

PRÉFACE

RÉFLEXIONS SUR LE LEADERSHIP POSITIF

Isaac GETZ

Ce livre sur le leadership constitue un projet ambitieux, complet et d'actualité. Ambitieux, car il réunit plus de quatre-vingts auteurs, et rares sont les recueils, en dehors des encyclopédies, qui réussissent cela. Complet, car il donne une place aux penseurs et aux chercheurs théoriciens, aux chercheurs qui étudient le terrain, et, surtout, aux praticiens. Cela aurait été une omission majeure si un ouvrage sur le leadership ne donnait pas la parole aux leaders : il suffit de penser aux écrits de Max de Pree ou de Ricardo Semler. Enfin, il est d'actualité, et ceci dans deux sens. Littéralement, nous vivons dans l'époque qui remet enfin ouvertement en cause les postures autoritaires ou « hautes », et pas seulement dans le monde de l'entreprise. Il suffit de voir le succès que rencontre le livre de Céline Alvarez, *Les lois naturelles de l'enfant*, qui remet en cause le manque d'écoute et de considération des enfants par les éducateurs. Mais il est d'actualité aussi parce que cela fait près de 2 500 ans que l'on attend que le vrai leadership – qu'il s'appelle positif, serviteur ou libérateur – remplace le non-leadership. C'est Lao Tse, le fondateur du taoïsme, qui a opposé les puissants, qui usent et abusent de leur force, aux sages leaders que les gens oublient à la fin, ce qui était justement leur objectif. Le temps est venu de donner la place qu'il mérite au leadership positif.

Mes recherches et mes observations des leaders libérateurs m'ont fait penser à plusieurs dimensions « positives » du leadership. Je vais les partager ici.

Le leader positif croit-il que l'homme est bon ?

Jean-François Zobrist, leader libérateur de FAVI, dit que « l'homme est bon ». Au premier regard, il s'agit d'une opinion rousseauiste, mais les quelques faits suivants vont atténuer cette impression. Par exemple, Zobrist raconte qu'il a licencié des salariés pour faute grave sans la moindre hésitation. On est loin de la vision idyllique d'un salarié incapable de mal agir, ou d'un salarié dont les mauvaises actions ne lui sont pas imputables, et sont au contraire excusables pour maintenir l'idée que « fondamentalement », l'homme est bon. Ensuite, il y a cette autre phrase de Zobrist qu'on cite moins : « L'homme est comme on le considère ». En d'autres mots, pour Zobrist, si on le considère comme bon, digne de confiance, voulant faire du bon travail, il y a des fortes chances qu'il se révélera ainsi. À l'inverse, si on le considère comme mauvais, tricheur et paresseux, il se révélera ainsi également.

Être un leader positif c'est donc très différent d'un regard philosophique naïf sur l'humanité. Au contraire, un leader positif a un regard réaliste et volontariste. Réaliste, puisqu'il croit que dans chaque personne il y a du bon et du mauvais. Volontariste, puisqu'en vrai leader – à la différence d'un philosophe passif – il s'appuie sur sa croyance pour bâtir un environnement de travail où c'est le bon qui ressort plutôt que le mauvais.

Ce n'est pas simple, car le modèle traditionnel d'entreprise – comme l'a si bien expliqué Douglas McGregor avec la Théorie X – suppose que l'homme est tricheur, paresseux et irresponsable, et ce modèle s'est construit pour contrôler et parer à toutes ses « déficiences » humaines. Or, en suivant Zobrist, ces croyances exercent un effet auto-prophétique. Un environnement de méfiance et de contrôle stimulera et révélera les mauvais côtés de l'homme. Ainsi, il ne se passera pas beaucoup

de temps avant que ces « leaders négatifs » ne remarquent que la queue devant la pointeuse ne cesse de s'allonger quinze minutes avant la fin du travail. Par conséquent, un leader positif ne commencera pas par déclarer que l'homme est bon mais par agir pour transformer l'environnement de travail qui traite l'homme comme mauvais. Cette transformation, je l'ai appelé libération d'entreprise car il s'agit de libérer les salariés, entre autres, de la méfiance et des contrôles tatillons qui pèsent sur leur vie au travail. On comprendra aussi pourquoi j'ai qualifié le leadership libérateur comme étant la forme radicale du leadership transformationnel.

