

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

Qui aurait à cœur de rester membre d'une 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'explicitier 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 à 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.

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.