

Efficacité du leadership serviteur en milieu organisationnel: Influence sur le capital humain et la performance en entrepreneuriat social

Victor Mignenan

Département de gestion
Faculté des sciences et techniques d'entreprises
Université de Moundou (Tchad)
Membre du laboratoire Carrefour d'appui et de soutien aux entreprises
Université du Québec à Chicoutimi
Victor.mignenan1@uqac.ca

Résumé

Les recherches sur le leadership serviteur, conduites jusqu'à présent, ont bien mis en évidence son pouvoir explicatif sur les collaborateurs. Cependant, son efficacité pour le capital humain demeure peu explorée. Même les études en lien avec son incidence sur la performance en entrepreneuriat social des organisations de jeunes sont peu nombreuses. Pour éclairer cette zone grise, une étude auprès du réseau des organisations de la jeunesse (ROJ) a été menée. La démarche hybride a été déployée. Les résultats ont montré que la crédibilité, la dignité et la chaleur humaine du leader serviteur favorisent l'adhésion et l'engagement des collaborateurs dans le processus de l'entrepreneuriat social. Ensuite, la passion pour l'excellence du leaders serviteur est un véritable levier pour la performance de l'entrepreneuriat social. Mais, c'est surtout le capital humain agile, autonome et engagé, qui accroît la performance en entrepreneuriat social. L'article est utile pour les chercheurs qui trouveront une définition renouvelée des concepts clés avec de nouveaux items éprouvés et qui se révèlent plus pertinents. En revanche, les acteurs publics trouveront de nouvelles pistes de solutions permettant de suggérer des politiques et programmes de renforcement des capacités du ROJ. Les leaders du ROJ trouveront des stratégies permettant de bonifier et valoriser efficacement leur capital humain et les pratiques du leadership serviteur. Le présent article s'inscrit dans la théorie du management de l'excellence et suggère qu'il existe une contingence relationnelle différenciée.

Mots clés : *leadership serviteur, capital humain, entrepreneuriat social, organisation, performance*

Abstract

Research on servant leadership, conducted so far, has highlighted its explanatory power over employees. However, its effectiveness for human capital remains little explored. Even studies related to its impact on the social entrepreneurship performance of youth organisations are few. To shed light on this grey area, a study of the network of Youth Organisations (ROJ) was conducted. The hybrid approach has been deployed. The results showed that the credibility, dignity and human warmth of the servant leader promote the adherence and commitment of employees in the process of social entrepreneurship. Then, the passion for the excellence of the servant leaders is a real lever for the performance of social entrepreneurship. But it is above all agile, autonomous and committed human capital that increases performance in social entrepreneurship. The article is useful for researchers who will find a renewed definition of key concepts with proven new items that prove to be more relevant. On the other hand, public actors will find new avenues of solutions to suggest policies and programs to strengthen the capacity of the ROJ. ROJ leaders will find

strategies to effectively enhance and enhance their human capital and servant leadership practices. This article is part of the management theory of excellence and suggests that there is a differentiated relational contingency.

Keywords: servant leadership, human capital, social entrepreneurship, organisation, performance

INTRODUCTION

Il est admis que toutes les organisations humaines possèdent de leaders, du capital humain et font de l'entrepreneuriat social. Bien qu'il varie selon les promoteurs, l'entrepreneuriat social, cet ensemble d'activités innovantes et organisées consistant à offrir un produit à la communauté spécifique, est indispensable pour le développement social. Il permet de résoudre des problèmes sociaux négligés. Sans l'entrepreneuriat social, la résolution des difficultés sociales serait impossible. Cependant, l'accomplissement de cette mission est tributaire du capital humain et du style de leadership.

Malgré son importance, l'entrepreneuriat social n'est pas infaillible. Des immenses ressources mobilisées produisent peu d'impact positif ou, pire encore, génèrent peu de résultats escomptés. De nombreux facteurs sont à l'origine : mauvaise gestion des ressources, contexte peu favorable, style du leadership inefficace et capital humain moins compétitif. De ce nombre, le leadership serviteur et le capital humain sont, sans doute, les facteurs les moins bien connus. De nombreux travaux (Divya & Suganthi, 2010; Hunter et al., 2013; Jenkins & Stewart, 2010; Sendjaya, Sarros, & Santora, 2008) sur le leadership et la gestion des ressources humaines ont été menées avec un fort intérêt sur la problématique de la performance de l'entreprise. Ces études tendent à démontrer que les leaders ont une influence sur le capital humain et la performance des entreprises, notamment au travers de leur influence sur la mobilisation du personnel. Cependant, ces études s'intéressent quasi-exclusivement aux entreprises classiques et leur ressources humaines. Le capital humain et la performance en entrepreneuriat social du Réseau des Organisations de Jeunes (ROJ) sont presque ignorés. De plus, ces travaux passent sous silence le rôle du leadership serviteur. Ils présentent des résultats contradictoires et certains ne trouvent pas de lien significatif. Ainsi, nous ne savons pas si le leadership serviteur a un pouvoir explicatif sur le capital humain compétitif et la performance en entrepreneuriat social des ROJ. Dans cette perspective, nous nous appuyons sur la théorie du management de l'excellence pour étudier le lien entre le leadership serviteur et le capital humain compétitif qui, à notre connaissance, n'a jamais été intégré dans les études empiriques précédentes.

La première partie de cet article est consacrée au cadre théorique et la formulation des hypothèses. La deuxième partie porte sur la méthodologie, laquelle repose sur le guide d'entretien et le questionnaire d'enquête. La troisième consiste en la présentation des résultats du modèle, suivi de la discussion puis, avant de conclure, nous évoquerons les apports de la recherche et les perspectives qu'elles permettent d'entrevoir.

I. PORTRAIT DU CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

Cette séquence présente les concepts centraux, le cadre théorie et les hypothèses de notre modèle conceptuel. Nous nous arrêterons sur une présentation des concepts centraux de notre recherche et sur le cadre théorique général.

1.1 Management de l'excellence

D'une manière générale, le « management de l'excellence » a été vulgarisé par les travaux de Thomas J. Peters et Robert H. Waterman, Jr. Sa conceptualisation bénéficie de solides fondements qui permettent de la repositionner dans l'ensemble de la recherche en gestion. Il implique d'avancer de façon holistique vers l'objectif visé. Il induit un mouvement qui porte un sens. De plus, le management de l'excellence endosse l'intelligence émotionnelle, l'innovation, les détours pour mieux apprendre de l'écosystème de l'organisation.

Spécifiquement, le management de l'excellence répond à la question comment le dirigeant/leader peut devenir impactant auprès de ses collaborateurs. Autrement dit, quelles sont les compétences clés pour le succès? La réponse à cette question repose sur le développement de trois postures : Leadership, Commandement et Coaching. Dans la posture de **leader** (plus humaine), deux leviers permettent de traduire dans la pratique. Le premier levier concerne la chaleur humaine et se manifeste par la communication, la capacité d'écoute, l'empathie, la clarification des valeurs et croyances de l'organisation, la recherche du bien-être et du bonheur, etc. Le manager passe 80% de son temps à l'implication des collaborateurs dans le sens de la vision. Le second levier porte sur la compétence du leader perçue par les collaborateurs, ce qu'ils pensent de lui. Cette posture permet d'élaborer le tableau ci-après.

Tableau 1
Croisement entre chaleur humaine et compétence du leader

	Compétence perçue forte	Compétence perçue faible
Chaleur humaine forte	Leader admiré	Leader pitoyable
Chaleur humaine faible	Jalousie contre le leader	Leader méprisé

Source : auteur, 2022

Ensuite, dans la posture de **coach**, le manager apparaît comme un pédagogue qui apprend à ses collaborateurs de « pêcher », d'être autonome, il prône le développement personnalisé, l'épanouissement, etc. Ainsi, le manager passe le maximum de temps dans les services d'accompagnement, d'incitation à la prise d'initiative, de soutien, d'encadrement et donc, devient un véritable guide et serviteur. Enfin, dans la posture de **commandant (contremaitre) ou du leader dirigeant**, quatre situations se manifestent : (i) la fixation du cadre de fonctionnement commun (ii) la mise en place du système de contrôle et du respect de ce cadre (iii) la gestion d'urgence et d'imprévu et, enfin (iv) la prise de décision finale face aux différentes options.

