



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## Se montrer humain ne signifie pas être gentil

Peut-on être humain en licenciant des collaborateurs? Et dangereux en se montrant tolérant?

Jour après jour, nous observons combien de fois, en voulant se montrer humain, on ne fait qu'être gentil, tolérant et manquer de courage. Avec beaucoup de souffrance humaine qui en découle, bien pire que ce que l'on a voulu éviter. Prenons à titre d'illustration trois exemples fréquents, parmi plein d'autres:

- La faible performance d'une personne qui se donne de la peine: nombreux sont les managers qui ne donnent pas un feedback clair à une personne qui se donne de la peine mais ne répond pas aux attentes. Le nombre d'évaluations qui sont entre bonnes à très bonnes, alors qu'il y a des lacunes manifestes, reste beaucoup trop élevé. Les collaborateurs savent en général que les choses ne vont pas très bien, mais on ne le leur dit pas. Les managers se justifient invariablement par un argument humaniste: «la personne se donne de la peine; elle a progressé un peu; elle est dans une situation difficile; je ne veux pas l'enfoncer;... «qui généralement cache un manque de courage et surtout une peur de ne pas savoir gérer les événements qui pourraient en résulter. Ce faisant, on laisse pourrir une situation qui ne peut que conduire à terme à une rupture, qui sera d'autant plus pénible que la personne sera dans un état plus critique (épuisée, déprimée, malade, sans confiance en elle) et qu'elle aura perdu plusieurs années précieuses dans la recherche d'une autre voie ou pour changer quelque chose dans sa vie. En étant soi-disant humain, on l'a en fait condamnée sans lui donner de vraie chance de s'en sortir.
- L'attente de la retraite: l'on nous dit souvent aussi que cela ne vaut plus la peine d'aborder un dysfonctionnement ou une inadéquation de rôle, parce que

la personne est à une ou deux deux années de la retraite. En associant le fait d'aborder le problème à se séparer de la personne, et en oubliant deux choses: que l'entourage de la personne endure pendant ce temps encore de la souffrance; et que le risque que le départ à la retraite se fasse mal, que la personne s'en aille en mauvais état, déçue voire humiliée, sur un conflit ou un échec, est grand. Là aussi, en faisant preuve soi-disant d'humanisme, on cultive les non-dits, on entretient des situations toxiques et l'on crée toutes les conditions pour une frustration intense par rapport à ce qu'on a donné à une organisation tout au long de sa carrière.

- La situation de dépendance (ex. alcoolisme): cette situation fait aussi partie de nombreux non-dits, où tout le monde sait et se tait, par peur de la réaction et par laxisme qui se sera déguisé en discours humaniste. Ce n'est pourtant qu'en plaçant la personne face à un choix qui serait plus dangereux et inconfortable (p.ex. le licenciement, la rupture) que le changement de comportement attendu que l'individu aura une chance de s'en sortir. Pas en faisant preuve de tolérance. Derrière l'humanisme se cachent donc des attitudes et schémas comportementaux inadéquats de la part des managers. Parmi ceux-ci, nous retrouvons des sujets que nous avons déjà traités dans ces lignes<sup>1</sup>, telles que la peur du conflit, de faire mal à l'autre ou de ne pas maîtriser ce qui pourrait résulter de la situation, parce qu'on n'a pas la solution toute faite. Ce faisant, on choisit donc clairement de privilégier le court terme et une situation de confort – pourtant hautement inconfortable pour tout le monde – à un inconfort passager qui pourrait mener à une nouvelle situation de confort – confortable cette

fois-ci. Cela revient à donner un poisson, mais ne pas apprendre à pêcher. A laisser quelqu'un sur place, en mode survie, sans lui donner une réelle occasion de donner une nouvelle orientation à sa vie (professionnelle).

En d'autres termes, en voulant en apparence préserver la situation, respecter l'autre, on fait généralement exactement l'inverse: on crée les conditions pour l'enfermer définitivement dans un schéma de dépendance, dans une situation qui plus le temps avance, devient vraiment sans issue, dans une spirale négative qui ne peut se terminer que dans la rupture ou la maladie.

Or, tout ceci n'est pas une fatalité, parce qu'il s'agit de «cesser d'être gentil pour devenir vrai», de quitter le besoin de protéger et de sauver les autres et le monde pour une posture où l'on est ferme et juste, mais où l'on donne une vraie chance de s'en sortir. On n'aidera jamais quelqu'un à quitter une spirale négative par la compassion. Il faudra inévitablement le sortir de sa zone de confort, au risque qu'il n'apprécie pas et le fasse savoir. Mais c'est à ce prix, avec une réelle intention d'aider l'autre à trouver une solution, que l'on sera vraiment humain. ■

\* Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change ([www.piman.ch](http://www.piman.ch)). Enseignant dans plusieurs hautes écoles. Partenaire et certificateur Savilleconsulting et Career4life.

(1) Par exemple «Ne pas confondre confrontation et conflits»; «Ces peurs qui nous gouvernent»; «Gérer la faible performance»; «Où est passé le courage managérial». Voir [www.piman.ch](http://www.piman.ch), publications AGEFI. (2) Titre d'un best-seller de Th. D'Ansembourg, qui mérite d'être lu sur le sujet.