

PLAIDOYER POUR UN LEADERSHIP BIENVEILLANT

Raphaël H. Cohen

L'Express - Roularta | L'Expansion Management Review

2013/1 - N° 148 pages 90 à 99

ISSN 1254-3179

Article disponible en ligne à l'adresse:
http://www.cairn.info/revue-I-expansion-management-review-2013-1-page-90.htm
Pour citer cet article :
Cohen Raphaël H., « Plaidoyer pour un leadership bienveillant », L'Expansion Management Review, 2013/1 N° 148, p. 90-99.

Distribution électronique Cairn.info pour L'Express - Roularta.

© L'Express - Roularta. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

En remettant en question la notion même de ressource humaine, le leadership bienveillant propose d'autres formes de management et de rapports de travail.

Plaidoyer pour un leadership bienveillant

Raphaël H. Cohen

ceux qui déclarent que « les collaborateurs sont notre actif le plus important » je réponds que, si c'est effectivement le cas et pour renflouer la trésorerie, alors il suffit de les vendre. En effet, la caractéristique d'un actif est de pouvoir être échangé contre un autre actif, d'être consommé pour payer une charge ou encore d'être utilisé pour rembourser une dette. Si les collaborateurs étaient réellement des actifs, ils devraient pouvoir être utilisés comme tels. Heureusement, ce n'est pas le cas.

Pourtant, la plupart des gens acceptent implicitement la comparaison entre actifs et collaborateurs, alors que l'idée qu'on puisse « disposer » d'un être humain leur paraît bien évidemment inacceptable. Cette « acceptabilité » n'est vraisemblablement que l'illustration d'un phénomène beaucoup plus pervers : les collaborateurs sont traités comme des ressources. L'expression « gestion des ressources humaines » ne laisse subsister aucune ambiguïté là-dessus.

A bas les ressources humaines et le modèle échangiste!

Les mots ne sont pas innocents. Le fait de considérer les collaborateurs comme des ressources a des implications philosophiques et pratiques non négligeables. Parmi les caractéristiques des ressources,

Focus

Traiter les salariés comme des ressources, certes humaines mais qu'il faut optimiser comme les autres ressources, n'est guère propice à leur engagement.
Une autre voie est possible, celle du leadership bienveillant, un leadership qui veille aux intérêts des salariés tout autant qu'à ceux de l'entreprise.
La pratique en est très exigeante: elle repose fondamentalement sur la justice et demande des qualités d'empathie, lucidité, altruisme, générosité, mais aussi courage. Tout le monde ne peut y prétendre.

comme d'ailleurs des actifs, relevons notamment la possibilité d'en disposer ou de les remplacer par d'autres. C'est le cas des machines, de l'argent, des matières premières, des pièces détachées, etc. Du fait que les ressources n'ont pas d'émotions, nous n'avons pas d'état d'âme à leur égard. D'ailleurs, une ressource est presque toujours fongible, c'est-à-dire qu'elle peut être remplacée par une autre qui permet d'obtenir le même résultat. Ainsi, qualifier les collaborateurs de ressources revient implicitement à les chosifier, donc les déshumaniser (1). Affubler ces ressources du qualificatif « humaines » ne change rien à cette réalité. Cela permet juste de distinguer cette « ressource » des autres.

Il ne faut pas s'étonner que, dans ces conditions, les collaborateurs perçus comme des ressources témoignent d'un manque de loyauté et d'engagement envers leur employeur-payeur. Pour

> Chef d'entreprise, Raphaël H. Cohen est professeur à Thunderbird School of Global Management (USA) et directeur académique de la spécialisation en « entrepreneurship et business development » du MBA de HEC Genève. raphael.cohen@unige.ch

contourner ce manque d'engagement, il existe justement des formations qui apprennent aux dirigeants comment mobiliser leurs équipes. Elles ont pour objectif d'enseigner des techniques qui permettent au manager d'amener ses collaborateurs à faire ce qui est attendu d'eux, de manière à ce que le cadre puisse lui-même atteindre ses propres objectifs. Parmi ces techniques figurent notamment certaines techniques de délégation, de gestion par objectifs, les primes à la performance, etc.

L'ennui est que, lorsque ces techniques sont avant tout utilisées pour fondamen-

Une ressource est

un bien fongible,

c'est-à-dire qu'elle

peut toujours

être remplacée

par une autre.

talement soutenir la carrière du cadre, elles en deviennent manipulatoires: les collaborateurs sont, dans ce cas d'école, au service du cadre et ces techniques visent à canaliser leur énergie dans le sens souhaité. Cette description caricaturale est malheureusement beaucoup plus fréquente que

ne pourraient le soupçonner les bien-pensants. Mon observation empirique me conduit à constater qu'à des niveaux plus ou moins marqués, cela concerne une majorité de cadres, notamment ceux qui sont des « managers ».

