

La fin des illusions

Leadership, exigence et pseudo-bienveillance.

Ce que *Le Comte de Monte-Cristo* apprend aux dirigeants de PME.

A U S O M M A I R E

AVANT-PROPOS	Les comptes du banquier
PARTIE I	La grande illusion
PARTIE II	Ceux qui tombent
PARTIE III	Ceux qui tiennent
PARTIE IV	Ce que la bienveillance est vraiment
PARTIE V	Les disciplines du dirigeant exigeant
PARTIE VI	Le temps des vraies décisions
ÉPILOGUE	Il a creusé

« *Moi, je me dois à ma caisse.* »

Le baron Danglars, dans *Le Comte de Monte-Cristo*, Alexandre Dumas

En une page

La bienveillance n'est pas le contraire de l'exigence. Elle en est la forme la plus haute.

Ce qui circule aujourd'hui sous son nom est souvent autre chose. Une politesse de l'évitement. On ne dit plus ce qui est. On reporte ce qui fâche. On appelle respect ce qui relève de la peur.

Pendant ce temps, le marché ne ralentit pas. Il ne lit pas les publications inspirantes. Il compare des prix, des délais, des marges. Il tranche chaque matin, à l'échelle du monde.

Ce mensonge n'a pas seulement abîmé les entreprises. Il a abîmé ceux qu'il prétendait protéger. À force de promettre le confort, on a transformé beaucoup de salariés en consommateurs de l'entreprise, quand elle avait besoin d'acteurs. L'intelligence artificielle arrive pour solder les comptes.

Ce livre blanc prend un détour. Il passe par un roman de 1844. *Le Comte de Monte-Cristo* est une galerie de dirigeants : un banquier lucide et cynique, un magistrat de façade, un témoin qui se tait, un armateur qui tient parole, un prisonnier qui enseigne, un homme qui prépare quatorze ans un seul coup.

Chacun dit quelque chose de précis sur la façon de diriger. Certains finissent ruinés. D'autres tiennent.

La thèse tient en une ligne. **Le temps des vraies décisions est venu, et la vraie bienveillance consiste à les prendre.**

Un mot sur le point de vue. J'écris depuis la France, mon pays, et à partir de ce que j'y ai vu en vingt ans. Les chiffres de ces pages sont pour l'essentiel français. Toutes les entreprises, tous les managers, tous les salariés ne se reconnaîtront pas dans ce qui suit, et beaucoup travaillent déjà comme ce texte le défend. La tendance décrite n'en est pas moins réelle, et je crois que bien des lecteurs, ailleurs, la reconnaîtront.

À qui s'adresse ce texte. Aux dirigeants de PME et d'ETI, à leurs comités de direction, et à ceux qui les conseillent. À tous ceux qui sentent que le discours ambiant ne colle plus à ce qu'ils vivent le lundi matin.

Comment le lire. D'une traite, ou par personnage. Chaque partie se termine sur ce qu'elle change, concrètement, pour une entreprise de vingt à deux cents personnes.

REPÈRES • LE ROMAN EN BRIEF

Le Comte de Monte-Cristo paraît en feuilleton dans le *Journal des Débats* de 1844 à 1846. Alexandre Dumas l'écrit avec son collaborateur Auguste Maquet. L'action s'étend de 1815 à 1838, de Marseille à Paris, en passant par Rome et la Méditerranée.

L'intrigue en quelques lignes. En 1815, Edmond Dantès, jeune marin promis au commandement et à un beau mariage, est dénoncé à tort comme agent bonapartiste. Il passe quatorze ans au château d'If. Il y rencontre l'abbé Faria, qui l'instruit et lui lègue le secret d'un trésor. Évadé, devenu immensément riche, il reparaît à Paris sous le nom de comte de Monte-Cristo. Il récompense ceux qui lui ont été fidèles et fait tomber, un à un, ceux qui l'ont trahi.

Les comptes du banquier

Une scène du *Comte de Monte-Cristo* dit tout. Elle se passe à Paris, dans l'hôtel particulier du baron Danglars. Le banquier vient de découvrir que sa femme spéculait avec son argent, sur les conseils de Lucien Debray, secrétaire d'un ministre et accessoirement son amant. L'opération a mal tourné. Sept cent mille francs envolés. Danglars ne crie pas. Il fait ses comptes à voix haute.

« Je suis brutal, non seulement je le sais, mais je m'en vante : c'est un de mes moyens de succès dans mes opérations commerciales. Pourquoi, au lieu de tuer, s'est-il fait tuer lui-même ? parce qu'il n'avait pas de caisse à sauver. Mais, moi, je me dois à ma caisse. M. Debray, mon associé, me fait perdre sept cent mille francs, qu'il supporte sa part de la perte, et nous continuerons nos affaires ; sinon, qu'il me fasse banqueroute de ces cent soixante-quinze mille livres, et qu'il fasse ce que font les banqueroutiers, qu'il disparaisse. Eh, mon Dieu ! c'est un charmant garçon, je le sais, quand ses nouvelles sont exactes ; mais quand elles ne le sont pas, il y en a cinquante dans le monde qui valent mieux que lui. »

Je relis ce passage souvent. Il dit en dix lignes ce que beaucoup de séminaires mettent deux jours à éviter.

Danglars pose quatre choses, sans décor. Il a une responsabilité, et elle porte un nom : la caisse. Celui qui cause une perte en supporte sa part. Une relation vaut ce que vaut l'information qu'elle apporte. Et la gentillesse d'un homme ne compense pas des nouvelles fausses.

On peut trouver cela froid. C'est surtout clair.

Le paradoxe Danglars

Il faut pourtant dire les choses jusqu'au bout. Danglars est une crapule. C'est lui qui, vingt ans plus tôt, a écrit de la main gauche la lettre de dénonciation qui a jeté Edmond Dantès au château d'If. Il finira ruiné, en fuite, enfermé dans une grotte des environs de Rome, à payer un poulet cent mille francs.

Ce qui m'intéresse, c'est cet écart. Danglars a raison sur le diagnostic et tort sur l'homme. Sa lucidité est juste. Sa brutalité est une béquille. Son absence de loyauté le perdra.

