



La chronique d'Éléna Fourès, expert en leadership et multiculturalité, fondatrice du cabinet IDEM PER IDEM.

elena.foures@idem-per-idem.com

Susciter la loyauté et l'attachement en entreprise

Engagées dans la « guerre des talents », les entreprises ont des difficultés croissantes à recruter et fidéliser leurs salariés, en particulier chez les jeunes générations. L'amplification de l'absence de loyauté et d'attachement envers l'employeur chez ces-derniers s'explique principalement par une mutation du sens donné au travail. Lié, il y a une vingtaine d'années, au statut conféré par le poste occupé, il dépend aujourd'hui des missions et des accomplissements réalisés (comme dans les jeux vidéos...). Comment y remédier ?

D'abord, **la loyauté ne s'exige pas mais se mérite** : « A maître loyal, serviteur fidèle » (proverbe allemand). Si vous ne tenez pas vos engagements, faites preuve de dissimulation ou semblez non authentique, on vous renverra certainement l'ascenseur. Ensuite, **la loyauté est comme un compte courant** : il faut l'alimenter au fur et à mesure qu'on y fait des retraits, sous peine d'arriver bien vite à découvert... Enfin, distinguons **la loyauté personnelle** et **la loyauté institutionnelle**. La première signifie l'attachement à une personne en particulier (Leader, patron, manager...), la seconde, l'attachement à la cause ou l'entité (brand, corporation, groupe, pays...). Ainsi, après l'assassinat du Tzar et de sa famille, une partie des officiers russes de l'armée impériale a suivi la logique de la loyauté personnelle – « la loyauté au Tzar, car le Tzar = Russie » – et a quitté le pays, tandis que l'autre a suivi la logique de la loyauté institutionnelle – « la loyauté à la Russie, quel que soit le Leader, le Tzar ou Lénine » – et a rejoint l'Armée Rouge.

La loyauté au Leader est trop souvent préférée à la loyauté au Groupe, à tort. Le risque est de perdre totalement de vue les intérêts de l'entreprise, d'autant plus que **la loyauté personnelle s'articule majoritairement côté Personne**. On voit parfois des équipes entières suivre leur Leader (à son départ, comme à son arrivée en poste), ou des nouveaux patrons licencier en présumant de la loyauté des uns ou des autres. Favoriser **la loyauté institutionnelle, donc des rapports côté Fonction**, permet des prises de décisions moins arbitraires et surtout de vous sauver lors de situations politiques complexes !



Dans ma chronique du 15 avril 2013 ([Les Echos](#)) je cite l'exemple d'une DRH qui a refusé de prendre part à la négociation de départ de sa patronne (et surtout amie) limogée. Elle s'est arbitrée en Fonction et a déclaré à ses supérieurs « Je vais gérer le dossier, c'est mon rôle, mais ne ferais pas la négociation ». Elle a su parfaitement mettre en valeur sa loyauté personnelle envers sa patronne, tout en la plaçant en dessous de sa loyauté institutionnelle au groupe. Sa transparence a été fortement appréciée par son nouveau patron, sans parler de l'impact sur son rayonnement dans l'entreprise.

Afin de maximiser la loyauté il faut **combiner la loyauté institutionnelle et la loyauté personnelle, avec une préférence pour la première**. Cela peut se faire à tout niveau de responsabilité, d'autant que cela renforcera votre Leadership ! Je vous rappelle que le Leader inspirant triple A est à la fois Authentique, Ambitieux, et Attachant ! Alors incarnez votre Fonction, donnez du sens aux informations pour les transformer en message(s), développez et communiquez votre vision, et surtout faites-vous le chantre de la Loyauté et ce dans ses deux dimensions. Un dernier réglage : « Sois loyal et ne te fie en nul » dit un proverbe français. Ne prenez pas l'attachement et la loyauté pour acquises et, comme nos amis anglais, espérez le meilleur en vous préparant au pire...

A FAIRE

- **Identifier son type de loyauté**

Commencez par identifier si vous êtes plutôt attachés au Leader ou à l'Institution. Vous saurez alors très vite identifier les risques et les pièges politiques associés. Vous pourrez alors faire preuve de discernement lorsque vous communiquez, en particulier lorsque vous devez dire « Non ».

- **Créer de l'attachement**

En tant que Leader, c'est votre job de susciter la loyauté des équipes au Groupe et à vous-même. Utilisez votre Arbitre pour identifier les moments où vous pouvez communiquer sur un mode « Personne », et ceux où vous devez être en « Fonction ».

- **Exprimer la loyauté**

Entrez dans un cercle vertueux en incarnant la loyauté que vous voulez susciter. Apprenez à l'exprimer à l'occasion avec la forme appropriée au contexte. Cela vous fera travailler l'intelligence politique et vous rendra plus clair dans vos interactions avec les autres.

A EVITER

- **Montrer de la peur**

En situation difficile, montrer des signes externes de peur mettra immédiatement le doute sur vos allégeances. Pour ne pas être pris de court, soyez au clair avec vous-même sur vos intentions et objectifs en préparant systématiquement (même 30 secondes) chaque interaction importante dans une journée.

- **Se reposer sur ses lauriers**

Vous êtes persuadé que votre équipe vous adore et que vos alliances politiques sont solides ? Un vieil adage dit « Il n'est guerre (sic!) que de loyaux amis ». L'attachement se feint facilement, et lorsque la loyauté est acquise, son capital diminue bien vite. Faites un suivi régulier des états de loyauté de votre entourage et vous ne serez que rarement pris au dépourvu.

- **Faire fi de la loyauté**

Nombreux sont ceux traçant leur route à coup de poignards dans le dos. Ils ne sont jamais respectés et manquent souvent de Leadership : ce sont des suiveurs aux dents longues. Faire preuve de loyauté et la susciter chez les autres donne en réalité beaucoup de pouvoir. Alors, prenez-le.