

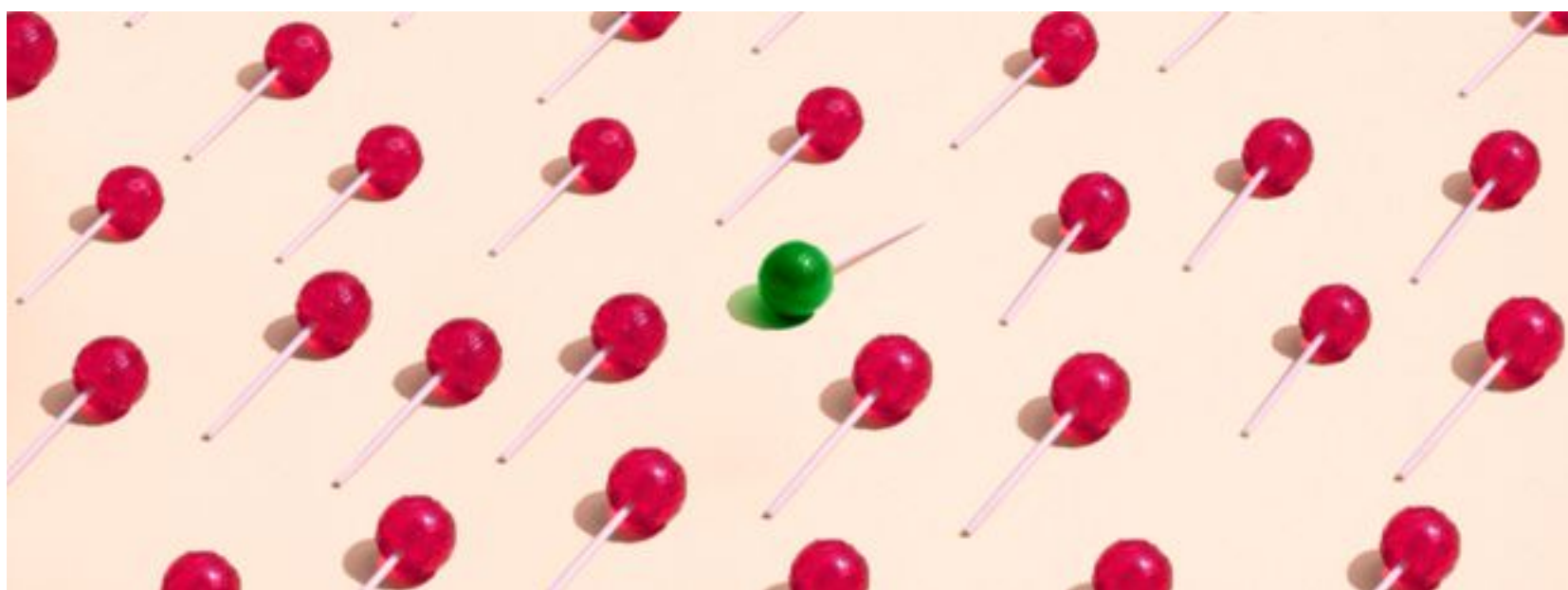
Pour en finir avec le mythe du manager intraitable

Le 20/08/2019

Chroniques d'experts

Management

par [Emma Seppälä](#)



© GETTY IMAGES

Contrairement aux idées reçues, les managers les plus sévères ne sont pas forcément les meilleurs.

Vaut-il mieux être un manager « sympa » aimé de ses équipes ou un leader qui inspire la crainte et le respect ? Compte tenu de l'engouement actuel pour toutes les initiatives relatives au bien-être au travail, comme la [méditation en pleine conscience](#), et de la tendance des entreprises à favoriser des organisations plus horizontales, moins hiérarchisées, on pourrait croire que la question a été tranchée en faveur de la première proposition. Or il n'en est rien ; la plupart des gens pensent toujours qu'un manager a intérêt à se montrer dur.

La vision classique de ce que doit être un manager, une personne qui sait

faire preuve de fermeté et tenir ses employés à distance, semble tout simplement moins risquée. Vos subordonnés doivent vous respecter et non pas se sentir si proches de vous qu'ils en oublient qui est le chef. La culture d'entreprise à la marche-ou-crève, où règne la loi du plus fort, a donné des résultats probants : elle empêche les employés de s'endormir trop facilement sur leurs lauriers et les maintient affûtés. Après tout, si vous semblez trop vous soucier d'eux, ne risquez-vous pas de paraître faible ? Ne vont-ils pas lever le pied ? Ne serez-vous pas moins respecté ?

Les effets désastreux du stress en entreprise

Des études récentes sur les organisations apportent des réponses étonnantes à ces questions. Les managers « durs » pensent souvent qu'en mettant la pression sur leurs subordonnés, leur performance s'en trouvera accrue, alors qu'en réalité, c'est leur niveau de stress qui augmente. Et les études ont montré qu'un niveau élevé de stress impacte négativement tout autant l'employeur que les employés. Ainsi, le stress augmente les coûts liés d'une part à la santé et d'autre part à des taux élevés de turnover. Dans une étude portant sur des salariés de différentes entreprises, les dépenses de santé attribuables aux employés présentant de hauts niveaux de stress étaient [46 % plus élevés](#) que dans des entreprises comparables où les employés n'étaient pas stressés. Plus particulièrement, des études tant rétrospectives (qui prennent en compte des événements passés) que prospectives (qui prédisent des tendances) ont montré qu'il existe une [corrélacion entre le stress au travail et le taux d'incidence de maladies cardio-vasculaires](#). En ce qui concerne l'impact du stress sur le taux de démission, d'autres [études](#) ont mis en évidence qu'un fort niveau de [stress au travail](#) incite les employés à chercher un poste ailleurs, à démissionner, ou même à refuser une promotion.

