

Faut-il sauver le *Servant Leadership* ? Le *Servant Leadership* et les femmes au prisme du *care* et de l'intersectionnalité.

Émilie Souyri,
Université Nice Sophia-Antipolis¹

Résumé

Le *Servant Leadership* (SL), approche managériale encore méconnue en France, mais particulièrement dynamique aux États-Unis du fait de son ancrage fort dans l'héritage chrétien, est souvent présenté comme un remède aux dérives autoritaristes des dirigeants d'entreprise. Le SL réhumaniserait les relations de travail grâce à une vision inversée des hiérarchies traditionnelles. Partant d'une comparaison entre 10 entreprises américaines qui pratiquent aujourd'hui le SL de manière très hétérogène, cet article intègre les critiques émises par les historiennes et philosophes féministes anglo-saxonnes contemporaines à l'encontre de ce discours managérial. Les instruments d'analyse fournis par le concept d'intersectionnalité permettent de questionner les expert.e.s en management. Celles-ci voient dans le SL une manière de dépasser les stéréotypes de genre au travail, en appliquant à tou.te.s la même éthique de service. Cependant, elles négligent de prendre en compte la manière dont ces stéréotypes s'appliquent différemment selon les catégories de personnels qu'elles concernent (employé.e.s peu qualifié.e.s ou cadres (*knowledge workers*)), notamment dans un contexte de crise du *care* dans laquelle une part toujours croissante d'adultes dépendants est prise en charge essentiellement par des femmes mal payées ou bénévoles. Cependant, certains aspects de cette critique sont aussi remis en cause lorsqu'elle tend à estomper le rôle joué par les femmes elles-mêmes dans la propagation d'une vision managériale attentive aux besoins de tou.te.s. En effet, le SL pourrait éviter l'écueil d'un renforcement des divisions genrées s'il prenait en compte les arguments historiques et philosophiques avancés par les théoricien.ne.s de l'éthique du *care*.

Mots-clés : Servant Leadership - management - femmes - féminisme - *care* - intersectionnalité - christianisme

¹ L'auteure tient à remercier pour leurs relectures attentives et leurs conseils précieux les deux collègues anonymes ainsi que Marc Calvini-Lefebvre.

Abstract

Servant Leadership (SL) is a management theory still virtually unknown in France but particularly dynamic in the USA not coincidentally because of its substantial Christian heritage. It is very often described as a remedy to destructive authoritarian management styles. SL is seen as a way to re-humanize workplace relationships thanks to a reversed approach of traditional hierarchies. Building on a comparison between 10 U.S. firms practising SL in very diverse ways, this paper sets out to highlight the critique that contemporary Anglo-Saxon feminist historians and philosophers wage against this managerial discourse. The analytical tools provided by the concept of intersectionality allow us to question the management experts who see in SL a means to challenge gender stereotypes. For them SL is gender neutral in the workplace because it asks from everyone the same service ethics. But what these experts fail to see is how these stereotypes affect unskilled workers and knowledge workers in very different ways, especially in a context of “care crisis” where an ever-growing part of the adult population is going to require poorly paid –or unpaid– care mainly provided by women. Nevertheless certain aspects of this critique of SL are also questioned, namely its tendency to overlook the part that women themselves have played in spreading a more caring management technique. SL could avoid reinforcing traditional gender divisions, if it took into account the historical and philosophical arguments that care ethics theorists bring forward.

Key-words: Servant Leadership - management - femmes - feminism - care - intersectionality - Christianity

La critique féministe anglo-saxonne s'est encore peu intéressée au concept managérial de *Servant Leadership* (Nadesan, 1999 ; Eicher-Catt, 2005 ; Moreton, 2009). En France, c'est le concept tout entier qui reste largement ignoré (Belet, 2011). Cependant, le développement fulgurant de cette méthode de management aux Etats-Unis et ailleurs (Souyri, 2014) requiert une analyse approfondie de la manière dont ce discours, d'apparence neutre sur le plan idéologique, cristallise, renforce ou modifie les rapports de pouvoir au sein des organisations dans lesquelles il est diffusé. De plus, malgré les réticences françaises à interroger le phénomène religieux, trop souvent relégué à la sphère privée, il est essentiel de prendre en compte la dimension spirituelle qui investit de manière assez surprenante un champ du management pourtant peu enclin à la théodicée. Le *Servant Leadership* (SL), élaboré dès les années 1970 par Robert K. Greenleaf, un Quaker et ancien directeur des recherches en management chez AT&T, se fonde sur le principe de renversement des hiérarchies (pour diriger, il faut servir) et constitue l'une des principales théories du management à puiser ses sources dans la tradition chrétienne et légitimer ainsi l'importance des relations humaines dans les organisations. C'est la foi qui justifie la remise en question d'une vision néo-tayloriste ou néo-fordiste du management et qui permet d'y réinstaurer la centralité de l'humain.

Pour nombre de chercheur.e.s qui publient dans des revues dédiées au management ou au leadership (Alston, 2005 ; Reynolds 2011 ; Muzvidziwa, 2011, Crippen, 2004 ; Oner, 2009; Barbuto et Gifford, 2010 ; Ngunjiri, 2010) tout en revendiquant, chose rare, une analyse féministe, le SL constitue une avancée dans la mesure où il permettrait de s'émanciper des contraintes genrées. Le SL serait neutre sur le plan du genre. En revanche, pour les historiennes ou spécialistes de communication féministes souvent d'inspiration marxiste (Eicher-Catt, 2005; Nadesan, 1999; Moreton, 2009), le SL contribue à figer des rapports de genre traditionnels et asymétriques qui nuisent aux femmes et les enferment dans de nouvelles formes de servitude volontaire.

Si les chercheur.e.s en management se laissent un peu facilement transporter par le potentiel thérapeutique du SL comme remède aux maux du capitalisme contemporain, la critique marxiste est, à l'inverse, souvent trop prompte à condamner le SL comme un discours monolithique et donc invariablement oppressif. Il s'agira donc ici de mettre en question les modalités de cette critique qui tend à rendre invisible les actrices du SL. Pour sortir de l'ornière dans laquelle peuvent s'embourber ces deux approches, les concepts d'intersectionnalité et de *care* aident à repenser la complexité du problème sans perdre de vue ni les apports, ni l'héritage oppressif du discours du SL. La notion d'intersectionnalité, élaborée par la juriste Kimberlé W. Crenshaw en 1989 dans le cadre de la *Critical Race Theory*, permet de prendre en compte la manière dont différents systèmes de domination créent des expériences divergentes parce qu'ils s'imbriquent plus qu'ils ne s'additionnent.

En prenant comme point de départ les expériences individuelles plutôt que les idéologies, l'intersectionnalité donne à voir comment une femme de ménage noire ne vit pas le sexisme de la même manière qu'une dirigeante d'entreprise blanche. Race, classe, sexe, religion, âge (etc...) constituent des systèmes de domination interactifs qu'on a néanmoins tendance à lire de manière isolée. De nombreuses féministes sont longtemps restées aveugles aux questions de race et demeurent réticentes à prendre en compte les enjeux de classe. L'intersectionnalité cherche ainsi à expliquer pourquoi les mêmes personnes peuvent « simultanément être opprimées et oppresseurs, privilégiées et pénalisées » (Poiret, 2005). Enfin si le concept a lui-même été critiqué (Kergoat, 2009), sa force demeure justement dans la volonté de ses théoriciennes de ne pas enfermer la réflexion dans des catégories universelles figées, mais bien d'ancrer leur analyse dans une phénoménologie et une généalogie qui permettent de saisir la complexité des problèmes en jeu.