À l'origine de la notion de leadership transformationnel il y a deux grands chercheurs : James MacGregor Burns et Bernard Bass. Burns a toute suite défini le leadership transformationnel comme visant à bâtir une société dans laquelle les membres pourront satisfaire leurs besoins élevés, au sens de Maslow. Il l'a opposé au leadership transactionnel de *quid pro quo* entre les leaders et ses « followers ». En revanche, Bass n'a pas inclus les besoins élevés dans sa définition initiale du leadership transformationnel. Il a insisté sur la capacité du leader à obtenir la confiance, le respect et l'admiration des « followers » pour qu'ils dépassent leurs intérêts personnels pour le « bien commun ». Ainsi, selon cette définition initiale de Bass, Hitler était un leader transformationnel. Par la suite, Bass a changé d'avis et a fait évoluer sa conception de leadership transformationnel vers celle de Burns.

Ce n'est pas un débat théorique stérile qui n'intéresse que les chercheurs. Admettre que les leaders transformationnels sont uniquement ceux qui sont capables de « mobiliser les masses » pour le « bien commun » mène inévitablement à l'instrumentalisation des êtres humains. Et selon Levinas, cette instrumentalisation appelle inévitablement la violence vis-à-vis de l'homme. On prête à Staline – le frère jumeau d'Hitler au XX^e siècle – cette formule : « *Là où il y a un homme, il y a un problème. Pas d'homme – pas de problème* ». La voie de l'enfer est pavée de bonnes intentions, utilisées par les pseudo-leaders pour mieux instrumentaliser et manipuler les « masses ». Je terminerai ces réflexions sur la question de si l'homme est bon en citant un grand talmudiste, Berekhia, qui commente la création du premier homme, Adam, par Dieu : « *Il se dit : Si je le crée, des iniques apparaîtront dans sa descendance. Si je ne le crée pas, comment les justes pourront-ils en être issus ?* » Alors, dit Berekhia, « *Dieu détourna sa face de la voie des méchants, associa à son œuvre l'attribut de compassion et créa l'être humain* »¹.

Le leader positif croit-il que l'homme est intelligent ?

Une des rencontres de dirigeants qui m'a amené à découvrir le sujet du leadership libérateur a eu lieu en 2005, dans une usine de l'équipementier Dana en Belgique. Le directeur industriel nous a expliqué que grâce à la transformation qu'ils avaient opérée, il n'avait pratiquement plus rien à faire. D'ailleurs, a-t-il ajouté, les opérateurs font de toute façon ce qu'ils veulent. Face à notre incrédulité, il nous a invité à voir par nous-même. En entrant dans l'usine, il nous demande de choisir un

1. Cité dans Bensaïd C. et Bebe P. (2013), *L'Autre, cet infini. Dialogue autour de l'amour et de l'amitié*, Robert Laffont, p. 26.

opérateur, et il lui dit : « *Ce tabouret ne doit pas être là* ». Ce à quoi, sans même un regard pour son directeur, cet opérateur répond : « *Moi, ce tabouret me va très bien où il est* ». « *Vous voyez* », nous dit notre hôte, faussement désesparé, « *ils ne m'écoutent même pas* ». Au-delà de l'effet surprenant, voire déroutant, qu'un tel dialogue peut produire chez les observateurs, il révèle un vrai paradoxe : pourquoi les patrons conduisent-ils une transformation qui les rend superflus ? Pour le résoudre, il faut s'attaquer à une autre croyance – à côté de celle selon laquelle l'homme est mauvais – qui fonde le modèle traditionnel de l'entreprise : le supérieur est plus intelligent que son subordonné, et l'homme le plus intelligent dans l'entreprise c'est son patron.

Écoutons un grand penseur et précurseur de l'entreprise libérée, Hyacinthe Dubreuil :

« Je m'incline..., mais seulement jusqu'à un certain point, devant les fameux "infinifits" dans lesquels Fayol a résumé la doctrine administrative de l'entreprise moderne : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Car on me permettra de constater que cette célèbre formule suppose cette toute-puissance de l'intelligence, [...] de l'omnipotence qui prétend tout voir et tout diriger.