La fonction du manager consiste précisément à optimiser l'utilisation des ressources (financières, « humaines », équipements, matières, etc.) qui lui sont allouées pour réaliser au mieux les objectifs qui lui ont été prescrits (2). Comme son nom l'indique, le manager est en fin de compte un gestionnaire de ressources. Cette perspective laisse évidemment peu de place à l'humain du fait que la logique sous-jacente invite à utiliser les ressources que sont les collaborateurs pour atteindre les objectifs de l'entreprise ou ceux du manager. Cette modalité de management s'accommode très bien du concept de ressources humaines décrit plus haut, dans la mesure où le collaborateur est perçu comme un instrument au service de la cause.

Il apparaît donc que l'expression ressources humaines contribue clairement à la déshumanisation des collaborateurs, qui est elle-même entretenue par des managers uniquement préoccupés par l'optimisation des ressources qui leur ont été confiées, ressources humaines incluses.

Il n'est pas interdit de penser que les acteurs de ce processus adhèrent, que ce soit consciemment ou inconsciemment, à un rapport d'échange selon lequel le collaborateur, en tant que ressource ou prestataire, fournit une prestation musculaire et/ou mentale contre paiement d'un

> salaire (3). Comme cette transaction est du même ordre que mettre une pièce de monnaie dans un automate pour laver le linge (la prestation), elle n'induit aucune implication émotionnelle, ni du prestataire ni du payeur. Dans ce rapport d'échange, le prestataire n'est pas inspiré par celui

qui le paie. Il exécute, sans état d'âme, ce qui est attendu en échange d'une rémunération conformément à une conception mercantile du monde du travail. Même lorsqu'on met en avant la qualité de la relation et la recherche du sens comme facteurs essentiels de mobilisation des énergies, c'est souvent dans la perspective d'obtenir la production souhaitée par le cadre.

Ce modèle que je qualifie d'« échangiste» n'est heureusement pas le seul envisageable. Il existe des vrais leaders : ceux qui inspirent et mobilisent en dehors du rap- >>

> (1) Comme le souligne Philippe Gabillet, « les humains ont des ressources, utilisent des ressources et produisent des ressources (en créant de la valeur) ». Il est difficile d'imaginer qu'une ressource (humaine) puisse elle-même avoir des ressources et en utiliser...

> (2) Lorsqu'une ressource (le manager) a elle-même des objectifs qui consistent à optimiser les ressources qui lui sont confiées, la notion de ressource devient un peu compliquée à appréhender... :-)

⁽³⁾ Il s'agit ici de management dit « transactionnel » selon lequel le collaborateur échange sa force de travail contre des choses importantes qui vont même au-delà du seul salaire: reconnaissance, formation, évolution professionnelle, etc.

REPÈRES POINT DE VUE

PLAIDOYER POUR UN LEADERSHIP BIENVEILLANT

La bienveillance dans la pratique

istoire vraie : dans une organisation qui emploie plusieurs milliers de salariés, un cadre intermédiaire est informé par son chef le mercredi matin que son poste est supprimé et qu'il doit transmettre tous les dossiers en cours à un collègue le jour même, de manière à définitivement quitter son poste le mercredi soir.

L'absence d'information préalable, le délai très court pour vider les lieux, la charge de travail supplémentaire imposée (elle aussi sans avertissement) aux collègues qui héritent des dossiers ne laissent planer aucun doute sur l'absence de bienveillance du chef. Lequel n'a manifestement aucune considération pour le ressenti de celui qui est licencié ni, pire encore, pour ceux qui restent. Cette absence d'empathie témoigne de manière flagrante que ce dirigeant est un manager pour qui les collaborateurs sont une ressource dont on peut disposer comme d'un Kleenex.

Sans parler du choc psychologique ressenti par le principal intéressé, quelle fut la réaction des autres collaborateurs ? Immanquablement : stupéfaction, indignation, colère et sentiment d'injustice. L'absence d'information les a même conduits à se convaincre qu'un tel traitement serait compensé par une indemnité dépassant les prescriptions légales, ce qui fut perçu comme un gaspillage quand dans le même temps les rému-

nérations étaient bloquées pour ceux qui restaient. Les quelques minutes nécessaires pour annoncer les choses ont suffi au chef pour qu'il perde sa crédibilité et donne le sentiment de n'être en fin de compte pas bienveillant. Tous les collaborateurs ayant immédiatement pensé qu'ils pourraient eux-mêmes être un jour ou l'autre traités de la même manière, leur sentiment de sécurité s'est évaporé. Idem de leur motivation ainsi que de leur respect du chef.