La notion de *care* ensuite offre des instruments pour consolider une volonté de soin et d'attention aux autres qui reste très allusive chez les chantres du SL. Historiquement le *care* s'est intéressé d'abord aux relations indispensables à la perpétuation de la vie qu'elles soient réalisées nécessairement par une autre personne (soin aux enfants, aux malades) ou non (service à la personne) (Gilligan, 1982; Nicole-Drancourt et Jany-Catrice, 2008). Or le *care*, en remplaçant l'idée d'une interdépendance fondamentale entre les êtres humains au centre des préoccupations éthiques, incite à penser les relations de travail elles-aussi dans cette perspective. En effet, quand l'actualité ne cesse de rappeler le « malaise des cadres » et la nécessité de prendre en compte les risques dits « psychosociaux », il paraît indispensable de considérer la relation des dirigeants aux employés au prisme du *care*. D'autant plus que le *care*, permet aussi de penser le contexte sans se limiter justement aux cadres, mais en englobant aussi les employé.e.s de base. Alors faut-il sauver le Servant Leadership ?

De prime abord, le SL peut apparaître comme un remède au délitement du lien social causé par le néolibéralisme puisqu'il présente des lignes de convergences fortes avec l'esprit du *care* et son insistance sur l'attention à l'autre, l'écoute et le respect (Engster, 2008). Pourtant, l'analyse d'un échantillon de dix entreprises qui pratiquent le SL montre bien que cette technique managériale se décline de manière très hétérogène d'une institution à l'autre, preuve de la complexité du phénomène. Ensuite, au-delà de ces écarts, le discours du SL se trouve pris dans un contexte économique de « crise du *care* » systématiquement négligé par les spécialistes du management et qui favorise une application oppressive plutôt que libératrice de ce style de leadership. Cependant, le potentiel oppressif de ce discours dans la conjoncture actuelle ne doit pas servir de justification à un tour de passe-passe qui déposséderait les femmes de leur rôle clé dans l'histoire du développement du SL et en ferait une fois encore des pionnières invisibles.

Un remède au mal néolibéral ?

Le SL fut théorisé dès 1970 par Robert K. Greenleaf qui lui-même résume bien, la double origine de cette idée. Quaker pratiquant d'un côté, il était aussi très sensible aux critiques du système capitaliste émises par la contre-culture des années 1960. Il consomme du LSD avec d'autres intellectuels de la côte Ouest et surtout lit *Le Voyage en Orient* de Hermann Hesse (1956). Greenleaf n'était pas un révolutionnaire, et encore moins un hippie, mais il avait su entendre la critique des relations de pouvoir au sein de l'entreprise capitaliste et comprendre la force de cette idée de renversement des hiérarchies traditionnelles déclinée par Hesse. D'ailleurs, Hesse n'invente rien, il remet simplement l'accent sur des principes antiques déjà évoqués par Lao Zi, principes que l'on retrouve aussi dans les Évangiles : le vrai leader est celui qui sert les autres, tout comme le Christ, qui s'est sacrifié pour l'humanité. Ainsi dans différents passages de la Bible, on trouve ce type de renversement :

Mais quiconque veut être grand parmi vous, qu'il soit votre serviteur; et quiconque veut être le premier parmi vous, qu'il soit votre esclave. C'est ainsi que le Fils de l'homme est venu, non pour être servi, mais pour servir et donner sa vie comme la rançon de plusieurs. (Matthieu 20 :26-28 ; voir aussi Marc 10 : 43-45)

La particularité du SL c'est donc qu'il se décompose en deux ensembles de principes. Des principes anti-fordistes d'une part, issus de l'héritage de la contre-culture, et de ce que les sociologues Boltanski et Chiapello appellent la critique artiste du capitalisme (Boltanski et Chiapello, 1999 : 264), et des principes plus clairement chrétiens comme l'accent mis sur le lien social, la communauté, l'empathie ou encore le *stewardship*, c'est-à-dire le fait d'être l'instrument de Dieu sur terre, son intendant.

De manière surprenante, la ferveur chrétienne évangélique toute particulière aux États-Unis notamment dans le Sud a offert une caisse de résonance à des principes énoncés ailleurs par les féministes. Ainsi on trouve des correspondances entre le SL et l'éthique du *care* élaborée par Carol Gilligan et plus tard Joan Tronto, correspondances qui pourraient faire florès si les experts en management y puisaient aussi. En effet, le SL insiste comme l'éthique du *care* sur la préservation des relations entre les personnes comme impératif moral primordial. Le soin apporté aux autres apparaît dans ces deux discours comme une activité indispensable. Pour les éthiciennes du *care*, il s'agit de « maintenir, perpétuer et réparer notre « monde », en sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible » (Fischer et Tronto, citées dans Molinier et.al, 2009, italiques de l'auteure de l'article). Dans l'autre, si les *servant leaders* affichent un même souci de la relation à l'autre, il s'attache à travers « l'écoute » à « soigner » (*healing*) (autrement dit à « réparer notre monde ») et améliorer ainsi la relation qui lie dirigeants et employés, en confiant au leader un rôle quasi pastoral auprès des employés qu'il doit écouter, comprendre et faire

progresser (Greenleaf, 1977; Spears, 1998 ; Prosser, 2007).

Dès lors, dans un contexte où, comme le rappellent Lori Campbell et Michael Carroll, « la définition du masculin, c'est de bénéficier d'un droit à ne pas penser aux : "trucs de filles" à savoir, entre autre, aux responsabilités de soin² » et où la plupart des hommes continuent à penser même quand ils procurent eux-mêmes l'essentiel des soins (pour un parent âgé par exemple) que les hommes ne sont pas très doués en ce domaine et que les femmes sont naturellement plus douées pour cela » (cité dans Tronto, 2013 : 68), un discours managérial comme le SL mettant l'accent sur la volonté de « soigner » les autres semble particulièrement opportun. Le SL énonce clairement, comme le *care*, une volonté de remise en cause du primat d'une éthique dite « masculine » sur une éthique dite « féminine ».

L'accent mis sur les relations interpersonnelles dans ces deux discours se traduit souvent pour les praticiens du SL par une participation directe aux activités des salariés de base. On a souvent vu Sam Walton le fondateur de Walmart³, se mettre à aider les caissières ou à empiler les produits dans les rayonnages. C. William Pollard, l'ex PDG de ServiceMaster empoignait régulièrement le balai avec ses techniciens de surface et demandait à tous ses cadres de faire de même. Ken Wessner, à la tête de ServiceMaster entre 1980 et 1991 explique d'ailleurs qu'un :

[...] cadre qui n'a pas lui-même porté un uniforme vert et été traité comme un sous-homme ne peut jamais complètement comprendre combien il ou elle a pour responsabilité de faire en sorte que tous ses employés soient traités avec dignité et que le travail lui-même soit digne. (Solomon, 2011 : 77)

Dans un manuel pour entrepreneurs chrétiens au titre évocateur, *God Is My CEO* (2001), Larry S. Julian, souligne en ouverture du chapitre sur le SL l'importance de l'attention aux individus et va même jusqu'à rendre les profits secondaires :

Dieu définit un leader comme une personne qui sert les autres, non comme quelqu'un qui utilise les autres. Quand nous servons les autres, nous les aidons à réussir, et ce faisant le message que nous donnons à nos employés et à nos clients devient: « Je me préoccupe plus de vous que des profits ». (Julian, 2001 : 155)

Le message de Julian, est à lire sans ironie aucune. Malgré une formulation dont le pragmatisme peut désarçonner, il est clair que les experts en SL cherchent à établir un parallèle entre ces principes puisés dans la morale chrétienne d'une part et ceux

² Sauf indication contraire en bibliographie, les traductions sont de l'auteure de l'article.

³ Walmart a récemment modifié son nom passant de Wal-Mart à Walmart. Nous adoptons donc ici l'orthographe la plus récente.

de la morale kantienne de l'autre qui exhortent à agir de telle sorte que l'humanité soit traitée toujours comme une fin et jamais simplement comme un moyen.

Dans un contexte économique où la tendance est inversée, où l'on privilégie les performances plutôt que les relations inter-personnelles (Gori, 2011), l'éthique du *care* invite comme le font souvent les praticiens du SL à aller au-delà des impératifs moraux abstraits de la morale chrétienne ou kantienne pour se plonger plus avant dans la prise en compte des contextes spécifiques à chacun. Mais là où la pratique du SL diverge de la théorie du *care*, c'est qu'en tant que discours à visée pratique justement le SL ne cherche pas à se penser à l'intérieur d'un contexte socio-économique plus large. Comme on le verra plus bas, la théorie du *care*, si elle parvenait à se faire entendre des managers, pourrait donc les aider à éviter bien des écueils quand le SL est appliqué à des employé.e.s peu qualifié.e.s travaillant dans le secteur du soin à la personne.

