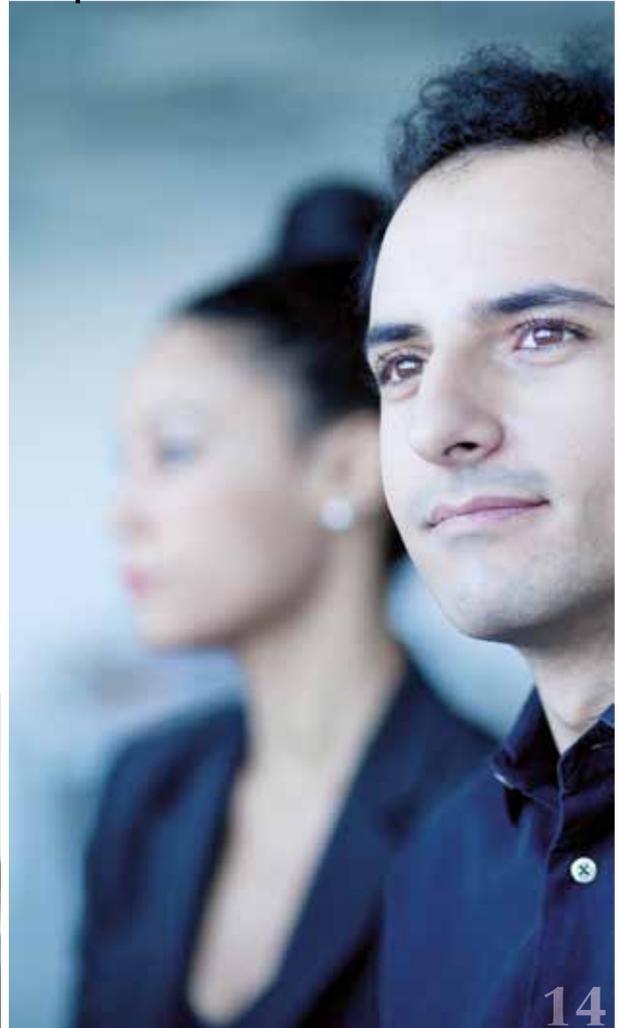


BUSINESS *digest*

The Container Store :
modèle d'entreprise
empathique

**L'empathie
organisationnelle
est-elle rentable ?**

Votre éthique, facteur
de performance collective



Le leadership éthique
comme réflexe chez Volvo
Cars

**La pleine conscience
au travail :**
mode ou véritable levier de performance ?

édito

La Firme



Mehdi Ramdani
Rédacteur en chef

1991, Memphis. Un brillant avocat fraîchement diplômé de Harvard rejoint le cabinet Bendini, Lambert and Locke qui l'attire avec un salaire à six chiffres et une BMW flambant neuve. Mais l'idylle tourne court lorsque Mitch McDeere s'aperçoit que son entreprise fait assassiner certains de ses employés, escroque ses clients et entretient des liens douteux avec la mafia. Rassurez-vous ce n'est que le scénario du bestseller de John Grisham, *La Firme**. L'incarnation du mal... et l'occasion pour le romancier américain, qui a lui-même commencé sa carrière dans un cabinet d'avocats, de marquer tout son mépris pour ces entreprises et leurs dirigeants « pervers par l'argent » dans les années 1980-1990 (marotte de l'auteur). 25 ans plus tard, les scandales Enron ou Lehman Brothers ont éclaté au grand jour et *La Firme* séduit moins les talents et les clients. Certaines entreprises qui affichent parmi les plus belles réussites de ces dernières années (Google, Whole Foods, Tata, Unilever...) se revendiquent même désormais d'un capitalisme « conscient », super créateur de valeur pour toutes les parties prenantes : actionnaires, certes, mais à même échelle collaborateurs, clients, environnement, société... Cette responsabilité d'un nouveau genre est au cœur de ce nouveau numéro : avec l'« empathie organisationnelle » dans notre premier dossier, qui pointe les résultats d'une étude montrant que les entreprises dites empathiques affichent des performances financières 20 % plus élevées que la moyenne de leurs secteurs. Puis, thème de notre deuxième dossier, avec le « leadership éthique », point commun des dirigeants d'entreprises empathiques. Soit la capacité à agir conformément à des valeurs universelles telles l'honnêteté, l'intégrité, la compassion, le courage et le respect.

Bonne lecture !

* *La Firme* de John Grisham (Robert Laffont, 1992) / *The Firm* (Random House, 1991).

Sommaire

4 ENTREPRISE RESPONSABLE

L'empathie organisationnelle n'est pas une injonction paradoxale

D'après, entre autres, « Corporate Empathy Is Not an Oxymoron » de Belinda Parmar (*Harvard Business Review*, janvier 2015) et « The Empathy Era: Women, Business and the New Pathway to Profit » de Belinda Parmar (*Lady Geek*, juin 2014).

Témoignage : **Kip Tiddell**, fondateur et CEO de The Container Store.

À vous de jouer : Développez une culture de l'empathie

D'après, entre autres, *The Empathy Era* de Belinda Parmar (*Lady Geek*, juin 2014) et *Empathie et compassion en entreprise* de Gilles Teneau (ISTE Editions, février 2014).

14 LEADERSHIP

Return On Character: The Real Reason Leaders and their Companies Win

D'après l'ouvrage de Fred Kiel (*Harvard Business Review Press*, mars 2015).

Témoignage : **Erica Wikman**, chief compliance officer, Volvo Cars Group.

À vous de jouer : Comment prévenir la cécité éthique ?

D'après, entre autres, « Pourquoi des managers même pas méchants prennent-ils des décisions immorales ? » de Sonia Arnal (*Allez savoir !* janvier 2015) et « How unconscious bias affects everything you do » de Howard Ross (*Fast Company*, octobre 2014).

24 FOCUS

La pleine conscience au travail : mode ou véritable levier de performance ?

27 NOUVEAUTÉS



19, rue Martel - 75010 Paris

Tél. : 01 56 03 55 95

Fax : 01 56 03 55 56

e-mail : contact@business-digest.eu

www.business-digest.eu

RÉDACTION Fondateurs : Carine Causse, Florian Grill, Pierre-Paul Leccia, Françoise Tollet • **Directeur de la publication** : Françoise Tollet • **Rédacteur en chef** : Mehdi Ramdani • **Rédacteurs** : Andrea Davoust, Marianne Gérard, Caroline Kelcher, Emmanuel Surun • **Secrétariat de rédaction et maquette** : Dominique Charland • **Direction artistique** : Christian Scheibling • **Service abonnés** : Hélène Salvan

Imprimé par l'imprimerie Point 44 - ZA des Nations - 342, rue du Professeur Paul Milliez 94500 Champigny-sur-Marne • Commission Paritaire : n° 0918 T 83594 • ISSN : 1167-2064 • Dépôt légal à parution. Prix de l'abonnement : 190€ par an HT. TVA : 2,1 % • Prix du numéro : 30€ HT Business Digest est édité par Business Digest, SA au capital de 38 113€ constituée le 17 janvier 1992

Siège social : 19, rue Martel - 75010 Paris • Président du Conseil de surveillance : Florian Grill • Principaux actionnaires : Maurice Benzaquen, Florian Grill, Françoise Tollet • Publication adhérente à la Fédération Nationale de la Presse Spécialisée (Section Presse Économique Juridique Politique). © 1992, BUSINESS DIGEST, Paris.

Tous droits réservés. Aucun extrait de cette publication ne peut être reproduit, sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit, notamment par photocopie et microfilm, sans l'autorisation écrite préalable de l'Éditeur. Business Digest est une marque déposée.



Imprimé avec des encres à base d'huile végétale sur papier issu de sources responsables.



© istockphoto / GlobalStock

L'empathie organisationnelle est-elle rentable ?

3

POINT DE VUE : L'empathie organisationnelle n'est pas une injonction paradoxale

D'après, entre autres, « Corporate Empathy Is Not an Oxymoron » de **Belinda PARMAR** (*Harvard Business Review*, janvier 2015) et « The Empathy Era: Women, Business and the New Pathway to Profit » de **Belinda PARMAR** (*Lady Geek*, juin 2014).



6

TÉMOIGNAGE : The Container Store : modèle d'entreprise empathique

D'après une interview avec **Kip TINDELL** et son livre *Uncontainable: How Passion, Commitment, and Conscious Capitalism Built a Business Where Everyone Thrives* (Grand Central Publishing, octobre 2014).



8

À VOUS DE JOUER : Développez une culture de l'empathie

D'après *The Empathy Era: Women, Business and the New Pathway to Profit* de **Belinda PARMAR** (*Lady Geek*, juin 2014) ; *Empathie et compassion en entreprise* de **Gilles TENEAU** (ISTE Editions, février 2014) et « Empathy : the Most Valuable Thing They Teach at HBS » de **James ALLWORTH** (*Harvard Business Review*, mai 2012).



En bref

Les entreprises qui font preuve d'« empathie organisationnelle » sont **20 % plus performantes que leurs concurrentes**. Elles ne choisissent pas entre engagement de leurs collaborateurs, gestion exceptionnelle de la relation client ou RSE, mais sont engagées dans ces trois domaines à la fois.

Kip Tindell a créé The Container Store en 1978 avec pour ambition de prendre soin de toutes ses parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, société). À la clé : une croissance annuelle à deux chiffres depuis près de 40 ans et une des entreprises américaines où il fait le meilleur travailler.

Le management joue un rôle décisif pour développer une culture de l'empathie : 1) il crée un cadre propice au souci de l'autre en fédérant ses équipes autour d'une mission commune ; 2) il responsabilise ses collaborateurs ; 3) il protège ses équipes en fixant des limites à l'exercice de l'empathie.

L'empathie organisationnelle

n'est pas une injonction paradoxale

D'après « Corporate Empathy Is Not an Oxymoron » de **Belinda PARMAR** (*Harvard Business Review*, janvier 2015) ;
« The Empathy Era: Women, Business and the New Pathway to Profit » de **Belinda PARMAR** (*Lady Geek*, juin 2014) et
« Empathy : the Most Valuable Thing they teach at HBS », de **James ALLWORTH** (*Harvard Business Review*, mai 2012).

Ces dernières années ont vu émerger des entreprises se réclamant d'un capitalisme « conscient¹ » (Starbucks, Walmart, Whole Foods, Tata...). Une approche de la responsabilité visant non pas à opposer profits et engagement social et environnemental, mais à créer plus de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Caractéristique clé de ces entreprises dites conscientes : une empathie gravée dans leur ADN organisationnel, qui leur permet de comprendre et de répondre à la fois aux attentes des collaborateurs, des clients et de tout leur écosystème.

2014 au Royaume-Uni, ces entreprises « empathiques » affichent une performance supérieure de 20 % à la moyenne de leur secteur. Et cette performance s'inscrit dans la durée. Dans la dernière édition de son ouvrage *Firms of endearment*² parue en 2014, Raj Sisodia montre que les revenus cumulés des firmes qualifiées d'empathiques, qu'il a suivies à travers le monde entre 1998 et 2013, sont 14 fois supérieurs à ceux des 500 sociétés américaines de l'indice boursier S&P.

Les entreprises les plus performantes, selon Belinda Parmar, ne choisissent pas entre engagement de leurs collaborateurs, gestion exceptionnelle de la relation client ou RSE. Elles sont engagées dans ces trois domaines à la fois : elles font preuve de ce que la consultante appelle l'« empathie organisationnelle » (voir encadré). Soit la capacité à prendre soin de l'ensemble de leurs parties prenantes. Selon une étude qu'elle a réalisée en

CULTIVER L'EMPATHIE VIS-À-VIS DE SES ÉQUIPES

En 2013, lors de la quatrième édition de la conférence Wisdom 2.0, le CEO de LinkedIn Jeff Weiner témoignait qu'en grande

À RETENIR

- **L'empathie organisationnelle est la traduction de l'engagement d'une entreprise** à créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes, simultanément.
- **Un management empathique est une excellente base de gestion des équipes**, et facteur clé de mobilisation et d'engagement dans la durée.
- **L'empathie organisationnelle est également le meilleur ingrédient** pour résoudre l'équation si fragile de la confiance client de façon durable.
- **Le rôle clé que jouent les entreprises empathiques dans leur écosystème** les amène à être performantes parce qu'elles sont responsables.

