

Comment (et pourquoi )  
opérationnaliser le leadership  
bienveillant au sein des organisations,  
loin des marchands de bonheur

Raphaël H Cohen

[rc@getratex.ch](mailto:rc@getratex.ch)

Tel 022-3469900

[www.managementboosters.com](http://www.managementboosters.com)

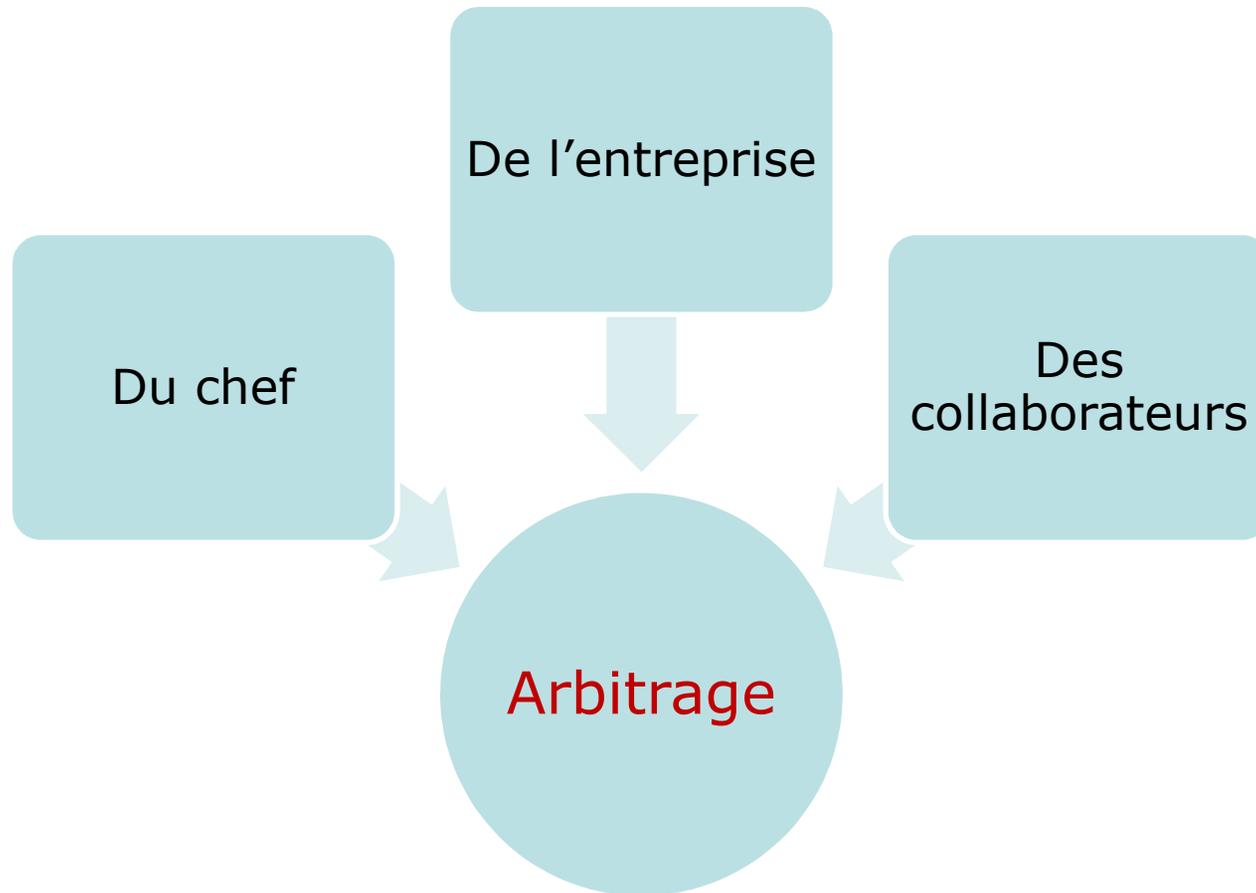
[www.supercohen.com](http://www.supercohen.com)

bienveillance

≠ gentillesse

⇒ **équi-bienveillance**

# Arbitrage d'intérêts



# La formule de McKinsey

Intimité / relation + fiabilité + crédibilité

---

Nombrilisme (égoïsme)

