Christophe Genoud

Méfions-nous du leader bienveillant !

Les nouvelles pratiques managériales comme le management bienveillant, le leadership authentique, l'agilité ou la résilience organisationnelle ne délivrent pas les promesses qui les accompagnent. Pire, elles participent d'une dévalorisation de la fonction de manager et, plutôt que d'émanciper, elles font reposer la responsabilité de la performance et de la motivation sur les seules épaules des collaborateurs exonérant à bon compte les organisations de leurs responsabilités.

Pour survivre dans un monde que l'on nous présente comme toujours plus volatil, incertain, complexe et ambigu (*VUCA* en anglais[1]), il faudrait adapter nos pratiques managériales et adopter un leadership authentique et transformationnel, changer nos « *mindset* », développer un management bienveillant, promouvoir le bonheur au travail et renforcer la résilience de nos organisations. Ces

1- La nouvelle appellation en vogue est *BANI* (en anglais) pour Fragile, Anxiogène, Non-linéaire, Incompréhensible. On n'y a rien gagné…

Politologue de formation, nourri de sociologie des organisations et de littérature managériale, Christophe Genoud a été enseignant et chercheur en management public avant d'entamer une carrière de consultant. Il enseigne à la Haute école de gestion de Genève (HEG). Cet article s'appuie sur l'ouvrage de l'auteur paru en avril 2023 aux Éditions Vuibert : Leadership, agilité, bonheur au travail : Bullshit !

recettes nous promettent beaucoup, mais elles ne délivrent pas toujours, et de loin, ce qu'elles avancent. Ces modes managériales sont en grande partie des fadaises, du *bullshit* managérial, soit un dispositif prenant la forme d'une éolienne dont les trois pales sont le storytelling (l'art de raconter des histoires – l'enfumage), la rhétorique creuse (le célèbre pipotron) et la théorie et le concept mous.

Résultat : le rendement de cette éolienne est décevant (beaucoup de vent brassé, mais faible puissance délivrée). Les causes ? Un recours à des composants défaillants : l'analogie pourrie (par exemple « les organisations sont des organismes vivants ») ; l'extrapolation moisie (par exemple « la zone de confort ») ; la confusion entre corrélation et causalité et le raisonnement tautologique (par exemple « les leaders intègres sont perçus par leurs disciples comme plus intègres ») ; l'absence d'évidences empiriques solides et la confusion entre l'argument et la preuve (tout le reste…). Avec le leadership authentique et la bienveillance, offrons-nous un petit tour d'horizon de deux pièces pour instrument à vent.

Un leadership authen-toc

Le « concept » de « leadership authentique » concentre une bonne partie des ingrédients qui composent une bonne salade de *bullshit* managérial : concept flou et preuves empiriques contredisant la promesse. Le leader authentique est celui qui, nous dit-on, est « fidèle à lui-même », ce qui semble assez proche de la définition ordinaire de l'authenticité comme un rapport fidèle à « l'être à soi ». Ce leader, bien dans son être, est naturellement « bienveillant », « bien intentionné », « orienté sur les valeurs », exerce son leadership « avec le cœur », « en transparence », sur la base d'une vision claire, sans compter qu'il « partage les succès avec les équipes » et est « intègre », tout en étant « lucide sur lui-même ». On nous dresse le portrait d'un individu profondément moral, guidé par des valeurs positives. Un Jésus en somme. Un Jésus que son authenticité transforme, avant d'inviter ses disciples à engager

leur propre « autoexploration ». Un Jésus qui, à défaut de multiplier les pains, fusionne authenticité et leadership transformationnel.

Sauf que la réalité est bien moins flatteuse. Valoriser les leaders a pour fâcheuse tendance à transformer ceux-ci en « *sales cons*[2] », qui, victimes du phénomène de surpuissance et d'hubris, finissent par desservir leur organisation. Sans compter que la figure contemporaine du leader inspirant constitue une source insondable de stupidité fonctionnelle. L'authenticité du leader ayant apporté des valeurs positives dans l'organisation et les subordonnés ayant entamé leur propre cheminement interne pour intégrer ces « valeurs » de l'organisation, leader et *followers* ne font plus de distinction entre « soi » et « l'organisation ». Comment dès lors imaginer que cela puisse participer à une libération des individus et des organisations, alors même que le procédé au cœur de ce leadership consiste à désactiver la raison et la réflexion des individus, les disciples n'ayant pas d'autre fonction que d'être les dociles et passifs réceptacles de la pensée grandiose du leader ? Ce qui est censé stimuler l'innovation et la créativité ne fait que renforcer la passivité et la dépendance des subordonnés. En commençant par rendre les managers idiots à force de vouloir les transformer en leaders, on finit par rendre les subordonnés imbéciles et les organisations stupides.

Le « concept » de « leadership authentique » concentre une bonne partie des ingrédients qui composent une bonne salade de bullshit managérial : concept flou et preuves empiriques contredisant la promesse.

