelles recrues. Les entretiens d'intégration se font en deux temps : le 1er entretien se fait 15 jours après l'arrivée du collaborateur et le second entretien se fait 180 jours après l'arrivée du collaborateur.

Figure 1: Guide d'entretien de suivi intégration

Nouveau collaborateur 1 TO 1 J+15

Nom et Prénom du Collaborateur :

Manager :

Recruteur :

Accueil du collaborateur :

Compréhension des attentes de son manager (attente, mission, objectif) :

Intégration dans l'environnement de travail :

Relation avec son manager :

Les pistes d'amélioration de LBN Cybersecurity :

Nouveau collaborateur 1 TO 1 J+180

Nom et Prénom du Collaborateur :

Manager :

Recruteur :

Relation Manager :

Relations avec le Client :

Relations collègues & commerciaux:

Outillage nécessaire :

Attentes du poste :

Sentiment d'appartenance à LBN ou plus au Client ?

Evolution :

Les pistes d'amélioration de LBN Cybersecurity :

Ressenti global :

Source : Linkbynet, document interne, 2021.

Aussi, nous n'avons eu l'autorisation de mener des entretiens qu'auprès des nouvelles recrues ayant intégrées l'unité "Cybersécurité" de l'entreprise entre janvier 2021 et mai 2022. Au total, nous avons réalisé 24 entretiens auprès de 20 ingénieurs en cybersécurité et 1 chargée de

recrutement. Le nombre d'entretien mené est de 24 car 3 individus ont été interviewés deux fois (en entretien suivi intégration J+15 et en J+180).

Tableau 2: Informations sur les individus interviewés

Numéro	Sexe	Tranche d'âge	Emploi	Type d'entretien	Durée d'entretien
1	M	20-30	Ingénieur Junior	Intégration à J+15	30 minutes
2	M	20-30	Ingénieur Junior	Intégration à J+15	30 minutes
3	M	20-30	Ingénieur Junior	Intégration à J+15	30 minutes
4	M	20-30	Ingénieur Junior	Intégration à J+15	30 minutes
5	M	20-30	Ingénieur Confirmé	Intégration à J+15	60 minutes
6	M	30-40	Ingénieur Senior	Intégration à J+15 Intégration à J+180	30 minutes 45 minutes
7	M	30-40	Ingénieur Confirmé	Intégration à J+15 Intégration à J+180	30 minutes 60 minutes
8	M	30-40	Ingénieur Confirmé	Intégration à J+15	60 minutes
9	M	30-40	Ingénieur Senior	Intégration à J+180	60 minutes
10	M	30-40	Ingénieur Senior	Intégration à J+15	45 minutes
11	M	30-40	Ingénieur Sénior	Intégration à J+15	60 minutes
12	M	20-30	Ingénieur junior	Intégration à J+180	60 minutes
13	M	30-40	Ingénieur confirmé	Intégration à J+15	30 minutes
14	M	20-30	Ingénieur junior	Intégration à J+15	30 minutes
15	M	30-40	Ingénieur confirmé	Intégration à J+15	45 minutes
16	M	30-40	Ingénieur confirmé	Intégration à J+15	30 minutes
17	M	30-40	Ingénieur Sénior	Intégration à J+15	30 minutes
18	M	20-30	Ingénieur Junior	Intégration à J+15 Intégration à J+180	45 minutes 60 minutes
19	M	20-30	Ingénieur Junior	Intégration à J+180	60 minutes
20	F	30-40	Manager	Intégration à J+180	60 minutes

Numéro	Sexe	Tranche d'âge	Emploi	Type d'entretien	Durée d'entretien
21	F	20-30	Recruteuse	Intégration à J+180	60 minutes

Source : Auteur (2023)

2.1.3. Les données secondaires : l'exploitation des documents internes

Comme nous étions limité sur la population à enquêter, nous avons complété nos données par l'exploitation des documents internes. Ces documents internes (cf. Tableau 2) concernent les politiques des ressources humaines de Linkbynet de son unité « Cybersécurité » et les données concernant le climat social au sein de l'entreprise. Au total, nous avons utilisé 8 documents pour compléter les données primaires.

Tableau 3: Détails des documents internes des entreprises

Types de documents	Année	Types de fichiers	Nombre de pages	Nombre de documents	Code entreprises	Codes documents internes
Proposition salariale	2021	DOC	01	01	L	LDI1
Templates d'annonce d'offre d'emploi	2021	PDF	34	01	L	LDI2
Processus de recrutement	2019	DOC	35	01	L	LDI 3
Température RH	2020-2021	Excel	04 feuilles	01	L	LDI4

Formulaire d'entretien de recrutement	2021		01 feuilles	01	L	LD5
Présentation de l'entreprise	2021	PPT	10	01	L	LDI6
Template offre d'emploi Linkedin	2021	PPT	01	01	L	LDI7
Organigramme	2022	PPT	10	01	L	LDI8
Total documents				08		

Source : Auteur (2023).

Un document particulier, appelé « Température RH », présentant les données d'une enquête de climat social au sein de Linkbynet monde, nous a permis de compléter les données des entretiens et des observations effectuées. Ce document présente les résultats des enquêtes menées au sein de Linkbynet Europe, Linkbynet Asie, Linkbynet Maurice et Linkbynet Canada sur deux années : de Janvier 2020 à Décembre 2021. Pour notre étude, nous avons utilisé les données des résultats des enquêtes auprès de Linkbynet France car notre terrain d'étude est la France. Ainsi, le résultat des réponses collectées pour Linkbynet France enregistre 7 718 réponses (ligne sur excel).