Qu'en est-il avec les managers « gentils » ? Leurs subordonnés s'en sortent-ils mieux et eux-mêmes montent-ils en grade dans leur entreprise ? Contrairement à ce que beaucoup pensent, les données d'Adam Grant montrent que les gars sympas (et les filles !) peuvent effectivement

prendre le lead, à condition de mettre en place [certaines stratégies](#) qui empêcheront leurs collègues d'abuser d'eux. [D'autres études](#) ont même montré que [des actes d'altruisme permettent de conforter le statut d'un individu](#) au sein d'un groupe. Amy Cuddy, chercheuse à la Harvard Business School, et ses collègues [ont aussi montré](#) qu'un leader chaleureux – indépendamment de ses capacités – paraît plus efficace que celui qui est compétent mais intraitable. Pourquoi ? Tout ou presque est une question de confiance. Les employés se fient davantage à une personne gentille.

Le cercle vertueux de la bienveillance

D'une autre [étude](#), il ressort que [les employés traités avec équité par leur manager s'investissent davantage dans leur travail](#) et sont plus productifs, tant au niveau individuel que collectif. [Jonathan Haidt](#) de la Stern School of Business de l'université de New York a aussi montré que quand leurs dirigeants font preuve d'esprit de sacrifice, les employés en sont touchés et se sentent inspirés. En conséquence, [ils sont plus loyaux, impliqués et disposés à faire des efforts pour aider leurs collègues et être aimables avec eux](#). Il a également été démontré que lorsque l'on travaille avec des gens qui nous épaulent, [on est soi-même plus susceptible de rendre la pareille](#) (et pas seulement au bénéfice de ceux qui nous ont aidés).

Et tandis que nos cerveaux sont conçus pour réagir instantanément aux menaces (que ce soit face à un lion enragé ou un supérieur hiérarchique dans le même état), notre réaction au stress est sensiblement diminuée lorsque nous sommes témoin d'actes de bienveillance. [Comme le montre l'imagerie cérébrale](#), quand nous nous sentons socialement en sécurité, la réponse au stress de notre cerveau est comme mise en sourdine. Mieux encore : notre forme physique s'en trouve aussi améliorée. Alors qu'[une relation distante avec l'environnement de travail accroît la détresse psychologique](#), des [interactions professionnelles positives](#) ont un effet bénéfique sur la santé, en réduisant notamment le rythme cardiaque et la tension artérielle et [en renforçant le système immunitaire](#).

Ainsi, une [étude](#) menée auprès de 3000 employés par le Karolinska Institute a montré que les qualités dont fait montre un leader jouent un rôle sur l'incidence des maladies cardiaques au sein du personnel. Avoir un bon manager serait ainsi littéralement bon pour le cœur.

Des clients eux aussi satisfaits

En réalité, et cela manquera pas de surprendre plus d'un directeur des ressources humaines, [les employés préfèrent le bonheur à un haut salaire](#), ainsi que le montre un sondage Gallup de 2013 sur le travail. Et quand ils sont plus heureux, les employés contribuent non seulement à rendre la vie au bureau plus agréable et collégiale, mais aussi à améliorer le [service client](#). Une [étude de santé de grande envergure](#) a ainsi révélé qu'une culture d'entreprise bienveillante accroissait non seulement le bien-être et la productivité des employés, mais aussi la santé et la satisfaction des clients.

Mises bout à bout, toutes ces études montrent qu'[un style de management qui promeut la confiance](#) et la coopération peut contribuer d'une part à améliorer la culture d'entreprise en favorisant l'entraide entre employés et d'autre part (par voie de conséquence) à augmenter la productivité sur le long terme. Il ne faut donc pas s'étonner que les managers accommodants soient promus. Mais à quoi reconnaît-on un style de management et une culture d'entreprise bienveillants ? Difficile à dire. De nombreuses entreprises s'efforcent de proposer à leurs salariés des « avantages » associés à une meilleure qualité de vie telle que la possibilité de télétravailler. Un autre sondage Gallup a montré que même dans les entreprises où les employés peuvent télétravailler ou ajuster leurs horaires de travail, [leur bien-être découle avant tout de leur implication](#), qui elle-même ne s'obtient pas tant par le biais d'avantages concrets que grâce aux qualités humaines des dirigeants, telles que démontrées, par exemple, par un attachement effectif à des valeurs et à une éthique, une gentillesse sincère et un esprit de sacrifice.

Ce qui est clair, c'est que nous allons devoir considérer la bienveillance

au bureau à sa juste valeur. Une étude déprimante menée à l'université de Notre-Dame (Indiana) indique [qu'en ce qui concerne les hommes, plus ils sont aimables moins bien ils sont payés](#). L'amabilité n'ayant aucun impact sur le salaire des femmes, les chercheurs avancent l'hypothèse que lorsque nous ne nous conformons pas aux stéréotypes de genre, nous sommes punis. Cependant, pour résoudre ce problème, ce n'est pas aux hommes qu'il incombe de se transformer en brutes, mais à nous tous de changer les normes. On peut apprendre à être aimable sans être pusillanime. Et peut-être qu'ainsi nous serions tous un peu plus heureux au bureau.