Vers des maisons de bienveillance

L'authenticité du leader est également censée favoriser l'avènement d'un management bienveillant en s'appuyant sur une force morale égalisatrice et restaurative : l'empathie. Sauf que la bienveillance dans les organisations n'est qu'une réciprocité feinte, fictive. Elle n'est pas cette force égalisatrice entre deux âmes qui « empathise ». Elle est hiérarchique, dominatrice. De même qu'avec la tolérance, il y a un tolérant et un toléré, il y a avec la bienveillance, un « bienveillant » qui, de sa conscience morale

2- Robert Sutton, *Objectif Zéro-Sale-Con*, Vuibert, 2012.

impeccable, surplombe un « bienveillé » embourbé dans sa tristesse, sa colère, sa douleur, son malheur. La bienveillance n'émancipe pas, elle enferme le « bienveillé ». Pire, elle dédouane le bienveillant de sa responsabilité, puisqu'en montrant empathie et compassion, comme à confesse, il s'exonère de ses éventuelles fautes. Quant au « bienveillé », maintenant que l'organisation lui a témoigné de sa chaleureuse et sincère affliction, celui-ci est renvoyé à la gestion de sa frustration, de son malheur. On lui conseillera de se tourner vers la psychologie positive ou de faire de la méditation de pleine conscience, pendant que sa hiérarchie s'adonne à une méditation de bonne conscience…

Il en découle alors que les conflits qui traversent les organisations ne sont plus structurels, mais comportementaux. Cette stratégie de culpabilisation des individus a pour objectif d'occulter l'organisation et les luttes de pouvoir qui s'y jouent. Le management bienveillant vise à « divertir les colères ». Comment ? En déployant une théorie de l'action du comportement individuel qui explique la déviance, la contestation ou la résistance comme des comportements irrationnels en ce qu'ils sont des états mentaux, des émotions, des affects. Il ne lui apparaît pas que ces comportements peuvent être parfaitement rationnels. La personne en colère ne peut pas être rationnelle puisqu'elle est émotionnellement affectée. Résultat, on la prend de haut, le « bienveilleur » regarde avec condescendance le « bienveillé » et s'apitoie un peu avant de l'inviter à mieux gérer ses émotions. Cela n'est pas de l'empathie, c'est du paternalisme, de l'infantilisme.

C'est finalement nier la rationalité d'une personne. L'empathie comme capacité de connaître et de comprendre le comportement d'autrui, c'est commencer par postuler sa rationalité. S'il est en colère, plutôt que considérer autrui comme la victime de ses affects, il convient de reconnaître que cette colère a un sens, un fondement et qu'elle peut être parfaitement rationnelle et légitime. Cela n'est pas l'objectif du management bienveillant.

Extension du domaine de la lutte

Le point commun de ces deux figures du *bullshit* managérial (leadership authentique et bienveillance) est que toutes deux participent de l'avènement d'un management transformationnel. Soit l'instauration de méthodes et d'approches managériales (le bonheur au travail, la résilience, le développement personnel, etc.) qui ambitionnent d'effacer la divergence des objectifs, des modes d'action et de pensée entre hiérarchie et collaborateurs pour les faire fusionner en une seule mélasse harmonieuse. Il ne s'agit alors plus de diriger (*to lead*) ou de piloter, mais de transformer intimement les managers et les subordonnés pour qu'ils deviennent des *followers*, c'est-à-dire des suiveurs, des disciples. Plus besoin d'objectifs, d'ordres ou d'incitations puisque, par l'intervention charismatique et inspirante du leader et par le biais de méthodes comme le bonheur au travail ou le développement personnel, les managers et leurs subordonnés, en se transformant eux-mêmes, vont intégrer les valeurs, les intérêts et la manière de se comporter attendus par l'organisation. Le management transforme l'organisation en transformant ses disciples. Les individus, qu'ils soient cadres ou non, sont devenus le dernier territoire à conquérir. Le management qui se présente s'annonce plus aliénant que libérateur.

C'est finalement nier la rationalité d'une personne. L'empathie comme capacité de connaître et de comprendre le comportement d'autrui, c'est commencer par postuler sa rationalité.

Pourquoi ce bullshit ?

Si tout cela n'est que du vent, pourquoi ce *bullshit* rencontre-t-il autant de succès dans nos organisations et nos formations en management ? S'il ne délivre pas ce qu'on en attend et, pire, s'il s'avère néfaste, comment explique-t-on son succès ? D'abord, parce que nos organisations privées comme publiques sont de plus en plus bureaucratiques, inhumaines et irréformables. Les process, le contrôle interne, le contrôle de gestion, la compliance, la gestion de projet et le numérique, pour ne nommer que quelques phénomènes, contribuent chacun à rendre nos organisations plus rigides, moins innovantes et rendent le travail plus abstrait, procédurier, mécanique et déshuma-

nisé. Face à ce triste constat, le *bullshit* managérial offre un récit auquel on a envie de croire parce qu'il répond à un besoin. Un récit dans lequel il suffirait « d'introduire de l'humain », de transformer nos pratiques de qualité de vie au travail en « bonheur au travail », de favoriser la résilience pour que nos organisations (re)deviennent des lieux de créativité, d'innovation et de bien-être. Le problème, c'est que ces récits sont des fables, des mythes mortifères qui nuisent plus qu'elles ne soignent.