Tableau 4: Informations contenues dans l'enquête Température RH

Document	Objectif	Période de l'enquête	Région/Pays	Variables utilisées
Température RH	- Mesurer le climat social - Connaitre la motivation et la satisfaction des salariés	Janvier 2020 – Décembre 2021	Europe - France	Charge de travail Relation inter-service Relation avec les managers Missions Motivation Relation avec l'équipe Stress/pression

Source : Auteur (2023)

2.1.4. La méthode netnographie

La netnographie a été proposée par Kozinets (1998) et est similaire à la démarche ethnographique. Issue de la combinaison des mots « network » et « ethnographie », elle peut être considérée comme la démarche ethnographique appliquée à Internet (Mercanti-Guérin, 2009). Elle permet d'effectuer l'étude des actes communicationnels sur le web (Bernard, 2004) en utilisant les informations disponibles publiquement sur le web pour comprendre les besoins, les comportements et les décisions des groupes sociaux (Kozinets, 2010). Ainsi, en complément des entretiens semi-directifs, la démarche netnographique nous a permis de collecter des données pour faire la comparaison entre le discours des entreprises et la perception des salariés

sur les pratiques RH, managériales en liaison avec les politiques RSE de l'entreprise. De plus, comme la recherche a été conduite dans le contexte de la crise sanitaire de 2019, la netnographie nous a permis d'accéder à une grande diversité des opinions des internautes, sans barrière temporel ni spatial (Bernard, 2004).

Tableau 5: Collecte netnographie

Thématiques	Communautés virtuelles	Critères de sélection	Période de collecte de données
Présentation de l'entreprise	Site web de l'entreprise	Informations complètes sur l'entreprise	Septembre 2021 – Février 2022
Politique RH/ Marque employeur	Site web de l'entreprise Avis sur Indeed Avis sur Glassdoor	Décrit les politiques RH/Gratuit, au moins 20 avis	Septembre 2021 – Février 2022
RSE	Site web de l'entreprise Avis sur Indeed Avis sur Glassdoor	Décrit les politiques RSE de l'entreprise/Gratuit, au moins 20 avis	Septembre 2021 – Février 2022

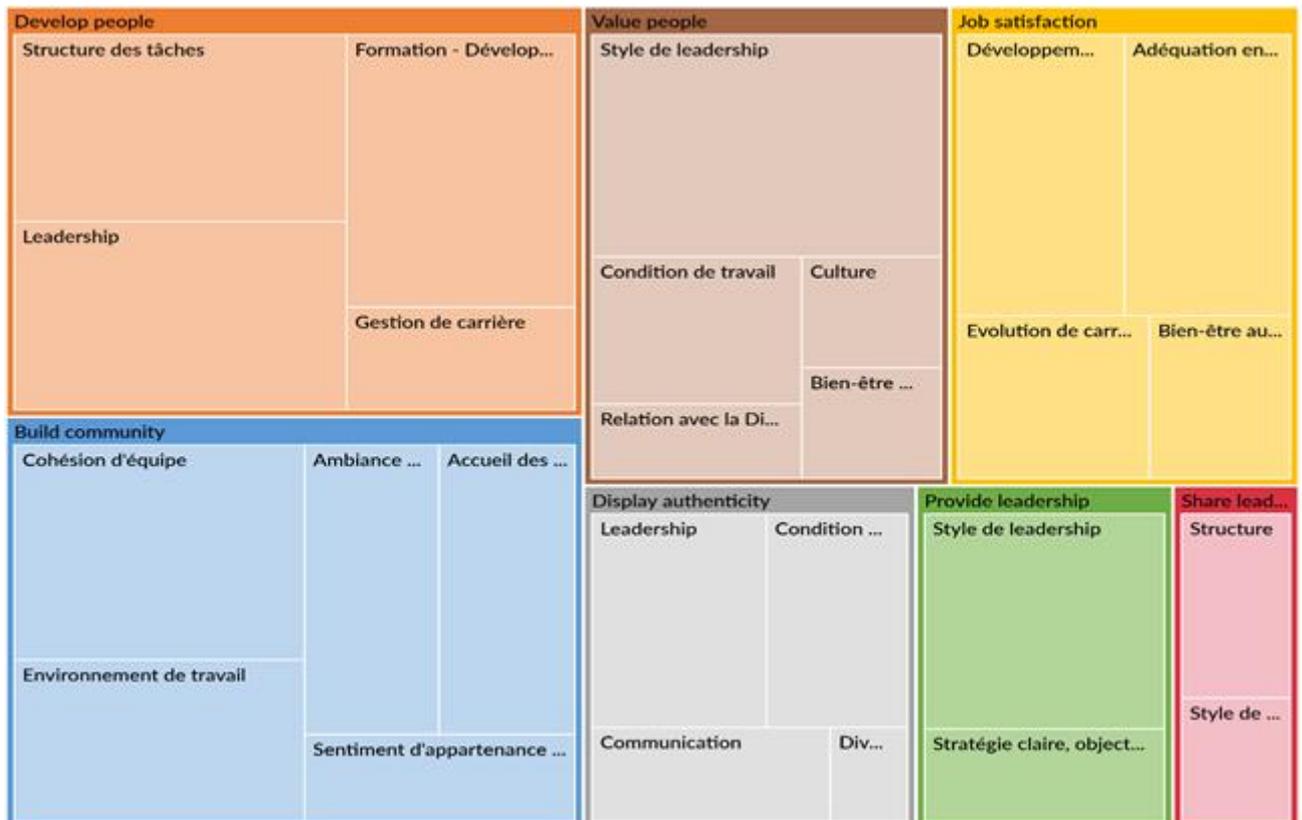
Source : Auteur (2023).

