

Le leader bienveillant selon Sun Tzu

Recommander la lecture de *L'Art de la guerre*, le célèbre 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 IX^e 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 châtement. » La récompense doit ici être comprise comme la reconnaissance prévisible du travail effectué tandis que le châtement correspond à la sanction des tire-au-flanc, des incompetents, des médiocres, des mesquins, des « sales cons », selon la terminologie du best-seller de Robert Sutton. Ne pas sanctionner ou, pire encore, promouvoir ces gens-là est une des meilleures manières de se décrédibiliser vis-à-vis 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-

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.