Bien entendu, même si, dans le même esprit que l'éthique du *care*, le SL invite à retisser les liens sociaux et humains au sein de l'entreprise (McGee et Looper, 2011), on peut rétorquer que dans le discours du SL, cette attention à l'être humain est finalement secondaire. Comme l'indique Ellen O'Connor à propos des *human relations*, il s'agit sans doute avant tout de renforcer la légitimité des dirigeants en tant qu'exclusifs détenteurs du contrôle administratif et de parvenir à remettre dans les rangs les « agités » et les mal-adaptés (O'Connor, 1999 : 117-118). L'historienne n'a pas tort, mais dans le cas du SL se focaliser sur cette conséquence du discours managérial, c'est s'exposer à une lecture partielle qui nie les effets au prétexte qu'elle doute de l'honnêteté des intentions. Ainsi, si l'on creuse les pratiques des entreprises qui proclament leur adhésion aux principes du SL, on s'aperçoit que les écarts entre le prêche et la pratique sont de nature variable : des écarts béants chez Walmart ou Starbucks, aux efforts véritables chez SouthWest Airlines ou Herman Miller.

En comparant le salaire moyen des employés de base aux compensations globales des PDG, on obtient un ratio qui rend assez bien compte de l'écart symbolique et économique qui persiste entre employés « serviteurs » et dirigeants « leaders ». Les entreprises sont réticentes à communiquer ce ratio et si la SEC (*Securities and Exchange Commission*, l'organe de contrôle financier américain) a imposé la publication d'un ratio comparable (celui du salaire médian comparé au salaire du PDG) à partir de 2017 (SEC, 2015), il est aujourd'hui encore difficile d'obtenir des chiffres totalement indiscutables. Pour donner un ordre de grandeur, je me suis contentée de comparer le salaire total des patrons⁴ avec celui d'un employé de

4 La compensation globale annuelle des PDG inclut salaire, bonus, attributions d'actions gratuites, rémunérations incitatives à long terme et levées d'options. Elle est calculée dans le tableau 1 pour les 350 firmes états-uniennes les plus grandes en termes de ventes (EPI, 2015).

base⁵ de onze sociétés qui revendiquent l'intégration des principes du SL dans leur « culture » d'entreprise⁶. Mesurer l'écart entre les « premiers » et les « derniers » pour reprendre à mon compte l'image biblique permet de ne pas noircir inutilement le trait au détriment des plus grandes entreprises. J'ai donc obtenu ces ratios en m'appuyant sur les données concernant les travailleurs et travailleuses en bas de la hiérarchie présentées dans différentes sources : *Bloomberg*, *Forbes*, *Christian Science Monitor*, *Fortune*, *USAToday*, *Jacksonville* et les sites equilar.com, glassdoor.com, payscale.com et indeed.com⁷ (voir tableau 1).

Pour replacer ces chiffres sur la durée, il suffit de rappeler que l'écart entre le salaire médian et celui de la personne dirigeant l'entreprise était de 1 à 20 en 1965 et 1 à 58, 7 en 1989 au plus fort de la période Reagan, avant de culminer en 2000 à un rapport moyen de 1 à 376, 1 et de retomber à 195, 8 après la crise de 2007-8 (EPI, 2015). La crise n'a pas inversé longtemps la tendance puisque l'on était déjà revenu à un ratio de 1 à 303, 4 en 2014.

Année	1965	1989	2000	2008	2014
Ratio	20	58, 7	376, 1	195, 8	303, 4

Tableau 1: Evolution du ratio entre le salaire des patrons états-uniens et le salaire médian de leurs employés entre 1965 et aujourd'hui. En 1965 le salaire du PDG est donc 20 fois le salaire médian.⁸

J'ai récolté des informations concernant 11 entreprises aux dimensions variables de Walmart (plus de 1, 2 millions d'employé.e.s aux Etats-Unis) à Zappos (à peine plus de 1000) en passant par Nordstrom, Herman Miller, SouthWest Airlines, Wholefoods, Starbucks, TDIndustries, ServiceMaster, Baptist Health et Marriott. Si le ratio listé n'est donc pas directement comparable à celui plus généralement utilisé qui prend en compte le salaire médian (voir tableau 2), il permet néanmoins de donner une ordre de grandeur. Dans le contexte actuel, ce qui est surprenant, ce n'est pas tant que le ratio de certaines entreprises parvienne au triple de la moyenne actuelle (1 à 981 chez Walmart pour l'année fiscale 2015, 1 à 1092 chez Starbucks) ce qui est étonnant c'est que d'autres restent aussi bas (Baptist Health 1 : 60 ; Southwest 1 : 82).

5 Le salaire annuel brut des employés est calculé sur la base d'une semaine de 40 heures et de 52 semaines payées annuellement.

6 Cet échantillon d'entreprises a été sélectionné sur la base de la visibilité de ces entreprises dans la littérature sur le SL et dans la presse. Toutes ont figuré ou figurent sur la liste des meilleurs employeurs, établie par le magazine *Fortune*, sauf Walmart que j'ai ajouté à cette liste puisqu'il a fait l'objet d'une analyse détaillée dans la monographie de Moreton.

7 Pour une discussion de ce que représente le salaire médian chez Walmart, voir par exemple (Jamieson, 2013).

8 Source EPI, 2015.

Nom de l'entreprise	Compensation annuelle totale du PDG	Salaire annuel d'un employé de base travaillant à plein temps	Ratio
Zappos	36000	20571	1, 75 ⁹
Baptist Health	1200000	19760	60
Southwest	2290000	27705	82
Herman Miller	2700000 (2011)		
Whole Foods	3249728	22963, 2	141
ServiceMaster	4200000	20113, 6	208 ¹⁰
Nordstrom	8690000	21840	397
Marriott	9158620 (2013)	20238.4	452
Walmart	19392608	19760	981
Starbucks	21466454	19656	1092
TD Industries	NA	NA	NA ¹¹

Tableau 2 : Comparaison des salaires entre employés de base et patrons dans 10 entreprises pratiquant le SL en 2014 sauf indication contraire.

9 Tony Hsieh, PDG de Zappos, a accepté un salaire modique afin d'obtenir carte blanche sur ses méthodes de management. Ayant vendu sa première entreprise pour plus de 200 millions de dollars à l'âge de 24 ans, le trentenaire peut en effet se permettre ce luxe (Gelles, 2015).

10 On peut noter que « pendant un certain nombre d'année, aucun dirigeant ne reçut un salaire plus de douze fois plus haut que celui d'un cadre entrant. Ainsi en 1998, en tant que PDG de ServiceMaster, Carlos H. Cantu reçut un salaire fixe de 475 000 dollars » (Solomon, 2004 : 76) Ici pourtant, il est essentiel de regarder ce salaire avec précaution puisqu'il n'inclut pas les autres formes de compensation qui parfois doublent ce dernier.

11 Selon les consultants en SL de l'entreprise, chez TDIndustries, les dirigeants sont payés moins que la moyenne de leur compétiteurs pour « éliminer les personnes motivées par le gain, le pouvoir et les privilèges » (McGee et Trammell, 2010).

Selon le *Christian Science Monitor*, WholeFoods paie ses employés les moins qualifiés davantage que le salaire minimum (Cronan, 2014). Si l'on en croit les salaires rapportés dans les sites participatifs comme indeed.com ou glassdoor, ce n'est pas le cas des autres entreprises listées. Et quoi qu'il en soit, le salaire minimum reste très en deçà des 15 dollars horaire que réclament le syndicat *Service Employees International Union* et le candidat socialiste à la présidentielle Bernie Sanders (Resnikoff, 2015 ; Greenhouse, 2015). Pourtant faut-il s'en tenir à ce seul indicateur ? Le tableau est plus complexe que l'on ne croit.