Il en aurait été tout autrement si ce chef avait :

- pris la peine de déculpabiliser le collaborateur licencié en soulignant que son comportement n'est pas la seule cause du licenciement;
- assumé une part de responsabilité dans la suppression du poste (comme dans un divorce, la responsabilité d'un licenciement est presque toujours partagée);
- exploré avec le collaborateur licencié comment il pourrait l'aider à trouver un autre poste ;
- ▶ discuté, avec les collaborateurs qui héritaient des responsabilités, de la manière de limiter la charge de travail supplémentaire, en redéfinissant par exemple les priorités des tâches;
- expliqué aux autres collaborateurs non seulement les raisons du licenciement mais aussi ses modalités;
- ▶ fait preuve de correction et de respect. ■

port d'échange susmentionné. Ceux dont les collaborateurs répondent affirmativement à la question « voulez-vous de moi comme chef? ». Ce qui distingue ces leaders des managers est que les premiers font preuve de bienveillance : ils ont à cœur, non seulement leur intérêt et celui de leur entreprise, mais aussi les intérêts de leurs collaborateurs. Du fait de cet arbitrage équilibré, on parle ici de « leadership bienveillant »⁽⁴⁾, par opposition à un leadership qui privilégie les intérêts du manager et/ou de l'entreprise.

Cette prise en compte des intérêts des collaborateurs inclut notamment de s'occuper concrètement de leur bien-être, d'être attentif à leurs émotions mais surtout de sincèrement s'intéresser à eux en tant qu'êtres humains et pas seulement en tant que ressource ou force de travail.

Un leadership générateur de bénéfices

Pourquoi se donner cette peine? De nombreuses raisons peuvent justifier le fait d'accorder une plus grande place à la dimension humaine au sein des organisations. Sans souci d'exhaustivité, j'en pas-

> (4) Voir notamment Juliette Tournand, La Stratégie de la bienveillance ou L'Intelligence de la coopération, InterEditions-Dunod, 2010.

serai ici en revue quelques-unes, qui me semblent importantes:

- Les attentes vis-à-vis du travail ont beaucoup évolué. En dehors des emplois à caractère strictement alimentaire, le travail n'est plus juste un moyen de subsistance mais est aussi l'opportunité de se réaliser, de développer ses compétences ou encore de cultiver des relations humaines. De nombreuses études montrent que la rémunération, lorsqu'elle est perçue comme correcte/équitable, joue un rôle plutôt faible au niveau de la motivation.
- L'absence de bienveillance, notamment dans le modèle échangiste, donne aux collaborateurs le sentiment qu'ils monnaient leur force de travail mais qu'ils n'existent pas aux yeux de leurs dirigeants en tant qu'êtres humains.
- On ne peut pas espérer un niveau d'engagement élevé de personnes qui ne se sentent pas reconnues en tant qu'indivi-

Le niveau

d'engagement

des collaborateurs

est influencé

par l'áttention

qu'on leur porte.

dus, du fait qu'elles n'existent aux yeux de leurs chefs qu'en fonction de leur capacité de production.

La génération Y accepte très mal de se soumettre, pour ne pas dire est allergique, à l'autorité résultant de la position hiérarchique et/ou de l'échangisme. Ces « milleniums»

veulent notamment être inspirés, qu'on leur fasse confiance et que leur activité soit porteuse de sens. Ces attentes s'accommodent évidemment assez mal d'un modèle qui s'appuie sur la soumission à l'autorité ou à un rapport transactionnel.

• Une étude de PricewaterhouseCoopers de 2006 a mis en évidence que des collaborateurs engagés augmentent, jusqu'à 35% de plus, la productivité et les profits des organisations. Il est évident que le niveau d'engagement est influencé par la bienveillance des dirigeants.

Le leader bienveillant est au bout du compte générateur de bénéfices car ses vertus engendrent un sentiment de sécurité et de confiance propice à une performance accrue. Ceux qui doutent des bienfaits du leadership bienveillant ou qui veulent simplement les expérimenter n'ont qu'à assister à une demi-journée d'atelier animé par le chef de chœur, formateur et coach Tanguy Lunven (5) pour constater son impact sur les participants. Rares sont les observateurs qui ne sont pas séduits par sa démarche centrée sur la bienveillance.