C'est la formule par laquelle nous nous efforçons de construire une organisation dans laquelle nous voudrions que rien ne soit laissé au hasard, car nous pensons que l'abandon à la liberté et à la spontanéité équivaudrait à se livrer à des caprices inconsidérés.

C'est l'autorité en vertu de laquelle on demande aux hommes [...] d'exécuter exactement ce qu'on leur ordonne, c'est-à-dire, avec une passivité qui est contradictoire à l'initiative qu'on les exhorte à montrer d'autre part. »².

Selon le Modèle d'Excellence EFQM, qui s'ouvre par la section « Leadership », les leaders des organisations excellentes doivent créer une culture « d'implication, d'entrepreneuriat, d'autonomie, d'amélioration et de responsabilité par leurs actions, leur comportement et leur exemple ». L'entreprise belge Dana citée tout à l'heure était justement le lauréat du prix EFQM qui est donné chaque année à une seule entreprise européenne par secteur (industrie, finance, etc.). Pourquoi elle et pas des centaines d'autres qui postulent pour ce prix, le plus prestigieux en Europe ? Mon explication est que ses dirigeants ont compris que tant que par leur comportement ils voudront communiquer à l'ensemble de salariés que ce sont eux les plus intelligents dans l'entreprise, ils n'auront jamais de culture de la liberté d'initiative et de la responsabilité et, par conséquent, la culture d'entrepreneuriat, d'amélioration continue et de créativité qu'ils recherchent.

Ils étaient donc les bons élèves de Deming dont la philosophie fonde le Modèle EFQM (et ses prédécesseurs « Prix Deming » au Japon et « Prix Baldrige » aux États-Unis). Deming disait : « *Celui qui fait, sais* ». Et le dirigeant qui croit à ça doit changer son comportement. En d'autres mots, les dirigeants, pour devenir des vrais leaders, doivent renoncer à leur ego, à cette conviction qu'ils sont les plus intelligents. C'est cette conviction qui les pousse à vouloir tout diriger et tout

2. Cité dans Getz I. (2016), *La liberté, ça marche !*, Flammarion, p. 55-56.

contrôler, et qui a pour conséquence l'infantilisation et la déresponsabilisation des salariés qui agissent en simples exécutants aux antipodes des « entrepreneurs » et « innovateurs » qui sont recherchés. Est-ce simple ? Certainement pas, car tout dans l'entreprise traditionnelle renforce la croyance dans l'omnipotence des dirigeants.

Écoutons de nouveau Dubreuil :

« Et, si extraordinaire qu'une pareille déclaration puisse paraître à des chefs d'aujourd'hui, on peut affirmer sans crainte d'erreur qu'il viendra un temps où l'on reconnaîtra que chaque équipe voit mieux et sait mieux [...] ce qu'elle doit faire que la Direction qui prétend encore la gouverner de loin. Mais quelle audace faudra-t-il pour entrer dans cette voie ! Pour franchir ce Rubicon... Nous prétendrons sans doute longtemps encore ne nous fier qu'à l'intelligence, bien que sa débilité évidente nous ait déjà causé tant de déboires... »³.

Cela a été écrit en 1948. Aujourd'hui nous avons des centaines d'exemples de dirigeants qui ont résolu leurs problèmes d'ego, et ont réussi à lâcher prise, souvent avec l'aide experte d'un coach. C'est le prix à payer si le dirigeant va au-delà du simple appel à l'intelligence collective et se met à créer un environnement de travail qui donne tous les jours des preuves aux salariés que l'entreprise fait confiance à leur intelligence. À commencer donc par sa propre transformation, par sa façon d'agir avec ses collaborateurs.

Le leader positif croit-il que l'homme est créatif ?

Ça paraît comme une évidence : toute personne positive croit au potentiel créatif de chaque individu. Mais nous ne parlons pas ici juste d'une personne mais d'un leader qui doit prouver sa croyance par les actes. La question devient alors : que fait le leader pour que chacun réalise son potentiel créatif et au travail ? Un petit détour par la recherche en créativité s'impose ici. Un des résultats les plus robustes de cette recherche consiste en l'absence de la corrélation entre l'intelligence et la créativité. Certes, il faut un certain niveau d'intelligence pour pouvoir créer, mais au-delà de ce seuil, plus d'intelligence chez une personne ne contribue pas à davantage de créativité. La créativité – la capacité à générer des productions originales et utiles – dépend d'autres facteurs. Parmi eux, la motivation intrinsèque joue un rôle essentiel. On n'achète pas la créativité à coups d'incitatives et d'autres carottes. Le défi devient alors de construire un environnement de travail dans lequel le salarié sera continuellement mis au défi de trouver par lui-même des solutions aux problèmes qu'il rencontre. Sans cet environnement, le salarié ne pourra pas réaliser son potentiel créatif au travail et cherchera à le faire ailleurs, au travers de ses activités extra-professionnelles.

