Raphaël H Cohen

LES LEVIERS DE L'ENGAGEMENT

54 BONNES PRATIQUES POUR ENTRAÎNER, INSPIRER ET RÉUSSIR ENSEMBLE

Éditions EYROLLES

« Cet ouvrage donne immédiatement envie non seulement d'être lu, mais aussi d'être mis en pratique dans son quotidien managérial. Il ne se veut pas donneur de leçons mais apporteur de solutions. »

Yves Desjacques, DGA et DRH du groupe La Poste

C'est prouvé : des collaborateurs engagés augmentent la productivité et les profits de leur entreprise. Tout cadre qui dirige des collaborateurs se doit donc d'optimiser leur niveau d'engagement. Avoir des équipes qui donnent le meilleur d'elles-mêmes, c'est retirer beaucoup plus de plaisir et de gratification de son activité d'encadrement, et instaurer une dynamique vertueuse dans l'entreprise.

Les **54 bonnes pratiques** et **conseils** présentés dans ce livre et issus de la riche expérience de l'auteur permettent d'accroître le niveau d'engagement des collaborateurs et leur envie de suivre le manager qui les dirige.

- S'appuyer sur les trois piliers de l'engagement : la réussite collective, l'équité et la bienveillance.
- Adopter un comportement propice à l'engagement.
- Développer vos qualités de leader.
- Mettre en place un cadre de fonctionnement pour favoriser l'engagement.

www.editions-eyrolles.com

POUR OBTENIR DE L'ENGAGEMENT EN ÉTANT DIGNE DE CONFIANCE

Impératifs du leadership équi-bienveillant	Levier	Vos relations avec vos collaborateurs	Levier	Vous (vos traits de personnalité)	Levier	Les conditions de l'engagement
SUCCÈS COLLECTIF & PÉRENNITÉ	1	Convenir d'objectifs SMART avec les moyens correspondants	19	Être source d'inspiration pour ses équipes	37	Convenir d'une finalité porteuse de sens pour l'équipe
	2	Expliciter ses attentes	20	Soigner sa crédibilité au quotidien	38	Convenir des indicateurs de succès de la finalité de l'équipe
	3	Faire confiance	21	Cultiver sa résilience	39	Déployer le « management par les opportunités » (MpOp)
	4	Partager l'information et le savoir	22	Transmettre sa passion à ses collaborateurs	40	Encourager les remises en question constructives
	5	Attirer et développer les talents	23	Être authentiquement authentique	41	Sélectionner les projets avec rigueur et transparence
	6	Se poser les huit questions du leader	24	Avoir des suiveurs engagés	42	Aligner la charte d'équipe engagée avec les incontournables de l'organisation
ÉQUITÉ	7	Faire preuve d'exemplarité	25	Avoir le sens de l'équité	43	Convenir des impératifs de l'équipe
	8	Arbitrer les intérêts (personnels, de l'organisation, des collaborateurs, de la société civile)	26	Faire preuve de rigueur	44	Convenir des règles de gouvernance pour l'équipe
	9	Assurer la sécurité et le bien-être des collaborateurs	27	Être courageux	45	Convenir des mesures protectrices avec un dispositif de justice interne
	10	Renoncer aux injonctions paradoxales	28	Veiller à la congruence et à la cohérence	46	Assurer la dignité de chacun
	11	Reconnaître la contribution de chacun ...et récompenser ceux qui le méritent	29	Faire preuve de sagesse et de discernement	47	S'assurer que chacun a des comptes à rendre
BIENVEILLANCE	12	Faire de *l'empowerment*	30	Faire preuve d'humanité	48	Faire respecter la règle du « zéro sale con »
	13	Booster la résilience et la confiance en soi de ses collaborateurs	31	Développer son intelligence émotionnelle	49	Appliquer le « *fair process* »
	14	Soutenir ses collaborateurs et être disponible	32	Être humble et vulnérable	50	Généraliser le feedback bienveillant et fréquent
	15	Développer l'employabilité de ses collaborateurs	33	Bien se connaître sans aveuglement personnel	51	Garantir la sécurité psychologique et entretenir une culture positive (sans peur)
	16	Capitaliser sur les forces de ses collaborateurs (*strengths-leadership*)	34	Pas de lâcheté	52	Tolérance zéro pour la malveillance (et la mauvaise volonté)
	17	Empêcher la démotivation de ses collaborateurs	35	Avoir du plaisir à interagir et à diriger	53	Favoriser la diversité et l'inclusion
	18	Pas de langue de bois	36	Agir de manière bienfaisante	54	Expliciter les comportements attendus au sein de l'équipe