2.2 UNE ANALYSE INDUCTIVE MODEREE MOBILISANT L'OLA

Dans cette étude mono-cas, nos unités d'analyse (Dumez, 2011) portent sur la politique sociale interne et externe de l'entreprise. L'analyse des données concerne les déclaratifs de l'entité sur ses politiques RSE et les avis des salariés collectés, par triangulation des sources de données. La triangulation de ces éléments permet d'explorer les liens entre les engagements RSE, le leadership-serviteur et l'organisation-servante. Concernant le traitement des données, nous nous sommes référés dans notre approche inductive modérée (Savoie-Zacj, 2004), au modèle conceptuel OLA de Laub (1999, 2005) en utilisant son échelle de mesure OLA pour mettre en

évidence les caractéristiques « servantes » de l'entreprise étudiée : « Develop people », « Value people », « Build community », « Display authenticity », « Provide leadership », « Share leadership », « Job satisfaction ». La définition des thèmes s'est faite à partir du codage des données issues du terrain en mobilisant les items formulés par Laub pour catégoriser les informations dans une dimension. Nous nous sommes également appuyés sur le modèle RSE de Dahlsrud (2008) pour étudier les politiques et pratiques RSE de notre terrain. Pour traiter nos données, nous les avons dans un premier lieu, retranscrites manuellement afin de les classer et de les hiérarchiser. Le codage sur Nvivo14 nous a permis par la suite, de mettre en évidence les caractères saillants d'une organisation-servante englobant un leadership-servant, en lien avec les politiques RSE de Linkbynet. La figure 1 ci-dessous présente succinctement les dimensions OLA chez Linkbynet avec leurs thèmes respectifs.

Figure 2 : Les dimensions OLA mobilisées chez Linkbynet



Source : Auteur (2023)

3. RESULTATS

L'analyse empirique des politiques RSE de l'entreprise Linkbynet sous le prisme d'une organisation-servante met en évidence la présence des dimensions « Develop people », « Build community », « Value people », « Job satisfaction », « Display authenticity », « Provide leadership » dans sa pratique du leadership. Ces dimensions présentent à la fois des taux de couverture positifs et des taux de couverture négatifs liés aux avis des salariés, ce qui permet d'apprécier la santé organisationnelle de l'entreprise (Laub, 2005) par rapport à ce qu'elle affiche à l'extérieur. En revanche, la dimension « Share leadership » présente un faible taux de couverture que ce soit positif (un total 5.63%) ou négatif (un total de 14.79%) ce qui nous amène à conclure que l'analyse empirique ne permet pas d'exploiter cette dimension. Par ailleurs, par rapport aux thèmes, seuls ceux qui ont un taux de couverture important allant compris entre 20% et 100% ont été pris en compte dans notre analyse. Par conséquent, les thèmes suivants sont exclus de notre étude : ambiance au travail et sentiment d'appartenance pour la dimension « Build community » ; diversité pour la dimension « Display authenticity » ; culture et valeurs pour la dimension « Value people » ; gestion de carrière pour la dimension « Develop people » ; évolution de carrière, formation et rémunération pour la dimension « Job satisfaction ».

3.1. DES CONVERGENCES SOULIGNANT DES PRATIQUES POSITIVES D'UNE ORGANISATION-SERVANTE

Les sept dimensions du « leadership-serviteur » définies par Laub permettent d'évaluer la santé organisationnelle sur une échelle de trois types de leadership : le leadership autoritaire pour désigner une organisation malade, le leadership paternaliste pour désigner une santé

organisationnelle plus ou moins modérée et le leadership-serviteur qui est lié à une excellente, voire une santé optimale de l'organisation. Les résultats de nos analyses de données soulignent une « organisation-servante » basée sur une culture forte de « cohésion d'équipe », de « multi-expertises », de « process d'intégration bien réfléchi accueillant et chaleureux » et d'un style de leadership privilégiant le côté « relationnel sain ». Le leadership organisationnel vise à assurer une meilleure cohésion d'équipe par un esprit d'entraide (entraide sur l'exécution des missions, entraide sur le développement de nouvelles compétences professionnelles ou personnelles) et à assurer un climat sain au sein des équipes. Le thème « intégration ou accueil des nouveaux arrivants » présente un taux de couverture positif à hauteur de 42.51% sur cinq documents encodés contre un taux de 9.9% de taux de couverture négatif sur trois documents encodés. Cette satisfaction par rapport au processus d'intégration est liée à un suivi de près par les chargés de recrutement avant l'intégration, à un accueil chaleureux dès le premier jour d'arrivée du salarié (petit-déjeuner, présentation des locaux, présentation des équipes, présentation de l'entreprise, remise de matériel) et à un encadrement effectué par le manager et les chargés de recrutement jusqu'à 180 jours d'intégration du nouveau collaborateur. Le trait de caractéristique de Linkbynet en tant « qu'organisation-servante » concerne également sa faculté à contribuer au développement professionnel de ses collaborateurs. A cet effet, elle prône la valeur de « multi-expertise » qui vise à développer les compétences et la polyvalence des collaborateurs à travers la qualité des missions, de la structure des tâches à réaliser. Pour ce faire, Linkbynet développe un riche portefeuille de clients qui lui permet d'attribuer diverses missions à ses consultants. Aussi, dans ce cadre, chez Linkbynet, les stagiaires sont envoyés en mission chez les clients en tant que consultants et pour ceux qui travaillent pour les fonctions supports, les stagiaires travaillent en tant que « junior », c'est-à-dire qu'ils réalisent de vraies tâches liées à leur fonction. Parmi les thèmes composant la dimension « Value people », le « style de

leadership » est celui qui présente un taux de couverture positif élevé : 71.07% pour dix documents encodés contre 4.49% de taux de couverture négatif sur sept documents encodés. La valeur revendiquée par Linkbynet « Human First » est reflétée par le comportement de ses managers. En effet, les résultats montrent que le leadership au sein de l'organisation est basé sur des pratiques relationnelles, mettant en valeur le côté humain des relations au sein de l'entreprise ce qui s'aligne avec les pratiques du « leadership-serviteur » marquées surtout par « l'écoute et une relation saine ».