L'examen des trois postures permet de ressortir les similitudes et les divergences qui émergent entre le leader serviteur, le coach et leader dirigeant (gestionnaire).

Tableau 2
Contraste entre contremaitre-leadership et leadership serviteur

Leadership commandant (contremaitre)	Leadership Serviteur
Son objectif est d'être servi.	Il a pour objectif de servir ses autres et les autres.
Il est intéressé principalement par son image, sa réputation et son avancement.	Il cherche à permettre aux subordonnés d'avancer à leur plein potentiel en se minimisant et en exaltant les autres. Son comportement repose sur sa conscience
Pour le contremaitre, le droit au poste de responsabilité est plus important que ses responsabilités.	Pour le serviteur, les responsabilités sont plus importantes que les avantages du droit lié au poste de responsabilité.
Certains collègues sont considérés et traités comme des inférieurs et ne sont généralement pas invités à participer à la prise de décision ou à se voir offrir des informations importantes.	Les collaborateurs sont traités avec respect comme faisant partie d'une équipe qui travaille ensemble pour accomplir les tâches et prendre des décisions avec des informations partagées.

Facilement accessible uniquement aux lieutenants les plus proches.	Souvent vit en interaction avec les autres et maintient une atmosphère de porte ouverte.
Crée une atmosphère de dépendance en utilisant le pouvoir de la position pour influencer.	Crée une atmosphère dans laquelle les autres voient leur potentiel être encouragé et développé et le pouvoir est utilisé pour servir les autres.
Veut que les autres écoutent d'abord le leader.	Veut écouter les gens avant de prendre une décision.
Cherche d'abord à être compris plutôt qu'à comprendre.	Cherche d'abord à comprendre puis à être compris
Condamne les autres pour leurs erreurs et accepte à contrecœur la responsabilité comme un signe de faiblesse.	Valorise les travailleurs individuels et apprend de leurs erreurs tout en faisant l'éloge des autres.
Rejette les critiques constructives et s'attribue le mérite des réalisations.	Encourage les commentaires et partage le crédit pour les résultats.
Utilise l'intimidation pour faire taire les critiques. De nature défensive.	Se félicite d'une discussion ouverte sur l'amélioration. Ouverture à apprendre de n'importe quel collaborateur.
Gagne le soutien aux idées par les jeux de pouvoir ou la manipulation. Les gens réagissent par peur.	Gagne le soutien aux idées par la logique et la persuasion. Les gens réagissent par le sentiment que c'est juste.
Promouvoir ceux qui suivent sans se poser de questions ou qui sont souples.	Promouvoir ceux qui manifestent en contribuant au succès.
L'autorité est basée sur des contrôles, sur des règles, de restrictions et de règlements maintenus par la force.	L'autorité est basée sur l'influence de l'intérieur par l'encouragement, l'inspiration, la motivation et la persuasion.
Responsable uniquement devant les supérieurs. Évite les évaluations personnelles comme interférence.	Responsable devant l'ensemble de l'organisation. Accueille favorablement les évaluations personnelles comme moyen d'améliorer les performances.
S'accroche au pouvoir et à la position.	Est prêt à se retirer pour quelqu'un de plus qualifié.

Source : compilation de la littérature, auteurs 2021

1.2 Fondement philosophique et théorique du Leadership Serviteurs

Le concept du leadership serviteur est une philosophie et une pratique qui a révolutionné le fonctionnement de nombreux milieux organisationnels. Il place les besoins et le bien-être de ceux qui sont conduits ou guidés avant l'intérêt personnel. Le leadership serviteur se différencie par la forte préoccupation à œuvrer pour la valorisation et le développement des collaborateurs. Il vise l'excellence par le biais d'une bienveillance et le développement communautaire. Les manifestations du leadership serviteur sont en résonance avec l'offre des services publics. C'est ainsi que l'ancien président des États-Unis, Harry Truman, a déclaré un jour : « *c'est incroyable ce qu'on peut accomplir si on se moque de savoir à qui le mérite va être attribué.* » (Traduction libre). De même, le leadership serviteur se manifeste à travers son comportement hospitalier, bienveillant et empathique. C'est aussi le fait d'être humble et prêt à se donner de la peine pour les autres.

On pourrait associer, à la posture ci-dessus, la déclaration de succès Marsa, Président du Parti **les Transformateurs**, au Tchad, lors du congrès constitutif du nouveau parti de Laurent Gbagbo, le 16 octobre 2021 à Abidjan (Côte-d'Ivoire), selon laquelle : « *...peut-être que le panafricanisme du 21^e siècle c'est simplement le **leader serviteur**; le paysan de la Cote-Ivoire qui cultive le cacao, parfois, ce n'est pas le nom du parti qu'il a besoin, il veut simplement savoir si le dirigeant qui est à la tête de ce pays est un **serviteur**...* ».

Cette déclaration semble pointée la profonde du leader serviteur en termes de la personne (dirigeant) ayant pour préoccupation majeure de servir le bas peuple en investissant pour leur bien-être et leur épanouissement. De même, cette déclaration pourrait signifier que la grandeur d'un dirigeant se mesure par sa capacité d'écoute, sa prévoyance, son empathie, et sa responsabilité envers le bas peuple. Enfin, ces déclarations reposent sur le socle du *droit*, de la *sécurité* et de la *liberté* revendiqués par tous les peuples. Elles s'inscrivent également dans la série satirique "Serviteur du peuple" qui a révélé Volodymyr Zelensky et l'a mené au succès des urnes en lui déclarant président de l'Ukraine avec 73% des voix en 2019.

Dans la même perspective, Robert K. Greenleaf (1977) souligne que : “...*The great leader is seen as a servant first...*” – Robert K. Greenleaf.

Outre ce qui précède, il est admis que le concept de leadership serviteur semble être si complexe qu’il défie la définition simple. Il est multidimensionnel, riche en teintes et large dans ses significations. La littérature consacrée à ce concept a emprunté quatre postures: religion, psychologie/management et politique (Clercq, Bouckennooghe, Raja, & Matsyborska, 2014; Laub, 1999).

Dans la posture religieuse, les termes tels que *Dieu, âme et esprit* sont employés pour désigner le leader serviteur. De même, le personnage historique de Jésus-Christ, dans un oxymore de *servir et diriger* (Philippiens 2 :5-7), témoigne la manifestation du leadership serviteur. En effet, Jésus a enseigné que la grandeur d’un dirigeant se mesure par son humilité, son amour et son engagement total à servir les autres. Jésus fournit ainsi la pratique de dirigeant en tant que serviteur. Aussi, a-t-il lavé les pieds de ses disciples en disant : tu m’as appelé Maître et Seigneur, alors que je suis serviteur (Mt 20.28). Jésus-Christ sert ainsi ses disciples par amour afin de parvenir à gagner leur cœur de manière qu’ils épousent la connaissance salvatrice de Dieu. Il s’agit là du fondement christianisé du leader serviteur.

En psychologie et management, les termes tels que croissance personnelle, conscience de soi et identification sont combinés avec les modes de gestion tels qu’organisation plate, vision partagée, etc. Cependant, c’est Robert Greeleaf (1977) qui a pu populariser le terme leadership serviteur (C. Smith, 2005). Tandis que le premier modèle empiriquement testé de leadership serviteur a été formulé par Laub (Laub, 1999). Selon ce dernier, un leader serviteur est celui dont le but premier pour diriger est de servir les autres en investissant dans leur bien-être et leur développement au profit de l’accomplissement de tâches et d’objectifs pour l’organisation. En revanche, pour plusieurs auteurs (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008), être juste une personne disposée à rendre service ne qualifie pas quelqu’un de leader serviteur. C’est pourquoi un grand nombre d’auteurs (Hunter et al., 2013; Kashyap & Rangnekar, 2014; Sherry & Winnette, 2011; J. Sun, Liden, & Ouyang, 2021) révèlent qu’au lieu de cela, un leader serviteur est celui qui s’investit pour permettre aux collaborateurs de faire de leur mieux. En outre, le leadership serviteur ne devrait pas être assimilé à des motifs égoïstes pour plaire aux gens ou pour satisfaire leur besoin (Clercq et al., 2014; Dierendonck, 2017).