Raphaël H Cohen est un serial-entrepreneur, CEO, *business angel*, conférencier, professeur et directeur académique de programmes MBA. Spécialiste de l'intrapreneuriat et de la formation des cadres, il enseigne à ces derniers comment maximiser l'engagement de leurs équipes. Il leur donne aussi des outils concrets pour innover et augmenter leur agilité professionnelle. Il a publié plusieurs ouvrages et articles sur le leadership et l'intrapreneuriat dont les marques de fabrique sont les remises en question et le recours à l'humour pour inviter à une réflexion qui sort des sentiers battus.

Les leviers de l'engagement

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020
ISBN : 978-2-212-57328-2

Raphaël H Cohen

Préface d'Yves Desjacques

Les leviers de l'engagement

54 bonnes pratiques pour entraîner, inspirer et réussir ensemble

Éditions EYROLLES

À Ellen, dont la bienveillance
est une source constante d'inspiration

Sommaire

Préface 1

Introduction 3

Avertissement 7

Chapitre 1

Quelques fondamentaux

Le problème et l'approche 11

Êtes-vous digne de confiance ? 12

Quel niveau d'engagement obtenez-vous ? 15

Impact économique des collaborateurs engagés 15

Les formes d'engagement 16

Ayez des suiveurs engagés 18

Comment mesurer le niveau d'engagement que vous suscitez 21

Pour recruter des talents 23

Vous avez aussi des comptes à rendre à vos collaborateurs 24

Différents chemins pour obtenir de l'engagement durable 26

Chapitre 2

Pérennité, équité et bienveillance : trois impératifs incontournables

La question des valeurs 27

La pérennité et son corollaire : la réussite collective 30

L'équité, pilier de la confiance et de la sécurité 32

Équité et sécurité 32

L'équité est indispensable pour la confiance 33

Le prix du manque d'équité 34

La bienveillance 35

Qu'est-ce que la bienveillance ? 35

N'oubliez pas d'expliciter l'intention 37

Agissez de manière bienfaisante 38

Est-ce bien réaliste ? 39

Ancrez la bienveillance dans la culture 40

Faire vivre les trois impératifs avec le modèle PEB 45
Pourquoi les deux impératifs d'équité et de bienveillance ? 45
Assurez la dignité de chacun 47
Devenez un leader équi-bienveillant 48
Arbitrez les impératifs 49
Comment incarner les trois impératifs ? 54
Le modèle PEB booste la performance 56
Tableau de synthèse 59

Chapitre 3
L'impact de vos comportements sur l'engagement
Pour que les impératifs ne soient pas que des vœux pieux 61
Agissez pour le succès collectif 62
Convenez d'objectifs SMART avec les moyens correspondants 62
Explicitez vos attentes 63
Faites confiance 65
Partagez l'information et le savoir 66
Attirez et développez les talents 68
Posez-vous les huit questions du leader 70
Ce que vous devez faire pour l'équité 70
Faites preuve d'exemplarité 70
Arbitrez les intérêts (personnels, de l'organisation des collaborateurs, de la société civile) 73
Assurez la sécurité et le bien-être des collaborateurs 76
Renoncez aux injonctions paradoxales 77
Reconnaissez la contribution de chacun… 79
…et récompensez ceux qui le méritent 81
Incarnez la bienveillance 84
*Faites de l'*empowerment 84
Boostez la résilience et la confiance en soi de vos collaborateurs 89
Soutenez vos collaborateurs et soyez disponible 91
Développez l'employabilité de vos collaborateurs 95
*Capitalisez sur les forces de vos collaborateurs (*strengths-leadership*)* 98
Empêchez la démotivation de vos collaborateurs 102
Pas de langue de bois 106
Le dirigeant est-il à la hauteur ? 107
Récapitulatif des leviers du leadership équi-bienveillant en lien avec les comportements attendus du leader 109