# Intérêt du leadership bienveillant :

Pour

**Soi  
et les autres**

- ↗ **Satisfaction personnelle**
- ↗ **Parité hommes-femmes (niv. direction)**
- ↘ **Conflits**

**L'organisation**

- ↗ **Productivité + Profitabilité**
- ↗ **Agilité**
- ↗ **Attractivité (notamment Génération Y)**

Le leader inspire  
des suiveurs  
volontaires  
(surtout les premiers)

# La seule question:

La seule mesure de la qualité  
du vrai leader est d'avoir  
une réponse positive à la question

« **Qui veut de moi comme chef ?** »

(encore faut-il oser la poser...)

## La triste réalité

En 2012: **47%** des employés

voulaient changer de travail

En 2016: **26%** des Canadiens préféreraient

que **leur chef** soit un ... **robot**

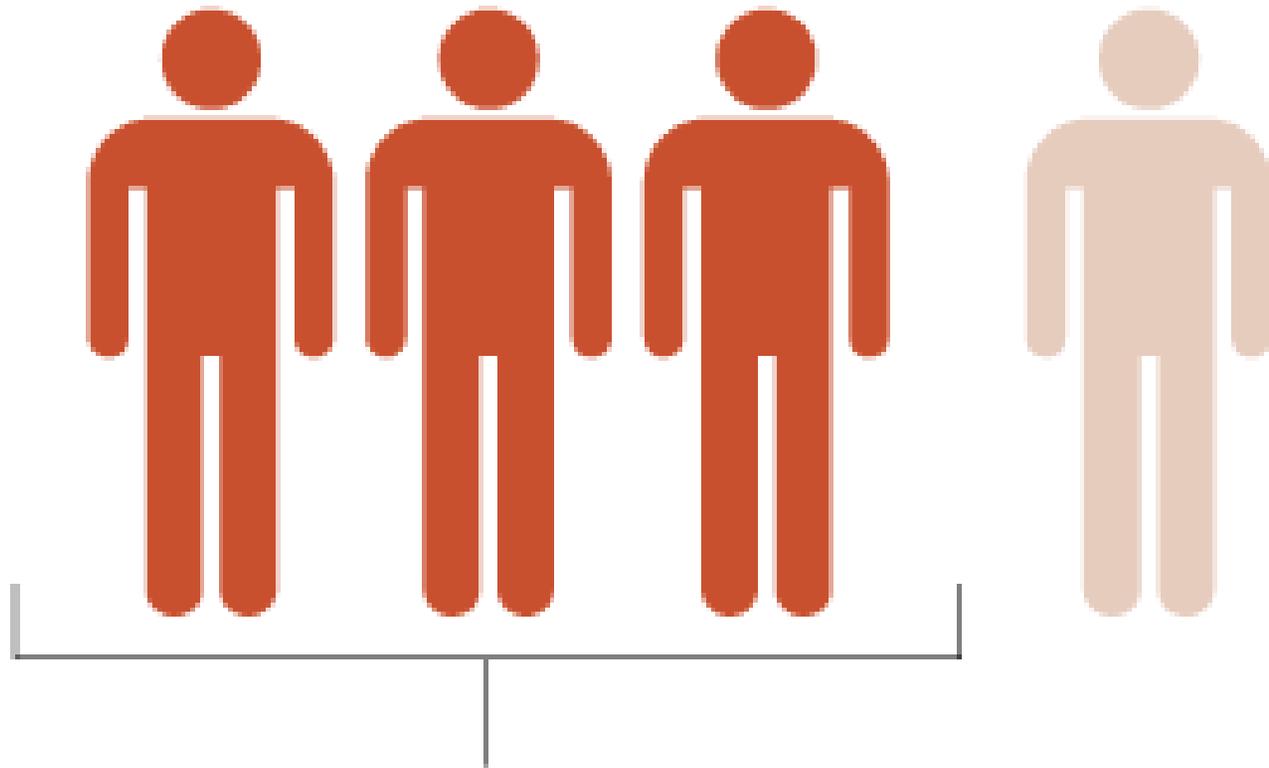
# En Suisse

Global Workforce Index (97000 pers, Kelly Service 2011):

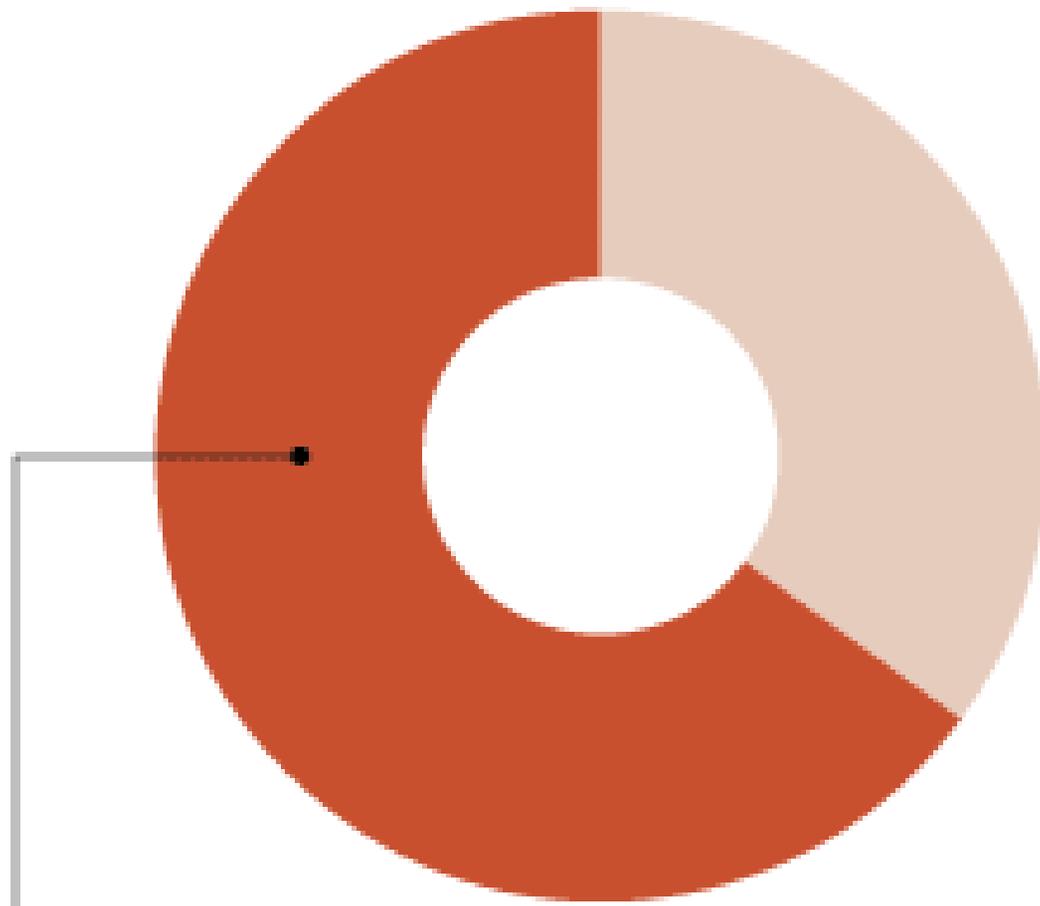
- seuls **54%** des employés suisses recommandent leur employeur
- **Note** attribuée à leur chef... **6.2** / 10

[www.inc.com/maeghan-ouimet/real-cost-bad-bosses.html](http://www.inc.com/maeghan-ouimet/real-cost-bad-bosses.html)

**Think you don't have any bad bosses at your company?  
Take another look: Crummy managers are everywhere**



Three out of every four employees report that their boss is the worst and most stressful part of their job.