Dans la posture politique, pour ainsi paraphraser le leader des *transformateurs*, le cultivateur a besoin d’un leader serviteur et non d’un chef de parti politique. Autrement dit, ce qui distingue le dirigeant d’un parti politique et le leader serviteur, ce n’est pas la qualité de son discours et des décisions qu’il prenne, mais la façon dont il exerce sa responsabilité, son intégrité, son humilité et qu’il consulte pour prendre ces décisions. Le leader serviteur vu avec les clés de lecture politiques est celui investi d’une mission de responsabilité envers le bas peuple (J. Sun et al., 2021). Les chefs de partis politiques doivent savoir que le service est le centre du leadership serviteur (Russell & Stone, 2002). Ainsi, ils modélisent leur service à la communauté dans leur comportement, attitude et valeur (Kashyap & Rangnekar, 2014). C’est dans cette perspective que Laub affirme que pour que les dirigeants politiques soient au service de la communauté, ils doivent avoir le sens de responsabilités. Enfin, le leadership serviteur, en politique, est la manifestation de la dignité se traduisant par l’harmonie entre le *dire* et le *faire*. Cette harmonie se manifeste par le fait que le leader serviteur, en politique, est le garant de la sécurité et de la paix permettant à tout le peuple, incluant le *paysan*, de vaquer à ses occupations.

Au cœur même du leadership serviteur se trouve le désir sincère de servir les autres pour le bien commun (Sherry & Winnette, 2011; J. Sun et al., 2021). Dans le leadership serviteur, l'intérêt personnel cède la place au bien-être et au développement humain collectif (Belet, 2013; Chan & Mak, 2015). Le leadership serviteur ne doit pas être considéré comme un modèle pour les dirigeants faibles (Russell & Stone, 2002; Sendjaya et al., 2008). Lorsque les choses deviennent difficiles ou lorsque des décisions difficiles doivent être prises, comme c'est inévitable dans toutes les situations de leadership, le leader serviteur doit être tout aussi rigoureux d'esprit et résilient que les autres styles de leaders (Divya & Suganthi, 2010; Eliot, 2020). Ce qui distingue les dirigeants-serviteurs des autres, ce n'est pas la qualité des décisions qu'ils prennent, mais la façon dont ils exercent leur responsabilité et qu'ils consultent pour prendre ces décisions (Divya & Suganthi, 2010; Eliot, 2020; Russell & Stone, 2002; Sendjaya et al., 2008). Le leadership serviteur est une attitude envers les responsabilités du leadership autant qu'un style de leadership (Sherry & Winnette, 2011; B. Smith, Montagno, & Kuzmenko, 2004; Stone, Russell, & Patterson, 2004). Il est le plus souvent présenté et compris en juxtaposition à des styles de leadership autocratiques ou hiérarchiques (Sendjaya et al., 2008; J. Sun et al., 2021; P. Sun & Shang, 2019). Le leadership serviteur tient compte du fait que les formes traditionnelles de leadership sont inadéquates pour motiver les gens d'aujourd'hui à suivre (Liden et al., 2008; Neuschel, 2005). En guise de synthèse, le tableau 3 résume les différentes définitions.

Tableau 3
Auteurs et définition du leadership serviteur

Auteur (s)	Définition	Concepts retenus
Robert K. Greenleaf	Le grand leader est vu comme un serviteur d'abord	Serviteur
Laub, 1999	Un leader-serviteur est celui dont le but premier pour diriger est de servir les autres en investissant dans leur bien-être et leur développement.	Investissement, bien-être, développement
Hunter et al., 2013	Un leader serviteur est celui qui s'investit pour permettre aux collaborateurs de faire de leur mieux.	Serviteur
Sherry & Winnette, 2011	Au cœur même du leadership serviteur se trouve le désir sincère de servir les autres pour le bien commun.	

Source : compilation des données de la littérature, auteurs, 2021

1.3 Construction du modèle

Selon Patterson, pour favoriser le plein développement de ses collaborateurs, le leadership serviteur : (i) sert avec Amour ; (ii) agit avec humilité ; (iii) construit son influence sur une vision éclairée ; (iv) fait confiance à ses collaborateurs ; (v) est serviable à tout temps; et (vi) favorise l'autonomisation des

collaborateurs (Patterson, 2003). Ce sont les six caractères qui construisent le leadership serviteur en milieu organisationnel.

En effet, Winston affirme que servir avec *Amour* signifie aimer dans le sens social ou moral du terme (Winston, 2002). Cet amour amène les managers à considérer chaque collaborateur, non seulement comme un instrument de production, mais comme une personne complète possédant des besoins et des désirs et objet de la croissance. De même, Ferch et Mitchell préconisent l'amour comme objectif pour les leaders (Ferch & Mitchell, 2001). Ils soulignent que les leaders serviteurs se soucient vraiment des autres et s'intéressent à la vie des collaborateurs.

En ce qui concerne l'*Humilité*, Page et Wong affirment qu'il s'agit de l'acceptation de soi, mais cela inclut, en outre, la pratique de la véritable humilité (Page & Wong, 2012). Ce qui signifie ne pas être centré sur soi-même, mais plutôt se concentrer sur ses collaborateurs. En revanche, Sun et Shang soutiennent que l'humilité du leader serviteur ne doit pas être assimilée à une mauvaise estime de soi, mais plutôt que l'humilité est conforme à un ego sain (P. Sun & Shang, 2019). En d'autres termes, l'humilité ne signifie pas avoir une vision personnelle ou valeur de soi ; cela signifie plutôt se considérer comme n'étant ni meilleur ni pire que les autres. Le leader serviteur considère l'humilité comme le reflet d'une auto-évaluation précise et, par conséquent, maintient une concentration relativement faible sur soi (Dierendonck, 2017). Pour quelques auteurs (Coetzer, Bussin, & Geldenhuys, 2017), les leaders efficaces sont ceux qui maintiennent leur humilité en faisant preuve de respect envers les employés et en reconnaissant leurs contributions à l'équipe.

En ce qui concerne la *Vision*, Chan & Mak la définissent comme « une image de l'avenir qui produit de la passion » (Chan & Mak, 2015). La vision est nécessaire à un bon leadership. Un grand nombre d'auteurs (Clercq et al., 2014), dans une recherche assez récente postulent que le développement et la communication d'une vision sont une explication du succès des leaders transformationnels et de leur effet sur la performance des collaborateurs. Laub a constaté que la vision partagée coconstruit les collaborateurs et répond à leurs besoins (Laub, 1999). Neuschel soutient que le leader serviteur doit rêver tout en restant dans le passé et en se concentrant sur l'avenir, car cela permet au leader de tirer parti des opportunités du présent (Neuschel, 2005). Winston souligne également que se concentrer sur un état futur est très important et que les dirigeants serviteurs doivent être préoccupés par l'avenir (Winston, 2002). Reliant la vision et l'humilité, Belet affirme que les leaders serviteurs ne sont pas autant remplis d'eux-mêmes qu'ils permettent à leur ego de faire obstacle à leur capacité à envisager un avenir de l'organisation (Belet, 2013). Eliot affirme que les dirigeants doivent créer une vision partagée avec un sens – une vision qui implique les acteurs au centre plutôt qu'à la périphérie (Eliot, 2020).