Chapitre 4

Vos qualités de leader

Vos traits de personnalité pour mener au succès collectif 113
Soyez source d'inspiration pour vos équipes 113
Soignez votre crédibilité au quotidien 116
Cultivez votre résilience 118
Transmettez votre passion à vos collaborateurs 121
Soyez authentiquement authentique 123
Ayez des suiveurs engagés 123
Vos traits de personnalité pour soutenir l'équité 124
Ayez le sens de l'équité 125
Faites preuve de rigueur 127
Soyez courageux 129
Veillez à la congruence et à la cohérence 133
Faites preuve de sagesse et de discernement 136
Vos traits de personnalité pour la bienveillance 138
Faites preuve d'humanité 138
Développez votre intelligence émotionnelle 140
Soyez humble et vulnérable 144
Bien vous connaître sans aveuglement personnel 146
Pas de lâcheté 148
Ayez du plaisir à interagir et à diriger 148
Agissez de manière bienfaisante 149
Récapitulatif des leviers du leadership équi-bienveillant en lien avec les traits de personnalité du leader 150

Chapitre 5

Instaurez un cadre de fonctionnement qui suscite l'engagement

La charte d'équipe engagée pour travailler harmonieusement ensemble 153
Convenir d'une finalité porteuse de sens pour l'équipe 153
Convenir des indicateurs de succès de la finalité de l'équipe 155
Convenir des impératifs de l'équipe 159
Expliciter les comportements attendus au sein de l'équipe 159
Convenir des règles de gouvernance pour l'équipe 162
Convenir des mesures protectrices avec un dispositif de justice interne 163
Aligner la charte d'équipe engagée avec les incontournables de l'organisation 165
Avantages de la charte d'équipe engagée 166
Exemple de charte d'équipe engagée 170

Les instruments pour favoriser le succès collectif 173
Déployez le « management par les opportunités » (MpOp) 174
Encouragez les remises en question constructives 178
Sélectionnez les projets avec rigueur et transparence 180
Les instruments pour l'équité 184
Assurez la dignité de chacun 185
Assurez-vous que chacun a des comptes à rendre 185
Les instruments pour la bienveillance 190
Faites respecter la règle du « zéro sale con » 190
Appliquez le « fair process *»* 191
Posez-vous les huit questions du leader 194
Généralisez le feedback bienveillant et fréquent 195
Garantissez la sécurité psychologique et entretenez une culture positive (sans peur) 201
Tolérance zéro pour la malveillance (et la mauvaise volonté) 204
Favorisez la diversité et l'inclusion 206
Récapitulatif des leviers du leadership équi-bienveillant en lien avec les conditions de l'engagement 208
Épilogue 209
Remerciements 213

Préface

L'auteur de cet ouvrage, fort d'une maîtrise conceptuelle remarquable, nous invite à un voyage passionnant au cœur de l'univers managérial dans l'entreprise.

Tout dirigeant, tout manager s'est un jour interrogé sur les manières de développer l'engagement des équipes. Ceci pour au moins deux raisons essentielles. D'abord parce que le niveau d'engagement est un parfait reflet du bien-être au travail. Sans un cadre professionnel favorable à l'autonomie, à la compréhension du sens, à l'équité, à la coopération, l'engagement n'est pas possible. Mais aussi parce que l'engagement est une condition nécessaire à la performance individuelle et collective.

On voit donc que l'engagement est fécond tant pour l'individu que pour l'entreprise.