Tout le sujet de ce livre blanc est là. On peut garder la lucidité de Danglars sans prendre son cynisme. On peut exiger sans écraser. On peut décider vite sans trahir. Encore faut-il accepter de regarder la caisse en face.

Pourquoi maintenant

J'ai passé vingt ans à vendre, à diriger des équipes commerciales, à tenir des comptes de résultat. J'ai connu des entreprises qui gagnaient et d'autres qui reculaient. La différence ne s'est jamais jouée sur la qualité du discours. Elle s'est jouée sur la qualité des décisions, et sur le moment où on les prenait.

Or le discours a changé. Ouvrez LinkedIn un mardi matin. Vous y lirez que le bon manager protège, écoute, rassure, célèbre. Que la performance viendra de surcroît. Que l'exigence est une survivance d'un autre temps.

Une partie de ce discours est juste. Personne ne regrette le chef qui humilie. Mais une autre partie est un mensonge confortable. Elle fait croire qu'on peut éviter les conversations difficiles, différer les arbitrages, garder tout le monde à bord, et rester compétitif face à des concurrents qui, eux, ont tranché.

Les marchés n'ont jamais été aussi ouverts. Votre client compare votre offre à celle d'un acteur polonais, indien ou texan en trois clics. Les marges se resserrent. Les défaillances d'entreprises atteignent des niveaux records en France. Dans ce paysage, la fausse bienveillance coûte cher. Elle coûte des emplois, d'abord, au moment où l'entreprise n'a plus les moyens de les garder.

Pourquoi Dumas

On lit *Le Comte de Monte-Cristo* comme un roman de vengeance. C'est aussi un roman d'argent. Dumas l'écrit en 1844, avec son collaborateur Auguste Maquet, pour le *Journal des Débats*. La France découvre alors le crédit, la Bourse, la spéculation. Le roman est plein de banquiers, de rentes espagnoles, de faillites et de fortunes.

C'est même l'un des premiers grands romans de l'économie de l'information. Monte-Cristo ruine Danglars en faisant passer une fausse nouvelle par le télégraphe. Une information fausse, un banquier qui réagit trop vite, une fortune qui s'effondre. Vous avez déjà vu ce film sur un écran de trading.

Surtout, le roman est une galerie de dirigeants. Chacun incarne une manière de tenir, ou de lâcher, ce qu'on lui a confié. C'est cette galerie que je vous propose de traverser.

PARTIE I

La grande illusion

Jamais on n'a autant parlé de bienveillance au travail. Jamais les salariés français ne se sont aussi peu engagés. Ces deux phrases tiennent ensemble, et c'est le problème.

Le paradoxe des chiffres

Selon Gallup, **8 % des salariés français se disent engagés dans leur travail**, sur la période qui s'achève en 2025. La moyenne européenne est à 12 %. La moyenne mondiale à 20 %. Près de quatre salariés français sur dix déclarent avoir ressenti beaucoup de stress la veille.

Relisez ces chiffres avec les publications de votre fil en tête. Si le confort, la douceur et les mots choisis suffisaient à produire de l'engagement, la France serait en tête du classement. Elle est en queue.

Le stress élevé et l'engagement faible ne viennent pas d'un excès d'exigence. Ils viennent plus souvent d'un excès de flou. Des objectifs qui changent sans être dits. Des problèmes que tout le monde voit et que personne ne nomme. Des décisions qui traînent. Un collègue qui ne fait pas sa part et que l'on tolère depuis trois ans. Le flou épuise davantage que la rigueur.

Le marché, lui, ne lit pas LinkedIn

Pendant que le débat s'installe sur le ton juste, la compétition s'est mondialisée et durcie.

Le rapport remis par Mario Draghi à la Commission européenne en septembre 2024 en donne la mesure. L'écart de PIB entre l'Union européenne et les États-Unis est passé d'un peu plus de 15 % en 2002 à 30 % en 2023, à prix constants. Le principal moteur de cette divergence est la productivité. Le rapport chiffre le rattrapage à 750 à 800 milliards d'euros d'investissement par an.

À l'échelle d'une entreprise, la traduction est brutale. Selon Altares, la France a enregistré en 2025 **69 957 défaillances d'entreprises**, en hausse de 3,1 % sur un an. 267 200 emplois sont menacés. Les défaillances de PME et ETI de 100 salariés et plus progressent de 18,6 %.

Derrière chaque chiffre, il y a un dirigeant qui a souvent vu venir la difficulté. Rarement, il manquait d'information. Plus souvent, il a attendu. Il a voulu préserver l'ambiance, ménager une équipe, donner une chance de plus. Le jour du redressement judiciaire, plus personne ne parle de bienveillance.

Quatre mensonges confortables

La pseudo-bienveillance repose sur quelques croyances jamais énoncées, rarement discutées. Les voici, à découvert.

Premier mensonge : on peut réussir sans jamais déplaire. Un dirigeant qui veut être aimé de tous à chaque instant finit par n'arbitrer rien. Or diriger, c'est choisir. Et choisir, c'est décevoir quelqu'un, au moins un temps. Celui qui refuse de décevoir déçoit tout le monde, plus tard, et plus fort.

Deuxième mensonge : protéger, c'est éviter. On croit protéger un collaborateur en ne lui disant pas que son travail ne suffit pas. On lui retire en réalité la seule chance de progresser. Le jour où la sanction tombe, elle tombe sans préavis, et il ne comprend pas. Ce silence n'était pas de la délicatesse. C'était de l'abandon différé.

Troisième mensonge : le temps arrangera les choses. Le temps n'arrange rien. Il amplifie. Un client non rentable le reste. Un commercial qui ne prospecte pas ne s'y met pas seul. Une offre mal positionnée ne se repositionne pas d'elle-même. Chaque mois d'attente se paie en marge, en crédibilité, en énergie.

Quatrième mensonge : la bienveillance se montre. C'est la version la plus récente, et la plus visible sur les réseaux. On affiche des valeurs. On publie des remerciements. On célèbre les équipes en photo. Tout cela peut être sincère. Mais une bienveillance qui se met en scène et ne coûte rien à celui qui l'affiche reste une posture. La vraie se voit dans les décisions, et elle coûte toujours quelque chose à celui qui décide.