Pour la *Confiance*, Page & Wong la définissent sous forme de bonne moralité, d'honnêteté et de compétence envers les membres de l'équipe (Page & Wong, 2012). Selon quelques auteurs (Stone et al., 2004), la confiance est une caractéristique essentielle du leader serviteur. Les leaders serviteurs donnent l'exemple de la vérité dans la façon dont ils coachent, responsabilisent et persuadent. Cette confiance existe comme un élément fondamental d'un véritable leadership. Cependant, la confiance implique un élément d'incertitude et, donc, de méfiance, selon plusieurs auteurs (B. Smith et al., 2004), car faire confiance à quelqu'un implique la possibilité d'être déçu. Russell & Stone soutiennent que les valeurs d'intégrité et d'honnêteté renforcent la confiance interpersonnelle et organisationnelle et mènent à la crédibilité ; cette

confiance est essentielle dans le leadership serviteur (Russell & Stone, 2002). En outre, Patterson affirme que les dirigeants font ce qu'ils disent, ce qui engendre la confiance (Patterson, 2003). De plus, l'ouverture d'un leader à recevoir les commentaires des autres augmente sa fiabilité (Sherry & Winnette, 2011). Les collaborateurs sont plus susceptibles à suivre un leader dont les comportements sont cohérents et dignes de confiance (Coetzer et al., 2017).

En ce qui concerne *le Service*, il s'agit d'une mission de responsabilité envers les autres (J. Sun et al., 2021). Les dirigeants comprennent que le service est le centre du leadership serviteur (Russell & Stone, 2002). Les leaders modélisent leur service aux autres dans leur comportement, leurs attitudes et leurs valeurs (Kashyap & Rangnekar, 2014). Laub postule que pour que les dirigeants soient au service des autres, ils doivent avoir le sens de responsabilités (Laub, 1999).

Pour *l'Autonomisation*, enfin, il s'agit de l'acte de confier le pouvoir aux autres. Cela implique une écoute efficace, faire en sorte que les collaborateurs se sentent valorisés, mettre l'accent sur le travail d'équipe et promouvoir l'égalité (Russell & Stone, 2002). Sherry & Winnette postulent que l'autonomisation est le partage du pouvoir avec les collaborateurs dans la planification et la prise de décision (Sherry & Winnette, 2011). En revanche, Eliot fait la distinction entre « semblant autonomisation » et autonomisation réelle (Eliot, 2020). Le semblant d'autonomisation consiste, pour le leader, à donner du pouvoir et de responsabilité aux collaborateurs sans changer la relation éthique. La vraie autonomisation induit le changement des droits, des responsabilités et des devoirs du manager ainsi que des collaborateurs.

En raison de la pluralité des termes qui décrivent le leader serviteur, il nous semble pertinent de suggérer une définition spécifique, mais qui s'inspire des différentes notions précédentes. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, le leadership serviteur est défini comme :

Une posture emprunte d'amour, de confiance et d'humilité, reposante, pour l'essentiel, sur la chaleur humaine éclairée par une vision partagée permettant d'inculquer le goût de l'autonomie et la passion de l'excellence aux collaborateurs (Auteur, 2021).

La déconstruction des six composantes ci-haut et la définition ci-dessus permettent de suggérer la modélisation du leadership serviteurs en trois dimensions ci-après: (i) Attitudes centrées sur la crédibilité; (ii) Chaleur humaine et (iii) passion de l'excellence. Tenant compte de ces trois postures, il est attendu que le leadership serviteur agit directement sur l'entrepreneuriat social et, indirectement, via le capital humain. Par conséquent, le modèle conceptuel de cette étude est représenté par la figure 1.

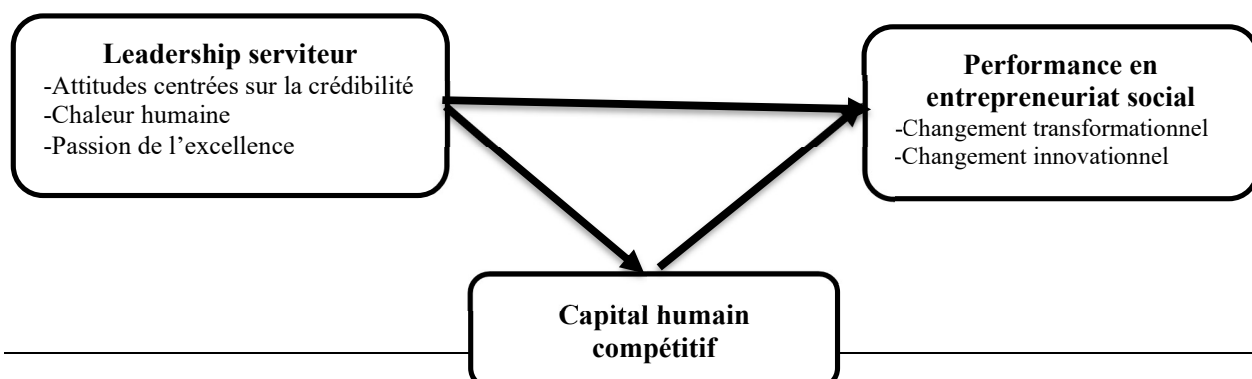


Figure 1 modèle conceptuel de la performance entrepreneuriale

Source : compilation de la littérature, auteurs, 2021

Après avoir défini la notion du capital humain et de l'entrepreneuriat social, nous présenterons successivement le lien entre le leadership serviteur et le capital humain, entre le leadership serviteur et la performance en entrepreneuriat social, puis entre le capital humain et la performance en entrepreneuriat social.

Capital humain et entrepreneuriat social**➤ Capital humain**

Selon plusieurs auteurs (Mignenan, 2021; Ugalde-BindaI, Balbastre-Benavent, Canet-Giner, & Escribá-Carda, 2013), le capital humain est un patrimoine de connaissances de l'entrepreneuriat. Rodriguez & Loomis (Rodriguez & Loomis, 2007) définissent le capital humain comme un ensemble de connaissances, habiletés, compétences et attributs qui facilitent la création de bien-être personnel, économique et social. Pour Becker (1962), le capital humain constitue les ressources d'un individu qui déterminent son niveau de productivité. Dans le cadre de cette recherche, nous considérons le capital humain comme :

L'ensemble de capacités, d'habileté, d'aptitudes, etc. que possède chaque personne au sein de l'organisation grâce au style du leadership serviteur, lui permettant d'être inventif, créatif, productif dans son domaine spécifique (Auteur, 2021).

Spécifiquement, le capital humain est un levier de transformation des connaissances en des projets d'entrepreneuriat pertinents pour répondre à la problématique sociétale. Il est appréhendé comme un sujet de création de la valeur et de la compétitivité de toute organisation. C'est pourquoi, plusieurs auteurs (Berzkalnea & Zelgalve, 2014; Boujelbene & Affes, 2014) ont démontré que les organisations qui performant en entrepreneuriat soient celles qui implémentent de meilleures pratiques de mobilisations des ressources humaines. D'autres auteurs rapportent que les organisations ayant développé des ressources fondées majoritairement sur les connaissances performant en entrepreneuriat social.

L'entrepreneuriat social s'apparente à l'économie collaborative, l'économie sociale et l'économie communautaire, etc. C'est ainsi que l'entrepreneur social a été popularité et considéré comme une personne animée par une mission sociale et un désir de trouver des moyens innovants afin de résoudre des problèmes sociaux qui ne sont pas ou ne peuvent pas être traités par les mécanismes du marché ou du secteur public. De même, l'entrepreneuriat social a été considéré comme une approche moderne de la création de valeur sociale. Tandis que l'entrepreneur social crée une nouvelle entreprise pour générer un changement social spectaculaire. Il est axé sur les solutions et repose sur l'importance du capital humain par rapport au capital financier. Il vise la valeur sous la forme d'un changement transformationnel qui profitera aux communautés défavorisées et, en fin de compte, à la société dans son ensemble. Sur la base de ces manifestations, nous définissons l'entrepreneuriat social comme :

Une nouvelle initiative, portée par un individu ou un groupe d'individus animés par une vision et des valeurs sociales, permettant de générer de changements transformationnels durables et à grande échelle grâce à des

actions novatrices pertinentes pour résoudre plus adéquatement des problèmes sociaux importants et bien définis d'une communauté spécifique (Auteurs, 2021).