Empathie organisationnelle

Belinda Parmar définit l'empathie comme la capacité à « se mettre à la place de l'autre, sentir ce qu'il ressent, voir le monde de son point de vue et, ainsi, anticiper ce dont il a envie et besoin, parfois avant même qu'il n'en ait lui-même conscience ». En termes organisationnels, l'empathie s'exprime dans les relations que noue une entreprise avec l'ensemble de ses parties prenantes : employés, clients, fournisseurs, société...

Source : empathyera.org

partie, la réussite de LinkedIn reposait sur l'empathie, mise notamment au cœur de ses pratiques managériales.

■ L'empathie, pour mobiliser les talents

Ce n'est plus un secret : les structures pyramidales ne favorisent ni la circulation d'information ni la créativité. « J'ai eu beaucoup d'expériences malheureuses dans des entreprises de la vieille école, se fiant trop aux statistiques et à l'approche très hiérarchique. Dans cette culture non empathique, nous étions nombreux à penser que nos voix n'étaient pas entendues », témoigne Belinda Parmar, consultante qui a popularisé le concept d'empathie organisationnelle avec son ouvrage *The Empathy Era*³. En méconnaissant la valeur de l'attention portée à chaque collaborateur, ces entreprises se coupent d'une partie de leurs forces. Autant de hauts potentiels déçus qui optent pour le désengagement ou la sortie.

■ L'empathie, pour favoriser bien-être et performance

Si toutes les organisations multiplient les mesures pour préserver le bien-être de leurs salariés, les plus ambitieuses cherchent à favoriser leur épanouissement au travail. Le vendeur de chaussures en ligne Zappos, dont le chiffre d'affaires s'est envolé de 1 million à 1 milliard de dollars entre 2000 et 2008, fait ainsi partie du top 10 des entreprises américaines où il fait bon travailler. Outre ses pratiques de management qui favorisent l'autonomie, des pratiques empathiques visent à anticiper les besoins des employés en leur offrant de multiples services : conciergerie, plan de retraite, accès gratuit à une bibliothèque et à une salle de sport, programme de coaching personnalisé...

ÊTRE AU PLUS PROCHE DE SES CLIENTS

« L'empathie permet de comprendre ce que les consommateurs veulent ; et donner aux consommateurs ce qu'ils veulent est le secret du succès », affirme Richard Reed, cofondateur des smoothies Innocent.

■ L'empathie pour comprendre les attentes du marché

L'empathie est bien meilleure conseillère que les études de marché, selon la théorie du « *job-to-done* » de Clayton Christensen, spécialiste de l'innovation de rupture à la Harvard Business School ; la plupart des entreprises segmentent leurs marchés en utilisant des critères sociodémographiques, alors que le consommateur, lui, a une tout autre approche : il cherche simplement à s'emparer de la meilleure offre, celle qui peut résoudre l'un de ses problèmes ou répondre à l'un de ses besoins ou envies. C'est cette capacité à anticiper les besoins des consommateurs qui a permis à Netflix de rebattre les cartes du marché du divertissement. L'entreprise, qui a débuté dans la location de DVD par correspondance, a compris, avant même ses futurs clients, le confort que pourrait apporter une offre légale de streaming vidéo. Début 2015, Netflix compte 57,4 millions d'abonnés dans le monde.

■ L'empathie, pour créer des relations de confiance avec ses clients

Confrontées à des clients soucieux de dialogue et de transparence, les entreprises éthiques pratiquent l'écoute active à travers ...

Qui sont les acteurs de l'empathie organisationnelle en interne ?

Selon Gilles Teneau, chercheur associé au CNAM, auteur d'*Empathie et compassion en entreprise* (ISTE Editions, février 2014), les entreprises les plus empathiques comptent dans leur rang un grand nombre de « *toxic handlers* », des collaborateurs capables d'écoute pour absorber les tensions et désamorcer les conflits. Ces individus, que rien ne distingue apparemment de leurs collègues (ni fonction, ni place dans l'organigramme), peuvent être de trois types :

1. **le porteur de confiance**, qui repère la souffrance, l'écoute, mais là s'arrête souvent son intervention ;
2. **le porteur de souffrance**, qui fait preuve d'une vraie empathie au risque d'y laisser ses plumes (*burnout*, épuisement, etc.) ;
3. **le porteur de compassion**, qui sait prendre sur lui les souffrances et les évacuer.

Pour le manager, déployer durablement l'empathie organisationnelle suppose d'identifier ces « *toxic handlers* » et de les aider à affirmer leur empathie sans se laisser submerger par la charge émotionnelle que cela représente.

... tous leurs canaux de communication : téléphone, *email*, messagerie instantanée, réseaux sociaux. Le *call center* de Zappos est ainsi joignable 24h sur 24 et il n'existe aucune limite sur la durée des appels qu'il traite : l'objectif de ses téléopérateurs est de tisser une relation de confiance avec leurs interlocuteurs tout en assurant un parfait service après-vente. À une époque où les réseaux sociaux font et défont les réputations à la vitesse d'un tweet, « l'empathie peut également réhabiliter l'image de l'entreprise quand elle a été écornée », pointe Belinda Parmar. Et en cas d'erreur, la confiance qu'aura su gagner une entreprise auprès de ses clients lui permettra de rebondir plus rapidement.

AGIR EN ACTEUR RESPONSABLE DE SON ÉCOSYSTÈME

59 % des 150 « entités économiques » (organisations et pays confondus) les plus puissantes de la planète sont des entreprises⁴ et... les entreprises qualifiées d'empathiques associent un tel pouvoir à leur engagement sociétal.

■ L'empathie, par respect pour les communautés locales

Les entreprises faisant preuve d'empathie assument une responsabilité éthique vis-à-vis de leurs parties prenantes extérieures, en particulier leurs fournisseurs. La problématique des minéraux issus des zones de conflit, telles que la République Démocratique du Congo, a ainsi amené Motorola et Apple à revoir leur approvisionnement pour leurs produits d'électronique grand public, quitte à augmenter les coûts de production de certains composants de plus de 50 %. Résultat : malgré des prix supérieurs, ces entreprises sont perçues comme responsables par des consommateurs de plus en plus attentifs aux classements éthiques des marques de téléphones portables. Soucieux d'équité, le conglomérat indien Tata promet quant à lui le développement économique de l'Inde rurale afin de « rendre à la communauté ce qu'il a gagné grâce à elle ». Il améliore ainsi la qualité de vie des populations locales en finançant des initiatives destinées à résoudre les problèmes d'éducation et de chômage. En formant (dans l'entreprise ou en partenariat avec des universités locales)

de jeunes Indiens peu qualifiés, le groupe bénéficie en retour d'un accès facilité à une main-d'œuvre performante.

■ L'empathie, pour une croissance durable

Cette empathie se manifeste également par leur attitude à l'égard de l'environnement. Les smoothies Innocent (marque de boissons créée en 1999 et rachetée par Coca-Cola en 2013) sont très actifs dans ce domaine. La marque était la première au monde à utiliser des emballages entièrement recyclables. Elle sélectionne des fruits issus de l'agriculture durable et une partie de ses profits annuels, reversés à sa Fondation, financent des ONG de divers pays (Costa Rica, Bangladesh, Inde...) qui aident les communautés locales à exploiter durablement leurs ressources naturelles. À la clé pour l'entreprise anglaise, outre une image de marque valorisée, un accès privilégié et durable à des filières de fruits d'excellente qualité à travers le monde pour confectionner ses produits.

Dans cette logique d'empathie organisationnelle, certaines entreprises commencent même à s'inviter dans les débats de société. Mais plus elles prennent position à travers les prises de paroles de leurs dirigeants, plus elles s'exposent aux critiques. Howard Schultz, CEO de Starbucks, a ainsi créé la polémique en lançant dans ses boutiques américaines début 2015 la campagne « Race Together ». Très controversée, l'initiative qui invitait les consommateurs et les employés à parler des « problèmes de races » en prenant leur café a finalement été abandonnée en mars 2015. De même Apple, qui se pose souvent en modèle d'entreprise éthique, fait actuellement l'objet d'une enquête du fisc français pour son habileté à échapper à l'impôt. Preuve que, même pour les championnes de l'empathie, le fossé entre la parole et les actes peut être difficile à combler. ■

1. Voir *Conscious Capitalism* de Rajendra Sisodia et John Mackey (Harvard Business Review Press, janvier 2013) et « Pourquoi le capitalisme doit-il être "conscient" ? », *Business Digest* n° 234 (mars 2013).
2. Voir « Éthique et performance : les entreprises qui font l'unanimité » *Business Digest* n° 175 (juin 2007).
3. « The Empathy Era: Women, Business and the New Pathway to Profit » de Belinda Parmar (*Lady Geek*, juin 2014).
4. Enquête « Corporate Clout 2013: Time for Responsible Capitalism » (*Strategy Dynamics Global*, 2013).

Comment mettre l'empathie au cœur de son ADN ?

- **Priorité managériale** : l'empathie organisationnelle est à la portée de toutes les entreprises, PME comme grand groupe : elle ne dépend pas de la taille de l'organisation, mais de ses priorités managériales.
- **Engagement du big boss** : il est important qu'elle soit incarnée par un leader éclairé, qui la soutienne et se positionne en modèle. Exemples : Jeff Weiner, CEO de LinkedIn, Tony Hsieh, CEO de Zappos, etc.
- **Changement culturel** : elle demande d'investir du temps et de l'argent pour être inscrite durablement dans l'ADN de l'entreprise, donc dans sa culture, formelle comme informelle (sensibilisation, formation, coaching, co-développement, etc.)
- **Transparence de l'organisation** : elle exige d'être transparent dans l'ensemble de ses communications internes et externes. Faire preuve d'empathie suppose en effet de nouer des relations de confiance avec ses parties prenantes et donc de faciliter leur accès à l'information détenue dans l'entreprise.

The Container Store

modèle d'entreprise empathique

D'après une interview avec **Kip TINDELL** et son livre *Uncontainable: How Passion, Commitment, and Conscious Capitalism Built a Business Where Everyone Thrives* (Grand Central Publishing, octobre 2014).

Règle d'or imposée à ses équipes par Kip Tindell dès la création de The Container Store en 1978 : « Traitez les parties prenantes, non pas comme vous voudriez être traités, mais comme ELLES veulent être traitées. » Depuis sa création il y a près de quarante ans, l'entreprise qui a inscrit l'empathie dans sa culture connaît une croissance annuelle à deux chiffres. Elle figure également depuis quinze ans dans le classement *Fortune* des 100 meilleures entreprises où travailler.

BIOGRAPHIE



© Flickr / Donald W Reynolds

Kip TINDELL est le fondateur et CEO de The Container Store, leader des solutions de rangement pour les particuliers et les entreprises en Amérique du Nord. Il est passé par l'université d'Austin au Texas, où il était le colocataire d'un autre grand acteur du « capitalisme conscient », John Mackey, le CEO de Whole Foods. Les deux ont quitté l'université sans aucun diplôme.

The Container Store est né à Dallas au Texas en 1978 avec pour vocation d'aider les individus à mieux s'organiser et à se simplifier la vie... en vendant des boîtes vides ! L'enseigne a ainsi développé une ligne de solutions de rangements totalement inédite à l'époque. « C'est aussi à cette époque que Milton Friedman a eu cette fameuse phrase "la seule raison d'être d'une entreprise est de maximiser les profits des actionnaires". Chez The Container Store, nous avons décidé d'adopter une approche différente, notre conviction étant que le rôle des entreprises conscientes est d'équilibrer et de satisfaire les besoins de toutes leurs parties prenantes », explique Kip Tindell.

