

Les meilleurs boss sont aussi les plus humbles

Après des décennies à rechercher le charisme et le charme chez de potentiels leaders, certains employeurs réalisent qu'ils ont manqué l'un des traits de caractère les plus importants de tous : l'humilité.

Republication d'un article du 22 septembre 2019.

Traduction d'un article de Sue Shellenbarger initialement publié sur [The Wall Street Journal](#)

À une époque où l'orgueil démesuré est célébré sur les réseaux sociaux, dans les affaires et la politique, les chercheurs et les spécialistes de l'emploi disent que mettre en lumière les personnes humbles pourrait donner de bien meilleurs résultats.

L'humilité est une qualité fondamentale des leaders qui génèrent ainsi un travail d'équipe, un apprentissage rapide et des performances élevées dans leurs équipes, selon plusieurs études menées au cours des trois dernières années. Les personnes humbles ont tendance à être conscientes de leurs propres faiblesses, sont désireuses de s'améliorer, apprécier les forces des autres et se concentrent sur des objectifs qui dépassent leurs propres intérêts. Chez les salariés, cela engendre une baisse du turnover et de l'absentéisme. Ces points forts sont souvent sous-estimés parce que les personnes humbles ont tendance à passer sous le radar, laissant croire que ce sont leurs équipes qui font tout le travail.

Un outil de mesure de l'humilité

Plus d'entreprises prennent en compte l'humilité dans leurs décisions d'embauche et de promotion. Les chercheurs, eux, développent de nouvelles méthodes de suivi de ce trait peu remarqué. Hogan Assessments, l'un des principaux fabricants de tests de personnalité sur le lieu de travail, prévoit de dévoiler une nouvelle échelle de 20 éléments début 2019 destinée à mesurer l'humilité des demandeurs d'emploi et des candidats à des postes de direction.

Cet outil incitera les gens à exprimer leur accord ou désaccord avec des énoncés tels que « *J'apprécie les conseils d'autres personnes au travail* » ou « *J'ai droit à plus de respect que la personne moyenne.* » « *La pensée dominante veut que les dirigeants soient charismatiques, attentifs et persuasifs, pense Ryne Sherman chief science officer d'Hogan Assessments. Pourtant, ces dirigeants ont tendance à faire couler leurs entreprises parce qu'ils font plus qu'ils ne peuvent, sont trop confiants et n'écoutent pas les remarques des autres* »

À lire aussi

Fondateurs, trouvez votre place de patron

Les leaders humbles peuvent également être très compétitifs et ambitieux. Mais ils ont tendance à éviter leur mise en lumière personnelle et mettent davantage leurs équipes en avant. Ils demandent aussi de l'aide et écoutent les retours des autres, en montrant l'exemple, ce qui fait que les collaborateurs font de même.

L'humilité, nouvel atout

« *De plus en plus d'employeurs cherchent à déceler l'humilité parmi les nouvelles recrues. C'est en partie parce que ce trait de personnalité prédit un comportement éthique et une fidélité plus longue à l'entreprise* », explique Adam Miller, directeur général de Cornerstone OnDemand, fournisseur de logiciels de gestion des talents.

La société de prêt-à-porter Patagonia scrute l'humilité des candidats dès que

ceux-ci franchissent la porte pour leur entretien. Le suivi des nouvelles recrues se poursuit notamment par le fait que les managers demandent aux réceptionnistes comment les candidats se sont comportés en arrivant à l'accueil, explique Dean Carter, responsable des ressources humaines de l'entreprise.