Une mise en œuvre exigeante et qui implique des risques

Le leadership bienveillant peut, au premier abord, paraître très séduisant et même comme étant la seule voie de salut pour l'avenir. La mise en pratique est moins évidente. Voici, à titre d'exemple, quelques implications et principes extraits de mes séminaires sur le leadership bienveillant, qui montrent combien le passage à l'acte est exigeant.

- Le leader bienveillant doit toujours faire passer l'intérêt collectif, y compris celui de ses collaborateurs, avant le sien propre.
- Le leader bienveillant doit protéger ses collaborateurs, les défendre. Cela implique d'accepter de prendre des risques personnels. Le collaborateur

qui sait que son chef a pris des risques personnels pour le défendre se sentira en sécurité. Le contre-exemple, qui montre à quel point cette dimension de protection est importante, est celui du capitaine du Costa Concordia: il lui a été largement plus reproché d'avoir déserté lenavire que de... l'avoir coulé!

Le leader bienveillant doit mettre en place un mécanisme de gouvernance qui sécurise ses collaborateurs. Il doit bien sûr s'y soumettre, au même titre que tous les membres de l'équipe, dont il fait évidem-



REPÈRES POINT DE VUE

PLAIDOYER POUR UN LEADERSHIP RIENVEILLANT

Les piliers de la gouvernance, fondations du leadership bienveillant (adaptation

ui aurait à cœur de rester membre d'une L'équipe de football dont quatre des onze joueurs ne savent pas où se trouve leur but? Ma seule envie serait de changer d'équipe.

Cette situation, apparemment imaginaire, correspond en réalité à l'état d'un grand nombre d'entreprises, selon le sondage réalisé par Stephen Covey auprès de 23 000 employés dans le monde *. Dans ces conditions, la rétention des collaborateurs devient un réel défi.

Ce manque de compréhension des objectifs de l'entreprise ainsi que de sa stratégie tient en particulier au fait que de nombreux dirigeants vivent dans l'illusion que la mission qu'ils ont consciencieusement rédigée ne peut qu'avoir un effet mobilisateur sur leurs employés. La réalité est plus prosaïque : la plupart des collaborateurs ne s'identifient pas au « master plan » concocté par leurs chefs. Inutile d'espérer qu'ils soient motivés et engagés.

La raison en est notamment que la mission/vision de l'entreprise adoptée par la direction reste en général déconnectée de leur quotidien alors que les collaborateurs ne s'identifient qu'à une mission qui est porteuse de sens pour... eux-mêmes, donc connectée à leur réalité. Tant que la mission/vision ne sera pas porteuse de sens pour eux, ils sauteront sur la première opportunité qui leur paraîtra plus séduisante.

L'avenir appartient aux missionnaires qui apportent du sens.

Ce constat conduit à la conclusion que, en plus de la mission de l'entreprise qui est généralement très conceptuelle, il est impératif d'expliciter la mission concrète de chaque unité. Or le problème est que, concrètement, celle-ci exprime juste ce que fait l'unité : le « quoi », avec parfois une dose de « comment ».

Pour que les collaborateurs soient motivés, il faut que la mission réponde a une autre question : celle du « pourquoi ». Seule une mission qui explicite une finalité, dont ils sont fiers et qui est en phase avec leurs valeurs personnelles, sera susceptible de les mobiliser.

Pour y parvenir, cette mission doit être non pas parachutée par leurs dirigeants mais formulée par les collaborateurs eux-mêmes. Une mission n'a en effet de sens que pour ceux qui l'ont rédigée et pour ceux qui, lors du recrutement, sont prêts à y adhérer.

Il est rare que les membres d'une équipe aient un regard convergent sur la mission de leur unité. Mais une fois le débat engagé et une mission commune adoptée, l'équipe se focalise sur des objectifs communs. Sur la base de mon expérience, il est préférable que quelqu'un d'extérieur à l'équipe joue le rôle de facilitateur car, lorsque c'est le chef qui anime le débat, les participants ne s'expriment pas avec la même liberté et peuvent se sentir manipulés. La neutralité d'une personne extérieure permet d'aller plus en profondeur, surtout, comme souvent, lorsque le terrain est miné.

Mesurer pour concrétiser.

Une fois la mission adoptée, il faut engager un deuxième débat : celui des indicateurs que l'équipe doit utiliser pour vérifier que la mission définie est bien concrétisée. En l'absence de mesure, la mission reste théorique. Ce débat conduit à confronter la mission à la réalité du terrain et, souvent, à préciser quelle est la portée de la mission.

Les collaborateurs peuvent ainsi évaluer l'impact de leurs efforts. Non seulement cette évaluation est une source de fierté mais elle donne aussi aux dirigeants un outil pour reconnaître objectivement le travail accompli.