Près de 40 ans après sa création, l'enseigne compte 70 magasins, 6 000 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires annuel de 750 millions de dollars.

Attirer et fidéliser les meilleurs talents

Satisfaire toutes les parties prenantes, l'idée est ambitieuse, mais par où commencer concrètement ? Kip Tindell a choisi de se préoccuper d'abord de ses collaborateurs. « En prenant davantage soin d'eux que quiconque (en les payant mieux et en les formant plus) ils prendront en retour davantage soin de nos clients que nos concurrents. Cela permet de fidéli-

ser nos clients, ce qui finalement profite aux actionnaires. » Et tout commence par le recrutement d'individus brillants. Kip Tindell explique que son expérience lui a permis de comprendre qu'un collaborateur brillant équivalait, en termes de productivité, à trois bons employés. Le problème est que la plupart des magasins ont mis de côté ce principe parce qu'ils estiment qu'il est impossible d'attirer des talents à des postes de vendeurs en boutiques. Chez The Container Store, non seulement les employés à temps plein des magasins sont payés en moyenne 48 000 dollars par an (entre 50 et 100 % de plus que la moyenne du marché), mais chaque ...

... nouvelle recrue bénéficie la première année de 263 heures de formation (contre huit heures en moyenne dans le secteur). Résultat : les effectifs connaissent un *turnover* de 10 %, alors qu'il est de 100 % dans le commerce de détail. Selon Kip Tindell, la productivité de ses collaborateurs est trois fois plus élevée que celle de ses concurrents pour un coût moins de deux fois supérieur.

Développer une relation de confiance avec les clients

Et l'excellence des employés bénéficie directement aux clients. Depuis la création du premier magasin à Dallas en 1978, l'ambition de The Container Store n'est pas de « vendre des boîtes vides », mais d'améliorer le quotidien de ses clients. Pour cette raison, Tindell demande à ses vendeurs de nouer de vraies relations de confiance avec les clients : ils ont toute liberté pour comprendre les besoins des clients dans des relations en face-à-face. Ils ont pour consigne de ne pas être intrusif (pas de « Bonjour Monsieur, Comment allez-vous aujourd'hui ? En quoi puis-je vous aider » à l'américaine), mais également d'être très présent en rayons pour que les clients n'aient jamais à les chercher. Et contrairement à ce qui se fait dans beaucoup d'enseignes, le temps passé par client n'est pas évalué, pas plus que la capacité à lui vendre des produits ou services supplémentaires, dont il n'aurait pas besoin. « Ce qui est le plus désagréable pour la plupart des vendeurs est l'idée d'avoir à faire des ventes forcées », explique Kip Tindell. Il demande au contraire à ses équipes de se focaliser sur l'aide qu'ils peuvent apporter à leurs clients. Résultat : le taux de fidélité (la part des clients qui viennent plus de deux fois par mois dans ses magasins) dépasse les 40 % alors qu'il est inférieur à 10 % en moyenne chez ses concurrents.

Créer une relation gagnant-gagnant avec ses fournisseurs

La plupart des fournisseurs de The Container Store sont de petits fabricants qui pourraient facilement mettre la clé sous la porte si l'enseigne arrêta de leur passer commande. Une relation qui met The Container Store en position de force et pourrait pousser l'entreprise à mettre une

FICHE ENTREPRISE THE CONTAINER STORE

Date de création : 1978.

Siège social : Coppell, Texas.

Activité : vente au détail de solutions de rangement.

Effectifs : 6 000 collaborateurs.

Chiffre d'affaires : 750 millions de dollars.

pression folle sur ses prestataires, notamment concernant les prix. « En matière d'affaires, certains pensent qu'ils doivent exploiter leur prestataire pour réussir, tout en lui tenant des propos tels que "ne le prends pas personnellement, ce sont juste les affaires". Je n'ai jamais compris cette manière de penser. » Kip Tindell a mis en place des processus opérationnels pour protéger les fournisseurs : l'entreprise co-finance le développement de nouveaux produits, passe des commandes pendant les périodes de récession pour s'assurer que les usines continuent à tourner, et les paie toujours à l'heure (et parfois en avance quand ils ont des soucis de trésorerie). En échange, les fournisseurs assurent une prestation de qualité, réservée en priorité à l'enseigne. Résultat : la plupart des produits vendus dans les magasins The Container Shop sont des exclusivités que l'on ne retrouve pas chez Ikea.

Défendre tout son écosystème

Et l'engagement de The Container Store va bien au-delà de ses collaborateurs, clients et fournisseurs. Kip Tindell sait qu'il est redevable à la société dans son

ensemble. C'est pourquoi il entend rendre à tout son écosystème une partie de la richesse qu'il crée :

- **maintien de l'emploi en période de crise** : pendant la crise de 2008, alors que l'enseigne était sévèrement touchée par la baisse du pouvoir d'achats, Kip Tindell a pris la décision de ne licencier aucun collaborateur. En gelant les salaires pendant deux ans, l'entreprise a réussi à traverser la crise sans encombre ;
- **réduction de son impact sur l'environnement** : The Container Store, travaille avec BNSF Railway et J.B. Hunt Transport Services, pour approvisionner un tiers de ses magasins grâce à un système de transport combinant train et camions. Cela se traduit par une réduction de 40 % de son empreinte carbone et par 300 000 dollars d'économie par an ;
- **financement d'initiatives locales** : l'ouverture de tout nouveau magasin est l'occasion pour The Container Store de lancer une opération visant à reverser à une ONG locale un certain pourcentage des recettes perçues lors du weekend d'ouverture. En 2014, l'ouverture de sept boutiques, s'est traduite par un don de 100 000 dollars.

« Quelle satisfaction 40 ans après l'ouverture du premier magasin The Container Store de voir de jeunes candidats vous expliquer qu'ils ont étudié votre entreprise dans le cadre de leur MBA dans l'une des plus prestigieuses *business schools* américaines », se réjouit Kip Tindell. Mais, au-delà de cette petite satisfaction personnelle, c'est bien l'impression d'être utile à la collectivité qui pousse le CEO à se lever tous les matins. ■

Trois conseils de Kip Tindell aux dirigeants

- 1. Faites-le maintenant** : il n'y a jamais de meilleur moment que le moment présent pour se lancer (dans une innovation, un projet entrepreneurial, etc.).
- 2. Le *business* n'est pas un jeu à somme nulle** : personne n'a besoin de perdre pour qu'un autre gagne. C'est en multipliant les synergies entre vos parties prenantes que vous créez le plus de valeur.
- 3. Soyez conscient de votre impact** : tout ce que vous faites et tout ce que vous ne faites pas a une influence sur votre activité et sur la société dans son ensemble.

En faisant vous-même preuve d'empathie auprès de vos collaborateurs et de l'ensemble de vos parties prenantes (clients, fournisseurs, société, etc.), vous jouez un rôle de modèle. Rôle d'autant plus décisif dans la diffusion d'une culture du souci de l'autre que l'empathie est contagieuse !



© istockphoto / FotoMaximum

Développez une culture de l'empathie

D'après *The Empathy Era: Women, Business and the New Pathway to Profit* de **Belinda PARMAR** (Lady Geek, juin 2014) ; *Empathie et compassion en entreprise* de **Gilles TENEAU** (ISTE Editions, février 2014) et « Empathy : the Most Valuable Thing They Teach at HBS » de **James ALLWORTH** (*Harvard Business Review*, mai 2012).

1 / CRÉEZ UN CADRE PROPICE À L'EXPRESSION DE L'EMPATHIE

Pour exprimer leur empathie dans leurs pratiques quotidiennes, vos collaborateurs ont besoin d'un environnement serein et responsabilisant.

Rassemblez vos équipes autour d'une mission commune

Vos collaborateurs ont-ils une vision claire de la mission de votre entreprise ? Kip Tindell rappelle régulièrement que la mission de The Container Store n'est pas « vendre des boîtes vides », mais « aider les clients à gagner du temps (voir interview page 8). »

- Rassemblez autour d'un idéal commun : partagez votre vision et expliquez comment vous percevez la mission de l'entreprise et votre manière de vous l'approprier. Créez un sentiment d'adhésion à des émotions fortes telles que le sens du service client, la fierté de servir la société, de protéger l'environnement, etc.
- Montrez à vos collaborateurs que leur rôle dépasse le simple accomplissement de leurs tâches quotidiennes, qu'ils servent quelque chose qui dépasse les seuls profits de l'entreprise. Lorsqu'ils sont engagés et fiers d'être unis autour d'une mission

remarquable, ils donnent le meilleur et s'attendent à ce que tout le monde fasse de même, créant ainsi une pression collective vers l'excellence.

Déclinez la mission en responsabilités individuelles

Comment la mission globale de l'entreprise engage-t-elle chaque collaborateur individuellement ? Pour prendre toute la mesure de son rôle, vos collaborateurs doivent comprendre à quel niveau du processus global de satisfaction client ou de responsabilité sociale et environnementale se place leur contribution personnelle.

- Définissez précisément les tâches de chacun : cela permet d'illustrer à quel niveau du processus son travail crée de la valeur, à quel moment il impacte la satisfaction client, ou encore comment il influence l'écosystème de l'entreprise dans son ensemble.
- Limitez votre intervention dans les projets pour que chaque collaborateur s'approprie vraiment ses missions et qu'il soit en mesure de comprendre l'implication de ses décisions.
- Encouragez les débats d'idées et la prise de décision collective pour que vos équipes aient l'occasion de prendre vraiment part aux choix stratégiques de l'entreprise. ...

...

2 / REPENSEZ VOS PRATIQUES MANAGÉRIALES

En pratiquant vous-même le management empathique avec vos collaborateurs, vous jouez un rôle d'exemple qui favorise les bonnes pratiques.

Souciez-vous des autres

Le manager empathique est plus attaché au succès à long terme de son entreprise et de toutes ses parties prenantes qu'à sa propre réussite ou à sa gloire personnelle. L'application de ce principe se traduit par des comportements qui, au quotidien, servent de modèle à ses équipes :

- montrez que vous vous souciez vraiment de vos collaborateurs : écoutez ce que les membres de votre équipe ont à dire. Faites preuve d'humilité et acceptez de faire confiance pour ne pas céder à la tentation du micro-management ;
- intéressez-vous à vos clients : prenez le temps de sortir du bureau pour aller rencontrer vos clients (même si vous occupez une fonction support). Essayez de comprendre leurs besoins et leurs attentes et partagez votre ressenti avec vos équipes ;
- adoptez un comportement éthique vis-à-vis des parties prenantes extérieures : demandez-vous comment vos décisions impactent concrètement vos parties prenantes et comment vous pourriez maximiser la valeur créée pour chacune ;
- ne renoncez pas à votre leadership : attention, empathie ne veut pas dire sympathie. Être empathique, c'est comprendre ce que vit et ressent l'autre. Être « sympathique », c'est partager systématiquement l'expérience, les sentiments ou même les opinions de l'autre. Même empathique, le manager doit conserver son leadership et ne pas céder à la compassion excessive à l'égard de ses collaborateurs.

Responsabilisez vos collaborateurs

L'empathie a pour corollaire des collaborateurs qui se sentent responsables de la satisfaction de toutes les parties prenantes.

- Faites-leur confiance : chez Netflix, la règle qui prévaut est « agissez dans le meilleur intérêt de l'entreprise ». Une approche responsabilisante qui repose sur la confiance accordée à chaque collaborateur et non sur des règles coercitives.
- Donnez-leur confiance en levant toute ambiguïté : rappelez régulièrement la mission de l'entreprise et ses valeurs, veillez à ce que le rôle le plus immédiat de l'équipe soit lisible et intégré par tous, soignez la communication pour être certain que chacun sache ce que vous attendez de lui.
- Développez la confiance mutuelle : encouragez la collaboration pour inviter les membres de votre équipe à acquérir des réflexes d'entraide et de soutien mutuel.