Mais l'engagement ne se décrit pas ; il est le résultat. Résultat d'une organisation d'entreprise qui favorise un cadre d'exercice de l'activité professionnelle riche de sens et créateur d'envie. Résultat de comportements managériaux individuels qui reposent sur une bienveillance quotidienne portant en elle le témoignage d'un monde humain et d'une exigence stimulante.

Parsemé de conseils et d'illustrations, le livre de Raphaël H Cohen se lit comme un guide méthodologique animé par la volonté d'aider le lecteur à améliorer sans relâche ses pratiques managériales.

Il définit avec clarté le concept d'engagement, insistant sur le triptyque de l'équité, de la pérennité et de la bienveillance.

Il fixe un cadre clair aux comportements attendus du leader et permet de comprendre et de mettre en œuvre les bonnes pratiques qui suscitent l'engagement.

Bref, cet ouvrage donne immédiatement envie non seulement d'être lu, mais aussi d'être mis en pratique dans son quotidien managérial. Il ne se veut pas donneur de leçons mais apporteur de solutions.

Yves Desjacques, DGA et DRH du groupe La Poste

Introduction

Cet ouvrage a pour but de proposer des modalités de leadership qui améliorent tant la satisfaction des dirigeants que celle de leurs collaborateurs. Il expose de manière constructive des idées, des approches et des leviers vous permettant de développer vos compétences tout en revisitant votre manière d'être et votre style de leadership.

Cette approche managériale repose sur ce que l'on nomme le « leadership équi-bienveillant[1] ». Ce dernier permet de maximiser le niveau d'engagement de vos équipes.

Ayant eu le privilège de diriger un certain nombre de personnes dans des environnements très différents, allant de la start-up au monde académique en passant par la banque, les services ou l'industrie, j'ai vécu le leadership au quotidien. J'ai également été aux premières loges pour l'observer en tant que subordonné, en tant que professeur formant des adultes, en tant que mentor de cadres supérieurs, mais aussi en étant exposé à une très grande variété de situations managériales dans des entreprises de toutes tailles, y compris de nombreuses multinationales.

Cette expérience de plus de quarante ans, complétée par les réflexions issues de ce que j'ai appris sur le plan académique, m'a conduit à un certain nombre de constats. Mes observations ont été progressivement organisées de manière à pouvoir être présentées de façon structurée dans un modèle qui met en évidence les clés de la confiance et son importance pour créer de l'engagement chez les collaborateurs. C'est le modèle du

1. Voici la définition que j'en donne plus loin : « Le leader équi-bienveillant fait un arbitrage des impératifs d'équité et de bienveillance avec celui de performance pour obtenir l'adhésion du cœur et de l'esprit des collaborateurs afin de réaliser ensemble une cause convenue. »

leadership équi-bienveillant, que j'enseigne depuis plusieurs années au sein de business schools, grandes organisations ou PME.

Nombreux sont ceux qui, ayant suivi mes cours, m'ont confirmé que l'approche du leadership équi-bienveillant résonnait très fortement avec leur vision. Ils ajoutaient qu'elle mettait des mots sur leur ressenti et surtout qu'elle leur avait apporté des outils pour passer à l'action avec des modalités de leadership qui leur convenaient mieux. Il m'a ainsi semblé opportun de consigner dans un livre les fondements de mon enseignement, avec l'espoir que son contenu pourra être utile au-delà du cercle des personnes qui ont été formées dans mes séminaires.

Pour éviter de produire un traité compilant les écrits de nombreux auteurs et/ou chercheurs, j'ai pris le parti de me concentrer sur ce qui me paraît essentiel. Comme ce livre n'a pas la prétention d'être un ouvrage de référence mais simplement un guide opérationnel, j'ai délibérément limité les citations et les références bibliographiques. Mon objectif est de donner une vue d'ensemble des clés du leadership équi-bienveillant sans entrer dans les détails. Une bonne partie de ce que je présente ayant vraisemblablement été analysé plus avant par d'autres auteurs, vous êtes invité à creuser les points abordés en cherchant des sources plus exhaustives sur chaque sujet.