Mission et indicateurs sont évidemment deux piliers très utiles pour mobiliser les collaborateurs mais ils ne suffisent pas. Ils doivent être complétés par trois autres piliers qui assurent la cohérence de la démarche.

Le mythe des valeurs de l'entreprise.

Le troisième pilier de la gouvernance concerne la définition des valeurs. Lorsque celles-ci sont définies par la direction et parachutées sur les collaborateurs, la démarche est inefficace.

d'un article paru dans HR Today, mars 2011)

Quels sont les péchés capitaux des dirigeants qui proclament des valeurs ? Le premier est de ne pas mettre en place un mécanisme indépendant pour les faire respecter partout dans l'entreprise. Le deuxième est de tolérer des transgressions de ces valeurs. Le troisième est de profiter de sa position hiérarchique pour s'y soustraire (« faites ce que je dis, pas ce que je fais »).

Le résultat est que ce qui est prôné n'est pas appliqué et qu'il n'y a pas de voie de recours sans passer par la hiérarchie. Comme celle-ci est partie prenante de la transgression des valeurs, il est délicat de la solliciter pour corriger les choses. Cela crée un sentiment d'iniquité et il ne faut pas s'étonner que dans ces conditions la fidélité ne soit pas au rendez-vous.

A part ces trois péchés capitaux, il faut éviter le piège consistant à confondre les valeurs avec les comportements attendus. A titre d'exemple, la flexibilité, l'innovation ou encore « le client au centre » ne sont pas des valeurs mais des comportements attendus. La justice et l'équité sont, elles, des vraies valeurs. Elever des comportements attendus au rang de valeurs revient à dénaturer les valeurs et à les affaiblir.

Aligner les comportements.

Une fois la distinction faite, il faut quand même cataloguer les comportements attendus qui véhiculent la culture spécifique d'une unité. Lors des derniers séminaires que j'ai animés, le nombre de ces comportements exprimés par les collaborateurs s'élevait à plus d'une quarantaine.

Pour que valeurs et comportements attendus soient respectés, ils doivent aussi être adoptés par l'équipe, après un débat. Cela réduit considérablement les risques de transgression car la pression du groupe augmente très sensiblement la conformité.

La gouvernance garante de l'équité.

Le débat sur les valeurs et les comportements attendus doit inévitablement aboutir à une réflexion sur les règles de gouvernance pour les faire respecter. Il faut se mettre d'accord sur la manière de recadrer ceux qui les transgressent. Le cinquième pilier est donc constitué par les règles de gouvernance que l'équipe adopte, donnant ainsi une légitimité aux sanctions à appliquer en cas de transgression ou de manquements aux comportements attendus, et facilitant la tâche du dirigeant.

Les règles de gouvernance explicitent aussi certains principes de fonctionnement, tels que la tolérance zéro pour les « sales cons » ** ou le fait que les promotions ne récompensent pas le travail bien fait ou l'ancienneté mais la capacité à assumer les responsabilités d'un poste supérieur. Pour éviter les malentendus qui sont source de démotivation, rien de tel que de clarifier des choses implicites, souvent mal comprises.

Les dirigeants ne peuvent évidemment pas se soustraire à ces règles de gouvernance, ni au respect des valeurs et comportements attendus. Sans exemplarité, pas de crédibilité.

Cinq piliers pour des fondations solides.

Ces cinq piliers de la gouvernance donnent une assise très solide au leadership bienveillant, qui conduit à la mobilisation des collaborateurs et à leur fidélisation. Avec la mission et les indicateurs, chacun sait où aller et comment mesurer sa progression. Avec les valeurs, les comportements attendus et les règles de gouvernance, chacun connaît le cadre. Cela rend l'environnement dans lequel les collaborateurs évoluent plus prévisible et aussi plus sécurisant.

Clarifier ces paramètres lors du recrutement permet par ailleurs d'assurer l'alignement des nouveaux venus. L'absence ou les carences de l'un des piliers, en revanche, fragilisent l'équipe et ont des conséquences sur la productivité et la fidélité des salariés.

^{*} S. R Covey, The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness, Freepress, 2005.

^{**} R. Sutton, Objectif zéro sale con, Vuibert, 2007.

REPÈRES POINT DE VUE

PLAIDOYER POUR UN LEADERSHIP BIENVEILLANT

sont très sensibles

à l'intention

et à la finalité

de ce qui leur

est fait.

- >>> ment partie. En acceptant de se soumettre aux mêmes règles que ses collaborateurs, le leader bienveillant non seulement limite son propre pouvoir discrétionnaire mais démontre son niveau d'engagement au succès collectif.
 - De leader bienveillant doit faire respecter les principes de gouvernance, ce qui requiert le courage de sanctionner, car lorsque les règles de gouvernance sont transgressées, c'est le groupe qui est agressé.