Cette définition, non exhaustive, met de l'avant le promoteur de l'entrepreneuriat, ses objectifs et sa finalité qui reposent sur le changement transformationnel durable ainsi que le groupe cible.

1.3 Développement et opérationnalisation des hypothèses de la recherche

Chaleur humaine, crédibilité et capital humain compétitif

En considérant l'attitude crédible et la Chaleur humaine comme globalement constituées de confiance, d'humilité, d'intégrité, d'amour, d'empathie, plusieurs auteurs (Chan & Mak, 2015; Coetzer et al., 2017; Dierendonck, 2017) pensent qu'elles auraient un fort pouvoir explicatif sur le capital humain compétitif. Cependant, peu d'études empiriques ont prouvé cette relation. En conséquence, nous suggérons la première hypothèse ci-après :

Hypothèse 1 (H1) : la Chaleur humaine (H1a) et la crédibilité (H1b) accroissent le capital humain compétitif.

Passion de l'excellence, changement transformationnel et changement innovationnel

Les leaders serviteurs sont, majoritairement, portés par le haut niveau de la passion pour l'excellence et le succès global. Pour y parvenir, ils formulent une vision empreinte de valeurs et croyances qu'ils partagent avec leur collaborateur. Ils développent des pratiques sociales qui se traduisent dans des objectifs et des stratégies de communication opérationnelle. Selon un grand nombre de travaux (Divya & Suganthi, 2010; Eliot, 2020; Laub, 1999), de telles postures engendrent des changements transformationnel et innovationnel significatifs. Partant de ce constat, nous suggérons la deuxième hypothèse suivante.

Hypothèse 2 (H2) : La passion de l'excellence influence positivement le changement transformationnel (H2a) et engendre le changement innovationnel (H2b).

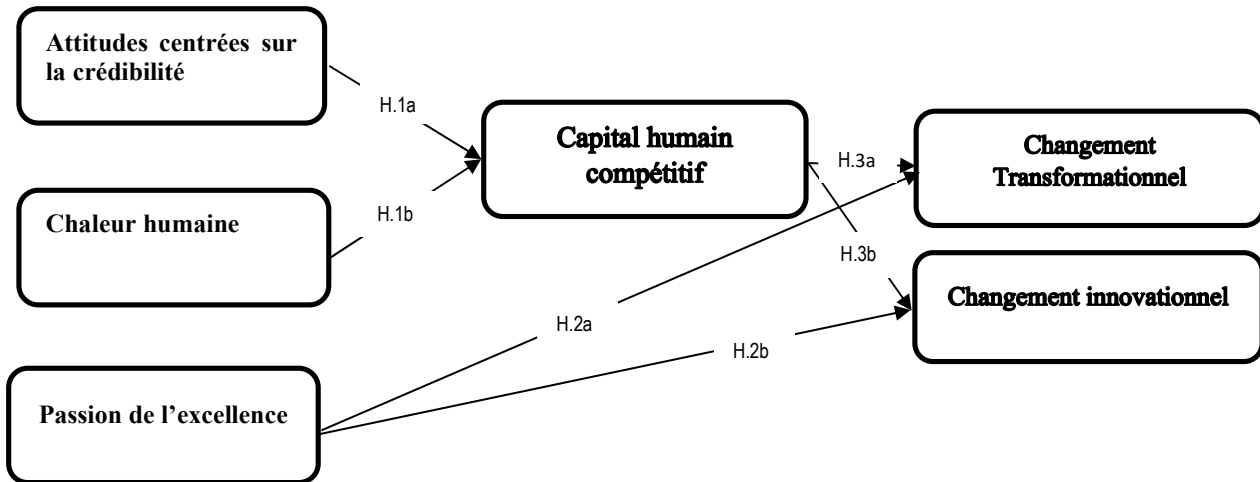
Capital humain compétitif, changement transformationnel et innovationnel

Le capital humain compétitif est appréhendé comme le niveau d'engagement et d'adhésion des talents individuels et collectifs ainsi que le modèle managérial qui favorise leur ancrage sur des projets de changement de l'organisation. Plusieurs recherches (Divya & Suganthi, 2010; Mignenan, 2020; Sherry & Winnette, 2011; B. Smith et al., 2004; Stone et al., 2004) affirment qu'un tel capital humain joue un rôle déterminant dans les changements de l'organisation. Pour valider une telle relation, nous formulons l'hypothèse 3 suivante.

Hypothèse 1 (H3) : le capital humain compétitif contribue au changement transformationnel (H3a) et favorise le changement innovationnel (H3b).

En guise de synthèse, la figure 2 rend compte du cadre des hypothèses de la recherche.

Figure 2
Cadre des hypothèses de la recherche



Source : données compilées de la littérature (auteurs, 2021)

II. CHEMINEMENT MÉTHODOLOGIQUE

Pour produire les données, nous avons appliqué la stratégie mixte du fait que le leadership serviteur, le capital humain et l'entrepreneuriat social sont des construits aux caractères pluridimensionnels, mais aussi interdisciplinaires. Plus spécifiquement, la démarche mixte (Creswell, 2013), déployant simultanément les méthodes qualitatives exploratoires et quantitatives explicatives, a été utilisée. Ainsi, en premier lieu, la recherche documentaire a été effectuée.

2.1 Taille de l'échantillon, production des données et analyses descriptives de l'échantillon

2.1.1 Taille de l'échantillon

Le cheminement de la détermination de la taille de l'échantillon repose sur les recommandations d'Igalens et Roussel (1998). Selon ces auteurs, la taille de l'échantillon doit être proportionnelle au nombre d'items : soit 5 à 10 fois plus d'échantillons qu'il y a d'items présentant les construits à l'étude. Au total, 23 items ont été définis pour apprécier les six construits. Ainsi, nous avons 5 x 23 et 10 x 23, soit entre 115 et 230. Nous avons opté pour 230 ROJ, considérés comme des unités déclarantes. Les 230 ROJ sont des organisations des jeunes dans six secteurs d'activités.

2.1.2 Production et analyse de données

Nous avons élaboré un guide d'entretien semi-directif et un questionnaire d'enquête à destination des responsables du Réseau des Organisations des jeunes (ROJ). Ces instruments ont été découpés en plusieurs parties, selon la méthode de l'entonnoir. L'objectif est de les rendre attrayants, logiques et simples à traiter par les répondants. Nous avons réalisé un prétest auprès d'un échantillon de six répondants concernés par la problématique de l'efficacité du leadership : deux enseignants-chercheurs en leadership et entrepreneuriat social, deux consultants en gestion des ressources humaines et deux responsables des associations ayant fait un succès dans l'entrepreneuriat social.

Pour mesurer les trois composantes du leadership serviteur utilisées par le ROJ, nous nous inscrivons dans la continuité des précédents auteurs. Nous proposons de suivre les recommandations de

plusieurs auteurs (Russell & Stone, 2002; Sendjaya et al., 2008) en mobilisant une échelle de fréquence en 5 points («» : de “jamais” à “très régulièrement”). Nous retenons, par ailleurs, la fréquence d'utilisation quotidienne des services, comme le recommandent Dennis et Bocarnea (Dennis & Bocarnea, 2005).

Le *capital humain* s'appuie sur l'échelle de Becker adaptée au contexte. Elle mesure la qualité du personnel pour le besoin de l'entrepreneuriat social (Clercq et al., 2014; Eliot, 2020; Kashyap & Rangnekar, 2014; Liden et al., 2008). La performance en entrepreneuriat social est mesurée par les deux indicateurs : performance en changement transformationnel et performance en changement innovatif. La *performance en changement transformationnel* est mesurée grâce à l'échelle proposée et déjà appliquée aux Réseaux des Organisations des Jeunes. Enfin, la *performance en changement innovatif* est appréciée par le nombre de projets sociaux réalisés dans le secteur de santé, éducation-formation.

