

YVES LE BIHAN

L'ère du leader positif

En combinant psychologie positive, neurosciences et méditation de pleine conscience, Yves Le Bihan, coach de dirigeants, propose le modèle du « leader positif ». Par une transformation personnelle profonde, l'idée est de devenir un leader altruiste, afin de changer son entreprise, mais aussi la planète. Propos recueillis par **Fabien Soyez**

Pourquoi est-il important de transformer le modèle actuel d'entreprise ?

La plupart des modèles de leadership en France restent figés au xx^e siècle, alors que le tsunami numérique embarque tout sur son passage. Le modèle dominant est toujours celui du « *command & control* ». Mais le monde d'aujourd'hui, plus complexe, force le dirigeant à se remettre en cause et à faire preuve de beaucoup plus de lucidité et d'humilité. Le dirigeant qui n'en aurait pas conscience risque d'être balayé. Le numérique accélère aussi l'interdépendance et l'interconnexion. Pour le leader, cela implique d'être en contact avec des équipes plus dispersées et d'avoir une attention plus grande, afin de repérer ce qui pourrait mettre en danger son modèle économique.

Pour vous, les leaders doivent devenir « positifs ». C'est-à-dire ?

En vingt ans, aucune innovation managériale forte ne s'est répandue dans les entreprises. On pourrait parler de l'entreprise libérée, mais ce n'est pas vraiment un modèle. L'holocratie et les modèles de gouvernance limitant les strates hiérarchiques sont



© Xavier Chabert

Après vingt ans passés dans l'industrie, **Yves Le Bihan** est devenu coach de dirigeants. Chercheur associé à la chaire Essec du changement, il a fondé en 2013 l'Institut français du leadership positif (IFLP), un « think & do tank » sur les nouveaux modèles de leadership et la transformation des dirigeants.

intéressants, mais loin d'être dominants. Il y a une urgence à transformer nos dirigeants en leaders positifs. Pour attirer et retenir les « *millennials* » (1) qui s'apprentent à prendre le pouvoir, ils ont intérêt à se transformer et à adopter une posture d'humilité,

de présence attentive, d'ouverture, de proximité, d'altruisme. On est passé d'un monde hiérarchique, vertical, à une plateformes, avec des organisations plates. La manière de diriger doit changer : le passage du haut vers le bas de la pyramide a de moins en moins sa place. Je prône un modèle de leadership qui part, non pas du haut vers le bas, mais de l'intérieur de soi vers l'extérieur. Il s'agit d'un leadership plus en conscience, où le dirigeant fait des choix plus justes, plus éclairés, qui impactent son entreprise... et notre planète.

(1) *Millennials (ou millennials) pour enfants du millénaire ou génération Y.*

Plus concrètement, quelles sont les choses à travailler pour changer son leadership ?

Le leader positif conserve les piliers du leadership : il porte une vision, montre l'exemple, favorise la coopération...

Mais il s'équipe aussi d'une nouvelle enveloppe d'habiletés. Le besoin de reconnaissance au travail est l'un des besoins fondamentaux des collaborateurs. Le leader positif va au contact des individus et prend soin d'eux en les écoutant. Il fait aussi preuve de gratitude – un sentiment puissant qui engendre bien-être et engagement. Il mobilise aussi, dans son organisation, les « forces personnelles » de ses collaborateurs – traits de caractère ou valeurs (curiosité, persévérance, générosité...) – qui génèrent plus de bien-être, d'énergie et de performance. Une autre qualité du leader positif est l'auto-compassion – cette capacité, dans un environnement économique anxiogène, à accueillir avec sympathie ses limites et ses doutes.

En quoi le leadership positif permet-il de réconcilier performances humaine et économique ?

Les dirigeants doivent bien comprendre que le bien-être global des collaborateurs, ce n'est pas juste mettre des baby-foot, des meubles, des murs colorés et des plantes vertes ! C'est en créant les conditions de l'épanouissement puis de l'accomplissement au travail que vous générez de l'engagement, et donc une performance durable. Un leader positif prend soin de ses collaborateurs. Il s'assure qu'ils se sentent bien dans leur travail. Quand ils rentrent chez eux, épanouis, ils « contaminent » ensuite positivement leur entourage et leur communauté.

Quelles pratiques peuvent favoriser ce passage au leadership positif ?

Le modèle du leader positif repose sur trois disciplines : la psychologie positive, les neurosciences cognitives et les sciences contemplatives, comme la méditation de pleine conscience. La psychologie positive étudie les comportements qui favorisent le bien-être. Les neurosciences, c'est-à-dire l'étude des mécanismes neuronaux, ainsi que les sciences contemplatives, qui consistent à « entraîner » son esprit, permettent de développer de nouvelles ressources mentales : concentration, flexibilité émotionnelle, attention, ouverture aux idées nouvelles. Le comportement le plus attendu d'un dirigeant par ses collaborateurs, c'est la cohérence entre valeurs et actes. Pour retrouver cette cohérence, un certain nombre d'exercices peuvent être effectués. Par

exemple, « l'exercice des carafes » (2), qui permet de rétablir ses priorités : on vous propose 10 carafes, puis on vous demande d'inscrire sous chacune d'elles vos priorités (famille, amis, santé, carrière...) et de les remplir selon leur importance. Très souvent, les dirigeants ne remplissent pas assez celles qui sont pourtant prioritaires. La pratique de présence attentive, par des exercices de respiration notamment, permet aussi de mieux se connaître et de se reconnecter à soi.

Ces pratiques peuvent-elles changer l'entreprise en profondeur ?

Tout à fait. Le leadership positif affecte le dirigeant, mais aussi son organisation et la société qui l'entoure. Plus les leaders sont altruistes et passionnés, plus ils entraînent leurs collaborateurs avec eux. Le comportement du leader positif mène finalement vers un

modèle d'entreprise « positive », performante et épanouissante, mais aussi solidaire et responsable. La Southwest Airlines, exemple d'entreprise positive, fait de l'épanouissement des collaborateurs une vertu cardinale (c'est la seule compagnie aérienne à ne pas avoir effectué de licenciements au lendemain du 11-Septembre et c'est la première à s'être redressée ensuite), mais agit aussi positivement. Elle a par

exemple mis en place un programme de remplacement des sièges de ses avions : le cuir en excédent est donné à des ONG africaines. Tout est parti du comportement vertueux de son dirigeant, et cette action faisant sens, la fierté et l'engagement des salariés en ont été décuplés.

Créer une nouvelle culture d'entreprise, ce n'est pas simple.

Créer une culture d'entreprise positive, humaniste, juste et responsable est loin d'être simple : un dirigeant doit être capable de mettre son ego de côté, de se départir de sa posture d'autorité. Tout cela nécessite une transformation personnelle. Or nos leaders sont formatés, que ce soit par les écoles de commerce ou d'ingénieurs : on les forme à devenir des « super-héros » capables de « tenir la barre ». Il faut, à mon sens, passer de ce « leader héroïque » à un leader authentique, solidaire et humble. Imprégnés d'une culture d'entreprise ancienne de « *command & control* », les dirigeants auront-ils le courage de se remettre en question ? Cette transformation ne se fait pas en six mois ou un an. Mais ont-ils vraiment le choix ? **S**

(2) Cf. Le Leader positif. Psychologie positive et neurosciences : les nouvelles clés du dirigeant, Yves Le Biban Paris, Eyrolles, 2016.