▶ Le leader bienveillant doit faire preuve d'exemplarité. Il est bien évidemment inconcevable d'espérer inspirer ses collaborateurs en ayant soimême un comportement qui n'est pas exemplaire et en phase avec la gouvernance. Ce

facteur de mimétisme aboutit même à rendre la générosité (et son absence !) contagieuse (6).

- ▶ Le leader bienveillant doit faire preuve d'équité pour arbitrer entre les intérêts des différentes parties prenantes. S'il privilégie une partie prenante, dirigeants inclus, de manière inéquitable, il perd de fait toute crédibilité.
- ▶ Le leader bienveillant doit faire confiance à ses troupes et aussi faire preuve de tolérance pour les échecs. Cela revient à leur donner la permission d'essayer et... de se tromper ⁽⁷⁾.

La liste est bien évidemment plus longue, mais ces quelques exemples montrent que pratiquer un leadership bienveillant n'est pas à la portée du commun des mortels. Ce leadership s'appuie notamment sur un pilier fondamental et incontournable : la justice. Celle-ci se décline d'ailleurs en justice distributive (c'est-à-dire rémunération et promotions équitables, en précisant qu'équitable ne veut pas dire égalitaire), justice informationnelle (quantité et qualité des informations disponibles), justice interactionnelle (modalités de collaboration) et justice procédurale (équité dans la

manière de faire les choses et de résoudre les conflits) (8).

Tout est dans la manière et dans l'intention

Une autre caractéristique essentielle du leadership bienveillant est que la manière de faire est plus importante que ce qu'on fait. On peut licencier quelqu'un en restant bienveillant (voir encadré page 92) et pro-

mouvoir quelqu'un sans le valoriser. Paradoxalement, le licenciement bienveillant sera bien perçu alors que ce ne sera pas le cas pour la promotion censée pourtant exprimer une forme de reconnaissance. Les collaborateurs sont en effet extrêmement sensibles tant à l'intention qu'à la finalité de ce

qui leur est fait. L'essentiel pour eux est que, même si une décision ou une action ne leur fait pas plaisir, elle obéisse à deux règles de la bienveillance:

- un arbitrage équitable des intérêts en présence, qui doit inclure la prise en compte de leur intérêt (cela est évidemment lié à la problématique de la justice mentionnée plus haut);
- le respect de la personne en tant qu'être humain.

Le leader devrait ainsi systématiquement se poser la question de savoir si ce qu'il dit et ce qu'il fait est perçu comme effectivement bienveillant. Pas facile mais incontournable. Comme il est souvent difficile d'avoir la lucidité et le recul requis pour évaluer ses propres comportements, sur-

> (8) Pour plus de détails sur la justice en entreprise, voir Raphaël H. Cohen, « Justice, le talon d'Achille des organisations », L'Expansion Management Review, n° 138, septembre 2010.

 ⁽⁶⁾ James H. Fowler et Nicholas A. Christakis, « Cooperative Behavior Cascades in Human Social Networks », Proceedings of the National Academy of Sciences, vol. 107, o° 12, mars 2010, http://www.pnas.org/content/107/12/5334
 (7) Voir la règle des 5 P dans Raphaël H. Cohen, Winning Opportunities, Proven Tools for Converting your Projects into Success (Without a Business Plan), Management Boosters, 2011. Le livre peut être téléchargé gratuitement sur www.winning-opportunities.org.

tout quand on est doué dans l'art de la justification a posteriori, il peut être opportun d'inviter les collaborateurs à exprimer leur perception. Il suffit de leur demander de signaler dans un esprit constructif les éventuels comportements ou manières de faire

La bienveillance

ne saurait être

confondue

avec l'angélisme

ou avec

qui pourraient mettre en doute la bienveillance. Ce feedback est en effet utile dans la mesure où il serait dommage de penser qu'on est bienveillant alors que cela n'est pas ce que perçoivent les principaux intéressés...

Comme en cuisine où un la gentillesse. bon plat ne demande pas nécessairement plus de temps ou d'effort qu'un mauvais plat, diriger de manière bienveillante ne nécessite ni plus de temps ni plus d'efforts. C'est le savoir-faire et l'intention qui font la différence.

Authenticité, lucidité et générosité exigées

Pour enfoncer le clou, j'ajoute avoir la conviction que le leadership bienveillant ne peut être mis en œuvre de manière durable que par des personnes authentiques, empathiques, lucides, capables d'altruisme et de générosité (9). Il va sans dire que ces cinq qualités ne font pas partie du génome standard de tous les êtres humains, cadres compris. L'intelligence et le génie technocratiques ne peuvent masquer le manque d'authenticité et ne suffisent pas pour compenser un manque de générosité et d'altruisme.