3.2. DES DIVERGENCES POINTANT DES PRATIQUES ELOIGNEES D'UNE ORGANISATION-SERVANTE

Si Linkbynet présente des caractéristiques d'une organisation-servante en termes de construction d'une relation saine au sein des équipes, de développement des compétences par l'enrichissement des tâches, les résultats affichent également un trait de caractéristique d'un leadership autoritaire traduit par un management toxique selon l'échelle de mesure OLA de Laub (2005). En effet, les résultats montrent que les six dimensions d'échelle de mesure de Laub présentent des taux de couvertures négatifs élevés liés notamment aux différents aspects du leadership exercé au niveau de l'entreprise entraînant une dégradation de l'environnement du travail, des mauvaises conditions de travail perçues par les salariés, le non-respect du bien-être au travail. Le taux de couverture négatif du thème « Leadership » concerne à la fois les dimensions « « Display authenticity », « Provide leadership », « Develop people ». D'abord, les collaborateurs blâment le leadership de l'entreprise à cause d'un « flou organisationnel » qui crée une confusion auprès des salariés sur l'avenir de l'entreprise et leur devenir. Il faut savoir que Linkbynet a fait des rachats mais aussi a annoncé son rachat par Accenture en 2021. Suite aux différentes restructurations, Linkbynet n'a pas su assurer une cohésion entre sa

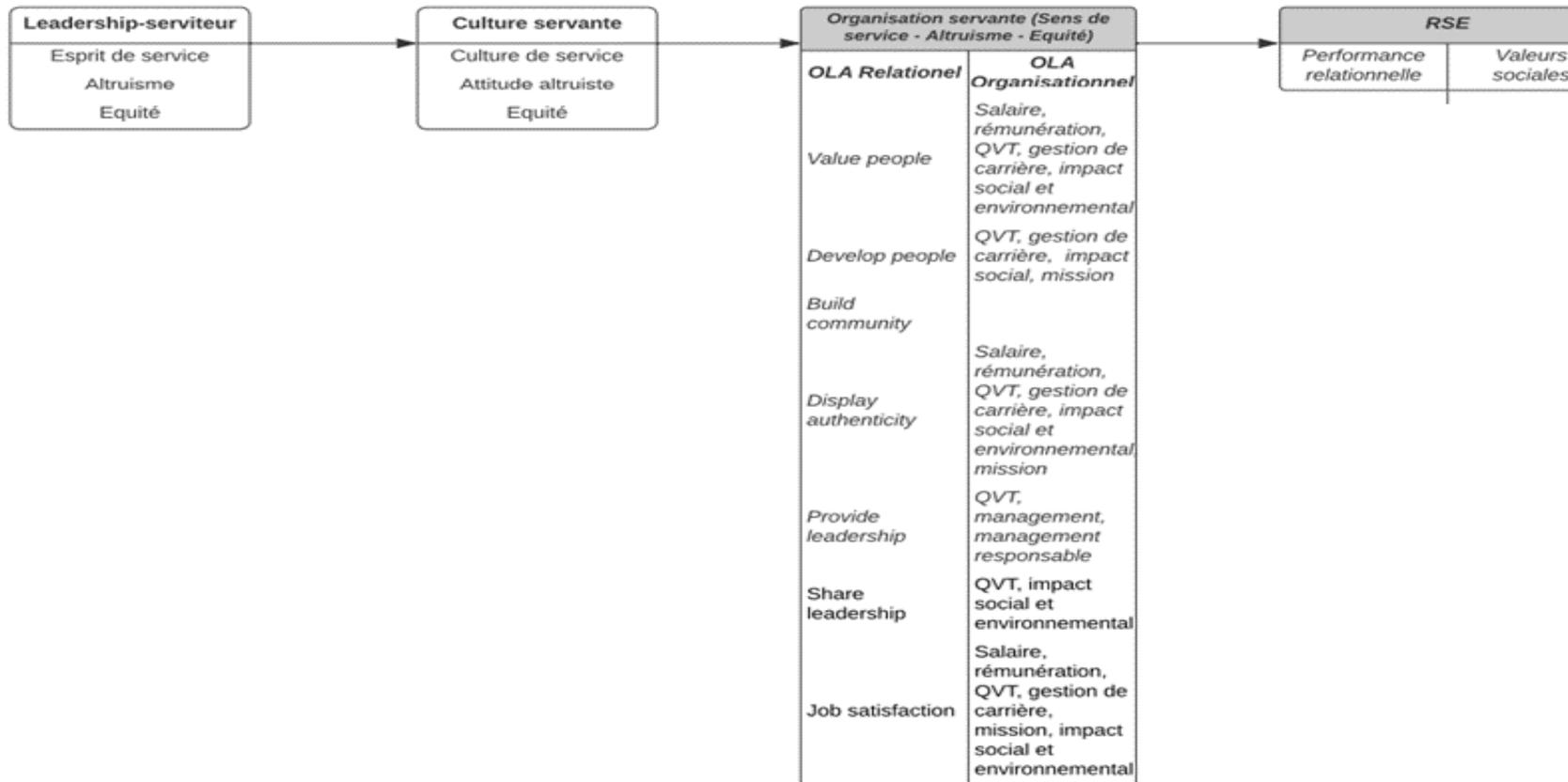
stratégie, ses valeurs, ses pratiques et celles des entités acquises. Par exemple, l'entité « Cybersécurité », anciennement dénommée « WisePartners » a gardé sa propre direction des ressources humaines, ses grilles salariales, ses conditions de travail et ses propres valeurs. Cette situation a engendré un chaos organisationnel et de l'iniquité dans le management.