TD Industries, Zappos, Nordstrom, Baptist Health et Marriott, figurent dans la liste des 100 meilleures entreprises pour lesquelles travailler selon *Fortune*. SouthWest et ServiceMaster y ont longtemps figuré. Cette classification se fonde sur une série d'indicateurs qui inclut une évaluation de l'atmosphère de travail et de camaraderie générale faite par les employés. D'autres aspects sont pris en compte : avantages accordés, congés, aménagements des temps de vie, politique de diversité et droits accordés aux couples homosexuels (*Fortune*, 2015)¹². D'autres indicateurs signalent une certaine correspondance entre philosophie d'entreprise et politique économique : au moins six de ces onze entreprises analysées (TDIndustries, Herman Miller, ServiceMaster, Baptist Health, Whole Foods, Nordstrom) ont des programmes d'intéressement des salariés aux profits. Cela signifie que les employés récoltent au moins en partie les fruits de leur zèle. Dans le cas de TDIndustries, les employés possèdent l'entreprise (c'est en tout cas indiqué sur leur site).

Enfin, on peut noter qu'après le 11 septembre 2001, les trois plus hauts dirigeants de Southwest ont travaillé un certain temps sans salaire pour éviter les licenciements d'employés (Cooper et Loooper, 2011 : 2). Cette décision économique est suffisamment isolée dans l'industrie du transport aérien américaine à ce moment pour être relevée. On peut discuter les motivations profondes des dirigeants dans ce type de sacrifices ou la manière dont les employés sont véritablement libérés quand les inégalités économiques persistent, force est de constater que s'inscrivant en faux contre la tendance actuelle, certains de ces dirigeants pratiquent –ou tentent sincèrement de pratiquer– ce qu'ils prêchent. Si l'on veut comprendre l'impact du SL sur les femmes, il est important de ne pas minimiser sa capacité à modeler les comportements des PDG (tous des hommes dans cette liste). Au vu des éléments qui précèdent, on peut donc conclure que le SL propose une version de la masculinité qui tempère celle du capitaliste carnassier que Scorsese caricature dans le *Loup de Wall Street* (2013). Il apparaît comme un discours qui impose un certain degré de contrôle sur les débordements systémiques et déshumanisants d'un capitalisme dérégulé.

12 On peut souligner ici que même si les entreprises pratiquant le SL sont souvent dirigées par des patrons évangéliques, toutes ces entreprises accordent des droits aux couples de même sexe.

Servantes volontaires ?

Rien d'étonnant à cela, rétorqueraient les sociologues Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999). En effet, la force du capitalisme, c'est qu'il intègre progressivement les critiques qui lui sont faites et c'est précisément ce rôle de correctif interne que le SL comme théorie de management semble jouer actuellement (Souyri, 2014). Il prend en compte un besoin de lien social trop fréquemment négligé. Il intègre ce que Boltanski et Chiapello appellent la critique artiste, formulée dans les années 1960 et qui s'insurgeait contre la standardisation, la déshumanisation et la perte de repères dans un système tout entier voué à la performance ou la performativité pour reprendre l'expression de Jean-François Lyotard. Mais l'ascension du SL s'explique aussi parce que la société industrielle fait place à une économie de services dans laquelle le succès n'advient pas de la même manière qu'autrefois. Dans une société entrepreneuriale où chacun doit devenir porteur autonome de projet, « entrepreneur de soi-même », le leader devient horticulteur de talents. Les rapports de pouvoir sans changer radicalement, s'adoucissent : le capitalisme s'adapte afin de maximiser l'employabilité des travailleurs.

Cependant comme le souligne la philosophe féministe Nancy Fraser dans sa critique de l'ouvrage de Boltanski et Chiapello, la majorité des employés aujourd'hui ne sont pas des travailleurs de la connaissance (Fraser, 2011). Dès lors, puisque le SL est une technique managériale qui s'applique principalement aux métiers de service, il est indispensable de la replacer au sein du contexte politique et économique dans lesquels elle s'inscrit. Selon les données du Bureau of Labor Statistics, les emplois bien payés qui requièrent un haut niveau d'étude (management, création d'entreprise, médecine, droit, architecture) représentent environ 16 % des emplois et si certains de ces métiers sont en expansion, les secteurs d'emploi les plus dynamiques (en termes de proportion du marché de l'emploi et de part des offres d'emploi) restent les secteurs de service de santé et de l'éducation. Les emplois de la connaissance augmentent, comme on nous le répète à l'envi, mais ils demeurent une infime portion des nouveaux emplois à pourvoir face aux emplois peu qualifiés (ou mal payés) dans le secteur des services.

Or ces métiers impliquent aussi pour la plupart une dimension importante de *care* et sont mal rétribués. Ainsi parmi les 20 métiers qui devaient offrir le plus grand nombre de nouveaux emplois entre 2012 et 2022 selon le *Bureau of Labor Statistics*, seuls 28 % avaient un salaire supérieur au salaire médian (BLS, 2014). Le reste de ces métiers (aide à domicile, aide-soignant.e.s, vendeurs et vendeuses, serveurs et serveuses, secrétaires, personnel affecté au service client, agent.e.s d'entretien domestique ou industriel) qui doivent offrir plus de 4 millions de nouveaux emplois pour la période sont mal, voire très mal, rétribués avec des salaires annuels médians

souvent au-dessous de 20 000 dollars¹³. Parmi ces métiers, un fort contingent se retrouve dans les compagnies pratiquant le SL listées ci-dessus : les serveurs et serveuses de Starbucks, les vendeurs et vendeuses de Walmart ou Nordstrom, les aides-soignant.e.s de Baptist Health. Dans une économie où 69, 2 pourcent des nouveaux emplois créés le seront pour des emplois requérant le baccalauréat ou moins (BLS, 2012), et où, bien entendu, ce sont les emplois de service qui dominent, les propos tenus par André Gorz en 1988 paraissent plus que jamais d'actualité :

Le développement des services personnels n'est possible que dans un contexte d'inégalité sociale croissante, où une partie de la population accapare les activités bien rémunérées et contraint une autre partie au rôle de serviteur. On peut y voir une [...] réalisation du modèle colonial au sein même des métropoles. (André Gorz, 1988 : 251)

Cette idée d'un « modèle colonial » s'installant à l'intérieur des pays développés constitue l'une des focales pour les féministes de l'intersectionnalité. Elle permet de repenser les rapports de pouvoir au prisme des rémanences de cet esprit colonial qui postule que l'humanité n'a pas la même valeur selon qu'elle est celle du colonisé ou du colonisateur qu'il soit hors frontière ou non. L'historienne Evelyn Nakano Glenn, dont les travaux se situent à la croisée des réflexions sur le *care* et l'intersectionnalité, montre bien comment dans le cas des métiers domestiques impliquant une dimension de soin, cet esprit perdure. Récemment encore (11 juillet 2007), la cour Suprême rendait un jugement unanime dans lequel elle stipulait que les aide-soignant.e.s à domicile (*home-care workers*) employé.e.s par des entreprises ne pouvaient pas réclamer le salaire minimum fédéral au titre du *Fair Labor Standards Act* de 1938 (Nakano Glenn, 2010 : 136). Quand le travail requiert une dimension de soin à la personne ou de travail reproductif même si ce travail est externalisé hors de la maison, la loi est bien souvent encore marquée de ce point de vue colonial qui considère les travailleurs domestiques – les serviteurs et les servantes – davantage comme des formes de propriété louée que comme des travailleurs et travailleuses de plein droit. De plus, les projections indiquent clairement que la demande de soins, qu'elle soit destinée aux enfants en bas âge ou aux personnes âgées ou handicapées, ne fera qu'augmenter dans les 35 prochaines années. Des 13 millions d'Américain.e.s non-autonomes ayant besoin d'aide, on passera à 26 millions en 2050 (Nakano Glenn, 2010 : 152). Le travail des spécialistes de l'intersectionnalité et du *care* donne à voir les difficultés concrètes que rencontrent nombre de femmes et surtout des femmes de couleur qui appartiennent à ce que l'on appelle désormais la « génération sandwich » (toujours en majorité de femmes) qui ont un emploi rémunéré et en plus de cela doivent s'occuper de leurs enfants trop jeunes pour être autonomes et de leurs parents trop âgés ou trop handicapés pour l'être encore (Miller, 1981). Dans un tel contexte de « crise du *care* » le SL doit être pensé différemment selon la catégorie de personnes auxquelles il s'applique.