3 / ÉVITEZ LES PIÈGES DE L'EMPATHIE

Si l'empathie est un facteur décisif de performance collective, ses effets bénéfiques peuvent être contrebalancés par des mécanismes incitatifs contradictoires ou par une pratique maladroite.

Luttez contre les injonctions contradictoires

Les indicateurs de performance entrent parfois en contradiction avec les objectifs d'empathie. Par exemple, quand des commerciaux sont rémunérés sur leurs ventes à court terme, les ventes forcées qui sont bien souvent encouragées vont à l'encontre des intérêts réels des clients. Résultat : cette incitation pousse les commerciaux les plus empathiques à adopter le mauvais comportement pour être eux aussi récompensés. Comment lutter contre ces injonctions paradoxales ?

- Analysez les comportements provoqués par votre système d'incitation et identifiez ceux qui nuisent à l'empathie de vos collaborateurs (que ce soit dans leurs relations entre eux ou avec les parties prenantes extérieures).
- Révisez le système pour vous assurer que le souci de l'autre est encouragé et rappelez à vos collaborateurs les comportements désormais attendus, pourquoi et comment ils seront récompensés.
- Découragez les actes égoïstes et récompensez l'entraide grâce à des systèmes d'incitations favorisant les actions collectives et non la réussite personnelle (prix du collaborateur le plus empathique, prime accordée à l'équipe qui aura le mieux exploité les compétences transverses de l'organisation, etc.).

Protégez vos équipes contre les dérapages

Fixez des limites à la manière d'exercer l'empathie pour que vos collaborateurs prennent conscience de certains dangers :

- mal comprendre l'autre : vouloir « se mettre à la place de l'autre » ne permet pas toujours de le comprendre parce qu'il est difficile d'abandonner totalement ses propres valeurs et schémas mentaux... Rappelez que l'objectif est de s'ouvrir à l'autre, de l'écouter avec bienveillance, pas forcément de ressentir tout ce qu'il éprouve ;
- surcharge émotionnelle : certains individus, véritables éponges émotionnelles, peuvent avoir tendance à se laisser déborder par les émotions des autres quand ils pratiquent l'empathie. Vous devez apprendre à identifier ces individus et les aider à se protéger ;
- négation de ses propres intérêts : certaines personnes (collègues, clients ou fournisseurs) peuvent abuser de l'empathie de vos collaborateurs en jouant avec leurs émotions pour exiger toujours plus d'eux (« j'ai absolument besoin de ce dossier dans une heure, sinon mon patron va me tuer »). Aidez vos équipes à se protéger en rappelant régulièrement qu'être empathique ne consiste pas à faire un trait sur ses propres intérêts. ■

À RELIRE DANS BUSINESS DIGEST

■ POURQUOI LE CAPITALISME DOIT-IL ÊTRE « CONSCIENT » ?

Alors que la RSE et le *triple reporting* permettaient seulement de répartir plus équitablement la richesse entre les parties prenantes, des entreprises dites « conscientes » cherchent à créer encore plus de valeur pour tous les *stakeholders*. D'après *Conscious capitalism: Liberating the heroic spirit of business* de John Mackey et Raj Sisodia (Harvard Business Review Press, janvier 2013), l'interview de R Gopalakrishnan, directeur général de Tata Sons, février 2013 et « The Thought Leader Interview: William J. O'Rourke » d'Ann Graham (*Strategy + Business*, novembre 2012).

Business Digest n° 234, mars 2013

■ ÉTHIQUE ET PERFORMANCE : LES ENTREPRISES QUI FONT L'UNANIMITÉ

Certaines entreprises semblent capables de créer plusieurs formes de valeur : financière, certes, mais aussi émotionnelle, expérientielle et sociale. Quelles sont ces entreprises qui suscitent l'amour de toutes leurs parties prenantes ? D'après *Firms of Endearment* de Rajendra S. Sisodia, David B. Wolfe et Jagdish N. Sheth (Wharton School Publishing, 2006) et les interviews d'Ed Freeman, professeur à la Darden School of Business (États-Unis) et Kenneth Iversen, CEO d'Unimercio Group et Unimercio Danemark.

Business Digest n° 175, juin 2007

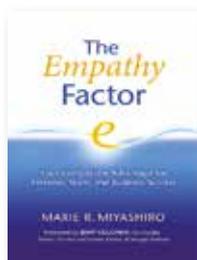


EMPATHIE ET COMPASSION EN ENTREPRISE

De Gilles Teneau (ISTE éditions, juillet 2014).

Les entreprises qui sont capables de rebond et de résilience tirent souvent profit de ressources qui émergent spontanément en période de crise (qu'elle soit organisationnelle ou contextuelle comme la crise des *subprime* de 2008). Parmi ces ressources rares, les « *toxic handlers* » : ces individus capables d'empathie et de bienveillance dans les moments les plus difficiles et qui participent à sauver leur entreprise par des actes de compassion. De quelle manière ces individus, *a priori* similaires aux autres collaborateurs, se manifestent-ils subitement ?

Comment les identifier et les aider à faire en sorte que leur empathie ne se traduise pas par leur propre épuisement ? *Empathie et compassion en entreprise* propose un cadre d'analyse théorique de l'empathie organisationnelle basé sur plusieurs entreprises de grandes tailles traversant une crise. Gilles Teneau, chercheur associé au CNAM LIRSA et conseiller de recherches au sein de l'ESC Amiens, possède une longue expérience du conseil en organisation.



THE EMPATHY FACTOR: YOUR COMPETITIVE ADVANTAGE FOR PERSONAL, TEAM, AND BUSINESS SUCCESS

De Marie R. Miyashiro (Puddledancer Press, octobre 2011).

En s'appuyant sur les dernières recherches en neurosciences, intelligence émotionnelle et théorie des organisations, Marie R. Miyashiro, qui dirige le cabinet Elucity Network, lève le voile sur la vraie nature de l'empathie dans l'entreprise. Elle a étudié les mécanismes qui façonnent l'engagement et la productivité pour proposer à la fois une vision globale et des conseils pratiques pour renforcer les compétences

individuelles et collectives en empathie. L'auteur montre notamment comment stimuler l'empathie sur le lieu de travail peut améliorer la productivité, l'innovation et la rentabilité. Véritable guide pratique, l'ouvrage fournit également un cadre novateur pour aider les dirigeants à répondre à leurs impératifs de performance tout en respectant ceux de leurs collaborateurs et de leurs clients.



SUR LE WEB

empathyera.org

Le site Web de Belinda Parmar regorge de ressources sur son thème de recherche de prédilection : l'empathie organisationnelle. L'occasion de découvrir notamment une infographie reprenant les principales conclusions d'une étude qu'elle a réalisée sur l'empathie dans l'entreprise. On y apprend par exemple qu'un tiers des employés interrogés estiment que leur entreprise perçoit l'empathie comme une faiblesse et non comme un atout.



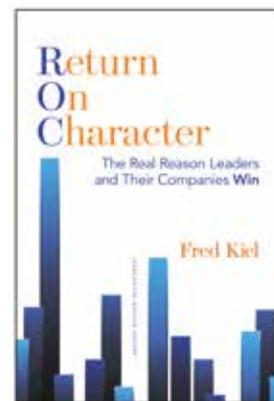
Votre éthique, facteur de performance collective



3

POINT DE VUE : Return On Character: The Real Reason Leaders and their Companies Win

D'après *Return On Character: The Real Reason Leaders and their Companies Win* de **Fred KIEL** (Harvard Review Press, mars 2015).



6

TÉMOIGNAGE : Le leadership éthique comme réflexe chez Volvo Cars

Interview d'**Erica WIKMAN**, *chief compliance officer*, Volvo Cars Group.



Copyright © Fotograf Krister Engström

8

À VOUS DE JOUER : Comment prévenir la cécité éthique ?

D'après « Pourquoi des managers même pas méchants prennent-ils des décisions immorales ? » de **Sonia ARNAL** (*Allez savoir !* janvier 2015) ; « How unconscious bias affects everything you do » de **Howard ROSS** (*Fast Company*, octobre 2014) ; « Loyalty to a Leader is Overrated, even Dangerous », de **Julie IRWIN** (*Harvard Business Review*, décembre 2014) ; « Peer Pressure for Teens Paves the Way to Adulthood » de **Shirley WANG** (*The Wall Street Journal*, juin 2013).



© istockphoto / bowie15

En bref

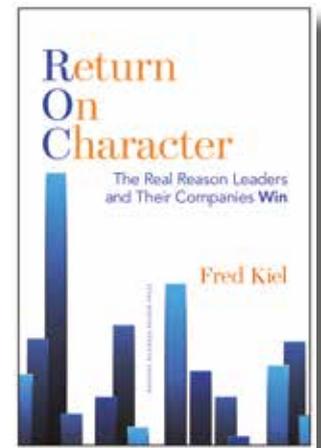
Un leadership éthique offre un retour sur investissement actionnaire cinq fois supérieur à celui qu'obtiennent les dirigeants qui ne le sont pas. Telle est la conclusion de l'étude de Fred Kiel, réalisée entre 2008 et 2013 aux USA, et portant sur l'impact du leadership éthique sur la performance de l'entreprise.

« Il est parfaitement possible de former quiconque aux comportements et à la prise de décision éthiques », affirme Erica Wikman, *chief compliance & ethics officer* chez Volvo, qui décortique, dans son interview, la stratégie de son groupe pour sensibiliser les équipes aux fondements du leadership éthique.

Soumis à des pressions contextuelles, chacun peut être amené à prendre des décisions contraires à l'éthique. Cette cécité éthique n'excuse en rien ce dérapage et n'affranchit personne de sa responsabilité. Comment reconnaître ces facteurs contextuels synonymes de danger et prendre des décisions plus conscientes ?

Return On Character:

The Real Reason Leaders and their Companies Win



D'après *Return On Character: The Real Reason Leaders and their Companies Win* de **Fred KIEL** (Harvard Business Review Press, mars 2015).

Qu'est-ce que le leadership éthique et comment affecte-t-il concrètement le bas de bilan ? Pendant sept années (2006-2013), Fred Kiel a étudié l'impact de l'éthique personnelle de 121 dirigeants sur la performance de 84 entreprises américaines. Conclusion : les leaders éthiques offrent à leurs actionnaires un retour sur investissement cinq fois supérieur à celui qu'obtiennent les dirigeants qui ne le sont pas, ou moins.

Fred Kiel était CEO d'un cabinet de psychologie clinique quand son entourage l'a aidé à comprendre que sa façon de traiter les autres n'était pas éthique. Cette prise de conscience l'a sensibilisé à devenir un dirigeant plus éthique, voire même de faire du sujet l'œuvre de sa vie, démissionnant de son poste de CEO. Il fonda alors son propre cabinet de conseil, KRW International, dont la spécialité est d'aider les dirigeants à faire en sorte que leurs actes coïncident avec leurs valeurs morales. C'est dans ce cadre que Kiel a étudié l'éthique de 121 dirigeants américains et son impact sur la performance de leur entreprise. Leurs conclusions : les entreprises des 10 dirigeants considérés comme ayant les comportements le plus éthiques offrent aux actionnaires un retour

sur investissement de 9,35 %, niveau cinq fois plus élevé que la performance (1,93 %) des entreprises des dix dirigeants dont les comportements sont le moins éthiques.

L'HOMO ECONOMICUS RATIONNEL EST DÉPASSÉ

« Le monde réel est complexe, et il en va de même de la nature de notre éthique personnelle », affirme Fred Kiel, qui entreprend de démolir le modèle simpliste de l'*homo economicus*.