Le mensonge fait aux salariés

Il faut le dire clairement, parce que c'est le cœur du problème. On a menti aux salariés. Rarement par calcul. Presque toujours par confort.

On leur a dit que l'entreprise leur devait l'épanouissement, la reconnaissance, la souplesse, le sens. Tout cela compte. Mais on a oublié l'autre moitié du contrat : ce que l'entreprise attend en retour, et pourquoi elle ne survit qu'à cette condition.

Pas tous les salariés, loin de là : beaucoup donnent bien plus que ce qu'on leur demande. Mais beaucoup ont cru ce qu'on leur disait. Ils ne sont pas coupables d'avoir cru. Le résultat est pourtant là. Une partie des salariés est devenue consommatrice de l'entreprise. Ils en consomment le salaire, les avantages, les jours de télétravail, l'attention du manager. Ils évaluent leur employeur comme on note un hôtel. Ils ne se demandent plus ce qu'ils apportent.

L'acteur, lui, se pose une seule question : qu'est-ce qui avance grâce à moi ? Il connaît le client, le chiffre, l'enjeu. Il prend des initiatives. Il dit quand ça ne va pas. Il fait partie de l'entreprise, au lieu de s'en servir.

La pseudo-bienveillance a fabriqué des consommateurs en les protégeant de toute exigence. C'est sa faute la plus discrète, et la plus grave. Elle a privé des gens capables de la seule chose qui les aurait rendus indispensables : la nécessité de progresser.

Ce sont eux qui vont payer le plus cher ce qui arrive. La Partie VI dit pourquoi.

Qui paie la facture

La pseudo-bienveillance a l'air gratuite. Elle se paie pourtant, et jamais par celui qui la pratique en premier.

Les meilleurs paient d'abord. Ils voient que l'effort n'est pas distingué de l'absence d'effort. Ils comprennent que l'exigence pèse sur eux seuls. Ils ne se plaignent pas. Ils partent, souvent en silence, souvent chez un concurrent.

Les clients paient ensuite. Un délai non tenu, une qualité qui glisse, un interlocuteur qui ne sait plus qui décide. Ils ne font pas de procès. Ils comparent, puis ils changent de fournisseur.

Le dirigeant paie enfin. Il découvre un jour que le problème toléré depuis deux ans est devenu une crise. Il doit alors prendre, en urgence et sans marge de manœuvre, la décision qu'il aurait pu prendre calmement plus tôt.

Et quand il est trop tard, ce sont les salariés qui paient tout. Ceux-là mêmes qu'on voulait protéger.

Ce que cela change, concrètement

Dans une PME de cinquante personnes, la pseudo-bienveillance ne ressemble à rien de spectaculaire. Elle ressemble à une réunion qui finit sans décision. À un objectif annuel que tout le monde sait inatteignable et que personne ne remet en cause. À un compte client qui perd de l'argent depuis trois exercices, gardé « parce qu'il est historique ».

Rien de tout cela ne fait de bruit. C'est précisément pour cela que c'est dangereux.

Ceux qui tombent

Quatre hommes ont envoyé Edmond Dantès au château d'If, par action ou par silence. Tous les quatre réussissent. Tous les quatre tombent, et chacun s'effondre exactement par où il a triché. Ce sont quatre manières de mal diriger. Elles sont toujours en circulation.

Danglars, ou la lucidité sans loyauté

Le comptable qui a dénoncé Dantès par jalousie, devenu baron et banquier.

Danglars voit juste et traite mal. Il comprend l'argent, le risque, la valeur d'une information. Pour lui, une relation est un actif tant qu'elle rapporte.

C'est là qu'il se piège lui-même. Un patron brutal reçoit les mauvaises nouvelles en dernier. Personne ne prend le risque de lui annoncer un retard, une erreur, un client qui doute. Il croit piloter à l'information. Il pilote en réalité avec une information filtrée par la peur. Monte-Cristo le ruine avec une seule fausse dépêche, sur laquelle il agit sans vérifier. L'homme qui vivait de nouvelles exactes meurt d'une nouvelle fausse. Ce n'est pas un hasard de roman. C'est une loi d'organisation.

La leçon. La brutalité n'est pas l'exigence. L'exigence porte sur le travail. La brutalité porte sur la personne. La première élève le niveau. La seconde fait taire les gens.

Le reconnaître chez vous. Les problèmes remontent tard, et toujours par le bas. Les meilleurs partent les premiers. Le dirigeant est le dernier informé de ce que tout le monde savait.

Villefort, ou la vertu de façade

Le magistrat qui a enterré un innocent pour protéger sa carrière, devenu le visage de la morale publique.

Villefort gère son image avant de gérer la réalité. Implacable avec les autres, d'une indulgence infinie avec lui-même. C'est le personnage le plus moderne du roman : il aurait un excellent profil LinkedIn. La pseudo-bienveillance d'aujourd'hui lui ressemble. Elle affiche des valeurs qu'elle n'applique pas quand elles coûtent.

Son passé ressurgit en plein tribunal, et son autorité ne se réduit pas. Elle disparaît. Une équipe voit toujours l'écart entre ce qui est dit et ce qui est fait. Elle ne le dit pas. Elle en tire ses conclusions.

Le reconnaître chez vous. Des valeurs affichées dans le hall et contournées au comité de direction. Des règles qui s'appliquent à tous, sauf aux proches du pouvoir. Des décisions qui coûtent, toujours reportées au trimestre suivant.

Caderousse, ou le silence complice

Le voisin qui a vu le piège se refermer, l'a trouvé indigne, et n'a rien dit.

Caderousse est le témoin. Ni coupable ni innocent. Dans une entreprise, c'est le manager qui sait qu'un collaborateur dérape, qu'un client s'en va, qu'un projet va dans le mur, et qui attend que quelqu'un d'autre parle. La pseudo-bienveillance a un cousin proche : le silence. Il passe pour de la retenue. C'est une complicité tranquille.

La leçon. Un dirigeant n'a pas le droit au statut de témoin. Ce qu'il voit et ne traite pas, il l'a validé.