On y rencontre différents styles de leadership et les valeurs prônées par Linkbynet ne sont pas partagées par toutes les entités : « Pas de vision », « Pas de stratégie de groupe », « Gestion par le chaos », « Pas de management », « stratégie non communiquée », etc. La valeur « Human First » revendiquée par Linkbynet semble être une utopie face à la réalité : « enrichissement des dirigeants au détriment des salariés », « pas d'accompagnement sur les nouvelles missions », « micro-management, multi-management », « sourde oreille face aux requêtes des salariés », « discours éloigné du terrain », « hypocrisie délétère à cause de la vente », « leadership court termiste au détriment de salariés », etc. Chacun exerce donc un leadership comme bon lui semble et les consultants sont utilisés pour faire des chiffres (stagiaires y compris). Par ailleurs, l'absence de stratégie et de vision claire impacte le travail des équipes. Ce mécontentement se traduit par des départs massifs, la difficulté à recruter et à retenir. De plus, le rachat annoncé par Accenture a eu des conséquences négatives sur le fonctionnement de l'entreprise bien avant l'absorption. Premièrement, les collaborateurs pointent du doigt le manque de transparence dans les informations communiquées concernant ce rachat : « Pas de réelles infos sur le devenir des équipes supports », « Peu d'informations sur les impacts », « à part l'annonce, y a pas de communication », « pas assez d'informations, bruits de couloir, on attend de voir », « informations insuffisantes », « mon avenir chez LBN est flou » etc. Ensuite, nous avons noté un manque de clarté dans la définition des objectifs à remplir qui peuvent changer du jour au lendemain affectant négativement le travail de chacun. Ce flou organisationnel nuit également à l'environnement de travail (Build community), les conditions de travail et le bien-être des

salariés (Display authenticity, Value people et Job satisfaction), les attentes/les réalités (Job satisfaction). Comme la dimension « Build community » vise à améliorer les relations interpersonnelles au sein de l'entreprise, cette dimension est donc gage d'un environnement de travail sain. Les résultats obtenus des traitements des données ont montré que le taux de couverture lié au thème « environnement de travail » est nettement négatif : « 34.07% ». Ce résultat est lié en majorité aux avis négatifs des salariés issus des enquêtes menées en interne « Température RH » qui accusent une dégradation des relations avec les managers. Ces derniers définissent des objectifs inatteignables conduisant à de l'autoritarisme et à un leadership dépourvu de morale ou sont absents, non investis ou tout simplement incompetents. A cela s'ajoutent des tensions entre les collaborateurs et les différentes fonctions qui sont amplifiées par des lacunes dans le leadership et le management transparent d'une part, et un turn-over important des collaborateurs d'autre part. Tout cela entraîne donc une charge de travail importante voire l'abandon de certaines missions. En outre, les salariés appartenant au business unit « Cybersécurité » (anciennement dénommé WisePartners) ont évoqué l'inconvénient lié à la disposition des bureaux en « Open Space » qui déconcentre les uns des bruits émis par les autres (réunion, appel, formation en ligne, ...). Par ailleurs, les avis négatifs récoltés sur internet stipulent des divisions au sein de l'équipe ainsi que la constitution de clan qui impactent négativement l'environnement de travail. D'ailleurs, nous constatons que ces avis rejoignent les résultats issus des notes d'observation qui décrivent une sélection des relations en fonction du tempérament et des compétences du collaborateur et du manque d'organisation. Plus le collaborateur est extraverti et compétent(e), plus il/elle sera mieux considéré(e) par tout le monde et surtout par les équipes de direction. Dans le cas contraire, il/elle aura du mal à trouver sa place. En effet, les avis postés par les collaborateurs désignent un environnement de travail hostile marqué par un « fort turn over », des divisions des équipes et des tensions existantes

entre les anciens et les nouveaux. Les conditions de travail évoquées sont par ailleurs qualifiées de « médiocres ». Cette médiocrité est expliquée par des aspects négatifs liés aux contraintes organisationnelles, aux contraintes matérielles et aux contraintes psychologiques de l'aspect du travail du salarié. Le temps et rythme de travail évoqués par les salariés favorisent le mal-être au travail, les horaires de travail qui vont au-delà des horaires normaux épuisent le personnel qui traite avec les clients internationaux : « le décalage horaire avec les intervenants peut présenter un frein au bon déroulement d'une demande et de son suivi (ne s'applique pas à l'équipe de GOV, mais aux différentes équipes pouvant intervenir) » ; « Horaire sans fin » ; « pression pour certains projets, etc. Pour finir, nos résultats suggèrent que l'appropriation d'une culture-servante par une entreprise à but lucratif peut sous certaines conditions avoir des effets vertueux dans sa transformation en une organisation-servante tant sur l'aspect relationnel que sur l'aspect organisationnel. En devenant une organisation-servante, les pratiques relationnelles et managériales sont plus humanisées, dans l'objectif de créer de la valeur sociale (RSE) qui va de surcroît engendrer des performances économiques. Ces effets vertueux nous conduisent à proposer le modèle suivant à l'issue de cette étude :

Figure 3 : Proposition d'un modèle d'organisation-Servante, un vecteur de performance de la RSE