■ Les grands leaders ne sont pas purement rationnels

« Intéressé, adepte des calculs froids, ne faisant pas de prisonniers »... d'où vient cette image du leader, qui prévaut en Occident ? La notion largement acceptée que « le profit est roi » et que « les stratégies les plus féroces sont les meilleures » découle de la théorie de l'économie classique et de sa conception de l'*homo*

À RETENIR

- **L'excellence**, en termes de leadership, découle de motivations et de formes d'intelligence plus complexes que celles que propose le modèle dépassé mais encore influent de l'*homo economicus*.
- **En tant que leader, vous exprimez votre éthique** par des comportements observables qui impactent directement la performance de votre entreprise.
- **Accroître votre « retour sur éthique »** est un processus qui suppose de développer une vision toujours plus nuancée de soi, du monde et des autres.

“ Agir de façon purement rationnelle, au service exclusif de votre intérêt n’est pas un facteur de succès. ”

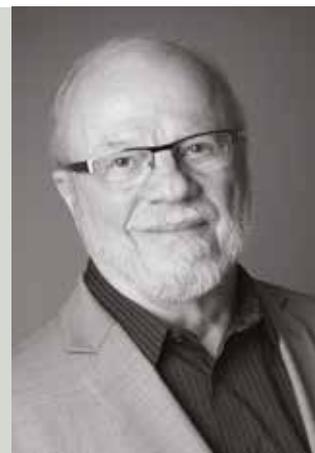
economicus, agent mû strictement par son intérêt personnel et tentant d’accumuler un maximum de richesse avec un minimum d’effort. « Nous commençons par déboulonner cette vision multiséculaire de l’homme “agissant de manière parfaitement rationnelle, au service exclusif de ses intérêts personnels” qui a si longtemps inspiré l’idée que l’on se faisait du leadership », explique Kiel. La nature humaine est en réalité « prosociale », ce qui signifie que les individus ont tendance à respecter les règles éthiques et à éviter de nuire délibérément aux autres. C’est la raison pour laquelle agir de façon purement rationnelle, au service exclusif de votre intérêt n’est certainement pas un facteur de succès. L’étude de Fred Kiel confirme d’ailleurs que l’intérêt personnel purement rationnel n’est pas la caractéristique clé des leaders obtenant les meilleurs résultats*. Selon ses travaux, les CEO les plus égocentriques sont aussi les moins performants en termes de création de valeur (voir « Les leaders éthique créent davantage de valeur » page suivante).

■ Le modèle de l’humanité intégrée

« La recherche la plus récente en génétique, en psychologie et en neurosciences nous offre une nouvelle perspective, beaucoup plus large, de la nature humaine. Elle révolutionne notre conception du

L’auteur

Fred KIEL est le partenaire-fondateur de KRW International, cabinet de conseil en développement du leadership et en analyse stratégique.



leadership. C’est ce que nous appelons le modèle de l’*humanité intégrée*. » Il tient compte de notre aspiration naturelle, en tant que personne et en tant que leader, à avoir un comportement éthique, à chercher à faire autant de bien que possible à autant de personnes que possible et stipule que nous possédons tous plus qu’un cerveau purement rationnel pour négocier les arbitrages difficiles qu’implique souvent cette quête. Ainsi, si le modèle de l’*homo economicus* affirme qu’un seul et unique désir – le désir d’acquérir – préside à toutes nos décisions et à toutes nos actions, le modèle de l’humanité intégrée en identifie quatre : le désir d’acquérir, certes, mais aussi ceux de tisser des liens sociaux, de comprendre et de se protéger.

POURQUOI RENFORCER SON SENS ÉTHIQUE ?

Il n’est pas indispensable d’avoir « une humanité totalement intégrée » (autrement dit, de posséder une éthique forte) pour diriger une entreprise, mais l’étude de Fred Kiel montre que ce sont les dirigeants les plus éthiques qui obtiennent les meilleurs résultats. ...

Définition des valeurs, de la morale, de l’éthique et du style de leadership

Frank J. Navran, fondateur du cabinet de conseil Navran Associates, propose une définition de chacun de ces termes adaptée au contexte professionnel.

- **Les valeurs** incarnent des convictions fondamentales. Citons l’honnêteté, l’intégrité, la compassion, le courage, l’honneur, la responsabilité, le respect et la justice.
- **La morale** est un ensemble de valeurs normatives qui relèvent d’un système de croyances. Elles tiennent leur autorité de la société, de la religion ou de l’entreprise autrement dit de sources extérieures au décideur concerné.
- **L’éthique** concerne les actions et décisions du dirigeant. Quand ses actes sont cohérents par rapport aux valeurs fondamentales évoquées ci-dessus, il agit de façon éthique.
- **Le style de leadership** : plutôt que d’éthique à proprement parler, les auteurs utilisent le terme anglais de « *character* » qui correspond à la manière dont l’éthique personnelle se traduit dans le comportement d’un individu vis à vis des autres. Pour Kiel, c’est « la combinaison unique de convictions et d’habitudes morales qui motive et façonne vos relations avec les autres ». Source : “What is the difference between ethics, morals, and values,” de Frank J. Navran, fondateur du cabinet de conseil Navran Associates.

...

■ Le leadership éthique est tangible et mesurable

Pour évaluer l'éthique personnelle des dirigeants, les chercheurs ont identifié quatre valeurs humaines universelles (l'intégrité, la responsabilité, la clémence et la bienveillance) puis ils ont défini les comportements qui sous-tendent ces valeurs. « Ces quatre valeurs humaines ne sont pas gravées en nous-mêmes. Elles s'expriment à travers nos relations avec les autres, voilà comment notre sens éthique s'incarne, explique Fred Kiel. Ce qui signifie que, contrairement aux idées reçues, l'éthique n'est pas une qualité cachée impossible à identifier ou à évaluer. » Voici une liste de comportements observables associés à chaque valeur :

- **l'intégrité** : dire la vérité, agir conformément à ses principes, à ses valeurs et à ses convictions ; défendre le bien collectif ; tenir ses promesses.
- **la responsabilité** : assumer ses choix personnels, admettre ses erreurs et ses échecs et exprimer le souci du bien commun.
- **la clémence** : savoir passer l'éponge sur ses propres erreurs ainsi que sur celles des autres, mettre l'accent sur ce qui est bien plutôt que sur ce qui est mal.
- **la bienveillance** : entrer en empathie avec les autres, leur confier des responsabilités, se soucier activement de leur bien-être, se préoccuper de leur développement.

■ Le leader éthique crée davanatge de valeur

Fred Kiel et son équipe de chercheurs ont identifié les différences entre les dix dirigeants les plus éthiques, baptisés les « Vertueux » (ceux dont le comportement reflétait « presque toujours » leurs principes moraux), et les dix derniers du classement (qui n'appliquaient leurs principes « qu'à peine plus d'une fois sur deux »). « Les subordonnés de ces derniers les décrivent comme truquant souvent la vérité à leur avantage personnel et comme étant préoccupés essentiellement d'eux-mêmes et de leur sécurité financière », note Fred Kiel, qui a intitulé ce groupe « les egocentriques ». Conclusion : les egocentriques ne maximisent pas le retour sur investissement pour les actionnaires (indicateur de référence, tant pour Wall Street que pour la plupart des économistes) alors que les entreprises dirigées par les « vertueux » affichent des rentabilités au moins cinq fois supérieures.

COMMENT RENFORCER SON SENS ÉTHIQUE ?

Le processus grâce auquel les dirigeants les plus éthiques développent cette caractéristique est presque toujours le même, constate Fred Kiel.

■ Comment devenir un leader éthique

« Quelles que soient nos prédispositions, nos intuitions ou nos traits de personnalité, nous continuons tous, tout au long de notre vie, à construire et à façonner notre caractère, nos convictions et

nos comportements éthiques », explique Fred Kiel. Il a constaté que ce processus d'apprentissage est facilité lorsque l'individu peut s'appuyer sur un réseau de relations avec sa famille, des mentors et d'autres personnes influentes. Cela dépend aussi du niveau de connaissance de soi, qui dépend lui-même de l'honnêteté avec laquelle se développent les traits suivants :

- l'examen de vos expériences passées, de vos décisions, des succès et des échecs pour comprendre comment vous êtes devenu la personne et le leader que vous êtes aujourd'hui ;
- vision du monde : les chercheurs n'ont trouvé aucune relation entre l'affiliation politique ou religieuse et le leadership éthique, mais ils ont identifié un lien avec une vision du monde positive. « Nos "vertueux" illustrent clairement que les leaders les plus brillants portent leur attention sur ce qui va bien. »
- complexité mentale : c'est l'aptitude à percevoir les nuances subtiles qui colorent les idées, problèmes, questions ou événements similaires dans le monde qui vous entoure, la capacité d'échapper au manichéisme. Cela suppose de comprendre qu'il n'y a souvent pas qu'une seule bonne réponse ou attitude.

■ Adopter des habitudes plus éthiques

« La façon dont les individus traitent les autres reflète directement leur éthique personnelle, et ce comportement repose sur des habitudes profondément ancrées. C'est la meilleure nouvelle que vous trouverez dans mon livre, avertit Fred Kiel. Pourquoi ? Parce que les habitudes, cela se change, et les habitudes éthiques ne font pas exception à la règle. » Il ajoute que la meilleure façon d'améliorer le « retour sur éthique » est d'adopter les quatre habitudes suivantes, dont l'étude montre qu'elles sont les plus appréciées par les subordonnés et ont le plus fort impact en termes de performance financière de l'entreprise à long terme :

1. tenir ses promesses et ses engagements ;
2. reconnaître ses erreurs et s'efforcer de les corriger ;
3. accepter que les autres commettent, eux aussi, des erreurs ;
4. traiter les gens comme des personnes et non comme des chiffres ou des objets, en les aidant à développer leurs compétences et à réaliser leurs objectifs personnels.

Les dirigeants en panne d'éthique ont également tendance à se bercer d'illusions. Les dix CEO les plus egocentriques surestimaient systématiquement la fréquence à laquelle ils avaient un comportement éthique en comparaison avec les évaluations de leurs subordonnés (19 % en moyenne). Comment des leaders egocentriques peuvent-ils sortir du déni et s'efforcer de changer la façon dont ils traitent les autres ? En sollicitant les conseils de mentors et de personnes de confiance, affirme Fred Kiel, qui parle d'expérience. À l'en croire, devenir un leader éthique est « un processus difficile et continu » qui exige, avant tout, de la pratique et un accompagnement. ■

* Voir « Savez-vous donner ? Un levier insoupçonné de performance » (*Business Digest* n° 239, septembre 2013).

Le leadership éthique comme réflexe chez Volvo Cars

Interview d'Erica WIKMAN, *chief compliance officer*, Volvo Cars Group.

Quel est le rôle d'une entreprise dans la promotion de l'éthique auprès de ses collaborateurs ? Volvo aide l'ensemble de ses collaborateurs, dirigeants compris, à adopter les comportements requis de manière réflexe ; l'entreprise les sensibilise aux dilemmes auxquels ils risquent d'être confrontés et les forme aux décisions à prendre dans chaque situation.

BIOGRAPHIE



Copyright © Fotograf Krister Engström

Chief compliance officer de Volvo depuis octobre 2013, Erica WIKMAN est responsable du Bureau de conformité et d'éthique du groupe automobile suédois. À ce titre, elle met en œuvre le programme d'éthique à l'échelle mondiale du groupe. Elle a rejoint Volvo Cars en septembre 2004 en tant que directrice des affaires sociales et du travail et a été depuis à la fois responsable RH et directrice de communication du développement durable. Erica Wikman est titulaire d'une maîtrise en droit de l'université de Göteborg (Suède).

Bon nombre des facteurs qui façonnent l'éthique individuelle semblent hors du contrôle des entreprises. Responsable de la conformité et de l'éthique chez Volvo, Erica Wikman reconnaît que la génétique, l'environnement de la petite enfance et l'éducation sont en effet tous des facteurs qui influent sur la façon dont un individu traite les autres et prend ses décisions. Toutefois, selon elle, les entreprises jouent également un rôle essentiel dans l'éthique de leurs collaborateurs. Son opinion s'appuie sur les travaux de spécialistes de l'éthique organisationnelle tel que le professeur Guido Palazzo de l'université de Lausanne qui estime qu'un environnement organisationnel inapproprié peut, à lui seul, pousser n'importe quel individu à adopter

des pratiques contraires à l'éthique. Mais, à l'inverse, il est tout à fait possible de sensibiliser et former des individus aux comportements et aux décisions éthiques.