Le reconnaître chez vous. Après chaque échec, quelqu'un dit : « Tout le monde le savait. »

Fernand, ou la réussite sans fondation

Le pêcheur qui a posté la lettre, devenu comte, général et pair de France grâce à une trahison.

Son ascension repose sur un raccourci, et un seul témoignage suffit à tout faire tomber en une séance. La réputation est un indicateur en retard. Elle reflète ce que vous avez fait il y a dix ans. Les raccourcis s'accumulent sans bruit : une promesse non tenue, un associé lésé. Le passé finit toujours par témoigner, rarement au moment que vous auriez choisi.

Quatre chutes, un même ressort

Personnage	Ce qu'il confond	Ce que cela produit	Sa fin
Danglars	Brutalité et exigence	Une information filtrée par la peur	Ruiné par une fausse nouvelle
Villefort	Image et vertu	Une autorité qui ne tient qu'à la façade	Démasqué en public, perd la raison
Caderousse	Silence et neutralité	Des problèmes connus de tous, traités par personne	Tué par plus médiocre que lui
Fernand	Réussite et fondation	Une réputation construite sur un raccourci	Dénoncé, abandonné, suicidé

Aucun de ces hommes ne manquait de talent. Tous ont manqué de la même chose : une loyauté envers quelque chose de plus grand que leur propre intérêt immédiat. C'est cette loyauté qui distingue l'exigence de la brutalité, la vertu de la posture, la retenue de la complicité.

PARTIE III

Ceux qui tiennent

Face aux quatre chutes, le roman offre trois figures qui tiennent. Aucune n'est douce. Aucune n'est brutale.

Morrel, ou la parole tenue

L'armateur qui a défendu Dantès quand c'était risqué, et préféré mourir plutôt que renier sa signature.

Morrel incarne la bienveillance réelle, celle qui coûte. Sa bonté ne s'affiche pas. Elle se prouve dans les moments où elle a un prix.

Le roman est aussi honnête avec lui. Il a failli mourir d'avoir trop attendu, son risque concentré sur quelques navires, en espérant que la mer serait clémente. Il est sauvé parce qu'un homme reconnaissant revient. Dans la vraie vie, le comte de Monte-Cristo ne frappe pas à la porte. L'intégrité est une fondation. Elle ne remplace ni l'anticipation ni la décision.

Faria, ou l'exigence qui élève

L'abbé emprisonné qui découvre Dantès désespéré, en train de se laisser mourir de faim.

Faria ne le console pas. Il le met au travail. Les langues, l'histoire, les sciences, le raisonnement. Puis, point par point, il reprend avec lui l'histoire de son arrestation : à qui profitait sa disparition, qui voulait sa place, sa fiancée, son silence. En quelques heures de raisonnement froid, il dévoile ce que Dantès refusait de voir depuis des années.

C'est la vraie bienveillance : *bene volens*, vouloir le bien de l'autre. Pas son confort. Sa transformation. Sans Faria, Dantès meurt dans son cachot. Avec lui, il devient le comte de Monte-Cristo.

La leçon. Un dirigeant bienveillant ne demande pas « comment vas-tu ? » pour s'entendre répondre « bien ». Il demande « qu'est-ce qui t'empêche d'être meilleur, et comment je t'aide à le lever ? ». Puis il tient l'exigence. On n'exige que de ceux en qui l'on croit.

Monte-Cristo, ou la préparation et sa limite

Quatorze ans de cachot, dix ans de préparation silencieuse, puis Paris.

Monte-Cristo n'improvise rien. Il connaît la faille de chaque adversaire mieux que l'intéressé lui-même. Et il ne détruit personne directement. Il révèle, et chacun tombe par sa propre faute. C'est exactement ce que fait un bon diagnostic d'entreprise. Avant de punir, il récompense : son premier acte d'homme libre est le sauvetage de Morrel.

Puis le roman montre sa limite. Se prenant pour la Providence, il va trop loin, et la mort d'un enfant l'arrête net. Il doute, épargne Danglars, s'efface. Un dirigeant fort n'est pas celui qui ne doute jamais. C'est celui qui doute au bon moment, et corrige sans se renier.

En contrepoint : Noirtier

Paralysé, ne pouvant parler que par les yeux, Noirtier reste l'un des hommes les plus influents de la maison. Son autorité tient à ce qu'il sait, et à une détermination dont personne ne doute. Une leçon pour tous ceux qui confondent autorité et volume sonore.

Ce que les trois ont en commun

Figure	Ce qu'il apporte	Ce qu'il coûte	Ce qu'il enseigne au dirigeant
Morrel	La loyauté et la parole tenue	Le risque personnel, jusqu'à la ruine	L'intégrité est une fondation, pas une stratégie
Faria	L'exigence qui transforme	L'effort, l'inconfort, la vérité dite	La vraie bienveillance veut le progrès, pas le confort
Monte-Cristo	La préparation et la maîtrise du temps	Des années de discipline invisible	Décider avec force, et savoir s'arrêter

Aucun des trois n'est aimé de tous. Tous sont respectés de ceux qui comptent. C'est la différence entre la popularité et l'autorité.

PARTIE IV

Ce que la bienveillance est vraiment

Le problème n'est pas la bienveillance. C'est ce qu'on a fait du mot. Il faut le reprendre à la racine.

Revenir au mot

Bienveillance vient du latin *bene volens* : celui qui veut le bien. Pas celui qui veut plaire. Pas celui qui veut éviter la peine. Celui qui veut le bien de l'autre, y compris quand ce bien passe par une vérité désagréable.

Un chirurgien bienveillant opère. Un entraîneur bienveillant fait recommencer l'exercice. Un professeur bienveillant rend la copie avec la note qu'elle mérite, et explique pourquoi. Dans les trois cas, l'autre souffre un peu. Dans les trois cas, il progresse.

La pseudo-bienveillance inverse les termes. Elle veut le confort immédiat de l'autre, et souvent le sien. Elle protège l'instant au détriment de l'avenir.

Ce que disent ceux qui ont étudié la question

Le plus intéressant, c'est que les auteurs souvent cités pour défendre la douceur disent autre chose.