65% of employees  
say they'd take a new  
boss over a pay raise.

# Impact on productivity

**...And they cost businesses a significant chunk of change.  
Employees with bad managers are among the least productive workers.**

**30% SLOW DOWN OR PURPOSEFULLY MAKE ERRORS  
VERSUS ONLY 6% FOR THOSE WITH NON-ABUSIVE BOSSES**



**27% PURPOSEFULLY HID FROM BOSS  
VERSUS ONLY 4% FOR THOSE WITH NON-ABUSIVE BOSSES**



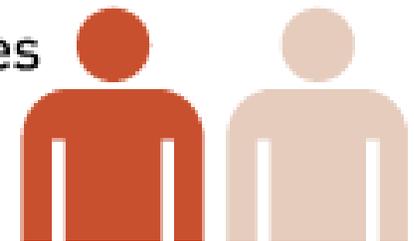
**33% CONFESSED TO NOT PUTTING IN MAXIMUM EFFORT  
VERSUS ONLY 9% FOR THOSE WITH NON-ABUSIVE BOSSES**



**29% TOOK SICK TIME OFF WHEN NOT ILL  
VERSUS ONLY 5% FOR THOSE WITH NON-ABUSIVE BOSSES**



**50% of employees  
who don't feel  
valued plan to  
look for another**



**It's not just that  
bad bosses make  
employees  
unhappy—they  
make workers  
unhealthy, too...**



The amount of  
time it takes for  
an employee to  
shake off the stress  
and anxiety a bad  
boss causes

**22  
MONTHS**

Workers that have  
poor relationships  
with bosses are:

**30% MORE  
LIKELY**

to suffer coronary  
heart disease.

**Often it's not what bosses do that makes them bad; it's what they don't do. In a study of 30,000 managers, employees cited these top five flaws again and again**

1. Fails to inspire
2. Accepts mediocrity
3. Lacks clear vision and direction
4. Unable to collaborate and be a team player
5. Fails to walk the talk

# Combien sont engagés

Moyenne des salariés qui viennent au travail chaque jour avec l'idée de contribuer aux objectifs de leur employeur:

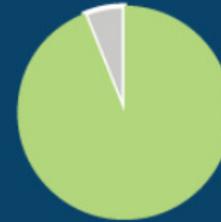
- France : **10**%
- Allemagne : **13**%
- Suisse : **23**%

# Alaska Airlines

Niveau  
d'engagement  
en 2015

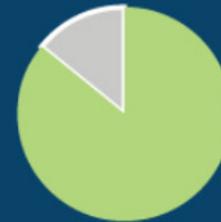
82%

## Employee engagement survey results



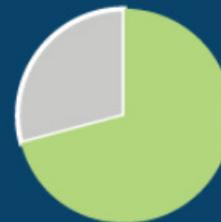
Company pride remains  
the highest-scoring area at

 **94%**



 **86%**

employees believe  
Alaska Airlines has an  
outstanding future.



 **71%**

employees agree  
that leadership has  
“communicated a vision  
of the future that  
motivates me.”

Responses are for Alaska Airlines only,  
not the entire Alaska Airlines Group.

# Collaborateur engagé

Alors que des collaborateurs engagés augmentent de **35%** la productivité et les profits

PriceWaterhouseCooper

9% des collaborateurs sont **activement désengagés...**

Les absents ont parfois moins tort que les présents...