Aider les équipes à développer des réflexes de leadership éthique

« L'éthique est une des composantes les plus importantes du leadership », affirme Erica Wikman, parce que sur elle repose la confiance de toutes les parties prenantes, particulièrement à l'ère du digital. « Par exemple, l'éthique est clé afin d'obtenir l'engagement de vos collaborateurs. Quand je repense à ma carrière, je constate que je n'ai pas toujours eu d'affinités avec mes supérieurs. Mais cela n'affectait pas ma

performance tant que je les respectais. Je dois percevoir de l'intégrité (qu'ils agissent selon leurs valeurs) chez les personnes qui m'encadrent pour que mon engagement soit total. » Et, au-delà de la motivation qu'il suscite chez les collaborateurs, Erica Wikman souligne que le leadership éthique est aussi propice aux affaires. « “Les raccourcis sont rarement bénéfiques sur le long terme”, aime à rappeler notre CEO, Håkan Samuelsson. Même quand une décision discutable sur un plan éthique a un intérêt financier à court terme, elle a tendance à s'avérer coûteuse à long terme. Problème : courage et intégrité sont nécessaires pour maintenir un niveau élevé de leadership éthique dans certaines situations professionnelles difficiles, c'est pourquoi il ...

... est important de mettre en place une culture qui favorise les réflexes éthiques de chacun en réponse aux dilemmes auxquels ils sont inévitablement confrontés au quotidien. »

Volvo Cars lève le voile sur les problèmes éthiques... et leurs solutions

En avril 2014, Volvo Cars a publié un nouveau code de conduite. « Ce document met en relief les problèmes d'éthique qui peuvent se poser dans notre entreprise. Il aborde le sujet de l'éthique en général, les questions de corruption comme "est-il acceptable de laisser un fournisseur vous offrir un bon repas ?" et les questions de droit de la concurrence telles que "est-il possible de demander aux concurrents, lors du salon de l'auto, le prix de leurs futures voitures ?" Mais le fait d'exposer les problèmes ne suffit pas pour encourager les comportements éthiques. Nous devons aussi donner à nos collaborateurs des pistes concrètes pour les résoudre, c'est là que notre programme de formation entre en jeu. » Le programme « Business Ethics — the way we act » est conçu pour explorer les différents paramètres qui influencent la prise de décision : le contexte organisationnel ; les facteurs de pression tels que l'autorité, le temps, et l'influence des collègues, et les dernières découvertes en psychologie sur ce qui affecte les comportements. La première session de « Business Ethics — the way we act » s'est tenue en mai 2014. « Nous avons commencé avec notre Global Leadership Team, 140 personnes de l'équipe de direction mondiale qui ont participé à une séance de quatre heures », raconte Erica Wikman. Depuis lors, le programme a été étendu à l'ensemble de l'entreprise.

FICHE ENTREPRISE VOLVO CARS CORPORATION

Fondation : avril 1927.

Secteur d'activité : automobile.

Siège: Gothenburg, Suède.

Président et PDG : Håkan Samuelsson.

Nombre d'employés (2015) : 26 000.

Chiffre d'affaires (2014) : 129 959 MSEK.

À ce jour, plus de 6 000 collaborateurs (sur un total de 26 000) ont participé à plus de 200 sessions de formation. « Nous avons reçu beaucoup de commentaires positifs des participants, et nous continuons à recevoir de plus en plus de questions et de commentaires sur le programme. » Par exemple, dans l'équipe d'Erica Wikman, plusieurs managers ont

nous soient les plus rationnels. Or ce mythe est déconnecté de la réalité car le monde des affaires repose avant tout sur les relations humaines. Rester en contact avec cette réalité facilite la connexion entre nos valeurs personnelles et nos actions à tout moment. » C'est pourquoi, selon Erica Wikman, « la culture de l'éthique n'est pas qu'une simple question de programme. La culture est portée par des êtres humains, vous avez donc besoin d'ambassadeurs. » Autre caractéristique culturelle essentielle : donner aux collaborateurs la possibilité de faire entendre leur voix. « Nous formons les managers à la meilleure façon de réagir quand notre code de conduite n'est pas respecté par un membre de leur équipe, de ne pas rejeter les collaborateurs qui veulent parler de comportements non éthiques. Et pour compléter cette politique de la porte ouverte nous avons aussi mis en place un outil de communication en ligne permettant aux collaborateurs de signaler les violations graves à notre code. » En 2014, les équipes d'Erica Wikman ont examiné environ 35 rapports de violations, et 60 % d'entre eux ont été signalés par ce canal. L'entreprise prévoit de lancer un nouvel outil amélioré en mai 2015. « Le nouveau système, "Tell Us" permettra à la fois d'envoyer des rapports *via* un site web et par téléphone (dans les langues locales). Il garantira le signalement anonyme pour ceux qui le veulent, et sera disponible 24h/24 7j/7. »

« En tant que leader, vous devez faire le lien entre vos actions et leur impact sur les autres. C'est exactement ce qu'entend faciliter notre programme. »

raconté que ces sessions les avaient aidés à mieux comprendre comment leur comportement affectait les autres membres de leurs équipes. « Certains ont reconnu ne pas avoir réalisé qu'ils mettaient la pression sur leurs collaborateurs ou que leurs demandes n'étaient pas toujours assez claires. En tant que leader, vous devez faire le lien entre vos actions et leur impact sur les autres. C'est exactement ce qu'entend faciliter notre programme. »

La culture de la libre parole de Volvo encourage les réflexes éthiques

« La culture de notre entreprise est une bonne base pour un leadership éthique, parce que depuis sa création en 1927, Volvo est centrée sur l'humain. Or il existe un mythe, tenace et souvent tacite, qui voudrait que les plus intelligents d'entre

« Bien sûr, toutes ces questions autour du leadership éthique varient en fonction du contexte culturel. Par exemple en Suède nous avons une tradition moins hiérarchique et plus ouverte que dans d'autres pays du monde. Par conséquent, les canaux de communication anonymes tendent à être utilisés plus souvent en dehors de la Suède. Dans notre soutien au leadership éthique, nous sommes sensibles à ces différences culturelles, mais nous nous efforçons également de maintenir une cohérence globale pour l'ensemble de Volvo Cars. Notamment en tenant compte d'attributs de leadership universellement liés à l'éthique (comme « faire preuve de courage » et « avoir confiance dans ses équipes »...) lors des évaluations individuelles, réalisées à l'échelle globale de notre entreprise. » ■

Les décisions contraires à l'éthique résultent plus souvent d'un contexte organisationnel que de l'immoralité des individus qui les prennent, affirme le professeur Guido Palazzo, directeur du département stratégie à la Faculté HEC de l'université de Lausanne. C'est pourquoi, sans effort constant, vous n'êtes pas à l'abri de décisions inacceptables sur un plan éthique.



© istockphoto / bowie15

Comment prévenir la cécité éthique ?

D'après « Pourquoi des managers même pas méchants prennent-ils des décisions immorales ? » de **Sonia ARNAL** (*Allez savoir !* janvier 2015) ; « How unconscious bias affects everything you do » de **Howard ROSS** (*Fast Company*, octobre 2014) ; « Loyalty to a Leader is Overrated, even Dangerous » de **Julie IRWIN** (*Harvard Business Review*, décembre 2014) ; « Peer Pressure for Teens Paves the Way to Adulthood » de **Shirley WANG** (*The Wall Street Journal*, juin 2013).

1 / RECONNAÎTRE LES SITUATIONS À HAUT RISQUE

Les circonstances vous font parfois oublier momentanément vos valeurs, explique le professeur Guido Palazzo, qui qualifie cette suspension de jugement de « cécité morale ». Mieux appréhender ces facteurs contextuels permet de rester vigilant dans les situations à risque éthique.

Méfiez-vous des conflits d'intérêt

Pourquoi, lors de la crise financière de 2008, les agences de notation « indépendantes » ont-elles accordé le AAA à des titres toxiques ? De puissants conflits d'intérêt les avaient empêchées de voir le caractère non éthique de leur comportement : elles étaient (et sont encore) payées par les établissements financiers qu'elles notaient.

- Reconnaissez votre propre vulnérabilité : « Les individus voient ce qu'ils ont envie de voir et ferment les yeux sur d'éventuelles informations contradictoires quand ils ont le sentiment qu'elles vont à l'encontre de leur intérêt personnel... Ce biais a des applications dramatiques, en termes d'éthique¹. Même les personnes les plus honnêtes sont affectées par cet « aveuglement

motivational ». Votre désir d'intégrité ne vous met pas à l'abri des conflits d'intérêt².

- Analysez les facteurs qui influencent vos décisions et comportements : efforcez-vous de débusquer ceux qui risquent de fausser vos jugements. Si des conflits d'intérêt existent, déléguez la responsabilité concernée à un tiers dont la position est plus neutre ou demandez-lui de vous aider à identifier les transgressions éthiques vers lesquelles vous risquez d'être entraîné.

Ne laissez pas l'ambiguïté masquer vos transgressions

« Les individus ont tendance à tricher si cela peut servir leur intérêt personnel, mais seulement quand la situation est suffisamment ambiguë pour leur fournir une couverture », notent des psychologues de l'Université de Negev, en Israël³. Selon ces derniers, les grands scandales, comme les petites transgressions éthiques, surviennent plus fréquemment quand les frontières morales sont floues, les personnes concernées pouvant alors « oublier » les implications de leurs actes. Pour rendre plus éthique votre comportement ou celui de votre entreprise, vous devez lutter contre l'ambiguïté. Paradoxalement, cela suppose de commencer par l'accepter. « Les individus sont plus vulnérables à la faute ...

... éthique quand ils sautent sur la première opinion venue. Il est au contraire préférable de tolérer l'incertitude afin de prendre le temps de réfléchir à un problème ou à un jugement en se plaçant sous des angles différents. Les conditions de travail ne facilitent pas cet effort : l'urgence, la fatigue, le "bruit" de fond excessif compliquent en effet le traitement de l'information⁴. »

2 / GARDEZ UN ESPRIT CRITIQUE

Selon le professeur Palazzo, s'efforcer de garder son esprit critique est également une façon d'éviter toute cécité morale. « Le plus important est de ne jamais travailler comme un robot. Maintenez toujours une perspective critique et prenez le temps de rester à l'écoute de votre conscience. »

Faites des choix plus conscients

« Si vous êtes humain, vous avez des biais », affirme le consultant spécialiste de la prise de décision Howard Ross. Mais la bonne nouvelle, c'est que lorsque vous en êtes conscient, vous êtes plus à même de les empêcher de vous dicter vos décisions et comportements. Entraînez-vous à accorder plus d'attention aux facteurs qui influencent inconsciemment vos comportements. Par exemple, pour éviter de prendre une mauvaise décision de recrutement, posez-vous des questions conçues pour révéler vos biais personnels, comme : ce candidat me rappelle-t-il ma propre personne, d'une manière ou d'une autre ? Me rappelle-t-il quelqu'un que je connais ? Est-ce positif ou négatif ? Quels jugements ai-je déjà porté sur lui ? Sont-ils fondés sur une information fiable ou me suis-je fié à mes propres interprétations ?

Résistez à la pression de vos pairs

La pression des pairs est l'une des premières raisons qui poussent des décideurs à se comporter de façon non éthique. Comment y résister ?