Kim Scott, ancienne dirigeante chez Google et Apple, a popularisé le concept de franchise radicale (*Radical Candor*). Il croise deux axes : se soucier personnellement de l'autre, et le challenger directement. Quand on se soucie de l'autre sans jamais le challenger, elle parle d'empathie ruineuse. Et selon elle, c'est là que la plupart des managers commettent la majorité de leurs erreurs : ils pensent à montrer qu'ils tiennent à l'autre, et oublient de lui dire ce qu'il doit entendre.

Amy Edmondson, professeure à Harvard, a forgé la notion de sécurité psychologique, devenue un mot fétiche des réseaux. Elle est pourtant claire : la sécurité psychologique ne consiste pas à être gentil, ni à baisser le niveau. Elle est nécessaire mais insuffisante. Elle doit s'accompagner d'objectifs clairs, de standards élevés et de responsabilité. Sans standards, elle produit de la complaisance. Sans sécurité, les standards produisent du silence. Dans son livre *The Fearless Organization*, elle appelle « zone de confort » le cas où la sécurité est forte et l'exigence faible. La performance se trouve dans la « zone d'apprentissage », où les deux sont hautes.

Autrement dit, le concept le plus cité pour défendre la douceur exige en réalité la rigueur.

Les salariés eux-mêmes le disent. Dans une étude de Zenger Folkman portant sur plus de 2 500 salariés, 57 % préféreraient recevoir un retour correctif plutôt que des félicitations, et 72 % estimaient que leur performance progresserait si leur manager leur disait plus souvent ce qui ne va pas. Les managers, eux, évitent ces conversations. Le décalage est là.

Jim Collins, dans *Good to Great*, raconte l'histoire de l'amiral James Stockdale, prisonnier pendant la guerre du Vietnam. Interrogé sur ceux qui n'avaient pas survécu, Stockdale répond : les optimistes. Ceux qui disaient « on sera sortis pour Noël », puis « pour Pâques », et qui mouraient de déception en déception. Collins en tire un principe : regarder en face la réalité la plus dure, tout en gardant une foi absolue dans l'issue.

Dantès a vécu exactement cela. Les premières années, il espère une libération qui ne vient pas. Il manque de mourir de cet espoir sans fondement. C'est Faria qui lui apporte la lucidité, puis un plan. L'espoir ne revient qu'ensuite, appuyé sur le travail.

La matrice de l'exigence bienveillante

On peut résumer les deux parties précédentes en croisant deux questions. Est-ce que je me soucie réellement de la personne ? Est-ce que je lui demande vraiment le meilleur ?



La matrice de l'exigence bienveillante. Inspirée de Kim Scott et Amy Edmondson.

Seul le quadrant en haut à droite fait progresser durablement : on s'y soucie de la personne précisément parce qu'on lui demande le meilleur. Les trois autres finissent tôt ou tard par coûter à l'entreprise, et d'abord à ceux qu'ils prétendaient ménager.

Ce qui change dans les mots

La différence se joue souvent dans une phrase. Voici quelques traductions, entendues cent fois dans des entreprises de toutes tailles.

Pseudo-bienveillance	Exigence bienveillante
« Ce n'est pas grave. »	« Voilà ce qui ne va pas. Voilà comment on le corrige. »
« On verra. »	« On décide jeudi. D'ici là, il me faut ces deux chiffres. »
« Tu as fait de ton mieux. »	« Ce n'est pas encore au niveau. Voici l'écart, et voici ce que je peux faire pour t'aider à le combler. »
« Prends ton temps. »	« J'en ai besoin vendredi. Qu'est-ce qui pourrait t'en empêcher ? »
« Bravo à toute l'équipe ! »	« Ce que tu as fait sur ce dossier a changé le résultat. Refais-le. »
« Ce client est historique, on le garde. »	« Ce client nous coûte. On le renégocie ou on le laisse partir. »
« Il faut laisser sa chance à chacun. »	« Il a eu trois mois et un accompagnement. Maintenant, on décide. »

La colonne de droite n'est pas plus dure. Elle est plus claire. Elle respecte davantage l'autre, parce qu'elle le traite en adulte capable d'entendre la vérité et d'y répondre.

Les disciplines du dirigeant exigeant

Un leadership affirmé ne se décrète pas. Il se pratique, chaque jour, dans des gestes précis. Voici six disciplines. Aucune n'est spectaculaire. Ensemble, elles changent une entreprise.

Une règle les traverse toutes, empruntée à la négociation raisonnée de Roger Fisher et William Ury : **dur sur le problème, doux avec la personne**. Danglars était dur avec les personnes. La pseudo-bienveillance est douce avec les problèmes. Le dirigeant exigeant inverse les deux.

1. Nommer

Tout commence par dire ce qui est. Pas ce qu'on espère. Pas ce qui arrange. Ce qui est.

Faria n'a rien inventé pour Dantès. Il a simplement posé les faits dans l'ordre, et cherché à qui profitait chaque événement. La vérité était là depuis des années. Personne ne l'avait formulée.

Dans une entreprise, nommer veut dire mettre un chiffre là où il y avait une impression. Dire « ce client nous coûte 40 000 euros par an » plutôt que « ce client est compliqué ». Dire « trois commerciaux sur huit font 80 % du résultat » plutôt que « l'équipe a des niveaux hétérogènes ».

Le mot juste n'est pas brutal. Il est libérateur. Tant qu'un problème n'a pas de nom, personne ne peut le traiter.

La question à se poser. Quel est le problème que tout le monde connaît dans mon entreprise, et que personne n'a encore dit à voix haute en réunion ?

2. Fixer l'attente

Le flou est la vraie cruauté du management moderne. On reproche à quelqu'un de ne pas avoir atteint un objectif qu'on ne lui a jamais clairement fixé. On le juge sur des critères qu'il découvre au moment de l'entretien annuel.

Fixer l'attente, c'est répondre à trois questions simples, par écrit. Qu'est-ce que j'attends ? Pour quand ? Comment saura-t-on que c'est atteint ?

Une attente claire protège celui qui la reçoit. Il sait où il va. Il sait comment il sera jugé. Il peut dire tout de suite si c'est réaliste, et négocier les moyens. C'est la forme la plus concrète de respect qu'un dirigeant puisse offrir.