¹³ Pour replacer ce chiffre, il suffit de rappeler que le salaire médian annuel par foyer était de 52 250 dollars en 2013 selon le U.S. Census Bureau.

C'est en effet une chose de demander à un PDG blanc d'être un *servant leader* et tout autre chose de demander la même attitude au personnel d'entretien surtout quand il se trouve que cette main d'œuvre est constituée principalement de femmes issues de minorités ethniques appartenant à la « génération sandwich ». Dans le premier cas, le SL requiert des hommes un style de management plus « humain », dans le second on demande plus d'esprit de sacrifice à des employées sur lesquelles pèsent déjà des contraintes extrêmes. Le travail essentiellement reproductif (tous les jours le même) est certes valorisé sur le plan symbolique, mais ce respect ne trouve pas nécessairement de correspondance économique comme on l'a vu plus haut.

Dans un tel contexte le SL est particulièrement susceptible de renforcer un point de vue genré traditionnel. Quand ce discours s'applique exclusivement aux personnes en position de pouvoir, on peut espérer qu'il permette de légitimer une attitude plus attentive chez les hommes et qu'il fonctionne donc dans le sens d'une réduction des contraintes genrées. Cependant, le SL cherche à valoriser l'autonomie des employé.e.s en leur demandant de devenir elles-mêmes des *servant leaders* puisque le SL est inscrit dans la culture de l'entreprise. C'est d'ailleurs ce que souligne Greenleaf, « s'il faut faire face à des failles dans le monde, du point de vue du serviteur, le processus de changement intervient en lui, dans le serviteur, pas hors de lui » (Greenleaf, 1970 cité dans Dierendonck et Patterson, 2010 :135). Le SL peut donc être lu comme une forme de pouvoir disciplinaire, au sens où l'entend Foucault, c'est-à-dire comme un ensemble de techniques, de méthodes qui se traduisent en processus sociaux de surveillance et de normalisation et qui finissent par être peu à peu internalisés (Foucault, 1975). Les performances des managers qui mettent en scène leur capacité à servir les employés ou le client, mais aussi les demandes répétées des managers de s'engager dans une attitude de *servant leader* (Dierendonck et Patterson 2010) sont autant de techniques de pouvoir qui favorisent moins l'autonomie individuelle qu'elle n'assurent la conformité à un comportement dicté par les instances dirigeantes de l'entreprise.

L'analyse de l'historienne Bethany Moreton abonde d'ailleurs dans ce sens. Rien n'est radicalement différent dans l'approche proposée par le SL, la discipline reste essentiellement la même. Si les hommes acceptent cette nouvelle éthique de service, c'est que le SL offre des contreparties. Dans la région montagneuse des Ozarks où le SL a connu une ascension fulgurante au sein de Walmart, les hommes autrefois fermiers indépendants devenaient chefs de magasin chez Walmart. Les femmes continuaient à recevoir des salaires d'appoint (avec une base horaire souvent en dessous du minimum fédéral) qui confirmait la position de supériorité des hommes comme véritables leaders. La perte d'autonomie que cette transition représentait (de la ferme à Walmart) est aujourd'hui compensée par ce que les femmes à leur tour acceptent leurs maris comme le leader-serviteur de la maison.

Pour Moreton, ce discours demande aux hommes d'apprécier le travail domestique des femmes, d'exprimer leur gratitude, mais bien évidemment sans remettre en question la division des tâches. Les apparitions chorégraphiées des managers parmi les employées relèvent plus de la catharsis des bacchanales que du souci sincère de l'autre. Comme le souligne Curtis DeBerg, professeur et ancien membre du *Student in Free Enterprise* (une association sponsorisée par Walmart qui forme ses futurs dirigeants) le fait de se soumettre à des performances ridicules (se raser le crâne ou danser la hula dans la grand rue quand on atteint un objectif) permet aux managers de se rendre plus humains aux yeux des employés, d'apparaître plus proches, d'être « l'un deux » sans rien changer de l'injustice que constituent les salaires des employées en bas de l'échelle (Eidelson, 2015). Le SL pratiqué par Walmart rend donc l'éthique de service acceptable pour cette forme de masculinité moderne modelée sur l'image du Christ par un tour de passe-passe qui relève davantage d'une stratégie de relations publiques que d'un effort sincère d'intégrer besoins spirituels et impératif économique. En fin de compte, on demande aux chefs de magasin de mettre en scène ponctuellement leur éthique de service et leur attention aux employées pendant que les femmes en rayon continuent à servir jour après jour les clients.

Comme le montre Moreton, chez Walmart, c'est la foi qui est au cœur du développement du SL. Les employées évangéliques, sans avoir lu Greenleaf, appliquaient déjà les principes chrétiens de renversement des hiérarchies dans leur cadre professionnel. Or leur foi facilitait aussi l'instauration d'une « économie de la gratitude » (Hochschild et Machung, 1989) qui assurait le maintien d'une division genrée traditionnelle des rôles. Cette analyse donne à voir de quelle façon au sein du SL, le pouvoir traditionnellement détenu par les hommes reflue pour mieux se reconstituer sous d'autres formes. Pourtant, ce danger inhérent à tout discours managérial ne doit pas faire oublier que les femmes elles-mêmes ont joué historiquement un rôle important dans la propagation d'une telle vision managériale. Moreton montre elle-même que c'est sous l'impulsion des employées que les cadres de Walmart se sont convertis au management par le SL (Moreton, 122). Les critiques féministes du SL, qu'elles attaquent le SL, avec la philosophe Deborah Eicher-Catt ou qu'elles le défendent au nom de son potentiel paritaire (ce que fait la spécialiste du leadership, Kae Reynolds) ont malheureusement toutes deux tendance à minimiser aussi bien le rôle des femmes dans la généalogie du SL et que la complexité des modes dans lesquels il se décline.

... Ou pionnières invisibles?

Le concept d'intersectionnalité développé par la critique féministe est un instrument particulièrement intéressant pour saisir cette complexité. Chercher à appréhender l'imbrication des systèmes de domination conduit à reconnaître que

les catégories sociales sont interdépendantes, pas de « femmes » sans « hommes », pas de « Noirs » sans « Blancs » explicite Poiret (2005 : 12) de là, il est crucial de ne céder, comme le montre Danielle Juteau, ni à un réductionnisme horizontal (qui se cantonne aux catégories de race, genre, et classe au détriment des rapports sociaux qui les produisent), ni à un réductionnisme vertical qui ne prendrait « pas en compte les niveaux économique, politique et idéologique » [ajoutons religieux] (Poiret, 2005 : 12). En effet, l'ambition de l'intersectionnalité n'est rien moins que d'offrir une « réflexion permanente sur la tendance à adopter une position hégémonique » (Putschert et Meyer, 2011 : 134).

Or le risque de la méthode d'analyse utilisée par Deborah Eicher-Catt dans son article « The Myth of Servant Leadership: A Feminist Perspective » (2005), c'est précisément d'adopter une position hégémonique. Elle conclut que le SL est « politiquement déterminé à reproduire une doctrine judéo-chrétienne androcentrique » (18), en partant d'une analyse sémiotique qui emprunte à Foucault, Habermas et Wittgenstein. Elle donne ainsi à voir la manière dont fonctionne ce discours sur le plan conceptuel. En effet, cette approche du SL (le discours étant entendu ici en termes barthiens comme signe qui parvient au seuil du mythe) permet de mettre en lumière la manière dont la simple apposition des termes « servant » et « leader » replace les femmes dans une situation d'infériorité puisque ce sont elles qui sont traditionnellement associées au terme *servant*¹⁴ et que l'individu n'est jamais pleinement serviteur et leader à la fois, mais se trouve toujours dans des situations où prévaut une catégorie plutôt que l'autre. Ainsi cette « rhétorique prépondérante, en renvoyant à des aspects ontologiques prétendument féminins ou masculins, rend-elle impossible toute autre représentation dé-genrée du leadership » déclare Eicher-Catt.