Source : Auteur (2023)

4. DISCUSSION

Les résultats de cette recherche recouvrent à la fois, au niveau organisationnel et individuel, des convergences des engagements RSE avec les caractéristiques d'une organisation-servante soulignées par les déclaratifs de l'entreprise et des avis de salariés, mais également des hiatus pointés par des critiques d'autres salariés. L'analyse des déclaratifs des entreprises ainsi que les avis positifs émis par les salariés sur Indeed et Glassdoor ont permis de mettre en évidence les sept dimensions constituant l'échelle de mesure du servant-leadership de Laub (1999, 2005). Cependant, chaque dimension renferme des thèmes issus du terrain et non les items définis par Laub (1999, 2005). Ce travail a donc permis d'ajouter d'autres aspects à chaque dimension en mettant en lien le concept de Leadership-serviteur et le concept de Responsabilité Sociale/Sociétale et Environnementale. En effet, les items utilisés par Laub évaluent de manière générale la perception qu'ont les collaborateurs des relations qu'ils ont avec leurs managers et leurs collègues mais écartent plutôt les pratiques organisationnelles adoptées par l'entreprise. Ainsi, les analyses des données issues du terrain ont permis de faire ressortir à la fois l'aspect relationnel lié à la responsabilité sociale/sociétale mais également l'aspect « pratique organisationnelle exercée par l'organisation ». Les notions telles que « Bien-être » ; « Environnement de travail » ; « Condition de travail » ; « Leadership (au sens organisationnel) » ; « Management responsable incluant les notions de Diversité, Inclusion, Leadership, Transparence, Ethique, Environnement, etc. », « Pratique RH : Formations et développement des compétences, Rémunération, Salaire, Evolution de carrière, etc » permettent également de caractériser une entreprise en tant qu' « Organisation-servante ».

Il est également important de souligner que la dimension « Job satisfaction » au sens de Laub (1999, 2005) ne concerne que le ressenti de l'individu sur l'utilité de son poste et de lui-même au travail, alors que le terrain a montré un autre aspect lié aux aspects matériels du travail et qui jouent sur la motivation et la satisfaction du collaborateur : le salaire, la rémunération et les

moyens mis en œuvre, les outils pour réaliser le travail. Par ailleurs, il a été montré également que les mêmes dimensions utilisées par Laub (2003, 2005) peuvent renseigner sur la santé organisationnelle de l'entreprise. A cet effet, Laub (2003, 2005) classe les entreprises de mauvaise à bonne santé selon trois styles de leadership : Autocratique, Paternaliste et Servant-Leadership. Cette échelle de mesure est plus ou moins efficace selon les cas mais elle doit être réévaluée car une organisation peut être en mauvaise santé sans pour autant être « autocratique ni paternaliste ». Des comportements déviants de la part de l'organisation sont également signes de mauvaise santé organisationnelle et qui sont en lien avec les échelles de mesures OLA définies par Laub (1999, 2003, 2005).

5. CONCLUSION

Ce projet d'article vise à étudier de manière exploratoire le lien entre la leadership-serviteur, l'organisation-servante et les engagements RSE d'une entreprise à but lucratif. Les données que nous avons collectées sur la période 2021-2022 par la méthode de triangulation ont permis de constater à la fois des convergences et des divergences des engagements RSE avec les caractéristiques d'une organisation-servante ainsi qu'avec celles du leadership-serviteur. Il a été montré que l'entreprise engagée dans une démarche de responsabilité sociale est susceptible de développer des caractéristiques d'une organisation-servante et donc de pratiquer le leadership-serviteur selon les échelles de mesure de Laub (1999, 2005). Toutefois, l'utilisation de l'instrument de mesure de Laub a permis également de constater une divergence entre la concrétisation des engagements RSE de l'entreprise et le leadership organisationnel pratiqué au sein de l'entreprise.

Contributions théoriques

D'un point de vue théorique, notre article apporte une contribution nouvelle à la littérature existante sur le leadership-serviteur et l'organisation-servante. En effet, les principales

recherches sur le concept de leadership-serviteur portent sur les postures d'un leader-serviteur (Greenleaf, 1977; Laub, 1999, 2005; Dierendonck, 2011), sur l'instrument de mesure du leadership-serviteur (Laub 1999; Dierendonck, 2011), auprès des organisations à but non lucratif (Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2017; Perrier, 2018 ; Ramboarison-Lalao, 2021) et dont les cas sont principalement concentrés en Asie et en Outre-Atlantique (Reinke, 2004). Nos résultats ont montré que les caractéristiques d'une organisation-servante traite à la fois un aspect relationnel (managers/leaders- collaborateurs) qui est plus mis en avant par l'échelle de mesure SOLA et OLA de Laub (1999, 2005) et un aspect organisationnel qui a été plus ou moins développé dans ces échelles de mesure. Ainsi, notre article vient conforter l'échelle de mesure de Laub (1999, 2005) en y intégrant l'aspect organisationnel.