La question à se poser. Chacun de mes managers saurait-il écrire, en trois lignes, ce que j'attends de lui ce trimestre ? Et ces trois lignes ressembleraient-elles aux miennes ?

3. Décider

Un dirigeant est payé pour décider. Pas pour réunir, consulter, temporiser. Ces étapes sont utiles. Elles ne sont pas la décision.

La pseudo-bienveillance a inventé une forme raffinée d'évitement : la consultation sans fin. On recueille l'avis de tous, on organise un atelier, puis un second. Le temps passe. Le marché, lui, décide à votre place.

Deux habitudes changent tout. Donner une date à chaque décision : « on tranche jeudi ». Et chiffrer le coût de la non-décision : que nous coûte chaque mois d'attente, en marge, en clients, en énergie ? Ce coût existe toujours. Il est simplement invisible tant qu'on ne le calcule pas.

Le courage ne se délègue pas. On peut déléguer l'analyse, la préparation, la mise en œuvre. La décision qui coûte reste au dirigeant.

La question à se poser. Quelle décision est-ce que je repousse depuis plus de trois mois ? Et combien m'a-t-elle déjà coûté ?

4. Renoncer

C'est la discipline la plus difficile, et la plus rentable. Toute stratégie est d'abord une liste de renoncements. Mais renoncer donne l'impression de perdre, alors on garde : le client historique, le produit d'origine, le canal qui ne marche plus, le collaborateur qui ne suit pas.

Un cas réel, anonymisé avec l'accord de la dirigeante concernée. Elle dirige un éditeur de logiciels. Elle a analysé ses 300 premiers comptes sur cinq critères : chiffre d'affaires, marge, charge de support, temps mobilisé par l'équipe, adéquation au produit. Le constat était net. Un quart des clients consommait une part démesurée des ressources pour une contribution faible, voire négative.

Elle a décidé de s'en séparer. Pas brutalement : renégociation pour certains, accompagnement vers d'autres solutions pour les autres. **Huit mois plus tard, son chiffre d'affaires avait progressé de 24 % et sa marge de 12 points.** L'équipe, libérée, s'est concentrée sur les clients qui comptaient vraiment.

Cette décision a déplu. Elle a fait grincer en interne, et sans doute chez certains clients. Elle était pourtant la plus bienveillante possible pour l'entreprise et ses salariés.

Monte-Cristo lui-même a fini par renoncer. À sa vengeance complète, à son rôle de Providence. C'est ce renoncement qui le sauve.

La question à se poser. Si je repartais de zéro demain, quels clients, quels produits, quelles activités est-ce que je ne reprendrais pas ?

5. Tenir parole

Morrel avait une seule richesse incontestable : sa signature. Il a préféré mourir que la renier.

On ne demande pas autant à un dirigeant d'aujourd'hui. Mais le principe reste entier. L'autorité repose sur la fiabilité de la parole. Promettre peu. Tenir tout. Et quand on ne peut pas tenir, le dire avant l'échéance, pas après.

Cela vaut à l'intérieur comme à l'extérieur. L'entretien promis et reporté trois fois. L'augmentation évoquée et jamais confirmée. Le recrutement annoncé et abandonné sans explication. Chacun de ces petits manquements entame un capital qui se reconstitue très lentement.

La pseudo-bienveillance promet beaucoup, parce que promettre fait plaisir. L'exigence promet moins, parce qu'elle sait ce que coûte une promesse.

La question à se poser. Quelles promesses ai-je faites cette année à mon équipe, à mes clients, à mes associés ? Combien sont tenues ?

6. Durer

Quatorze ans de cachot. Dix ans de préparation. Monte-Cristo est d'abord un homme du temps long.

L'exigence ne vaut que si elle dure. Une exigence de quinze jours, après une mauvaise nouvelle, puis un relâchement, enseigne une seule chose à l'équipe : il suffit d'attendre que ça passe. C'est la régularité qui fait la culture, pas l'intensité.

Durer suppose des rituels simples et tenus. Un point hebdomadaire qui ne saute jamais. Des indicateurs regardés chaque semaine, les mêmes. Des entretiens individuels qui ont lieu à la date prévue. Rien de tout cela n'est héroïque. Tout cela est rare.

Durer suppose aussi de savoir s'arrêter. Chaque engagement, chaque projet, chaque plan d'action devrait avoir une date de revue, et la question posée sans complaisance : est-ce qu'on continue ? Ce qui ne se justifie plus doit s'arrêter, par défaut, sans attendre que l'inertie décide.

La question à se poser. Quels sont les trois rituels de direction que je tiens, sans exception, depuis un an ?

Ce que ces disciplines ne sont pas

Elles ne sont pas une méthode de dureté. Aucune n'exige d'élever la voix, d'humilier, de menacer. Toutes exigent de la clarté, de la constance et du courage.

Elles ne sont pas non plus un manuel complet. Les mettre en œuvre dans une entreprise réelle, avec son histoire, ses équilibres et ses personnes, demande un travail sur mesure. Mais elles donnent une direction. Et c'est souvent ce qui manque le plus.

PARTIE VI

Le temps des vraies décisions

Pendant quinze ans, beaucoup d'entreprises ont pu différer. L'argent était bon marché. La croissance portait les erreurs. Les aides publiques ont amorti les chocs. On pouvait garder un client non rentable, un produit vieillissant, un manager défaillant, et l'ensemble tenait quand même.

Ce temps est fini.

Ce qui a changé

Le coût de l'argent est revenu. Chaque mois de trésorerie mal employée se paie. Les prêts de la crise sanitaire se remboursent. Les clients comparent davantage, négocient plus durement, changent plus vite.

L'intelligence artificielle accélère tout. Elle rend la commodité presque gratuite. Ce qui pouvait être standardisé le sera, et vendu moins cher par quelqu'un d'autre. Il reste aux entreprises ce qui ne s'automatise pas : le jugement, la relation, la capacité à décider vite et juste.