L'essence de  
la réussite collective

Accord  
de faire

(= ~ contrat)

# Pour obtenir des autres :

1. Le fouet  
(ex l'argent)
2. L'autorité hiérarchique  
(ex un titre)
3. L'inspiration  
(par adhésion)

Esclavage 8000 ans  
Servage 800 ans  
Salarariat 200 ans

Jean-Emmanuel Ray



# L'approche

Obtenir le soutien des autres sans recours à l'autorité ni à la force

⇒ **Obtenir l'adhésion**

«L'excellence suprême est de vaincre sans combattre»

Sun Tzu (3.2): [www.artdelaguerre.com](http://www.artdelaguerre.com)

«The biggest sign of leadership finesse is that you do not push people, you pull them»

Art Horn

La confiance est à la base de  
toutes les formes d'influence

autres que la coercition

et vous devez vous comporter  
de manière à la développer

*Trust is the foundation of all forms of influence other than coercion,  
and you need to conduct yourself in ways that foster it*

HBR, Jan 2011

“Command and Control” is out

# Confiance et objectifs

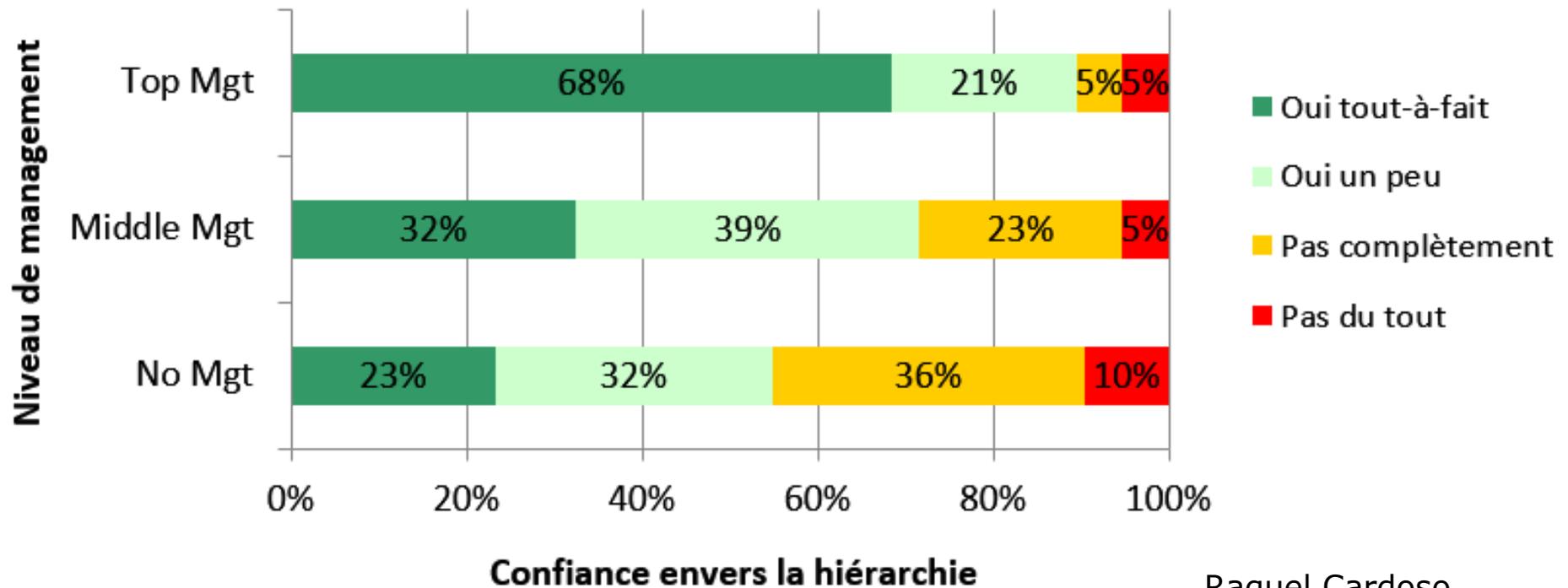
La confiance envers la hiérarchie augmente le taux de réalisation des objectifs de 10 à 15%