Autrement dit, et parce que les collaborateurs sont très clairvoyants, seuls les dirigeants qui ont ces qualités intrinsèques peuvent envisager le leadership bienveillant. Les autres devraient se contenter de rester des gestionnaires de ressources, même brillants mais sans avoir l'ambition d'inspirer qui que ce soit.

Je précise toutefois que la bienveillance ne doit pas être confondue avec l'angélisme. Le leadership bienveillant peut même dans certaines circonstances devenir tout à fait directif ou autoritaire. Ce sera opportun, par exemple, en situation de crise. Ce qui fait la différence, c'est la finalité: toujours dans la perspective du succès collectif, le leader bienveillant garde

néanmoins à l'esprit l'intérêt de ses collaborateurs. Il pourra être selon les circonstances dur ou gentil. De même, le leader bienveillant sera nécessairement amené à se battre pour faire face à l'adversité: les marchés, les décisions des actionnaires, les changements fréquents de

stratégie, les collègues compétiteurs, la concurrence, etc. Pour être bienveillant, il faut impérativement être prêt à se battre.

Les choses se compliquent encore du fait que le leadership bienveillant requiert de l'authenticité, car les collaborateurs ne sont jamais dupes. Même s'ils n'en sont pas conscients, ils sentent la différence entre ce qui est vrai et ce qui est artificiel. On ne peut pas tricher. Il saute ainsi aux yeux que le leadership bienveillant n'est pas à la portée de n'importe qui. Il est réservé à ceux qui en sont capables.

Peut-on enseigner le leadership bienveillant?

A ce stade se pose évidemment la question de savoir si le leadership bienveillant s'apprend ou s'il faut être tombé dedans tout petit. Sur la base de mon expérience de formateur, j'observe que la capacité d'un dirigeant à évoluer vers ce type de leadership dépend essentiellement de trois paramètres : son niveau de base d'altruisme et de générosité, sa réceptivité à envisager des comportements différents de ceux qu'il a vécus ou subis et, enfin, les croyances qu'il a au sujet des relations

> (9) Le *Larousse* définit l'altruisme comme le « souci désintéressé du bien d'autrui » et la générosité comme la « disposition à donner avec libéralité ».

PLAIDOYER POUR UN LEADERSHIP BIENVEILLANT

Le leader bienveillant selon Sun Tzu

ecommander la lecture de *L'Art de la guerre*, le célébrissime ouvrage de Sun Tzu, entraîne souvent des réactions négatives, parfois complétées par une diatribe diabolisant le capitalisme impitoyable. C'est dommage car l'application de certaines maximes de Sun Tzu pourrait radicalement améliorer la qualité de vie de nombreux collaborateurs.

Il y a notamment une maxime que je mets au centre de tous mes cours consacrés au leadership bienveillant : « Par autorité, j'entends les qualités de sagesse, d'équité, d'humanité, de courage et de sévérité du général. » En entreprise, il faut bien entendu remplacer les mots « autorité » par leadership et « général » par leader, patron ou chef.

Certaines de ces qualités sont évidentes mais d'autres méritent explication. Tu Mu, érudit commentateur du IXº siècle, explique que « si le chef est doué de sagesse, il est capable de reconnaître les changements de circonstances et d'agir promptement ». Sans commentaires. Il ajoute : « S'il est équitable, ses hommes seront sûrs de la récompense et du châtiment. » La récompense doit ici être comprise comme la reconnaissance prévisible du travail effectué tandis que le châtiment correspond à la sanction des tire-au-flanc, des incompétents, des médiocres, des mesquins, des « sales cons », selon la terminologie du bestseller de Robert Sutton. Ne pas sanctionner ou, pire encore, promouvoir ces gens-là est une des meilleures manières de se décrédibiliser vis-àvis de ses collaborateurs. Comment respecter un chef qui ne voit pas la réalité telle qu'elle est alors qu'elle saute aux yeux du reste de la pyramide? La gestion de la reconnaissance ainsi que la manière de récompenser, de promouvoir ou de sanctionner sont, en pratique, des révélateurs de la lucidité du chef et de son équité. Celui-ci n'échappe jamais au regard scrutateur de ses collaborateurs qui l'attendent au tournant. Pourquoi est-ce aussi important? Simplement parce que les collaborateurs aspirent à leur propre sécurité : si le chef est équitable et prévisible, ils auront le sentiment d'être en sécurité. S'il appa-

L'Expansion Management Review & Mars 2013

raît comme inéquitable vis-à-vis de qui que ce soit, même occasionnellement, alors personne n'est à l'abri. Considérant qu'un seul manquement suffit pour perdre sa crédibilité, faire preuve d'équité est pour les leaders un combat de tous les instants.