- Apprenez à mieux vous connaître : réfléchissez à vos valeurs et à vos principes. Demandez-vous d'où ils viennent, pourquoi ils ont une telle importance à vos yeux et comment ils s'intègrent dans votre histoire personnelle. Bref, tâchez de savoir qui vous êtes, comme personne et comme leader.
- N'ignorez pas vos émotions : face à la pression du groupe, la plupart des individus font taire leurs réticences jusqu'à ce qu'elles disparaissent. Au contraire, entraînez-vous à vous servir de la réaction émotionnelle comme d'un déclencheur, et repartir sur une analyse plus attentive de la situation afin de mettre le doigt sur ce qui vous a choqué.
- N'ayez pas peur de dire que vous n'êtes pas d'accord : beau-

coup hésitent à dire « non », surtout quand tous leurs pairs disent « oui ». Au lieu de vous polariser sur la désapprobation des autres, voyez la situation autrement : si vous les suiviez, vous vous trahiriez vous-même. Plus vous appliquerez vos principes malgré la pression de vos pairs, plus le fait de dire « non » vous donnera le sentiment d'assumer vos responsabilités.

Ne prenez pas pour argent comptant ce que disent vos supérieurs

« Les comportements immoraux, dans les entreprises, résultent presque toujours de la confiance excessive accordée à un "grand leader" qui s'avère moralement compromis », explique Julie Irwin, qui enseigne l'éthique à la McCombs School of Business (Austin, Texas). Gardez à l'esprit que :

- Les dirigeants, mêmes brillants, sont des êtres humains : ils ne sont ni plus parfaits que les autres, ni omniscients, ni même nécessairement plus intelligents que vous.
- Votre responsabilité ne se limite pas à suivre aveuglément vos supérieurs, mais à affirmer vos propres convictions.
- Quand vous n'êtes pas d'accord avec des décisions, des pratiques ou des comportements, dites-le haut et fort. Et, en votre propre qualité de leader, faites preuve d'ouverture d'esprit, et prêtez une oreille attentive et bienveillante à vos subordonnés lorsqu'ils expriment leur désaccord sur des décisions ou des comportements qu'ils estiment contraires à l'éthique. ■

1. « Ethical Breakdowns » de Max H. Bazerman et Ann E. Tenbrunsel (*Harvard Business Review*, avril 2011).
2. « A Lesson from Warren Buffett about Ethical Blind Spots » de Max H. Bazerman et Ann E. Tenbrunsel (*Harvard Business Review*, mai 2011).
3. « Justifications Shape Ethical Blind Spots » d'Andrea Pittarello, Margarita Leib, Tom Gordon-HEcker, et Shaul Shalvi (*Psychological Science*, janvier 2015).
4. « The Root Causes of Unethical Behavior » de Robert Hoyk et Paul Hersey (*Graziado Business Review* vol. 12, n° 2, 2009).

À RELIRE DANS *BUSINESS DIGEST*

■ DÉCISION ÉTHIQUE - OU LE DEVOIR D'ARBITRAGE DANS UN MONDE MOUVANT

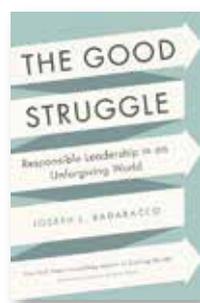
Qu'est-ce qui fait qu'une décision est « éthique » ? De nombreux auteurs se sont attaqués à établir un profil du leader éthique et ont trouvé trois constantes : la conscience d'autrui, le souci de la performance et un système de décision qui se base sur d'intangibles valeurs et qui s'évalue par d'intangibles indicateurs éthiques. D'après une synthèse de Mehdi Ramdani et les interviews de Dominique Lamoureux, directeur éthique et responsabilité d'entreprise de Thales, et de Rémi Lugagne, DRH de L'Oréal Japon.

Business Digest n° 207, juin 2010.

■ TRANSGRESSIONS : COMPRENDRE CES PIÈGES QUI AMÈNENT À FRANCHIR LA LIMITE DE L'ÉTHIQUE

Pourquoi, malgré les lois et les programmes, les transgressions vont-elles bon train ? Parce que les causes et les symptômes sont confondus, soutiennent Robert Hoyk et Paul Hersey. Sans remettre en question l'importance des programmes éthiques *corporate*, ils proposent de savoir identifier ces pièges psychologiques qui conduisent à transgresser les règles éthiques. D'après *The Ethical Leadership* de Robert Hoyk et Paul Hersey (Stanford University Press, février 2009) et les interviews de Jim Katzenstein, fondateur et directeur exécutif de HealthSpan International (États-Unis) et Pedro Montoya, *chief compliance officer*, EADS.

Business Digest n° 194, mars 2009.

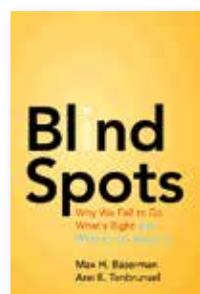


THE GOOD STRUGGLE: RESPONSIBLE LEADERSHIP IN AN UNFORGIVING WORLD

De Joseph L. Badaracco (Harvard Business Review Press, octobre 2013).

« Les dirigeants et les entreprises aux prises avec une concurrence intense ne sont pas forcément guidés, en matière de responsabilité et d'éthique, par les valeurs humaines fondamentales, la sagesse ou les principes de la philosophie morale, mais plutôt, tout simplement, par l'observation désabusée du dramaturge et poète allemand Bertold Brecht "La première chose, c'est de manger, l'éthique, ça passe après",

affirme Joseph Badaracco, professeur d'éthique à la Harvard Business School. Les leaders doivent aujourd'hui livrer des combats cruciaux, récurrents, et il est vital de se battre de manière éthique pour diriger son entreprise de façon responsable et efficace sur des marchés excitants, dangereux, où la concurrence est féroce et qui ne connaissent aucun répit. » *The Good Struggle* est un guide pratique utile pour identifier les questions importantes qui doivent être explorées pour assumer correctement ses responsabilités et réussir dans le monde turbulent d'aujourd'hui.



BLIND SPOTS: WHY WE FAIL TO DO WHAT'S RIGHT AND WHAT TO DO ABOUT IT

De Max H. Bazerman et Ann E. Tenbrunsel (Princeton University Press, mars 2011).

Nous surestimons notre aptitude à agir conformément à la morale et nous agissons de façon immorale sans même nous en rendre compte, observent Max H. Bazerman et Ann E. Tenbrunsel, experts de l'éthique en entreprise. Dans leurs investigations des pannes morales du monde des affaires, ils expliquent les raisons pour lesquelles les approches traditionnelles de l'éthique ne fonctionnent plus et montrent comment

des facteurs comme l'effacement de certaines valeurs morales et l'élimination de la dimension éthique du processus de décision ont conduit à la chute de Bernard Madoff et à la corruption dans l'industrie du tabac. Ils notent que les normes éthiques changent, que nous négligeons de remarquer les comportements immoraux des autres et de réagir, et que les initiatives de moralisation aboutissent souvent à l'inverse du but recherché. Selon eux, le problème du leadership immoral ne peut se résoudre que par la prise en compte de la psychologie humaine face aux dilemmes éthiques. Les auteurs proposent ensuite des tactiques individuelles ou collectives pour améliorer le jugement moral dans l'entreprise aujourd'hui.



SUR LE WEB

Unethical decision making in organizations – UNIL MOOCS

Les professeurs Guido Palazzo et Ulrich Hoffrage, de l'université de Lausanne, organisent un MOOC consacré aux « décisions immorales dans les entreprises » qui aura lieu du 15 septembre au 17 novembre 2015. Gratuit et ouvert à tous, ce cours est conçu spécifiquement à l'intention des managers et des dirigeants.

coursera.org/course/unethicaldecision



Après les hôpitaux et les cabinets de psychothérapie, la pleine conscience s'invite aujourd'hui dans les entreprises. Cette forme « laïcisée » de méditation permettrait de réduire le stress et d'améliorer la prise de décision en favorisant prise de recul et contrôle de ses émotions. La pleine conscience : méthode pour managers crédules en mal de spiritualité ou vrai outil de développement personnel ?



© istockphoto / sjenner13

La pleine conscience au travail

Mode ou véritable levier de performance ?

D'après *Mindful Work: How Meditation is Changing Business from the Inside Out* de **David GELLES** (Profile Books, janvier 2015), *Connectez-vous à vous-même : une nouvelle voie vers le succès, le bonheur (et la paix dans le monde)* de **Chade-Meng TAN** (Belfond, avril 2014), « Mindfulness, Meditation, Wellness and Their Connection to Corporate America's Bottom Line » d'**Arianna HUFFINGTON** (*Huffington Post*, mars 2013), « Mindfulness Helps You Become a Better Leader » de **Bill GEORGE** (*Harvard Business Review*, octobre 2012), « There Are Risks to Mindfulness at Work » de **David BRENDEL** (*Harvard Business Review*, février 2015).

La pleine conscience a été utilisée en thérapie à partir des années 1970, puis adaptée au monde des affaires, en premier lieu dans la Silicon Valley dans les années 1990 avant de s'étendre au reste des États-Unis. Aujourd'hui, un quart des entreprises américaines

s'y seraient mises, la liste incluant Procter & Gamble, Yahoo, Goldman Sachs, Nike, HBO, Patagonia ou KPMG. La déferlante a depuis atteint l'Europe et tout récemment la France, où le premier séminaire du programme « Search Inside Yourself » de

En quoi consiste la pleine conscience ?

« Il ne s'agit pas de vous entraîner à rester assis en tailleur pendant plusieurs heures », rassure David Gelles, qui pratique la méditation depuis plus de 20 ans. Ni d'entonner des incantations en faisant brûler de l'encens... Issue du Bouddhisme mais « remastérisée » par les Américains, la pleine conscience (*mindfulness* en anglais) désigne la conscience vigilante de ses propres pensées, actions et motivations grâce à une forme de méditation dégagée de toute spiritualité. Elle a d'abord trouvé deux types d'applications en thérapie cognitive : pour soigner la dépression (Mindfulness-Based Cognitive Therapy for Depression) et pour réduire le stress (Mindfulness-Based Stress Reduction ou MBSR). De nombreuses études scientifiques, corroborées par les progrès en imagerie médicale, ont souligné son efficacité pour gérer le stress, limiter les risques de *burnout* et optimiser la concentration en focalisant pleinement son attention sur les sensations ressenties à un instant précis. Ce n'est donc pas un hasard si des services hospitaliers des deux côtés de l'Atlantique l'emploient avec succès pour remplacer anxiolytiques et antidépresseurs dans la lutte contre les troubles de l'humeur et autres maux contemporains.

Chez General Mills, **80 %** des décideurs ayant suivi un programme de pleine conscience d'une semaine affirment que cela a **amélioré leur capacité à prendre des décisions.**

Google a eu lieu en avril 2015 (voir encadré « *Google vous aide dans vos recherches intérieures (aussi)* »). Outre les nombreux ouvrages disponibles sur le sujet, de nombreux coaches initient leurs clients à cette approche et même Grenoble École de Management a créé une chaire « Mindfulness, bien-être au travail et paix économique » en partenariat notamment avec MMA, HP ou Petzl. Mais au-delà de l'effet de mode, quels sont les bénéfices concrets de la pleine conscience ?

Mieux gérer le stress dans des environnements exigeants

Selon Arianna Huffington, la pleine conscience est avant tout l'un des moyens les plus efficaces et les moins coûteux pour favoriser le bien-être au travail. Principal intérêt selon la chef d'entreprise : réduire le stress, dont le coût pour les entreprises américaines s'élève à plus de 300 milliards de dollars, selon l'Organisation Mondiale de la Santé. Ayant augmenté de 18 % pour les femmes et 25 % pour les hommes depuis 30 ans, le stress est aujourd'hui la cause des deux tiers des visites chez le médecin. Des études montrent que les employeurs américains dépensent 200 à 300 % fois plus en coûts indirects liés aux soins de santé (sous la forme d'absentéisme, d'arrêts maladie et de baisse de productivité) qu'ils ne le font en paiements liés aux soins de santé. Tout est bon, surtout les méthodes demandant peu d'investissements, pour améliorer le bien-être au travail ! Selon le cabinet de RH iOpener Institute, les politiques de bien-être peuvent réduire les coûts liés au *turnover* de 46 %, les coûts engendrés par les arrêts maladie de 19 % et améliorer la productivité de 12 %.