La philosophe offre donc une mise en garde importante pour les spécialistes en management qui véhiculent ce discours comme s'il était absolument innocent. Reste que son analyse porte principalement sur les textes séminaux de Greenleaf, Spears ou d'autres spécialistes du management, qui peuvent être vus comme les « pères » du SL. En d'autres termes, le corpus se limite à ceux qui s'arrogent une position hégémonique au sein de ce discours. En effet, elle prend pour objet le discours tel qu'il est produit par les experts patentés en SL. Or on a bien vu, avec l'exemple des employées de Walmart, que ce discours ne circule pas uniquement en provenance des experts en management. Déconstruire le SL sur le plan abstrait du signe est indispensable, et cette étude pose des questions cruciales. Cependant, si l'on veut produire une analyse complète, il faut s'atteler à interroger le discours à la fois dans sa forme et dans son contenu, tel qu'il est reproduit et vécu par des personnes qui ne sont pas elles-mêmes en position de domination: femmes, membres de minorités ethniques, ouvrières etc...

14 Et encore plus en français, le féminin « servante » n'a pas d'équivalent direct masculin, on passe à serviteur et non « servant ».

Kae Reynolds, ancienne boursière en 2010 du *Greenleaf Center for Servant Leadership* à Atlanta et désormais maîtresse de conférence en management à l'université de Huddersfield au Royaume-Uni a publié en 2014 une réponse à Eicher-Catt intitulée « Servant Leadership : A Feminist Perspective », dans laquelle elle se réclame du féminisme pour défendre les vertus intégratrices du SL sur le plan du genre. Cependant, elle fait, elle aussi la part belle au discours du maître Greenleaf pour étayer son point de vue. Quand Eicher-Catt explique que le terme servant-leader renvoie les femmes au service et les hommes au leadership et que l'on ne peut être serviteur et leader au même moment, que l'un prend nécessairement le pas sur l'autre, Reynolds rétorque que pour Greenleaf, il s'agit non pas de savoir si les deux attitudes peuvent être concomitantes, mais de faire le choix conscient d'adopter cette attitude de servant-leader.

Pour Greenleaf, le servant-leader est instinctivement un serviteur (en tant que personne) qui fait le choix conscient de diriger, de prendre en charge le rôle de leader. (Reynolds, 2011 : 160)

Reynolds se place ici clairement du côté d'une analyse éthique qui part d'une position idéale d'indépendance pleine du sujet aussi bien face à la société que face aux circonstances sociales. Elle invoque un choix éthique à faire de manière consciente et évacue du même coup tous les apports de cette critique féministe qui justement déconstruit la manière dont les femmes se voient privées de la possibilité même d'un choix par un ensemble de structures de domination sur lesquelles elles n'ont que peu de prise. De plus, son approche éthique adopte un point de vue de morale majoritaire que les penseuses du *care* contestent puisqu'il ne considère « que les relations entre égaux et ne donne aucune place à ces relations organisées par la dépendance et la vulnérabilité, aux relations non choisies et asymétriques qui composent la plupart des relations réelles, personnelles ou impersonnelles. » (Paperman, 2004 : 421-422).

Reynolds insiste certes sur l'apport du féminisme pour affiner le discours du SL, mais elle reste étrangère à la mise en perspective historique proposée par le *care*. Elle considère que le SL, informé par la critique féministe permettra de « promouvoir la justice et le changement social dans la vie des organisations d'aujourd'hui et de demain ». Mais, cet espoir que nourrit Reynolds est formulé, comme trop souvent dans les productions scientifiques des spécialistes du management, à l'écart de toute réflexion politique. Si elle reconnaît que les SL prête le flan aux abus (2011 ; 160), elle se réclame d'un féminisme différentialiste sans doute inspiré par sa propre pratique religieuse chrétienne et évacue les questions de classe et de race. C'est particulièrement dommage car, comme elle l'indique, le SL pourrait considérablement s'enrichir des apports critiques du féminisme.

De nouvelles études de terrain permettraient de faire entendre le point de vue de ces personnes et la variété de leur expérience, on peut déjà signaler les interviews que Bethany Moreton fit en 2005 de nombreuses employées de Walmart, dans lesquelles en dépit des doutes évoqués plus haut, il transparaît une joie et une gratitude non dissimulées chez les employées qui avaient côtoyé le patron et fondateur Sam Walton lorsqu'il aidait l'une d'elle en caisse: « Il mettait les achats dans le sac de cette femme, expliquait-elle, et elle n'avait pas la moindre idée de qui il était et il demandait, « Madame voulez-vous que je vous aide à porter ces paquets jusqu'à la voiture ? » » (cité dans Moreton, 2009 : 103). En 1980, une employée qui se décrit comme épouse et mère dans un poème publié dans le journal d'entreprise, évoque l'anonymat et l'égoïsme latents chez ses précédents employeurs qu'elle contraste avec l'atmosphère chez Walmart en terminant par ces vers:

Donc vous voyez pourquoi je suis heureuse quand je vois
Que Walmart n'est pas à eux- mais à moi !
Je ne serai jamais seulement une employée
S'il est vrai que de Walmart je suis aimée ! (Moreton, 2009 : 73)

On aurait tôt fait de ricaner avec ce syndicaliste anonyme qui traitait les employées de Walmart d'illettrées parce qu'elles se seraient laissées amadouer par un Sam Walton manipulateur, qui ne faisait rien pour elles et se contentait d'une présence purement symbolique (Gimein, 2002). Pourtant cette raillerie de syndicaliste dépité n'est pas neutre elle non plus sur le plan du genre. Au contraire, ses propos posent le combat pour la reconnaissance économique comme le seul combat valable et relègue la conversion de Walton à des relations plus humaines au sein de l'entreprise au rang de pratique de façade, finalement méprisable. Plus problématique encore, le fait que ce sont précisément ces femmes qui ont inspiré la prise en compte du SL au sein de l'entreprise n'a pour lui aucune valeur, puisqu'aucune valeur économique. Et c'est bien là tout le problème des critiques du néolibéralisme qui s'insurgent contre les pratiques inhumaines des patrons tout en restant aveugle aux dérives théoriques ou économistes de leurs propres analyses, à la manière dont eux aussi s'inscrivent dans le même discours de domination.

Il ne faudrait pas croire que l'on cherche à exonérer Sam Walton. Cependant, on doit accorder à ces femmes qu'on ne peut considérer comme de simples idiotes ou des manipulées de l'histoire, la place qu'elles méritent. Ce sont les associées (c'est le terme qui désigne les employées de magasin) de Walmart qui ont opéré une révolution par l'exemple au sein de l'entreprise en y implantant la culture du SL (Moreton, 2009 : 75-76). Ce sont elles qui en montrant à leurs clients qu'elles se préoccupaient d'eux (en livrant des paquets, en allant à leurs funérailles) qui ont conduit la direction à tenter d'appliquer les mêmes principes dans les relations avec les employé.e.s. Ce sont ces femmes qui ont imposé le style de management qu'elles préféreraient au sein de l'entreprise.