"Time for a Leadership Revolution",  
Global Leadership Forecast,  
Jazmine Boatman & Richard S. Wellins,  
Development Dimensions International

- **Mesurer la confiance** ⇒ qui est un vrai leader  
⇒ **La confiance se mérite (dépend des autres)**

# Banques genevoises

**La confiance envers la hiérarchie augment avec le niveau de management**



Raquel Cardoso,  
Eddy Baronnet, 2015

# Code de conduite = Fusée à 5 étages



⇒ Donne du sens

⇒ Rendent la Mission tangible/exécutable

⇒ Précisent les principes  
dont chacun peut se prévaloir

⇒ Clarifient les modalités opérationnelles  
de l'équipe

⇒ Clarifient les règles du jeu

# PWC Millenials au travail en 2011

4364 diplômés entre 21 et 31 ans  
dans 75 pays

- >50% privilégient les employeurs qui partagent leurs valeurs
- 56% démissionneraient si leurs valeurs sont transgressées
- 28% considèrent que leur équilibre de vie est pire que ce qu'ils attendaient lorsqu'ils ont commencé

<http://pwc.to/z9JMjb>

# Valeurs

- Les comportements attendus ne sont pas des valeurs
- **Principes fondamentaux**  
qui guident l'action et la réaction
- Une valeur est **une fin en soi**
- « **Au nom de quoi...** »

Quelles  
3 valeurs  
et dans quel ordre ?

# 1<sup>ère</sup> valeur : Pérennité + succès collectif

- L'entreprise doit assurer sa **survie**
- Si la maximisation du succès passe par un travail d'équipe, le **succès** est nécessairement **collectif**

## 2<sup>e</sup> valeur : Équité / justice

➔ Le manque d'équité est insupportable pour des personnes non résignées

➔ L'équité détermine **l'attractivité**  
d'une entreprise et le

**niveau d'engagement**  
de ses collaborateurs

➔ Prérequis pour qu'ils se sentent en sécurité

➔ Prérequis pour la **confiance**

# 3<sup>e</sup> valeur : bienveillance / altruisme

## ▶ La générosité est **contagieuse**

⇒ Effet multiplicateur

<http://www.pnas.org/content/107/12/5334.full.pdf+html>

⇒

L'absence de coopération : aussi contagieuse

⇒ La générosité est-elle valorisée ?

⇒ L'absence de générosité est-il sanctionné?

Un **comportement altruiste**  
stimulerait la même zone du cerveau que

le **sexe** ou

les plaisirs de la table  
(chocolat suisse)

<http://en.wikipedia.org/wiki/Altruism>

Vidéos :

Ted talk :

<https://is.gd/zHVkDi>

Vidéo courte :

<https://is.gd/ozZhSK>



# La bonne nouvelle: l'altruisme s'entraîne

- « Après 15 jours de **méditation** (20 min) sur **l'amour altruiste**, la densité du cerveau (amygdale) liée à la colère et à l'agressivité **rétrécit**»
- « Ce qui fait du bien c'est d'être altruiste, pas de le prétendre»

\*Matthieu Ricard, Le Temps, 24.10.13

*Plaidoyer pour l'altruisme. La force de la bienveillance*, Ed. Nil

# 4 niveaux de bienveillance

1. Conditions de travail
2. Disponibilité et gestion du temps
3. Comportements et relations entre les personnes
4. Règles de gouvernance

« La bienveillance est le terreau de la motivation et de l'épanouissement »

<http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/bien-etre-au-travail/0202401131362-la-bienveillance-a-t-elle-sa-place-au-travail-2901.php>

# Pas d'injonctions contradictoires



# A qui s'adresser en cas de:

- Injonction paradoxale
- Favoritisme (promotion canapé)
- Non respect des valeurs / code de conduite
- Mise à l'écart
- Non respect des engagements verbaux
- Traitement inéquitable
- ...