Et la compétition est devenue mondiale pour presque tout le monde. Une PME de Roubaix, de Lyon ou de Nantes affronte désormais des concurrents qu'elle ne verra jamais, qui ne la connaissent pas, et qui ne lui feront aucun cadeau.

Dans ce paysage, la pseudo-bienveillance n'est plus une faiblesse de style. C'est un risque d'entreprise.

L'IA, ou le retour du comte

Relisez le roman avec cette question en tête. Pendant vingt ans, Danglars, Villefort et Fernand prospèrent. Ils ont oublié Dantès. Ils se croient à l'abri. Puis un homme arrive à Paris, riche, courtois, sous un autre nom. Personne ne le reconnaît. Quand ils comprennent qui il est, il est trop tard.

L'intelligence artificielle, c'est Dantès qui revient sous le nom de Monte-Cristo. Pour les salariés insuffisamment productifs, c'est le bras vengeur qu'ils ne voient pas encore arriver. Elle se présente sous un nom rassurant : un outil, un assistant, un copilote. Elle est polie. Elle ne menace personne. Et elle fait déjà, plus vite et moins cher, une part croissante de ce qu'ils faisaient.

Les ordres de grandeur sont connus. Le FMI estime qu'environ 40 % des emplois dans le monde sont exposés à l'IA, et près de 60 % dans les économies avancées. Le Forum économique mondial anticipe 92 millions d'emplois supprimés d'ici 2030, pour 170 millions créés. 41 % des employeurs interrogés prévoient de réduire leurs effectifs du fait de l'IA, et 59 salariés sur 100 devront être formés ou reconvertis.

Lisez bien ces chiffres. Ils ne disent pas que tout le monde perdra. Ils disent que la frontière ne passera plus entre les métiers, mais à l'intérieur de chaque métier. D'un côté, ceux qui apportent. De l'autre, ceux qui consomment et se contentent d'être moyens.

Le parallèle avec Dumas va plus loin qu'il n'y paraît. Monte-Cristo ne détruit personne directement. Il révèle. L'IA fera de même. Elle ne crée pas l'insuffisance de productivité. Elle la rend visible, mesurable, et soudain remplaçable. Ce que la pseudo-bienveillance a caché pendant des années, l'IA le montrera en quelques mois. Sans colère. Sans état d'âme. Sans pitié.

Ce qu'elle vient venger, c'est le mensonge. Et comme dans le roman, la facture ne tombera pas seulement sur ceux qui en ont profité. Elle tombera d'abord sur ceux qui l'ont entretenu. Le dirigeant qui a toléré et le manager qui s'est tu découvriront que leurs équipes ne sont pas prêtes, parce qu'elles n'ont jamais été préparées.

Ce que cela impose, maintenant

Il reste une fenêtre. Elle se referme.

Dire la vérité aux équipes, tant qu'elle peut encore servir. Remettre de l'exigence là où l'on a mis du confort. Former, comme Faria a formé Dantès : vite, sérieusement, sans complaisance. Faire de chaque salarié un acteur qui sait ce qu'il apporte, et qui saura donc utiliser l'IA plutôt que d'être remplacé par elle.

C'est cela, la vraie bienveillance aujourd'hui. Pas protéger les gens de la réalité. Les y préparer.

Les raisons d'espérer

Rien de tout cela n'est une oraison funèbre. Les forces qui menacent l'entreprise confortable ouvrent une fenêtre remarquable à l'entreprise exigeante.

L'IA est Monte-Cristo pour ceux qui consomment. Pour ceux qui contribuent, elle est Faria. Elle enseigne, elle soulage du travail qui usait sans faire grandir, elle rend du temps pour ce que seul un humain sait faire : juger, convaincre, créer, prendre ses responsabilités. Le même outil qui remplace le consommateur démultiplie l'acteur. Un commercial libéré de la saisie passe ce temps avec ses clients. Un manager libéré du reporting le passe avec son équipe.

Les chiffres de la Partie I peuvent aussi se lire dans l'autre sens. Quand 8 % seulement des salariés français se disent engagés, l'écart n'est pas un verdict. C'est une réserve. Il dort dans chaque entreprise une énergie que personne n'a demandée. Des attentes claires, des retours honnêtes et de vraies responsabilités suffisent souvent à en libérer une partie. La plupart des gens ne refusent pas l'effort. Ils refusent l'effort qui ne mène nulle part.

Les PME et les ETI ont ici un avantage décisif. Un dirigeant de cinquante ou deux cents personnes peut changer une culture en quelques mois, pas en quelques années. Il connaît chacun par son nom. Ses décisions arrivent sur le terrain en une semaine. Ce qu'un grand groupe doit négocier à travers les strates, une PME peut simplement le faire. La vitesse, ce que le marché récompense désormais le plus, joue en sa faveur.

Et l'exigence attire. Les meilleurs ne cherchent pas le confort. Ils cherchent un endroit où ils grandiront, où leur effort se voit, où la médiocrité n'est pas tolérée à leurs dépens. Une entreprise qui retrouve son exigence perdra quelques consommateurs. Elle gagnera des acteurs, et deviendra avec le temps l'endroit que les meilleurs veulent rejoindre.

C'est la vraie promesse du moment. Pas un retour à la dureté. Un retour au sens : un travail qui compte, fait par des gens qui savent pourquoi il compte, dans des entreprises qui leur disent la vérité.

Dantès est entré au château d'If marin de dix-neuf ans, presque sans instruction. Il en est sorti parmi les hommes les plus accomplis de son temps. Rien dans sa situation ne le permettait, sauf le travail, l'exigence et quelqu'un qui croyait en lui. La transformation est possible. Elle l'a toujours été. Elle n'arrive simplement pas en attendant.

Ce que le marché ne pardonne plus

Le marché pardonne une erreur reconnue et corrigée. Il pardonne même un échec, s'il est rapide et qu'on en tire les leçons.

Il ne pardonne pas l'attente. Le client qui attend une réponse depuis dix jours. Le projet qui attend un arbitrage depuis un trimestre. L'équipe qui attend qu'on traite enfin le cas que tout le monde connaît. Chaque attente est une porte ouverte au concurrent.