Si les membres du personnel signalent un comportement irrespectueux ou auto-centré, « *cela peut être un facteur de refus*, explique-t-il. *Encourager l'humilité permet aux collaborateurs à tous les niveaux de se sentir libres de proposer des idées. Les employés humbles sont également plus susceptibles de soutenir la mission de l'entreprise consistant à aider à résoudre les problèmes environnementaux.* » Lors des entretiens, il demande aux candidats de lui parler d'un moment où ils ont connu un échec majeur. « *S'ils disent : « Waouh, laissez-moi y penser, parce qu'il y a beaucoup de fois où j'ai raté ce que je faisais », ça en dit long, dit-il..S'ils doivent choisir parmi de nombreux moments d'apprentissage, c'est bien. »*

L'entreprise Indian Hotels utilise les évaluations de Hogan citées précédemment, entre autres, pour déceler les leaders potentiels. « *L'humilité est une compétence émotionnelle dont les leaders ont besoin*, explique P.V. Ramana Murthy, responsable des ressources humaines de la société. *L'humilité permet une écoute profonde de l'autre, le respect des opinions diverses et la volonté de recevoir des suggestions et des commentaires.* » Son entreprise essaie en outre d' »insuffler » de l'humilité aux cadres supérieurs par le coaching et un programme de formation de neuf mois.

... qu'il n'est pas si facile de reconnaître

Si vous pensez savoir lequel de vos collègues est humble, vous pourriez facilement vous tromper. « *Les personnes humbles ne l'affichent pas, ça va de soi. Et beaucoup d'employés, y compris les plus arrogants, essaient d'être considérés comme humbles et utiles pour faire bonne impression* » , rappelle Kibeom Lee, professeur de psychologie à l'Université de Calgary aux États-Unis dont les travaux ont en partie inspiré l'échelle d'humilité d'Hogan.

À lire aussi

[Apprenez à dire « non »](#)

Après avoir examiné les études menées sur la personnalité il y a plusieurs

années, le professeur et son associé Michael Ashton, ont identifié une combinaison d'humilité et d'honnêteté, ou ce qu'ils ont appelé le facteur H, comme un trait de personnalité stable. Il est marqué par un ensemble d'attributs qui apparaissent systématiquement chez certaines personnes, notamment la sincérité, la modestie, l'équité, la sincérité et la modestie. Les mêmes personnes ont tendance à éviter de manipuler les autres, de contourner les règles ou de se comporter de manière cupide ou hypocrite. Le facteur H est l'un des éléments d'un test de personnalité en ligne qu'ils ont développé.

Les chercheurs qui étudient le lieu de travail s'appuient souvent sur les rapports des employés pour évaluer le niveau d'humilité des dirigeants. Dans une étude de 2015 portant sur 326 collaborateurs travaillant dans 77 équipes dans une entreprise de santé, les chercheurs ont demandé aux membres de l'équipe d'évaluer l'humilité de leurs managers, sur une échelle comprenant leur volonté d'apprendre des autres ou d'admettre qu'ils ne savent pas faire quelque chose. Les membres de l'équipe ont également évalué le comportement et la performance de leur équipe.

« Les équipes avec des leaders humbles se sont mieux comportées et ont fourni un travail de meilleure qualité que les équipes dont les dirigeants ont fait preuve de moins d'humilité »

Bradley P Owens, professeur associé en éthique commerciale à l'université Brigham Young

Les gains de performance ont été soutenus, indépendamment du fait que les chefs d'équipe ont fait preuve d'autres qualités de leadership positives sans rapport avec l'humilité.

« Certains défis peuvent nécessiter un style de leadership différent. Par exemple, les employés confrontés à des menaces extrêmes ou à une pression du temps intense peuvent être plus performants lorsqu'un leader adopte une approche plus autoritaire et descendante » contrebalance le Dr. Owens.

Cependant, les entreprises avec de modestes directeurs généraux ont plus de chances que d'autres d'avoir des équipes de direction qui travaillent en douceur ensemble, s'entraident et partagent la prise de décision, selon une étude de 105 sociétés informatiques et logicielles publiée dans le Journal of Management.

Ces sociétés sont également susceptibles de présenter des écarts de rémunération plus faibles entre le PDG et les autres cadres supérieurs. Ces facteurs prédisent une collaboration plus étroite entre tous les cadres supérieurs, ce qui, à son tour, conduit à une plus grande efficacité, innovation et rentabilité dans l'ensemble de l'entreprise, selon les chercheurs.

Article écrit par MADDYNESS