Mais pour cela, il faut, comme le mentionne Sun Tzu, du courage. Celui de trancher même si cela est douloureux à court terme. Par exemple, se débarrasser d'un « sale con » est coûteux, car il est généralement performant, mais ne pas s'en défaire est interprété comme un manque de courage. Un autre commentateur, Shen Pao Hsu, confirme : « Si un général n'est pas courageux, il sera incapable de vaincre les hésitations et de former de grands projets. » Le message est clair! Il faut aussi du courage pour sanctionner ceux qui transgressent les règles ou les valeurs. Malheureusement beaucoup d'organisations semblent tolérer la transgression.

La troisième qualité invoquée par Sun Tzu est l'humanité. Tu Mu précise, en parlant du chef: « S'il est humain, il aime autrui, partage ses sentiments et apprécie son travail et sa peine. » Rien que ça! Sans tomber dans l'angélisme, il faut reconnaître que l'humanité est ce qui fait le plus défaut dans les organisations.

D'ailleurs, les deux plus grandes frustrations évoquées par les adultes qui suivent des cours de leadership sont le manque de reconnaissance et le sentiment d'être mal traités par leurs dirigeants. Ce sont les attitudes et les comportements qui font des dégâts et qui causent le vrai stress, bien plus que la charge de travail. Faire preuve d'humanité, c'est avoir sincèrement à cœur l'intérêt des salariés plutôt que de se focaliser sur la meilleure manière de les exploiter. Or la très large majorité des dirigeants persiste à traiter les employés comme des ressources fongibles. Humaniser les rapports de travail dans les faits, et pas seulement dans les mots, aboutirait à un réel changement de qualité de vie dans les organisations.

Adaptation d'un article paru dans L'Agefi, le 20 mai 2011.

>> entre les gens. Il me paraît difficile d'envisager une posture de bienveillance si ces trois traits de caractère ou modes de fonctionnement personnels ne sont pas au moins un peu ancrés dans la personnalité du manager concerné.

Certaines croyances erronées peuvent empêcher toute ouverture d'esprit (par exemple, « toute bienveillance sera interprétée comme un signe de faiblesse » ou

On ne peut pas

faire évoluer le

mode de leadership

de quelqu'un

en allant contre

ses croyances.

«si on leur donne le petit doigt, ils vous prennent le bras» ou encore « les collaborateurs sont payés pour faire ce qu'on leur demande»).

D'autres croyances peuvent au contraire la soutenir : par exemple, « je fais confiance à l'intelligence de mes collaborateurs » ou « le dialogue entre

employés et employeurs permet de mieux résoudre la plupart des problèmes ». Ces croyances résultent d'une certaine vision du monde qui est elle-même façonnée par le vécu de chacun. Là non plus, nous ne sommes pas tous nés égaux...

En fin de compte, les séminaires de formation consacrés au leadership bienveillant aboutissent, selon les caractéristiques des participants, à :

De donner les outils concrets de mise en œuvre du leadership bienveillant à ceux chez qui la démarche résonne favorablement ou qui, n'ayant spontanément appli-

qué qu'une partie de ces outils dans le passé, sont très contents de pouvoir compléter leur arsenal;

• stimuler une prise de conscience chez ceux qui n'avaient jamais eu l'occasion de réfléchir à ces questions mais qui restent assez ouverts d'esprit pour engager une remise en question de leur pratique ; un certain nombre d'entre eux mordent à l'hameçon et parfois même avec enthousiasme,

> dans la mesure où le modèle leur propose une alternative séduisante face à des situations qui les dérangeaient;

> • frustrer ceux dont les croyances empêchent d'envisager d'autres types de relations que les rapports de force ou d'échange.

Le leadership bienveillant n'est pas une recette miracle et, comme rappelé plus haut, il ne convient qu'à ceux qui y sont réceptifs. Il est en fin de compte réservé à ceux qui ont les qualités décrites dans la maxime de Sun Tzu, dont la clairvoyance n'est plus à démontrer et qui dit : « Par autorité, j'entends les qualités de sagesse, d'équité, d'humanité, de courage et de sévérité du général. » Que le mot humanité soit au milieu de cette énumération n'est peut-être pas juste le fruit du hasard. J'y vois un impératif de remettre l'humanité au centre car qui dit humanité dit bienveillance.