Comme je me concentre sur les fondamentaux, vous constaterez que le fil rouge réside dans le bon sens. Malheureusement, et comme chacun sait, le sens commun est loin d'être aussi commun qu'on le souhaiterait. De ce fait, ce qui tient du bon sens et devrait sembler évident (mais qui n'est pourtant que rarement appliqué) mérite d'être rappelé de temps en temps…

En réalité, le plus difficile n'est pas de s'en souvenir, mais de l'avoir assez assimilé pour adopter la bonne attitude au bon moment. Même si les explications sont intellectuellement séduisantes, le vrai défi se situe dans la mise en pratique au quotidien. Pour prouver que la mise en œuvre du leadership équi-bienveillant est possible dans la « vraie vie », j'ai inséré

au fil du texte des témoignages authentiques, recueillis auprès de « vraies personnes », même s'ils ont été anonymisés. C'est en effet sur le terrain que tout se joue, pas dans les livres.

J'espère que cet effort de synthèse vous permettra de gagner du temps, en vous évitant d'avoir à découvrir par vous-même ce que j'ai laborieusement appris en faisant beaucoup d'erreurs. J'espère surtout que la mise en œuvre du leadership équi-bienveillant vous apportera, ainsi qu'à vos équipes, une meilleure qualité de vie au travail. Pour y parvenir, il suffit parfois de changer peu de choses. En plus, vous améliorerez la performance, l'agilité et finalement le succès collectif de vos équipes.

Dernière précision : vous constaterez que je me suis permis de renoncer à l'écriture inclusive. Loin de moi l'idée que le masculin domine le féminin ! Ce choix pragmatique a été fait dans le seul but d'alléger la lecture (et l'écriture !), étant entendu que chaque fois qu'un pronom ou nom masculin est utilisé pour des raisons pratiques, il inclut tous les genres possibles et imaginables.

Avertissement

Premier avertissement

Cet ouvrage part du principe que le travail peut être source de satisfaction, de gratification et d'accomplissement de soi. Il s'inscrit dans la ligne de pensée de la « théorie Y » de Douglas McGregor[1] ou encore du grec ancien qui considère le travail comme une forme de liberté.

Ceux qui perçoivent quant à eux le travail comme une forme d'aliénation sont invités à passer leur chemin. Leur perception du travail repose sur ce que Grégoire Sommer[2] explique ainsi : « Le mot qui désigne en grec moderne le travail (*douleia*) garde le souvenir de l'activité de l'esclave dont on disait qu'elle était en tout point différente de l'œuvre créatrice de l'homme libre. Pour la réaliser, ce dernier doit disposer de ce dont l'esclave est privé, à savoir du "loisir" (*scholê*, d'où notre école). Dans le contexte chrétien, la notion de "travail" est intimement liée à l'épisode biblique de la chute de l'homme. » Ce livre n'est pas pour eux. Il n'est pas non plus pour les afficionados de la « théorie X » de McGregor ni

1. https://fr.wikipedia.org/wiki/Théorie_X_et_théorie_Y
2. « Le mot «travail» en allemand (*werk*) ou en anglais (*work*) se construit sur la même racine que le mot grec *ergon*, un mot qui nous parle de la «puissance» de l'homme, de ce qu'il peut (*dunamis*) et atteste de sa capacité à «mettre en œuvre». En actant sa puissance, l'homme s'accomplit. Le travail comme œuvre «poétique», en grec *poiein* : faire, créer, d'où notre activité poétique.
   Pour les Grecs de l'Antiquité, par exemple, cette activité constituait le propre de l'homme libre, la liberté étant définie comme ce qui rend possible le geste de création. Par opposition, l'esclave est celui qui ne parvient pas à ce niveau «poétique». L'œuvre poétique implique en effet temps libre et loisir. En grec toujours, l'école (*scholê*) désigne ce temps libre. » Grégoire Sommer (communication personnelle avec l'auteur).

pour les personnes aux yeux desquelles le travail n'est qu'un mal nécessaire pour payer leurs factures et leurs repas.