# Faire respecter la justice

⇒ code de conduite

- Probablement le facteur le plus important qui affecte la motivation et l'engagement des collaborateurs
- Les chefs sont constamment observés et jugés sur l'équité dont ils font preuve

# Les Pouvoirs

## Dans les démocraties

- ➔ Législatif
- ➔ Exécutif
- ➔ Judiciaire

## Dans les organisations

- ➔ Législatif
- ➔ Exécutif
- ➔ ?

# Qui peut trancher les conflits

1. Employés (idéal)
2. Management (féodal)
3. RH (pas indépendants)
4. Médiateur interne (pas de pouvoir)
5. Médiateur ext. (pas de pouvoir)
6. Arbitre (si indépendant)
7. tribunaux (dernier recours)

# Le risque humain est mortel

- Mutuelle gén. Police 112'000 fiches personnelles de policiers + famille sur internet
- VW moteurs diesel
- UBS Bradley Birkenfeld -> USA
- HSBC liste de clients au fisc français
  
- Services secrets CH vol de données
- Subprimes petit groupe de traders
- Lehman Broth petit groupe
- Enron petit groupe
- Baring Broth un trader
- ...

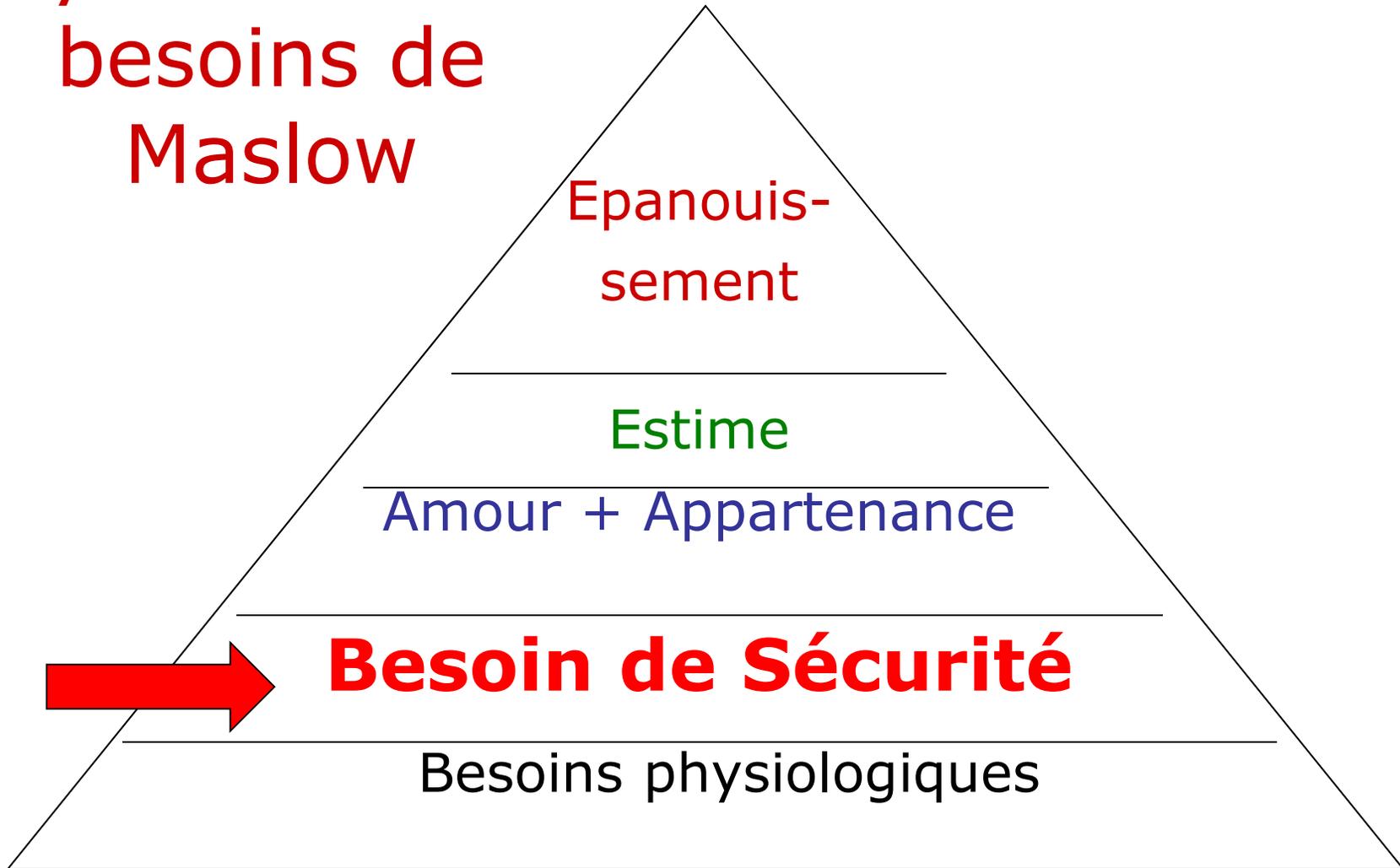
## Code de conduite

définit les modalités d'

# interaction

au sein de l'équipe

# Pyramide des besoins de Maslow



# Expliciter le Code de conduite :

- **Sécurise** les collaborateurs
- **Améliore le climat de travail**  
et la performance
- **Prévient les conflits**  
(les gens sont avertis)
- **Assoit les décisions**  
(rendre la justice)
- **Faciliter l'action des médiateurs, arbitres, etc.**

«Care to Dare: Unleashing astonishing potential through secure base leadership»,  
George Kohlrieser

Le secret du code de conduite

# La pression des pairs

Une approche par  
équipe/unité  
est plus facile et plus efficace  
**pour influencer les  
comportements**  
qu'une stratégie top-down