Ce retour sur la chronologie des événements invite aussi à s'interroger sur les discours précédant l'avènement du SL comme technique managériale. On peut redire le poids des textes bibliques dans une vision de la femme soumise à la volonté de son époux (Corinthiens 5 : 24), humble et silencieuse surtout en public (Timothée 2 : 11 ; Corinthiens 14 : 34) et s'interroger donc sur le caractère oppressif de ce discours traditionnel. Cependant, historiquement le SL a aussi été revendiqué comme modalité d'implication politique par les femmes, et particulièrement par les femmes noires dont l'engagement dans la lutte contre le racisme s'est très souvent trouvé enchâssé dans leur pratique religieuse (Prestage, 1991). L'étude de Judy Alston (elle-même noire américaine et - membre d'une congrégation évangélique) portant sur les femmes noires rectrices d'académies présente le SL comme stratégie permettant de surmonter les épreuves du « sexisme, du racisme et de l'apathie » auxquelles ces femmes sont confrontées dans la pratique de leur métier (Alston, 2005 : 676-7). Pour Alston, c'est à travers cette technique managériale que « ces femmes acquièrent un fort sentiment d'efficacité, mais elles sont dans l'action tout en prenant un très grand soin de leur mission qui est de servir, diriger et éduquer les enfants ». Le SL pratiqué par les femmes noires américaines qui occupent une position hiérarchique dans les écoles est selon elle, gage d'excellence (682). De nombreuses autres études sur les femmes proviseuses, principales ou rectrices soulignent le rôle crucial de la spiritualité dans leur approche managériale. Pour Juanita Cleaver Simmons et W. Yvonne Johnson, auteures d'une étude sur les rectrices d'académie noires (2008) leur attitude sert « de 'geste contre l'oppression' qui conteste les postures culturelles et politiques traditionnellement associées aux normes paternalistes blanches ». Alston conclut que ces « servant leaders » noires parviennent en fait à détourner les mécanismes oppressifs à leur avantage, ce « déficit de pouvoir » qui les handicape devient un « véhicule efficace pour la construction du changement » (Alston, 2005 : 677 ; Lorde, 1984).

Ces femmes agissent donc en servant leader sans nécessairement se revendiquer des textes de Greenleaf ou de ses confrères. Leur attitude s'explique tout aussi bien par leur position dans l'Histoire. C'est une des stratégies adoptées pour surmonter l'héritage de la ségrégation et les stigmates du racisme. Stratégie qui fait peser une responsabilité souvent disproportionnée sur leurs épaules :

J'ai cette énorme responsabilité d'être productive et d'être un exemple extrêmement positif [de rectrice noire] parce qu'il est clair qu'on m'a immensément aidée pour que je puisse arriver là où je suis... Pour celles d'entre nous qui sommes dans cette position, il est impératif que nous donnions le meilleur de nous-mêmes, simplement pour qu'ils ne puissent pas dire que nous n'avons pas essayé ou que cette femme-là n'a pas fait l'affaire, pour que nous ne soyons pas obligées d'essayer pendant cent ans encore. Je suis totalement engagée là-dedans. Pour qu'ils n'aient jamais de raison de ne pas sélectionner une autre femme noire pour ce poste. (Simmons et Johnson, 2008 : 237)

Pour échapper au rôle traditionnel de bouc émissaire qui a été imposé par l'histoire à ces femmes noires, ces dernières s'imposent une exemplarité qui prend sa source dans le message du Christ. Leur situation dans le cadre de l'analyse du SL est donc intéressante à plus d'un titre. Elle montre à quel point le SL représente des enjeux différents suivant le type de personnes auxquelles il s'applique. Elle suggère aussi combien l'histoire du SL est facilement réécrite d'une manière qui diminue le rôle considérable que les femmes noires ou blanches y ont joué.

Il n'est pas difficile de comprendre les espoirs placés dans le potentiel thérapeutique du SL au sein des entreprises quand on sait que selon le *Bureau of Labor Statistics*, le métier qui verra s'ouvrir la plus grande proportion de nouveaux emplois dans les six prochaines années est celui de psychologue d'entreprise (BLS 2012¹⁵). Les champions du SL ont bien vu à quel point dans le contexte économique actuel, il est essentiel de revaloriser la noblesse du rôle de serviteur, et de remettre en cause le sentiment de supériorité et d'ascendant des dirigeants. Néanmoins, à l'heure actuelle, ce discours, tel qu'il est diffusé par les managers, ne s'attèle pas à penser les injustices produites par un système qui cantonne une partie de la population au rôle de serviteurs. En d'autres termes, si le SL redore, à juste titre, le blason de la « femme de service », il ne lui ouvre pas d'horizon dans le secteur de l'économie de la connaissance et ne lui permet pas de réfléchir aux inégalités systémiques gravées dans une société où de nombreuses femmes issues des minorités et de classes sociales défavorisées n'ont pas d'autre alternative qu'un travail de soin ou de service que la société considère comme peu qualifié puisqu'il incombe traditionnellement aux femmes ou aux minorités. De ce fait le potentiel transformatif du SL est limité. Et il le sera tant que les réflexions sur cette technique de management cèderont à la tentation d'une pensée exclusivement pratique qui se dispense d'une mise en contexte économique et historique. En effet, si c'est aller un peu vite en besogne que de ranger le SL au rang des discours purement oppressifs, puisqu'il est aussi revendiqué par les femmes elles-mêmes qu'elles soient en position de leadership (les rectrices d'académie) ou non (les salariées de Walmart), la cécité des spécialistes du SL à la crise du *care* dans lequel il se développe pourrait bien rendre totalement vains les efforts des dirigeant.e.s qui cherchent à humaniser les relations dans leurs entreprises à travers ce mode de management. Par ailleurs, pour ceux qui souhaiteraient introduire le SL en France, la théorie du *care* représente une porte d'entrée indispensable puisque la foi ne saurait constituer de la même manière qu'aux Etats-Unis le substrat d'un fondement éthique pour cette pratique managériale. Enfin, puisque les *women studies* nous rappellent la tendance de l'histoire à évacuer le rôle actif que les femmes y jouent, il est indispensable de multiplier les études de terrain pour comprendre la manière dont les femmes, et en particulier les femmes issues de minorités, pratiquent le SL dans les secteurs de service, de santé et d'éducation auxquelles elles sont généralement assignées et qui ont vocation à s'étendre.

15 Le nombre de psychologues d'entreprise devrait ainsi augmenter de 53 %.

Bibliographie

- Alston, Judy A., 2005. "Tempered Radicals and Servant Leaders: Black Females Persevering in the Superintendency." *Educational Administration Quarterly* 41(4): 675-88.
- Barbuto, John E., and Gregory T. Gifford. 2010. "Examining Gender Differences of Servant Leadership: An Analysis of the Agentic and Communal Properties of the Servant Leadership Questionnaire." *Journal of Leadership Education* 9(2): 4-22.
- Bureau of Labor Statistics. 2012. <http://www.bls.gov/ooh/fastest-growing.htm>, consulté le 1. 1. 2015
- , 2014. <http://www.bls.gov/ooh/most-new-jobs.htm>, consulté le 1. 1. 2015
- Boltanski, Luc, and Ève Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, France: Gallimard.
- Crenshaw, Kimberlé. 1989. "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics." *University of Chicago Legal Forum*: 139-67.
- Crippen, Carolyn. 2004. "Servant-Leadership as an Effective Model for Educational Leadership and Management: First to Serve, Then to Lead." *Management in Education* 18(5): 11-16.
- Cronan, Bryan. 2014. "IKEA, Gap, and Eight More Companies That Pay Higher than Minimum Wage." *Christian Science Monitor*. <http://www.csmonitor.com/Business/2014/0626/IKEA-Gap-and-eight-more-companies-that-pay-higher-than-minimum-wage/Whole-Foods-Market> (26.06.2014). Consulté le 20.09.2015.
- Dierendonck, Dirk van, and Kathleen Patterson. 2010. *Servant Leadership: Developments in Theory and Research*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave Macmillan.
- Eicher-Catt, Deborah. 2005. "The Myth of Servant Leadership: A Feminist Perspective." *Women and Language* 28(1): 17-25.
- Eidelson, Josh. 2015. "Cult-Like, Corrupt and Christian Conservative: Inside the Campus Group Creating Walmart Managers - Salon.com." *Salon*. http://www.salon.com/2014/02/26/cult_like_corrupt_and_christian_conservative_inside_the_campus_group_creating_wal_mart_managers/ (August 25, 2015).

Engster, Daniel. 2007. *The Heart of Justice : Care Ethics and Political Theory / Daniel Engster*. Oxford: Oxford University Press.

Fraser, Nancy. 2011. "Féminisme, capitalisme et ruses de l'histoire." *Cahiers du Genre* n° 50(1): 165-92.