Beaucoup de leaders positifs se rendent compte du défi que représente la construction d'un environnement propice à la créativité. Une de leurs actions principales consiste à cultiver ce que Jean-Christian Fauvet appelle le « vide contrôlé », et que je préfère appeler le « vide guidé ». Le leader cultive ce vide en refusant de donner des solutions aux problèmes et aux opportunités qui émergent. Et il le fait

3. *Ibid.*, p. 57.

non pas parce qu'il n'a pas de solutions, car souvent il en a, mais parce qu'il sait que toute créativité de son équipe commence par un problème ou une opportunité en attente de solution. Ainsi, plutôt que de donner la solution, il dit à l'équipe : « *J'ai confiance que si vous prenez un peu de temps vous trouverez la solution* ». En même temps, le leader guide cette recherche de solutions. Il le fait en partageant avec l'équipe la vision de l'entreprise. L'appropriation par l'équipe de cette vision lui procure le critère pour évaluer si les solutions originales qu'elle génère sont utiles pour l'entreprise. Par conséquent, en cultivant et en guidant le vide, le leader construit un environnement de travail propice à la créativité de son équipe.

À partir d'un certain moment, la construction de cet environnement peut produire un cercle vertueux de créativité. En effet, l'équipe qui trouve de plus en plus de solutions aux problèmes qu'elle rencontre par elle-même devient autodirigée. Ceci permet au leader de passer de plus en plus du temps à l'extérieur pour capter les évolutions des marchés, des technologies et des sociétés. Or ces évolutions constituent autant de problèmes et d'opportunités potentiels pour les activités de son équipe et, par conséquent, autant de sources de la créativité de cette dernière. Des opportunités et des problèmes potentiels qui deviennent réels une fois que le leader les partage avec son équipe. En résumé, le leader positif croit au potentiel créatif de son équipe et le révèle grâce à l'environnement de travail qu'il construit : le vide qu'il guide et les informations externes qu'ils partagent.

Le leader positif est-il efficace ?

Question légitime, puisque le leader fait partie d'une entreprise ou d'une administration, qu'il a donc des obligations de performance, et que son organisation est à la recherche d'approches pour les atteindre. L'approche la plus répandue consiste à partir des objectifs quantifiés – souvent financiers – de la performance. Ensuite, les dirigeants conçoivent le modèle économique qui réalise théoriquement ces objectifs. L'étape suivante consiste à élaborer les processus dit « *business* » nécessaires pour mettre en place ce modèle. Enfin, il faut préciser les ressources requises par ces processus dont les dernières sont les ressources humaines. Parfois, on qualifie cette approche d'utilitaire, voire financière, et elle est désignée comme la cause de la financiarisation de l'économie et de la société. Pour ma part, je la vois davantage comme une approche mécaniste car elle conçoit l'organisation comme une machine dont le fonctionnement peut être parfaitement décrit et la performance calculée et mesurée. Toutefois, il existe une approche différente à la performance. Elle n'est pas fondée sur le calcul et la mesure mais sur une croyance qui consiste en deux postulats. Le premier est que la performance résulte de l'épanouissement des hommes. En d'autres mots, si l'entreprise offre un environnement de travail qui satisfait les besoins universels des salariés, ces derniers auront envie de venir au travail chaque matin et de donner le meilleur d'eux-mêmes. Ce postulat est soutenu aujourd'hui par un large corps de la recherche empirique en psychologie.