# Tout a un prix

Comme les eunuques, les vrais leaders sont prêts à

# réduire leur pouvoir

(sauf en situation de crise ou pour  
faire respecter le code de conduite)

- Êtes-vous prêt à renoncer à une partie de votre pouvoir pour la réussite collective ?
- Votre chef est-il aussi prêt à le faire ?

# Atelier «Code de Conduite»

- Réunir l'équipe pour co-créer
- Avec un facilitateur externe à l'équipe
- Débattre des 5 étages de la fusée
- Obtenir l'adhésion (consensus)
- Le consigner dans un Code de Conduite
- Faire valider le code de conduite par votre chef
- Distribuer ou afficher le Code de Conduite
- **Vivre et le faire respecter !**
- L'utiliser pour le recrutement
- Périodiquement revisiter le Code de Conduite

# Attention !

Pour éviter d'aboutir à un code de conduite fade et sans impact, il faut impérativement un

# Facilitateur

- Externe à l'équipe
- Proactif et prêt à challenger les participants
- Qui ne fait pas partie de l'équipe
- Qui est capable de rédiger avec précision

# C'était l'amuse-bouche...

- Le leadership bienveillant ne se résume pas aux quelques outils présentés
- La boîte à outils du leadership bienveillant en contient une trentaine
- 2 possibilités pour la découvrir:
  - ⇒ cours ouverts à tous :  
<http://entrepreneurship.unige.ch>
  - ⇒ Formations intra-entreprises :  
[rc@getratex.ch](mailto:rc@getratex.ch)

# Conclusion :

## Productivité des employés heureux

Méta-analyse de 225 études universitaires

- Productivité augmentée de **31** %
- Chiffre d'affaires augmenté de **37** %
- Créativité multipliée par **3**

"The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?", Lyubomirsky, King & Diener, Psychological Bulletin, 2005, Vol. 131, No. 6, 803–855