Il ne pardonne pas non plus l'écart entre la promesse et la livraison. À l'époque des avis en ligne et des réseaux, cet écart se voit, se raconte, se partage. Villefort aurait tenu deux semaines sur internet.

Les douze questions du lundi matin

Voici un diagnostic simple. Douze questions, à se poser seul, honnêtement, un lundi matin avant la première réunion. Comptez un point par réponse franche et positive.

SUR LA LUCIDITÉ

- ☐ Je connais la marge réelle de mes dix premiers clients.
- ☐ J'ai reçu une mauvaise nouvelle de la part d'un collaborateur, de sa propre initiative, dans le dernier mois.
- ☐ Je peux nommer, sans hésiter, le principal problème de mon entreprise. Mon comité de direction nommerait le même.

SUR L'EXIGENCE

- ☐ Chacun de mes managers connaît, par écrit, ce que j'attends de lui ce trimestre.
- ☐ J'ai eu au moins une conversation difficile, directe et respectueuse, dans les quinze derniers jours.
- ☐ Aucun cas de sous-performance connu n'est resté sans action depuis plus de six mois.

SUR LA DÉCISION

- ☐ Aucune décision importante n'attend depuis plus de trois mois.
- ☐ J'ai renoncé à quelque chose cette année : un client, un produit, un projet, un canal.
- ☐ Mes décisions ont une date, et elles sont prises à cette date.

SUR LA PAROLE

- ☐ Les promesses faites à mon équipe cette année ont été tenues, ou renégociées avant l'échéance.
- ☐ Les valeurs affichées dans l'entreprise s'appliquent aussi au comité de direction.
- ☐ Mes rituels de pilotage ont lieu à la date prévue, sans exception.

Lire son résultat

De 10 à 12. Vous dirigez déjà avec exigence. L'enjeu est de durer, et de vérifier que votre équipe de direction suit le même rythme que vous.

De 6 à 9. Le socle est là, mais des zones de confort se sont installées. Elles sont souvent concentrées sur une ou deux questions. Ce sont elles qui coûtent le plus.

De 0 à 5. Ce n'est pas un jugement, c'est un signal. Votre entreprise fonctionne probablement grâce à l'engagement de quelques personnes clés. Elle est fragile. Le bon moment pour agir, c'est maintenant, tant que vous en avez encore les moyens.

Le premier geste

Inutile de tout changer lundi. Choisissez une seule question où vous avez répondu non. Une seule. Et décidez, avant vendredi, de l'action qui la fera basculer.

C'est ainsi que commence toute discipline : par un geste petit, précis, et tenu.

Il a creusé

Le roman se termine sur une lettre. Monte-Cristo s'éloigne en mer, et laisse aux jeunes gens qu'il a réunis deux mots pour toute sagesse : « Attendre et espérer ».

On a souvent lu cette phrase comme un éloge de la patience. Une invitation à laisser faire le temps. C'est un contresens.

Regardez qui l'écrit.

Un homme qui a passé quatorze ans dans un cachot sans jamais simplement attendre. Il a creusé la pierre avec un éclat de cruche, puis avec le manche de fer d'une casserole. Il a appris des langues, des sciences, l'histoire, auprès d'un vieil abbé qui écrivait sur des chemises avec des arêtes de poisson. Il a mémorisé l'emplacement d'un trésor. Il a préparé, en silence, chaque jour, une liberté que rien ne lui promettait.

Et la nuit de l'évasion, cousu dans le sac de Faria, un boulet attaché aux pieds, précipité du haut du château d'If dans une mer d'hiver, il n'a eu qu'une chance. Le couteau qu'il avait gardé sur lui. Il a tranché la toile sous l'eau, dans le noir, le froid, le poids qui l'entraînait vers le fond. Puis il a nagé vers une île qu'il ne voyait pas.

Ce couteau, c'est la préparation. Personne ne le lui a donné ce soir-là. Il l'avait pris des semaines plus tôt.

Il y a des nuits où un dirigeant se sent cousu dans un sac. Le marché se retourne. Un client majeur part. La trésorerie se tend. L'équipe doute. Ce soir-là, les belles paroles ne servent à rien. Il reste ce qu'on a préparé : la lucidité, les décisions déjà prises, la confiance construite à force de parole tenue, les gens qu'on a fait grandir en exigeant d'eux le meilleur.

L'espoir de Monte-Cristo n'est pas une attente. C'est une conquête. Il a été gagné, coup de pierre après coup de pierre, dans le noir.

La fin des illusions

Le temps de la pseudo-bienveillance s'achève. Pas parce qu'un dirigeant l'aurait décidé, ni parce qu'une mode chasserait l'autre. Parce que le marché ne la finance plus, et que l'intelligence artificielle va rendre visible tout ce qu'elle cachait.

Ce qui vient n'est pas un retour au chef autoritaire. Personne ne regrettera Danglars. Ce qui vient, c'est un leadership qui ose dire, exiger, décider, et qui le fait parce qu'il tient aux gens et à l'entreprise qu'ils construisent ensemble.

C'est plus exigeant que la douceur, et plus humain que la brutalité. À terme, c'est aussi ce qui protège le mieux les emplois.

**Le temps des vraies décisions est venu.
Dantès n'a pas attendu. Il a creusé.**

SOURCES

Alexandre Dumas, *Le Comte de Monte-Cristo*, 1844-1846. Domaine public • Gallup, State of the Global Workplace 2026, données France • Altares, défaillances d'entreprises, bilan 2025 • Le Grand Continent, synthèse du rapport Draghi, septembre 2024 • Assemblée nationale, résumé du rapport Draghi • Stanford Graduate School of Business, Kim Scott et la franchise radicale • Synthèse du cadre de sécurité psychologique d'Amy Edmondson • Amy Edmondson, *The Fearless Organization*, Wiley, 2018 • CBIA, étude Zenger Folkman sur les retours correctifs, 2014 • Jim Collins, *Good to Great*, HarperBusiness, 2001 • Roger Fisher et William Ury, *Comment réussir une négociation (Getting to Yes)*, 1981 • Siècle Digital, sur l'analyse du FMI consacrée à l'IA et à l'emploi, janvier 2024 • Forum économique mondial, Future of Jobs Report 2025