



IB

Ilona Boniwell

Les quatre vertus du patron idéal

J'ai eu la chance de passer sept ans à travailler auprès d'un manager que j'aimais. Oui, l'amour, l'admiration et le respect sont les mots appropriés. Il était calme, attentionné, très modeste, mais ferme et courageux. Et vous aviez toujours le sentiment que les décisions qu'il prenait n'avaient rien à voir avec ses propres intérêts, mais qu'elles émanaient d'une considération équilibrée de l'ensemble du système. Pour moi, David était, et restera, le parfait exemple de leadership positif.

Avez-vous déjà eu, dans votre expérience professionnelle, un patron que vous avez vraiment respecté, aimé ou admiré (ou les trois à la fois) ? Si oui, qu'est-ce qui, en lui, était si grand ? Était-ce lié à ses compétences en tant que chef, ou à ce qu'il dégageait en tant que personne ?

“ Avez-vous déjà eu un patron que vous avez vraiment RESPECTÉ, AIMÉ OU ADMIRÉ ? ”

Il semble qu'un leadership réussi ait moins à voir avec les compétences professionnelles qu'avec la personnalité du leader. Des recherches récentes ont identifié quatre éléments-clés de la direction dite vertueuse : l'intégrité, la responsabilité, le pardon et la compassion. L'intégrité, c'est dire toujours la vérité, peu importe

comment, de tenir ses promesses et de se battre pour ce qui est juste. La responsabilité s'applique aux choix personnels, et consiste à adopter l'attitude de servir les autres. Le pardon signifie être ouvert à ses propres erreurs et à celles des autres et être en mesure de lâcher prise, tout en mettant en avant les réussites plutôt que les échecs. Enfin, la compassion est faite d'empathie et de bienveillance, et reflète l'engagement envers le développement des autres. Ces quatre caractéristiques rassemblées engendrent la culture de la responsabilité, le management de confiance, l'innovation et la collaboration.

Une étude de sept années a comparé 121 PDG considérés par leurs employés comme vertueux ou non vertueux (c'est-à-dire autocentrés). Il a été constaté que les premiers avaient atteint cinq fois le rendement de l'actif, une majoration de 26 % de l'engagement des employés et des niveaux inférieurs de risques d'entreprise. Plus encore, les dirigeants "vertueux" ont été perçus comme meilleurs en affaires et en leadership, même si leurs compétences réelles n'étaient pas différentes de celles des dirigeants "autocentrés" (Kiel, 2015).

La personnalité compte ! Elle se traduit par les petits gestes et comportements quotidiens. Pourtant, les promotions se basent la plupart du temps sur les connaissances et réalisations techniques, et ignorent trop souvent les compétences en management et la personnalité. Il n'est donc pas étonnant que notre chef soit rarement la personne que nous aurions choisi de suivre... //

Ilona Boniwell, docteure en psychologie, dirige Positran, un organisme de formation en psychologie positive qui propose une certification dans la formation et le coaching en psychologie positive. Elle est également professeure associée à HEC Paris, l'École Centrale Paris et l'université Anglia Ruskin de Cambridge. Elle est notamment coauteure de *Pour des ados motivés, les apports de la psychologie positive* (Odile Jacob, 2015).