Le deuxième postulat part du bon sens. Il considère que si la majorité de salariés donnent le meilleur d'eux-mêmes pour réaliser la vision de l'organisation, sa performance sera élevée. Ce deuxième postulat ne peut être démontré ou calculé et c'est cela qui empêche vraisemblablement beaucoup de dirigeants d'épouser la

croissance toute entière. En effet, depuis Aristote, en passant par les Lumières, et jusqu'aux triomphes de la science du XX^e siècle, nous recherchons des modèles théoriques, voire des mécanismes, pour tout phénomène. Comme le dit John Rayner, « *Nous aimons à penser que nous sommes – potentiellement au moins – omniscients. C'est pourquoi tout ce que nous ne pouvons pas comprendre ou démontrer ou mesurer, nous avons tendance à le rejeter comme fantaisie* »⁴. Pour autant, le leader positif ne s'abstient pas d'apporter les démonstrations, ou plutôt les illustrations, que sa croyance est bien fondée. Comme le dit un grand journaliste d'investigation, et premier résistant antinazi mort pour la France, Xavier de Hauteclouque, « *les considérations les plus subtiles ne valent pas un fait* »⁵. Ainsi, les leaders positifs sont des « conteurs positifs ».

Ils évoquent, comme Stéphane Magnan, PDG de Montupet, cet ouvrier qui ne baisse plus les yeux quand il lui adresse la parole, comme Jean-François Zobrist, les opératrices qui ont commencé à mettre du rouge à lèvres, comme Stanislas Desjonquères, PDG de Biose, les ouvriers qui « bombent le torse ». Ou Carlos Verkaeren, PDG de Poulit, qui raconte comment un jour un opérateur a confié à son DRH un secret que même sa famille ignorait – qu'il ne pouvait pas lire et écrire – en lui demandant de lui apprendre. Toutefois il se peut que, malgré toutes ces illustrations, le leader positif ne parvienne pas à convaincre son interlocuteur du bien-fondé de sa croyance selon laquelle un salarié épanoui résulte en une meilleure performance. Cela signifie tout simplement que cet interlocuteur n'entre pas en résonance avec cette croyance. In fine, la croyance n'est pas un sujet intellectuel mais émotionnel, voire tripal. Les croyances d'abord, les actions ensuite.

Le leader positif est-il un Don Quichotte ?

On admettra donc qu'à la différence d'un modèle économique, la justesse d'une croyance ne peut pas être démontrée a priori. Mais alors, le leader positif peut-il admettre que sa croyance a échoué si la performance n'est pas au rendez-vous ? Ou, a contrario, le leader positif est-il un Don Quichotte qui persévère malgré les échecs multiples simplement parce qu'il croit ? À l'instar du grand penseur de leadership James March, je considère que le leader positif est un Don Quichotte. En accord avec l'approche utilitaire de la performance, presque tous les patrons agissent car ils attendent de leurs actions une utilité. Pas Don Quichotte. Tout ce qu'il fait ne donne aucun résultat. Alors pourquoi le fait-il ? Par amour : son rêve et ses convictions. On peut rétorquer que beaucoup de patrons aiment leur entreprise, comme Don Quichotte aime sa Dulcinée. Ils ont même une carte de visite : Directeur General de la Dulcinée. Plus sérieusement – ou pas – leur approche utilitaire à leur objet d'amour les amène à définir... les objectifs du rendement de leur Dulcinée, puis d'implanter des processus pour garantir le rendement attendu et enfin, fournir les ressources dont ces processus ont besoin, y compris, les ressources humaines. Une servante éventuellement...

4. Cité dans Bensaïd C. et Bebe P., *ibid.*, p. 124.

5. Hauteclouque (de) X. (1932), *Aigles de Prusse*, Éditions de la Nouvelle Revue Critique, p. 12.

Ce n'est pas que les actions utiles n'ont pas lieu d'être. Elles ont lieu d'être. Mais elles ne font pas un vrai leader. Comme les objectifs ambitieux sont rarement atteints, les actions utiles vont vite désillusionner un patron. Il sera déçu par sa Dulcinée « au faible rendement ». Pas un vrai leader. Bien sûr qu'il ajuste ses actions, car il s'appuie sur le bon sens. Mais il est juste que parfois un vrai leader est pris pour un fou par son banquier, son expert-comptable, même son époux, ou épouse. Mais il avance car il est habité par son rêve et sa foi positive selon laquelle les gens sont dignes de confiance, possèdent des dons et aspirent à la liberté.

En somme, le leader positif est habité par l'amour des étoiles et des hommes.