En outre, les résultats ont montré qu'une inadéquation entre le leadership organisationnel pratiqué et les engagements RSE conduit à la pratique de la RSE symbolique (Linh Chi Vo, 2022) ce qui remet en question l'authenticité de l'image de marque employeur véhiculée par l'entreprise, ce qui nécessite la pratique d'un leadership responsable, altruiste à l'image du leadership-serviteur. Aussi, comme la notion de « Serviteur » appliquée au leadership n'est pas toujours perçue d'un bon œil dans le contexte français, nous proposons une nouvelle appellation du concept de « leadership-serviteur et d'organisation-servante » en « leadership altruiste » et « organisation altruiste », des appellations qui paraissent plus adaptées à la culture française, plutôt ancrées dans une tradition de management hiérarchique et bureaucratique issue d'une philosophie néo-taylorienne qui considère les leaders comme des influenceurs et les serviteurs comme ceux qui suivent (Northouse, 2016). La notion « de leadership altruiste » nous semble être plus en phase avec le sens attribué au « leadership » en France et même en contexte francophone. Aussi, le caractère altruiste de l'organisation apparaît cohérent au concept de RSE. Du point de vue méthodologique, la démarche netnographique, nous a aussi permis d'analyser la transparence et l'éthique des pratiques organisationnelles de l'entreprise à travers

sa manière de communiquer. L'utilisation de cette méthode en GRH et en comportement organisationnel dans une démarche qualitative contribue au développement des méthodes de recherches dans ces domaines.

Contributions managériales

Du point de vue managérial, nos résultats suggèrent aux entreprises d'aligner les valeurs des entreprises rachetées à leurs valeurs RSE. En effet, cet alignement permet aux entreprises de définir une culture d'entreprise responsable qui va les guider vers la pratique d'un leadership responsable à l'image du leadership-serviteur. Nos résultats suggèrent ainsi au top management d'unifier les cultures et les pratiques managériales de toutes les entités dans le cadre d'une fusion-acquisition car les engagements RSE sont tous les mêmes pour les différentes entités acquises. En ce sens, la pratique du leadership-serviteur et la transformation de l'organisation en organisation-servante s'avère intéressante pour les entreprises du fait de ses caractéristiques « humble et authentique » (Dierendock, 2011) afin de comprendre ce qui se fait dans les autres entités et de voir ensemble comment unifier les pratiques dans le but d'atteindre les objectifs fixés. En outre, nos résultats ont montré les aspects sur lesquels les entreprises peuvent agir pour devenir une organisation-servante : agir sur la qualité de vie au travail, les salaires, l'environnement de travail, les moyens mis à disposition de salariés, l'équité dans les pratiques RH, etc. Ces variables influencent également la motivation, la rétention et la fidélisation des salariés en adaptant les pratiques aux attentes des employés. L'adoption du « leadership-serviteur » ou encore la transformation de l'entreprise en « organisation-servante » permet à cette dernière de mieux connaître ses salariés et de développer par la suite des pratiques visant à attirer, retenir, engager et fidéliser les collaborateurs.

Limites

Notre article présente des limites. La première limite se trouve au niveau de l'échantillon du nombre d'individus interviewés : 20 consultants en cybersécurité et 1 chargée de recrutement.

Les autres profils n'ont pas été reçus en entretien par nos soins bien que nous ayons exploité des documents issus d'entretiens de satisfaction des salariés. Aussi, les salariés travaillant dans les filiales situées hors de la France n'ont pas été inclus dans ce travail de recherche. Par conséquent, la question de généralisation des résultats se pose. Ensuite, comme le sujet porte sur la RSE et les pratiques managériales, il y a le risque du biais de désirabilité sociale (Tournois et al., 2000) d'autant plus que les sources des avis collectés sur web ne peuvent pas être vérifiées. Par ailleurs, la majorité des avis des salariés émises sur les plateformes en ligne sont des avis négatifs et qui émanent souvent des salariés « non-satisfaits ». Or, la majorité des informations positives concernant les entreprises sur le web pourraient donc provenir de communications effectuées par ces dernières. Enfin, la limite se trouve également au niveau des biais liés aux interviews. En effet, le guide d'entretien utilisé est celui émis par l'entreprise. Nous n'avons pas pu utiliser le questionnaire établi par Laub (1999, 2003) en raison des sujets sensibles soulevés par ce dernier.

Perspectives de recherches futures

Ces premiers résultats de terrain soulèvent les problématiques de convergence versus divergence de la mise en œuvre des engagements RSE en référence à une organisation-servante qui s'apparente à un idéal-type. Les prolongements de la recherche doctorale nous conduisent à une comparaison, notamment avec Accenture où nous avons pu être recrutée en contrat à durée déterminée de 4 mois à la suite de notre CDD chez Linkbynet, consécutivement à son rachat.

Références

- Afsar, B., Sadia, C., & Farheen, J. (2018). Activating employee's pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 904-911.
- Apitsa, S. M., Ramboarison-Lalao, L., & Gannouni, K. (2020). La GRH socialement responsable d'une multinationale dans ses filiales malgache, camerounaise et tunisienne: une réponse aux tensions stratégiques et managériales? *Management International*, 24(3), 92-106.
- Bagshaw, M., & Bagshaw, C. (2001). Servant-leadership: Servant leaders don't just lead from the top. *Project Management Review*, pp. 31-32.
- Belet, D. (2013). Le « servant leadership » : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management. *Management & Prospective*, 30(1), pp. 15-33.
- Bernard, Y. (2004). La netnographie: Une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communauté virtuelles de consommation. *Décisions Marketing*, 49-62.
- Chanlat, J.-F. (2005). Chapitre 6. La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. Dans F. W. Patrice Roussel, *Management des ressources humaines - Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 159-175). Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Chaudhry, A., Cao, X., Robert C Liden, S. P., & Vidyarthi, P. R. (2021). A Meta-Review of Servant Leadership: Construct, Correlates, and the Process. *Journal of Comparative International Management*, 24(2), 59-99.
- Crewe, S. E. (2022, mai 05). *Le leadership serviteur - La différence cruciale* . Récupéré sur Yali Network Ressources en Français - Young African Leaders Initiative: <https://yali.state.gov/>

- Dalhsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), pp. 1-13.
- Depree. (1992). *Leadership jazz. The Essential elements of a Great Leader*. New-York: Dell Publishing.
- Depree. (1997). *Leading without power: Finding hope in serving community*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dierendonck, D. v. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Dumez, H. (2011). *Qu'est ce que la recherche qualitative?* Récupéré sur HAL: <https://hal.science/hal-00657925>.
- Freeman, & Reed. (1983). « Stockholders and Stakeholders : a new Perspective on Corporate Gouvernance ». *California Management Review*, pp. 88-106.
- Getz. (2012). La liberté d'action des salariés : une simple théorie ou inéluctable destin? *Gérer et comprendre*, pp. 27-38.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. Dans A. C. Martinet, *Epistémologies et Sciences de Gestion* (pp. 141-182). Paris: Economica.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant-leadership: A journey into the nature of a legitimate power and greatness*. New-York : Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1987). *Teacher as servant: a parable*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Greenleaf, R. K. (1988). *Spirituality as Leadership*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Greenleaf, R. K. (1996). *Seeker and Servant*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Greenleaf, R. K. (2008). *The Servant as Leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Godelier. (2006). *La culture d'entreprise*. Paris: Editions La Découverte
- Hawn, & Ioannis. (2012). Do Actions Speak Louder Than Words ?The Case of Corporate Social Responsibility (CSR). *Academy of Management Annual Meeting*.
- Hollet-Haudebert. (2017). Chapitre 48. Servant-leadership: Le nouvel eldorado? Dans Frimousse, & L. Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 510-521). Paris: EMS Editions.
- Holtz. (2017). Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* , pp. 125-140.
- Huberman, M. A., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*. . Bruxelles: De Boeck Université.
- Imbs, P., & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables? *Management et Avenir*, 1(59), pp. 37-56.
- Jahner. (1993). Building strong inclusive community through servant-leadership. *Proceeding of a National Conference on Rural Disability Issues*..
- Kozinets, R. V. (2010). *Netnography. Doing Ethnographic Research Online*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Laub, J. (2005). From paternalism to the servant organization: Expanding the organizational leadership assessment (OLA) model. *International Journal of Servant-Leadership*, 155-186.
- Laub, J. (2018). *Leveraging the power of servant leadership: building high performing organizations*. West Palm Beach: Palgrave McMillan.

- Laub, J. A. (1999a). *Assessing the servant-organization: development of the Servant-Organizational Leadership Assessment (SOLA) instrument*. Boca Raton, Florida: Florida Atlantic University.
- Laub, J. A. (1999b). *Assessing the servant-organization: development of the Servant-Organizational Leadership Assessment (SOLA) instrument*. Boca Raton: Florida Atlantic University.
- Mattelin-Pierrard, C., Bocquet, R., & Dubouloz, S. (2020). L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette? *Revue Française de Gestion*, 6(291), pp. 23-51.
- Miles, & Huberman. (2003). *Analyse des données qualitatives, 2^{ème} édition*. Paris: De Boeck.
- Northouse. (2016). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks Californie: SAGE Publications, Inc.
- Packer. (2011). *The science of qualitative research*. New-York: NY : Cambridge University Press.
- Perrier, A. (2021). *Les effets du leadership serviteur sur la performance et la santé des sapeurs-pompiers : Une approche multiniveaux et intra-individuelle*. Toulouse: Université Toulouse 1 Capitole.
- Phelan, S. (2011). Case study research: design and methods. *Evaluation & Research in Education*, 24(3), pp. 221-222.
- Pourquier, C., & Igalens, J. (2020). Leadership responsable, un double alignement entre valeurs et engagement RSE. *Revue française de gestion*, 4(289), pp. 11-34.
- Rabekolo, F., & Giraud, L. (2022). Approche culturaliste et discursive des pratiques de RSE en contexte africain: le cas des FMNs implantées à Madagascar. *Revue de l'organisation responsable*, 17(2), pp. 81-101.

- Ramboarison-Lalao, L., & Gannouni, K. (2017). Chapitre 27 - Quelles pratiques du Servant Leadership chez les Managers chrétien(ne)s et musulman(e)s ? Dans S. Frimousse, & Y. L. Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 312-321). EMS Editions.
- Reinke, S. J. (2004). Service before Self: Towards a Theory of Servant-Leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5, pp. 30-57.
- Sarkus. (1996). Servant-leadership in safety: Advancing the cause and practice. *Professional safety: American Society of Safety Engineers*, pp. 26-32.
- Savoie-Zajc, L. (2004). La recherche qualitative/interprétative en éducation. Dans T. Karsenti, & L. Savoie-Zajc, *La recherche en éducation: Étapes et approches*. Sherbrooke, Quebec: éditions du CRP.
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership: Learning to serve, serving to lead, leading to transform*. Springer International Publishing.
- Spears. (2004 Fall). Practicing Servant-Leadership. *Leader to Leader*, 7-11.
- Spears. (2004). *The power of servant-leadership: Essays by Robert K. Greenleaf*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tournois, J., Mesnil, F., & Jean-Luc, K. (2000). Autoduperie et hétéroduperie: Un instrument de mesure de la désirabilité sociale. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 50 (1), pp. 219-233.
- Trompenaars, & Voerman. (2009). *Servant-leadership across cultures: Harnessing the strength of the world's most powerful leadership philosophy*. Oxford: United Kingdom.
- Vo, L.-C., Delchet-Cochet, K., & Akeb, H. (2022). Quand les pratiques individuelles des managers de la RSE éclairent la nature symbolique ou substantielle de la RSE et ses microfondations. *Management & Avenir*, 2(128), pp. 83-103.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. Californie: Sage Publications Inc.