Sachant que seuls 20 % des Français éprouvent du plaisir dans leur travail[1], on peut se demander si les 80 % restants perçoivent le travail comme « *douleia* » ou n'y trouvent pas de plaisir parce qu'ils sont simplement mal dirigés. Dans ce dernier cas, ce livre contient, tant pour eux que pour leurs chefs, des clés pour les aider à réintroduire du plaisir dans leur quotidien professionnel.

Second avertissement

Le nombre de leviers pour obtenir l'engagement des collaborateurs étant manifestement important, il saute aux yeux qu'il n'est pas facile d'être un grand leader. Un des objectifs de cet ouvrage est de mettre en évidence cette difficulté et la nécessité d'y consacrer des efforts. En paraphrasant la formule d'Abraham Lincoln (« si vous trouvez que l'éducation coûte cher, essayez l'ignorance »), je dirais : si vous trouvez que le leadership équi-bienveillant coûte cher (en efforts et en temps), essayez le mauvais leadership…

Mon intention n'est pas de vous décourager, mais de vous inviter à être lucide face aux leviers requis pour être un grand leader et conscient des conséquences lorsqu'on ne les prend pas en compte. Maîtriser la totalité des leviers est vraisemblablement peu réaliste. Il faut donc s'efforcer de faire au mieux pour chacun d'entre eux, tout en sachant que la perfection n'est pas de ce monde. Les collaborateurs acceptent les imperfections de leur leader tant qu'ils ont la conviction qu'il essaie sincèrement de faire au mieux dans leur intérêt.

Préparer une bonne soupe ne prend pas plus de temps et ne coûte pas plus cher que d'en préparer une mauvaise. La différence est que celui qui

1. Baromètre Endend-Ipsos sur le bien-être et la motivation des salariés (2012).

en prépare une bonne a fait l'effort préalable d'apprendre à cuisiner. Il a investi un peu de temps pour assimiler les pratiques d'excellence. Quant à celui qui se lance dans la préparation d'un repas sans avoir acquis les fondamentaux de la cuisine, il paiera son ignorance par la suite. Il en va de même pour le leadership…

Comme en cuisine, où le bon cuisinier aime la bonne nourriture, le bon leader doit aimer les gens et s'intéresser à leur bien-être. Les nombrilistes qui pensent exclusivement à eux et considèrent leurs collaborateurs comme une ressource au service de leur gloire et de leur carrière ne seront jamais des leaders tels qu'ils sont définis dans cet ouvrage. Cela implique que tout le monde n'est pas fait pour être un vrai leader.

Toute personne ayant l'ambition de diriger doit accepter qu'il s'agit d'une responsabilité exigeant un effort. L'effort de comprendre les leviers de l'engagement et de consacrer du temps et de l'attention aux autres.

La solution de facilité pour obtenir des autres ce que vous attendez d'eux réside dans l'usage de la force ou l'exercice de votre autorité hiérarchique. L'inconvénient est que vos collaborateurs feront alors le strict minimum pour ne pas perdre leur job. Or ce n'est pas avec des minimalistes que vous obtiendrez la performance maximale… Pour éviter cela, vous devez être prêt à consacrer du temps et de l'attention à vos collaborateurs. Ce livre est destiné à ceux qui sont non seulement désireux d'investir pour profiter ensuite des fruits de leur investissement, mais aussi capables de réserver de la place pour les autres dans leur emploi du temps.

Avis à ceux qui estiment ne pas avoir le temps : il y a suffisamment d'ouvrages consacrés à la gestion du temps pour que je m'abstienne d'en expliquer les principes ici ! Je me contenterai de rappeler qu'on trouve toujours le temps de faire ce qui est important à nos yeux… Je me souviens par exemple d'un cadre qui disait ne pas avoir le temps de faire du sport, et qui a complètement changé de discours après avoir subi un incident cardiaque. Lorsque son cardiologue lui a expliqué que, s'il ne faisait pas de sport, son prochain rendez-vous serait au cimetière, il a