Enfin parce que le *bullshit* managérial est une pratique sociale, un langage, un univers symbolique créateur de lien entre DRH et dirigeants d'organisations. Dans cet univers, la hiérarchie a encore un rôle à jouer, un but à poursuivre. De séminaires en formations, en passant par moult salons RH, nos DRH et nos dirigeants s'échangent des « bonnes pratiques » et sont abordés par des armées de coachs qui leur promettent monts et merveilles en matière d'innovation, de résilience ou de créativité. De retour dans leurs organisations, ils mettent en œuvre leur nouveau sabir managérial. Mais le plus souvent, c'est l'échec : l'organisation résiste, le changement n'est pas au rendez-vous. Mais cet échec n'est pas indolore. Le *bullshit* managérial, ce n'est pas que des mots ou des âneries. Ces fadaises ont des conséquences sur les organisations et les individus. Au mieux, elles constituent une plaisanterie, un divertissement, mais plus généralement, elles affectent les organisations qui sont contaminées : burn-out, bore-out, etc.

Alternatives

Sommes-nous pour autant condamnés à subir ce *bullshit* managérial ? Assurément, non. Outre l'impérative nécessité de le combattre au quotidien, d'autres choix existent, en voici deux. La première chose à faire est de revaloriser la figure du « manager ». Loin de planifier, d'organiser, de coordonner et de contrôler, à l'instar de la caricature qu'en fait le discours sur le leadership, au quotidien le manager est, comme Henry Mintzberg l'a empiriquement démontré, cette personne qui assume trois rôles fondamentaux : les

rôles interpersonnels de « figure de proue », « de leader » et « d'agent de liaison » ; les rôles informationnels : « d'observateur actif », « de diffuseur », « de porte-parole » ; et les rôles décisionnels : « d'entrepreneur », « de régulateur », « de répartiteur de ressources » et de « négociateur ». On est loin de la figure terne et bureaucratique que la littérature sur le leadership dresse de lui.

Cette opération de clarification étant accomplie, on peut ensuite considérer le concept de « leadership » comme une compétence individuelle (ou collective) consistant à piloter une organisation ou un processus d'innovation. La différence est de taille et pourrait être résumée par l'idée qu'il s'agit de « prendre le leadership » plutôt que d'« incarner un leadership ». Le « leadership » est une fonction. Cette fonction est prioritairement assumée par des managers qui, dans le cadre de leur action, peuvent être appelés, par les circonstances ou par leur positionnement (par exemple CEO, directeur, etc.), à piloter une transformation ou un processus d'innovation. Le « leadership » est une compétence, pas une essence. Il remplit essentiellement cinq fonctions :

- introduire et stimuler la déviance dans son organisation comme source de transformation et d'innovation (fonction transgressive) ;
- fixer les ambitions générales de la transformation et de l'innovation visées (fonction téléologique) ;
définir et protéger le périmètre au sein duquel le « jeu de l'innovation » va se dérouler en déterminant le « bac à sable », la zone protégée de l'innovation ou de la transformation envisagée (fonction territoriale) ;
- porter personnellement les risques liés au processus de transformation et d'innovation (fonction protectrice) ;
- piloter le réseau d'acteurs internes au processus de transformation et assurer les relations avec les acteurs externes (fonction stratégique).

À force de nous enivrer, le bullshit managérial nous fait vivre dans un monde imaginaire.

Quant à la bienveillance comme outil managérial, on préférera :

- prêter aux acteurs une rationalité pour expliquer leurs

comportements avant de les accuser d'être victimes de leurs affects ;
- valoriser l'empathie, non pas comme une vertu morale, mais comme une capacité épistémologique qui prête à autrui une rationalité et des raisons expliquant ses actions ; se débarrasser du mythe de l'authenticité pour reconnaître que la civilité dans les organisations prend la forme d'un théâtre de masques que les acteurs portent dans leur jeu du pouvoir et de la coopération ;
- remplacer l'empathie et la bienveillance par la réciprocité qui commence par identifier les raisons d'autrui pour expliquer son comportement, sachant qu'il est a priori aussi rationnel que moi.

Cela peut paraître bien peu. C'est que le *bullshit* managérial par ces récits héroïques et « inspirants » nous a habitué à de la grandeur, à du souffle qui ne s'avère en réalité rien de plus que du vent brassé. En comparaison, toute proposition plus modeste et raisonnable nous apparaît comme incapable de répondre aux enjeux du management contemporain. Le *bullshit* managérial a également cet effet : à force de nous enivrer, il nous fait vivre dans un monde imaginaire. Le retour sur Terre sonne comme une désillusion. L'art du management requiert moins de « visions » et plus de connaissances de la réalité de ce que sont nos organisations, soit des lieux de pouvoir, de jeux stratégiques rationnels et l'empire des masques que l'on porte au quotidien. C'est moins glamour, mais plus réel. L'illusion se nourrit d'un réel que l'on ne veut pas accepter.