Favoriser l'épanouissement personnel et stimuler la productivité

Convaincu du rôle joué par la pleine conscience dans son rétablissement après un grave accident, Mark T. Bertolini, le CEO de la troisième plus grosse compagnie d'assurance-maladie américaine, Aetna, a mis en place en 2005 des cours gratuits pour ses collaborateurs, avant d'en proposer à ses clients. Plus d'un tiers des 50 000 employés d'Aetna ont depuis suivi ces cours et affirment être moins stressés (de 28 % en moyenne), mieux dormir (20 %), moins souffrir (19 %) et être plus efficaces, gagnant 62 minutes de productivité par semaine, ce qui est reviendrait à un gain net de 3 000 dollars par employé par an ! Même son de cloche chez General Mills. Avant de créer l'Institute for Mindful Leadership, Janice Marturano, à l'époque VP Public Responsibility and Deputy General Counsel, a lancé une formation de pleine conscience et fait installer une salle de méditation dans chaque bâtiment du campus du sixième groupe agroalimentaire mondial. Après une

semaine à peine de programme (qui en compte sept), 83 % des participants affirmaient « prendre du temps tous les jours pour optimiser leur productivité » contre 23 % avant. 82 % disaient prendre du temps pour éliminer les tâches à valeur productive limitée (contre 32 % précédemment). Parmi les décideurs, 80 % affirmaient avoir amélioré leur capacité à prendre des décisions. « Nous savons que la pleine conscience est un formidable outil. Nous y croyons, il faut juste encore le prouver », explique le CEO d'Aetna qui regrette le manque d'études parues dans des revues médicales réputées. ...

Google vous aide dans vos recherches intérieures (aussi)



Quand Google a permis à ses ingénieurs de passer 20 % de leur temps à donner libre cours à leurs passions, son employé numéro 107 (riche depuis l'entrée en Bourse du groupe et donc pas vraiment motivé par l'argent), **Chade-Meng Tan (photo)**, a décidé de favoriser la paix dans le monde. Le « *Jolly Good Fellow* » (Joyeux Drille, son titre officiel) de la

firme californienne est persuadée que la paix s'obtient si les individus cultivent les conditions de paix intérieure, grâce à l'entretien de leur intelligence émotionnelle par le biais de la pleine conscience et de la méditation. Ce natif de Singapour a notamment fait appel à Jon Kabat Zinn (père de la Mindfulness-Based Stress Reduction) pour créer le programme d'épanouissement personnel « Search Inside Yourself », qui fait un carton chez Google depuis 2007. Il a également publié le best-seller traduit en 24 langues *Connectez-vous à vous-même* (Belfond, avril 2014, ci-contre) et ouvert une école dédiée à son enseignement en dehors de Google, le Search Inside Yourself Learning Institute. Parmi ses clients : Ford, SAP, Areva, Schlumberger, Axa, Genentech, Farmers Insurance, les universités de Georgetown et Vanderbilt...

Pratiquer la pleine conscience a permis à **17 000** collaborateurs d'Aetna de gagner

une heure de productivité par semaine, soit un gain annuel de **3 000 \$** par employé.

...

Développer l'empathie et la bienveillance

Selon William George, ancien PDG de Medtronic et actuel professeur de leadership à Harvard qui a intégré la pleine conscience dans ses cours, la pleine conscience est un facteur de performance dans les entreprises puisqu'elle permet aux décideurs d'être plus calmes, plus empathiques et plus altruistes. Ils ont une meilleure capacité de concentration mais aussi d'ouverture à leur environnement, ce qui rend leurs décisions plus pertinentes et plus respectueuses de toutes leurs parties prenantes. La pleine conscience n'a pourtant rien de magique, ni même de facile. Selon William George, la méthode requiert de l'implication et du temps, puisqu'une pratique quotidienne d'au moins 20 minutes pendant plusieurs mois est nécessaire pour que les effets positifs de la pleine conscience s'installent durablement...

Attention aux dérives possibles

En l'absence de publications scientifiques sur son utilisation dans le cadre du travail, des voix s'élèvent affirmant que la pleine conscience ne devrait pas avoir sa place au bureau. D'autres se méfient simplement des dérives possibles. « La pleine conscience est en train de devenir un véritable culte dans le monde des affaires, explique par exemple le médecin David Brendel, coach de dirigeants. J'ai travaillé avec certains clients qui au lieu de réfléchir rationnellement à un défi dans leur carrière ou à un dilemme éthique préfèrent se déconnecter des challenges et se replier dans un état méditatif. Au contraire, certains problèmes demandent que l'on réfléchisse plus, pas moins. » Pour lui, le stress peut aider à faire preuve d'esprit critique et ce n'est pas quelque chose dont il faut absolument se soustraire en faisant appel à la pleine conscience. Et de citer l'exemple d'une dirigeante qui n'avait plus de confrontations avec ses employés car elle passait trop de temps à méditer et avait de plus en plus de mal à se concentrer sur les tâches à accomplir. « La pleine conscience devrait toujours servir à améliorer et non remplacer les processus de réflexion rationnels et analytiques. » David Brendel raconte aussi les effets néfastes de séances de dix minutes de respiration contrôlée organisées pour ses équipes plusieurs fois par semaine par le patron d'une entreprise de services financiers. Une approche vouée à l'échec, car la pleine conscience est par nature une démarche individuelle. « L'exercice qui était censé réduire leur stress l'avait aggravé [...]. Imposer la pleine conscience unilatéralement dégrade la pratique de personnes qui pourraient en bénéficier en l'utilisant de leur propre chef. »

Sans aller jusqu'aux propos d'Arianna Huffington pour qui la pleine conscience constituerait un avantage concurrentiel, toutes les entreprises qui l'on testée affirme qu'elle peut être utilisée

pour stimuler le bien-être et la productivité des collaborateurs qui s'y adonneront sans contrainte. Un outil par ailleurs efficace pour développer l'empathie organisationnelle (voir « *L'empathie organisationnelle est-elle rentable ?* » Business Digest n° 256, mai 2015), ce qui en fait comme le précise David Gelles « la prochaine étape logique dans le mouvement vers une plus grande responsabilité sociale des entreprises ». ■



© istockphoto / seb_ia

La pleine conscience en 10 minutes chrono

Les exercices initiaux de pleine conscience consistent à marquer un temps d'arrêt pour focaliser son attention sur le moment présent et les sensations ressenties. L'objectif est de reprendre le contrôle de ses émotions pour diminuer son stress ou recharger ses batteries, par exemple avant de prendre une décision importante.

- **Arrêtez-vous** : faites une pause, basculez sur répondeur, mettez de côté toutes les urgences. Vous pouvez ou non fermer les yeux.
- **Ralentissez** doucement le rythme de votre respiration : suivez le mouvement de l'inspiration puis de l'expiration pendant quelques cycles à peine (dix par exemple).
- **Observez** ce qui se passe autour de vous comme si c'était la première fois. Portez un regard neuf sur votre environnement de travail.
- **Écoutez** attentivement les sons qui vous parviennent, visualisez la manière dont ils se déplacent dans votre environnement avant de vous parvenir.
- **Touchez votre environnement** : votre bureau, un stylo, du papier vos mains, vos vêtements... L'objectif est de vous concentrer sur vos sensations.

L'idéal est de rester pendant quelques minutes dans un état de perception des sensations. Quand l'esprit vagabonde et s'attarde sur ce dossier pénible qui traîne sur votre bureau, ramenez-le progressivement sur l'exercice du moment.



50^e rencontre du HR Lab

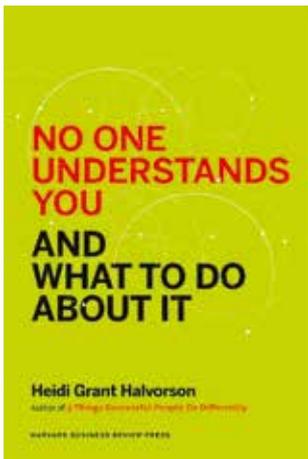
Sommes-nous devenus le jouet de nos émotions ?

Question posée à **Pierre le Coz**, professeur de philosophie.

Polémique, faits divers, télé-réalité... Partout triomphe l'émotion. Le pouvoir médiatique fait vibrer la corde sensible au rythme de stimulations sonores et visuelles qui produisent une véritable fièvre émotionnelle. Le pouvoir managérial comme politique joue sur les mêmes ressorts. S'il est vrai que l'émotion est le Cheval de Troie de la manipulation, cette débauche d'incitations à adhérer plutôt qu'à réfléchir soulève des enjeux éthiques majeurs. Car, quand nos émotions sont dévoyées, nos jugements de valeur se trouvent pervertis. Sommes-nous voués à être gouvernés par les émotions ? De quelles ressources intérieures disposons-nous face à ce tapage ?

Date : jeudi 25 juin 2015.

Sur invitation. Pour plus d'information : hsalvan@business-digest.fr



No One Understands You and What to Do About It

De **Heidi Grant Halvorson** (*Harvard Business Review Press*, avril 2015).

Vous avez déjà connu cette désagréable impression de ne pas être compris, que vous ne parvenez pas à formuler clairement ce que vous pensez ? Rassurez-vous, vous n'êtes pas tout seul ! C'est même LE principal problème de communication en entreprise. Heidi Grant Halvorson, experte en psychologie sociale, explique en effet qu'il est dans la nature humaine de penser que les autres nous perçoivent comme nous nous voyons, comprennent immédiatement ce que nous disons et partagent nos idées. Comment résoudre ce problème de communication qui conduit à des malentendus permanents, voire des conflits ? L'auteur de *No One Understands You* explique comment clarifier ses messages en apprenant à décrypter les mécanismes à l'œuvre dans toute relation sociale : la confiance, le pouvoir et l'égo. Ce qu'elle appelle la « science de la perception ». Basé sur plusieurs décennies de recherche en psychologie et sciences sociales, l'ouvrage de Heidi Grant Halvorson vous permettra à la fois d'être mieux compris, mais aussi de décoder les messages des autres pour ne plus vous laisser manipuler.

Comité scientifique

Hervé Borensztein : Directeur chez Karistem Consulting. **Frank Bournois** : Directeur Général de l'ESCP Europe. **Nuria Chinchilla** : Pr à l'IESE Business School, université de Navarre, Espagne. **Bernard Cova** : D^r en sciences de gestion, Pr à Kedge Business School (Marseille) – École de Management. **Laurent Criou** : directeur, The Leadership Elements (Singapour). **Rodolphe Durand** : Pr de management stratégique à HEC Paris. **Sophie Faure** : directrice services & développement – EDF Formation Management Gestion. **Pierre-Yves Gomez** : Pr de stratégie à l'EM Lyon. **Nigel Holden** : Pr au Centre for International Business University of Leeds (CIBUL). **Mark Kuo** : Partner & Chief Counsel, Gobi Partners, Shanghai. **Laurent Maruani** : directeur de l'Institut Stratégies Industrielles, Pr d'économie et de marketing à HEC Paris. **Langdon Morris** : associé de InnovationLabs et Pr à l'université de Pennsylvanie (États-Unis). **Amit S. Mukherjee** : D^r en business administration et co-fondateur de Ishan Advisors. **Evalde Mutabazi** : Pr de management des ressources humaines à l'EM Lyon. **Thierry Picq** : Doyen Associé aux innovations pédagogiques et Pr de management et ressources humaines à l'EM Lyon. **Navi Radjou** : directeur exécutif du Centre for India & Global Business à la Judge Business School. **Jean-Florent Rérolle** : Partner, Head of Valuation & Strategic Finance chez KPMG Corporate Finance. **Philippe Le Roux** : DG de Key People. **Taco Van Someren** : titulaire de la chaire Durabilité et Innovation Stratégique de l'Université Nyenrode (Pays-Bas). **René Tissen** : Pr de management à l'Université Nyenrode (Pays-Bas).