III. RÉSULTATS

Cette séquence présente la fiabilité et la validité des mesures pour, ensuite, déboucher sur la vérification des hypothèses. Ainsi, l'ensemble des items sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 4
Indice de fidélité et validité convergente des mesures

Construits et indicateurs	Contributions factorielles	Alpa de Cronbach	Indice de fiabilité
Attitudes centrées sur la crédibilité			
(Cré.1) Intégrité dans les actes	,83	,79	,78
(Cré.2) Humilité dans les attitudes et comportements	,80		
(Cré.3) Services aux collaborateurs	,76		
(Cré.4) Confiance de soi et des collaborateurs	,74		
Chaleur humaine			
(CHu.1) Empathie pour les collaborateurs	,73	,88	,798
(CHu.2) Attention et Écoute aux collaborateurs	,86		
(CHu.3) Bien-être des collaborateurs	,83		
(Chu.4) Amour pour tous les collaborateurs	,78		
Passion de l'excellence et du succès			
(ExSuc.1) Vision partagée	,73	,86	,79
(ExSuc.2) Objectifs smart			
(ExSuc.3) Gestion de proximité	,83		
(ExSucc.4) Autonomisation des collaborateurs	,84		
Capital Humain compétitif			
(Hum.1) Agilité du personnel	,86	74	72
(Hum.2) Expérience	,83		
(Hum.3) Compétence	-		
(Hum.4) Engagement et adhésion	-		
Changement transformationnel			
(Tran.1) Intégration des nouvelles règles	,88	,86	,87
(Tran.2) Réorientation de gestion de conflits	,90		
(Tran.3) Éveil de conscience	,83		
(Tran.4) Émergence des comportements citoyens	-		
Changement innovatif			
(Inn.1) Intégration des connaissances et compétences	,88	,86	,87
(Inn.2) Désir de sortir des pratiques courantes.	,90		
(Inn.3) Modification des pratiques existantes	,83		

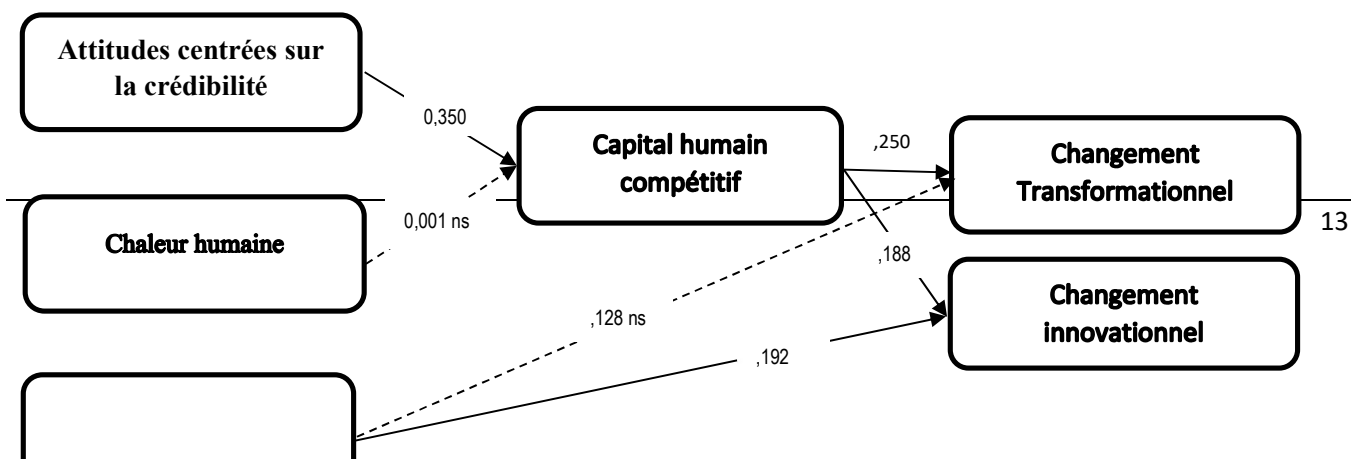
Fiabilité et validité des mesures

Nous avons utilisé les logiciels SPSS 24 et AMOS pour des fins de l'analyse. L'utilisation de la méthode d'analyse factorielle a permis d'élaguer les items ayant disposé de valeur de communalité inférieure à 0,5. Autrement dit, les items ayant possédé des contributions factorielles de valeurs inférieures à 0,5 et/ou réparties sur plusieurs axes (au moins 0,3 sur le second axe) sont systématiquement supprimés du masque de saisie. Il ressort, in fine, la structure factorielle finale présentant l'ensemble des échelles qui dispose le test de Measure of Sampling Adequacy de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) de ,76 et le test de sphéricité de Bartlett significatif (,00). Cette structure explique, globalement, 74,71 % de la variance. Tout porte à souligner que les contributions factorielles surpassent toutes la valeur de ,71, tandis que les valeurs d'alphas de Cronbach ainsi que les valeurs de fiabilité obtenues lors de l'analyse factorielle confirmatoire sont très satisfaisantes (variants de 0,72 à 0,91) comme l'indique les données du tableau 2. À bien y voir, toutes les valeurs dépassent les valeurs minimums attendues. En conséquence, la cohérence des échelles est ainsi démontrée.

Par ailleurs, les résultats du tableau 3 montrent que la validité convergente est assurée, avec un *Average Variance Extracted (AVE)* supérieur à ,500 (Bagozzi & Yi, 1988). Seule l'échelle *passion de l'excellence* dispose d'un AVE très légèrement inférieur à ce seuil, mais s'en rapproche très fortement (,49). Néanmoins, son *Maximum Shared Variance (MSV)* et son *Averaged Shared Variance (ASV)* sont plus bas que la valeur de son AVE, preuve de la validité discriminante (Fornell & Larcker, 1981). Disposant de bonnes qualités psychométriques sur l'ensemble des autres critères, nous pouvons conserver l'échelle *passion de l'excellence* en l'état tout en gardant à l'esprit que les relations impliquant cette variable devront être interprétées avec plus de prudence, notamment en cas de significativité à la limite des seuils acceptables. Dans l'ensemble, le modèle demesure remplit donc les critères exigés pour procéder à l'évaluation du modèle structurel.

Tableau 5
Validité convergente et discriminante

	AV E	MSV	ASV	1	2	3	4	5	6
1.Changement transformationnel	,69	,08	,035	,83					
2.Changement innovationnel	,59	,26	,109	,12					
3. Attitudes centrées sur la crédibilité	,55	,23	,108	-,164	,74				
4. Chaleur humaine	,54	,23	,134	,05	,48	,74			
5. Passion de l'excellence	,49	,19	,118	,19	,38	,43	,700	,79	
6. Capital humain compétitif	,65	,11	,081	,27	,17	,34	,33	,80	,87



En revanche, les hypothèses H3a et H3b liant *le capital humain compétitif* aux deux aspects de la performance de l'entrepreneuriat social sont toutes deux validées ($H3a ; \beta = ,250^{**} ; p < ,01$ et $H3b ; \beta = ,188^{*} ; p < ,05$). Ainsi, le capital humain compétitif semble jouer le rôle de médiateur entre le leadership serviteur et la *performance en entrepreneuriat social*. C'est, en effet, ce que démontrent les tests de médiation que nous avons réalisés (*Sobel test*), aussi bien pour le *changement transformationnel* (critical ratio : 2,295* ; $p = ,022$) que pour le *changement innovationnel* (critical ratio : 2,022* ; $p = ,043$). En d'autres termes, le *leadership serviteur* aide le Réseau des Organisations des Jeunes à renforcer leur *capital humain*. Ce dernier contribue, ensuite, à améliorer le *changement transformationnel* et *innovationnel* comme effets générés par des projets d'entrepreneuriat social. Sur la base de ces résultats, nous pouvons entreprendre la discussion et mettre en évidence les implications. C'est l'objet de la séquence ci-après.

