



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## Où est passé le courage managérial?

Les collaborateurs à potentiel quittent plus que jamais leur chef plutôt que leur entreprise. Le plus souvent déçus par le manque d'authenticité ou de courage managérial.

Les managers d'aujourd'hui ont à faire face à un monde complexe, incertain, où les risques deviennent de plus en plus nombreux et aléatoires. Pour y faire face, ils sont de mieux en mieux formés pour comprendre les défis, pour appliquer des solutions qui marchent, pour mettre en œuvre les changements, pour maîtriser les risques et enjeux. On leur demande des résultats, de l'action, de la performance. Et on les rémunère généreusement pour cela. Cela en fait-il des leaders qui sont des exemples et des références pour les talents et les jeunes générations? La réponse au travers de trois situations très concrètes.

- La première mission demandée à un manager, c'est d'atteindre les objectifs attendus en respectant les contraintes fixées. Ce que nous observons le plus souvent, c'est l'importance extrême accordée par les cadres aux objectifs, aux indicateurs, aux normes et procédures à respecter. Le manager répond ainsi aux attentes. Mais ce faisant, il agit comme un rouage d'une organisation, qui veille à appliquer ce que d'autres ont décidé. Ce faisant, il oublie souvent de donner du sens, n'utilise guère la marge de manœuvre que le système lui donne pour que performance et plaisir soient au rendez-vous, autrement dit pour responsabiliser pleinement et positivement les collaborateurs. De la sorte, il tend à perdre le respect des collaborateurs qui, de plus en plus exigeants, cherchent une référence, un exemple, du courage, de l'authenticité et trouvent en face d'eux recherche de reconnaissance, sentiment de devoir, obéissance, conformisme.

- La question du développement des potentiels et des talents constitue un défi majeur pour nos entre-

prises. D'un côté, parce que les niveaux de formation et les attentes pour du sens, de la réalisation de soi et de l'équilibre de vie des collaborateurs ont largement augmenté. D'un autre côté, parce que les entreprises doivent apprendre à valoriser au mieux le potentiel de leurs ressources humaines pour rester compétitives dans un monde global. Les politiques RH ont proposé des référentiels de compétences qui permettent d'identifier les axes de progrès. En s'appuyant sur ces référentiels, les managers concentrent leurs efforts sur les points à développer, autrement dit sur les points faibles des individus. Ils tendent ainsi à négliger leurs talents et leurs motivations. Pour devenir un révélateur de talents, il faut de la force personnelle et du courage pour prendre certains risques. Par exemple, on doit pouvoir accepter que l'autre a peut-être plus de potentiel que soi-même, ou qu'il peut avoir beaucoup de talent dans certains domaines et pas dans d'autres, ce qui peut impliquer de faire évoluer l'organisation plutôt que de vouloir à tout prix faire entrer le collaborateur dans un moule.

- La gestion de la faible performance constitue un autre défi managérial de taille. Plus la pression augmente, plus la proportion de collaborateurs en difficultés va elle aussi s'accroître. Par le passé, le plus facile était de laisser les choses en l'état et de compter sur les collaborateurs engagés pour réaliser la performance. Désormais, il s'agit d'aborder les questions de front et de les résoudre. Dire les choses simplement et calmement à un collaborateur, en ayant pour but de le sortir d'une impasse – en valorisant d'autres compétences, en cherchant

une culture d'entreprise qui lui convient mieux, en l'aidant à dépasser un schéma limitant – est un vrai acte de leadership. Courageux et humain. Le plus souvent, on observe plutôt des comportements de fuite, des attitudes de «petit chef» qui soulignent avec ironie ou mépris les erreurs, des démarches qui cherchent à rétablir de la discipline ou qui passent tout de suite à la préparation d'un licenciement. Ces trois exemples illustrent le type de leadership que l'on rencontre trop souvent encore en entreprise. Les managers sont incités à réagir par conformité et formés pour cela, en appliquant des techniques et des méthodes. Le contexte exige de plus en plus autre chose: des qualités humaines, de la force personnelle, une authenticité, une capacité à proposer une vision et à poser un cadre, de l'humilité, du courage associé à de l'empathie et du respect. Bref des valeurs qui permettent de respecter un manager, d'apprendre de lui pour avoir envie de lui ressembler puis de le dépasser.

Si l'on accepte ces considérations et l'importance accrue d'un véritable leadership, il vaut la peine de s'interroger sur le dispositif d'identification et de développement des talents et du leadership qu'on a mis en place. Favorise-t-il vraiment la responsabilisation et le courage managérial? Si la réponse n'est pas claire, une remise en question du processus associé s'impose. Parce que c'est sur ce terrain que se joue l'avenir économique et humain de nos entreprises.

\* Dr. Sc. Econ, Enseignant Université et HES, [dheld@piman.ch](mailto:dheld@piman.ch), [www.piman.ch](http://www.piman.ch).