Foucault, Michel. 1993. (c.1975) *Surveiller et punir: naissance de la prison*. Paris, France: Gallimard, DL.

Gelles, David. 2015. "At Zappos, Pushing Shoes and a Vision." *nytimes*. http://www.nytimes.com/2015/07/19/business/at-zappos-selling-shoes-and-a-vision.html?_r=0 (19.07.2015). Consulté le 20.09.2015.

Gilligan, Carol. 1982. *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Gimein, Mark. 2002. « Sam Walton Made Us a Promise », *Fortune* 145, no. 6 (18 mars 2002) http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2002/03/18/319920/index.htm consulté le 28.01.2016

Gori, Roland. 2011. *La dignité de penser*. Brignon (Gard), France: Les liens qui libèrent, impr. 2011.

Gorz, André. 1988. *Métamorphoses Du Travail: Quête Du Sens, Critique de La Raison économique*. Paris: Galilée.

Greenhouse, Steven. 2015. "How to Get Low-Wage Workers Into the Middle Class." *The Atlantic*. <http://www.theatlantic.com/business/archive/2015/08/fifteen-dollars-minimum-wage/401540/> (28.08.2015). Consulté le 30.09.2015.

Greenleaf, Robert K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.

———. 1998. *The Power of Servant-Leadership: Essays*. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler Publishers.

Hesse, Hermann. 1956. *The Journey to the East*. London: P. Owen.

Hochschild, Arlie Russell, et Anne Machung. 1989. *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*. New York, N. Y: Viking.

Jamieson, Dave. 2013. « Most Walmart Store Workers Didn't Earn \$25,000 Last Year », *The Huffington Post*, http://www.huffingtonpost.com/2013/10/23/Walmart-salary_n_4151131.html (23.10.2013). Consulté le 10.09.2015

Jennings, Marianne. 2009. *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

———, 2011. *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Julian, Larry S. 2001. *God Is My CEO: Following God's Principles in a Bottom-Line World*. Holbrook, Mass.: Adams Media.

McGee-Cooper, Ann, and Gary Looper. 2011. "Lessons on Layoffs: Managing in Good Times to Prepare for Bad Times." Ann McGee-Cooper & Associates, Inc. <http://amca.com/amca/wp-content/uploads/Lessons-on-Layoffs-2014.pdf>, consulté le 15 janvier 2016.

McGee-Cooper, Ann et Trammell, Duane. 2010. "Servant leadership and follower need satisfaction : where do we go from here?" in Dierendonck et Patterson 2010.
Kergoat, Danièle. 2009. "Dynamique et Consubstantialité des Rapports Sociaux" dans Dorlin, Elsa, ed. 2009. *Sexe, race, classe: pour une épistémologie de la domination*. Paris, France: Presses universitaires de France, DL, pp-111-125.

Miller, Dorothy A. 1981a. "The 'Sandwich' Generation: Adult Children of the Aging." *Social Work* 26(5 sept): 419-23.

———, 1981b. "The 'Sandwich' Generation: Adult Children of the Aging." *Social Work* (Septembre): 419-23.

Mishel, Lawrence, and Alyssa Davis. 2015. 'Top CEOs Make 300 Times More than Typical Workers', *Economic Policy Institute*, <http://www.epi.org/publication/top-ceos-make-300-times-more-than-workers-pay-growth-surpasses-market-gains-and-the-rest-of-the-0-1-percent/>, consulté le 15 janvier 2016.

Molinier, Pascale, Sandra Laugier, and Patricia Paperman, eds. 2009. *Qu'est Ce Que Le Care? Souci Des Autres, Sensibilité, Responsabilité*. Petite Bibliothèque Payot. Paris, France.

Moreton, Bethany. 2009. *To Serve God and Walmart: The Making of Christian Free Enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Muzvidziwa, Irene, and Victor N. Muzvidziwa. 2011. "Women and the Concept of Servant Leadership Biblical Influences." *Journal of Dharma* 36 (4): 403-18.
- Nadesan Holmer, Majia. 1999. "The Discourses of Corporate Spiritualism and Evangelical Capitalism." *Management Communication Quarterly* 13(1): 3-42.
- Nakano Glenn, Evelyn. 2010. *Forced to Care: Coercion and Caregiving in America*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Ngunjiri, Faith Wambura. 2010. *Women's Spiritual Leadership in Africa Tempered Radicals and Critical Servant Leaders*. Albany: State University of New York Press.
- Nicole-Drancourt, Chantal, and Florence Jany-Catrice. 2008. "Le statut du care dans les sociétés capitalistes. Introduction." *Revue Française de Socio-Économie* n° 2 (2): 7-11.
- O'Connor, Ellen S. 1999. "The Politics of Management Thought: A Case Study of the Harvard Business School and the Human Relations School." *Academy of Management Review* 24(1): 117-31.
- Oner, H. 2009. "Is Servant Leadership Gender Bound in the Political Arena?" Presented at the Annual meeting of the Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference, Chicago, Ill. http://www.allacademic.com/meta/p364186_index.html.
- Paperman, P. 2004. "Perspectives féministes sur la justice." *L'Année sociologique* 54(2) 413-33.
- Poiret, Christian. 2005. "Articuler les rapports de sexe, de classe et interethniques." *Revue européenne des migrations internationales* 21(1): 195-226.
- Prestage, Jewel L. 1991. "In Quest of African American Political Woman." *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 515(Mai).
- Prosser, Stephen. 2007. *To Be a Servant-Leader*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Putschert, Patricia, and Katrin Meyer. 2011. "Différences, Pouvoir, Capital, Réflexions Critiques Sur L'intersectionnalité." In *Sexe, Race, Classe, Pour Une épistémologie de La Domination*, Actuel Marx, Paris: PUF, 127-46.

Resnikoff, Ned. 2015. "Congress to See \$15 Federal Minimum Wage Bill | Al Jazeera America." *Aljazeera America*. <http://america.aljazeera.com/articles/2015/7/22/progressive-caucus-members-introduce-15-federal-wage-bill.html> (22.07.2015). Consulté le 20.09.2015.

Reynolds, Kae. 2011. "Servant-Leadership as Gender-Integrative Leadership: Paving a Path for More Gender-Integrative Organizations through Leadership Education." *Journal of Leadership Education* 10(2): 155–71.

———, 2014. "Servant-Leadership: A Feminist Perspective." *International Journal of Servant Leadership*. Security Exchange Commission (SEC). 2015. <http://www.sec.gov/news/pressrelease/2015-160.html> consulté le 1.10. 2015

Simmons J.C. and Johnson W.Y. 2008. "African American Female Superintendent Speaking the Language of Hope." Pp- 223-250. In Hoy, Wayne K, and Michael F DiPaola. *Improving Schools Studies in Leadership and Culture*. [Charlotte, N.C.]:

Solomon, Lewis D. 2011. *Evangelical Christian Executives: A New Model for Business Corporations*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Souyri, Émilie. 2014. "Servant Leadership, How Christianity Informs the New Spirit of Capitalism in Education." *Revue Française D'études Américaines* 141(4): 171–183.

Spears, Larry C., ed. 1998. *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. New York: Wiley.

Tronto, Joan C. 2008. "Du care." *Revue du MAUSS* n° 32(2): 243–65.

———, 2013. *Caring democracy: markets, equality, and justice*. New York, Etats-Unis: New York University Press.

Pour citer cet article

Référence électronique

SOUYRI, Émilie, “ Faut-il sauver le *Servant Leadership* ? Le *Servant Leadership* et les femmes au prisme du care et de l'intersectionnalité.”, Revue Miroirs [En ligne], 4 Vol.2|2016, mis en ligne le 1 avril, 2016,

<http://www.revuemiroirs.fr/links/femmes/volume2/article2>

Auteur

Émilie SOUYRI Université de Nice Sophia-Antipolis

UFR Lettres Arts et Sciences humaines
Laboratoire Interdisciplinaire Récits Cultures et Sociétés (LIRCES) EA 3159

emilie.souyri@unice.fr

Droits d'auteur

© RevueMiroirs.fr