IV. DISCUSSION, IMPLICATIONS ET LIMITES

Cet article s'intéresse à l'efficacité du leadership serviteur. Il propose et teste un modèle conceptuel de l'influence de la posture du leader sur le capital humain et la performance en entrepreneuriat social du Réseau des Organisations de Jeunes. Basées sur un échantillon de 160/230 organisations (soit environ 70% du taux de réponse), les analyses en équations structurelles montrent que le leadership serviteur a une influence indirecte sur la performance en entrepreneuriat social, par le biais du capital humain, alors que la chaleur humaine et la crédibilité ont une influence significative directe sur le capital humain compétitif. La passion de l'excellence a une influence significative sur le changement innovationnel. Ces résultats ont des implications théoriques, méthodologiques et managériales ainsi que des limites et perspectives.

Sur la base des grandes tendances de la discussion qui émergent, on peut envisager des implications théoriques, méthodologiques et managériales, souligner les limites et suggérer des avenues.

En premier lieu, grâce à son focus sur les ROJ de moins de 50 membres, notre étude va à contrecourant de la majorité des précédentes études (Belet, 2013; Chan & Mak, 2015; Clercq et al., 2014; Coetzer et al., 2017) centrées uniquement sur des entreprises classiques et, bien souvent de grande taille. Par conséquent, nos résultats démontrent l'intérêt pour les futures recherches à se focaliser sur le style du leader serviteur des ROJ afin d'identifier l'influence respective des pratiques et de permettre des recommandations plus fines aux acteurs des organisations de la jeunesse.

Ensuite, notre étude met en lumière le rôle du capital humain dans l'étude de l'influence du leadership serviteur en milieu des organisations des jeunes. En effet, si quelques études exploratoires et qualitatives (Divya & Suganthi, 2010; Hunter et al., 2013; Jenkins & Stewart, 2010) ont examiné le rôle des leaders serviteurs dans le renforcement du capital humain de l'entreprise, aucune étude quantitative n'a été menée à ce jour, à notre connaissance sur les ROJ. Notre étude démontre que les pratiques du leader serviteur peuvent aider le réseau des organisations des jeunes à développer son capital humain, validant, dès lors, certaines précédentes propositions et études qualitatives (Russell & Stone, 2002; Sendjaya et al., 2008). Nos résultats confirment ainsi, comme l'ont montré plusieurs travaux (Hunter et al., 2013; Kashyap & Rangnekar, 2014; Liden et al., 2008; Neuschel, 2005) sur des entreprises et ONG non ROJ, que les pratiques du leadership serviteur renforcent les ressources stratégiques internes de l'entreprise, notamment les ressources humaines. C'est pourquoi il serait pertinent de tenir compte du capital humain dans les futures modélisations sur l'efficacité du leadership serviteur dans le processus pouvant mener au succès de l'organisation. Plus précisément, nos résultats montrent que le leader serviteur est efficace pour influencer le capital humain des ROJ et, in fine, sa performance en entrepreneuriat social. En d'autres termes, aider l'organisation à identifier, concevoir et mettre en œuvre des projets qui poursuivent des objectifs de changements organisationnel, comportemental et de transformation innovationnelle. Néanmoins, nous constatons avec surprise que la chaleur humaine en termes d'Amour, d'écoute, etc. n'a pas un impact significatif sur le capital humain. Ce résultat ne correspond pas à l'opinion de certains auteurs qui considèrent le service et l'amour comme un facteur de motivation (Hunter et al., 2013; Kashyap & Rangnekar, 2014; Liden et al., 2008; Neuschel, 2005). Notre résultat opposé pourrait s'expliquer par la spécificité de notre échantillon composé des organisations des jeunes de petite taille, alors que les études précédentes ont porté sur des entreprises et ONG traditionnelles plus grandes et plus âgées. Par exemple, gérer intelligemment son émotion ne suffit pas à répondre aux besoins des ROJ qui visent à apporter des changements transformationnels rapides dans plusieurs domaines en même temps.

Enfin, une autre implication de cette étude est liée à la passion de l'excellence et son influence sur la performance en changement innovationnel. De précédentes études sur les non ROJ ont trouvé des résultats contradictoires, certaines recherches montrant un impact positif et significatif de la passion de l'excellence sur la performance en changement innovationnel (Russell & Stone, 2002; Sendjaya et al., 2008), et d'autres non (Belet, 2013; Clercq et al., 2014). Néanmoins, ces études se sont exclusivement concentrées sur l'aspect économique de la performance de l'entrepreneuriat. Notre modélisation permet une meilleure compréhension de cette relation grâce à une distinction entre la performance en changement transformationnel et la performance en changement innovationnel en termes de nombre de projets ayant fait de succès global : projets de sensibilisation des jeunes contre la violence en milieux scolaires ; utilisation responsable et intelligente des réseaux sociaux, etc. À notre connaissance, distinguer les deux est une contribution significative par rapport aux études précédentes. De plus, et par conséquent, nous montrons que la passion de l'excellence influence seulement l'aspect innovationnel de la performance en changement apporté via l'entrepreneuriat social des ROJ. Nos résultats indiquent que les futures études sur l'influence de la passion de l'excellence pourraient capitaliser sur une mesure plus précise de la performance en entrepreneuriat social.

Cette étude a plusieurs implications pour les leaders des organisations des jeunes, les décideurs publics et les ONG. Elle met l'accent sur le rôle important des pratiques de leadership serviteur pour aider

les membres des ROJ à atteindre une performance supérieure en entrepreneuriat social. Elle peut aussi aider à l'élaboration des programmes de formation en leadership serviteur qui peuvent le mieux répondre à leurs besoins, plus particulièrement dans un objectif de développement du capital humain compétitif. D'une certaine manière, cette étude répond positivement à la question posée par plusieurs auteurs : le leadership serviteur mérite-t-il d'être intégré dans la stratégie de renforcement des capacités des ROJ ? Comment un leader politique peut-il devenir un leader serviteur ? De plus, nos résultats montrent que les ROJ qui disposent de leaders authentique, transformationnel et visionnaire disposeront du capital humain compétitif et généreront des projets d'entrepreneuriat.

Du point de vue des ONG, des décideurs publics et politiques, notre étude peut aider à formuler des politiques, programmes et stratégies de promotion et développement des ROJ. Elle démontre également que les ROJ peuvent être pris en charge efficacement et peut même encourager la conception de nouveaux projets de renforcement des capacités. Plus spécifiquement, nos résultats éclairent la manière dont une organisation des jeunes peut être soutenue efficacement par le biais d'un leader serviteur. De ce fait, les décideurs publics pourraient adapter leur processus de leadership serviteur selon le processus d'entrepreneuriat social des ROJ.

Nos résultats permettront aux leaders politique et religieux d'intégrer et d'améliorer davantage les pratiques du leadership serviteur, empruntées de crédibilité, d'amour et d'humilité, dans les attitudes et comportements quotidiens.

Certaines spécificités des ROJ de notre échantillon, liées à leur taille et à leur processus d'entrepreneuriat social, constituent des limites, mais aussi des perspectives de recherche futures intéressantes. Nous avons fait le choix dans cette étude de nous concentrer sur les organisations/associations des jeunes, car elles sont, par nature, plus limitées en ressources que les ONG et entreprises. Nous ne sommes donc pas en mesure de généraliser nos résultats et d'affirmer qu'ils s'appliquent à toutes les organisations. Dès lors, certaines questions mériteraient d'être explorées dans les recherches futures, notamment eu égard au fait que les modélisations antérieures n'aient pas intégré le capital humain : les pratiques du leader serviteur peuvent-elles permettre aux ONG et entreprises de renforcer leur capital humain ? La posture orientée chaleur humaine serait-elle finalement efficace pour ces ONG et entreprises et non pour les ROJ ? De même, nous pouvons nous interroger sur le lien entre la passion de l'excellence et le changement transformationnel. Dans la même veine, des questions similaires se posent pour les ONG et entreprises par rapport aux ROJ. Bénéficient-elles, comme les ROJ, d'un renforcement de leur capital humain grâce aux pratiques du leadership serviteur ? L'attitude crédible du leader est-elle efficace pour elles ? Et, ont-elles besoin d'un leadership passionné par l'excellence et la chaleur humaine pour générer de changements innovatif et transformationnel ? Finalement, une piste de recherche future pourrait porter sur une comparaison entre ROJ et ONG : est-ce que les pratiques du leadership serviteur sont plus adaptées à l'une ou l'autre catégorie d'organisation à vision sociale et, est-ce qu'il est nécessaire d'élaborer et de renforcer ce style de leadership ?

Une autre limite de notre modèle a trait au focus sur le capital humain au détriment des autres ressources stratégiques des ROJ que sont le capital relationnel, le capital structurel et le capital technologique (Divya & Suganthi, 2010; Wang & Rode, 2010). L'intégration de ces ressources

stratégiques, plus particulièrement du capital relationnel et structurel, pourrait, peut-être permettre d'identifier de nouvelles influences des managers. Pour aller plus loin, nous pensons qu'il serait intéressant d'étudier l'influence que peut avoir le jeune leader sur les capacités dynamiques des ROJ, c'est-à-dire sur sa capacité «à intégrer, construire et reconfigurer les compétences et ressources internes et externes afin de répondre, et potentiellement, contribuer aux changements innovationnel et transformationnel d'une communauté (Cook & Macaulay, 2020; B. Smith et al., 2004; Stone et al., 2004). En d'autres termes, est-ce qu'une organisation des jeunes peut tirer profit de son leader serviteur, non seulement pour acquérir de nouvelles ressources, mais également pour renforcer sa capacité à développer de nouvelles ressources permettant d'identifier et de mettre en œuvre de l'entrepreneuriat social à fortes valeurs ?

Enfin, une perspective de recherche plus ambitieuse consisterait à réaliser de nouvelles études empiriques dans d'autres pays sous-régionaux, notamment Cameroun, Centrafrique, etc. afin d'établir des comparaisons. Nous pourrions alors nous rapprocher d'un consensus sur la question de l'influence des leaders serviteurs sur les ressources et la performance en entrepreneuriat social des ROJ.

CONCLUSION

Cette recherche souligne l'importance d'avoir un style de leadership inclusif couplant *Amour* et *Responsabilité* mais la passion pour l'excellence. Grâce à l'ancrage théorique du management de l'excellence, des analyses en équations structurelles sur un échantillon de 160 répondants issus majoritairement des organisations des jeunes, les résultats montrent : l'influence positive de l'attitude centrée sur la crédibilité et la chaleur humaine sur le capital humain, un fort pouvoir explicatif de la passion pour l'excellence sur le changement innovationnel et un effet positif du capital humain sur le changement transformationnel et le changement innovationnel. En revanche, la passion de l'excellence apparaît peu efficace pour l'entrepreneuriat social des ROJ. Nos résultats tranchent avec les études précédentes centrées sur les entreprises et les ONG.

Au chapitre des implications pratiques, la formation au leadership serviteur dans les organisations des jeunes pourrait se concentrer sur l'inclusion de plus d'un style de leadership aux superviseurs. Cela conduirait à des niveaux plus élevés de résultats positifs chez les individus et les équipes. L'utilisation de cette stratégie conduirait les organisations des jeunes à obtenir un avantage concurrentiel. En mettant l'accent sur les avantages d'étudier ensemble les styles de leadership, cette recherche offre ainsi une grande marge de manœuvre pour de futures recherches ciblant les styles de leadership serviteur. En conclusion, la présente étude a apporté une contribution unique à la recherche sur le leadership serviteur en prouvant le rôle central joué par la dignité, la crédibilité et la passion de l'excellence du leader serviteur sur la direction et l'intensité de la motivation du capital humain des ROJ.

Quoiqu'il en soit, en effet, qu'aucune organisation n'ait de craintes pour la performance de son entrepreneuriat social, résultante de son capital humain, quel que soit le contexte dans lequel elle évolue. Si elle améliore consciencieusement les pratiques (amour, empathie, responsabilité, humilité, dignité, crédibilité, etc.) de son leadership, elle n'a pas à se soucier du résultat de ses actions ni de l'engagement de son personnel. Elle figurera parmi les organisations ayant un fort impact social dans son écosystème.

RÉFÉRENCES

- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Belet, D. (2013). Le servant leadership: un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management. *Gestion 2000*, 30 (1), 15 à 33.
- Berzkalnea, I., & Zelgalve, E. (2014). Intellectual capital and company value. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110(2014), 887 – 896.

- Boujelbene, M. A., & Affes, H. (2014). Perception du capital intellectuel par les managers: étude empirique dans le contexte tunisien. *Comptabilité sans Frontières.*, 34(2014), 1-32.
- Chan, S., & Mak, W.-m. (2015). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272 - 287.
- Clercq, D. D., Bouckennooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capital. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, 25(2), 183-212.
- Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative Science*, 7(5), 1-32.
- Cook, S., & Macaulay, S. (2020). Change Management Excellence: Using the five intelligences for successful organizational change. *Londres, Royaume Unis*.
- Creswell, J. (2013). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches, 4th. *Sage*, 4(2013), 1-285.
- Dennis, R., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- Dierendonck, M. S. D. v. (2017). Servant leaders as under-estimators: Theoretical and practical implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 1-33.
- Divya, S., & Suganthi, L. (2010). Influence of transformational-servant leadership styles and justice perceptions on employee burnout: a moderated mediation model. *International Journal of Business Innovation and Research*, 15(1), 119-135.
- Eliot, J. L. (2020). Resilient Leadership: The Impact of a Servant Leader on the Resilience of their Followers. *Advances in Developing Human Resources*(2020), 1-15
- Ferch, S., & Mitchell, M. (2001). Intentional Forgiveness in Relational Leadership: A Technique for Enhancing Effective Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 7(4).
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2013), 316-331.
- Jenkins, M., & Stewart, A. (2010). The importance of a servant leader orientation. *Health Care Manage*, 35(1), 46-54.
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2014). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Revue Management Science*(2014), 1-25.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument. *Florida , États-Unis d'Amérique*.
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Mignenan, V. (2020). Proposition d'un modèle de construction du capital humain en milieu organisationnel. *Revue Ad-Machina*, 4(2020), 110-134.
- Mignenan, V. (2021). Proposal of a Model for Building Human Capital in an Organizational Environment. *Journal of Organizational Psychology*, 27(4), 72-92.
- Neuschel, R. P. (2005). The servant leader: Unleashing the Power of Your People. *Illinois, États-Unis*.
- Page, D., & Wong, P. (2012). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. *Academia*(20126), 1-30.
- Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. *School of Leadership studies*(2003), 1-10.
- Rodriguez, J. P., & Loomis, S. R. (2007). A new view of institutions, human capital, and market standardisation. *Education, Knowledge and Economy*, 1(1), 93-105. doi:10.1080/17496890601128357
- Russell, R., & Stone, G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol., 23(3), pp. 145 - 157.
- Sendjaya, S., Sarros, J., & Santora, J. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of management studies*, 45(2), 402-424.
- Sherry, S., & Winnette, G. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 60 - 77.
- Smith, B., Montagno, R., & Kuzmenko, T. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 81-91.
- Smith, C. (2005). Servant leadership: the leadership theory of robert K. greenleaf. *The Greenleaf Centre for Servant-Leadership U*(2005), 1-16.
- Stone, G., Russell, R., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Sun, J., Liden, R., & Ouyang, L. (2021). Are Servant Leaders Appreciated? An Investigation of How Relational Attributions Influence Employee Feelings of Gratitude and Prosocial Behaviors. *Relational Attributions for Servant Leadership*(2021), 1-40.
- Sun, P., & Shang, S. (2019). Personality traits and personal values of servant leaders *Leadership & Organization Development Journal*(2019), 1-17.
- Ugalde-BindaI, N., Balbastre-Benavent, F., Canet-Giner, T., & Escribá-Carda, N. (2013). The role of intellectual capital and entrepreneurial characteristics as innovation drivers. *Innovar*, 24(53), 41-60.
- Wang, P., & Rode, J. (2010). Transformational leadership and follower creativity: the moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), pp.1105-1128.
- Winston, B. E. (2002). Be A Leader for God's Sake - From values to behaviors. *Regent University-School of Leadership Studies, Virginia Beach, VA*.