

**Vous méritez une place au sommet**

Pour réserver cet emplacement  
Le Temps - publicité  
Tél. Lausanne: +41 21 331 78 00  
Tél. Zürich: +41 44 259 68 15  
E-mail: lt\_publicite@admeira.ch  
www.letemps.ch/pub

# Carrières

## Formation

0,5%

Cinq ans après leurs études, les diplômés des hautes écoles sont plus rares (0,5%) à se retrouver sans travail que le reste de la population active (4,4%). Les maîtres d'école sont ceux qui trouvent le plus rapidement un emploi.



Le conseil d'administration de La Poste Suisse a nommé un nouveau responsable des finances en la personne d'Alex Glanzmann, dès le 1<sup>er</sup> mai. Il intégrera également le comité de direction.

**Votre prochain rendez-vous management: vendredi 6 mai 2016**

# Leadership: fédérer un groupe s'apprend

**FORMATION** Diriger et apprendre ne sont pas dissociables, disait Kennedy. L'Ecole-club Migros et l'Association suisse pour la formation des cadres proposent un certificat «Leadership». Objectif: mieux se connaître pour mieux diriger

AMANDA CASTILLO

De nos jours, il est devenu essentiel, pour tout manager, d'être vu comme un leader. En effet, les preuves d'une corrélation entre le leadership charismatique et l'augmentation des performances et de la satisfaction des employés ne cessent de s'accumuler. Qu'est-ce qui différencie les leaders de ceux qui ne le sont pas? Autrement dit, est-il possible d'isoler, chez ceux que la majorité considère comme des leaders – Mère Teresa, Richard Branson, Nelson Mandela –, un ou plusieurs traits de caractère particuliers dont les non-leaders seraient dépourvus?

### Six traits distinctifs

Pour Robert Tannenbaum et Warren H. Schmitt, qui ont signé «How to Choose a Leadership Pattern», six traits permettent de différencier les leaders de non-leaders: le dynamisme (les leaders témoignent d'une ambition et d'un désir d'accomplissement plus élevés que la moyenne, ont beaucoup d'énergie, travaillent sans relâche et font preuve d'initiative), le désir de diriger (ils expriment un fort désir d'influencer et aiment endosser des responsabilités), l'honnêteté et l'intégrité (ils tissent des relations de confiance avec les suivants en se montrant honnêtes et droits), l'assurance, l'intelligence, la compétence professionnelle (ils ont une connaissance approfondie des problèmes commerciaux, industriels et techniques, ce qui leur permet de prendre des décisions pertinentes et d'en comprendre les implications) et l'extraversion.

Le leadership peut-il s'apprendre? De nombreux managers ne sont pas armés pour s'adapter au travail en équipe. Selon les experts et les théoriciens du management, environ 15% des managers présentent une aptitude naturelle à la gestion d'équipe et 15% ne s'y font jamais car cela va à l'encontre de leur personnalité. Autrement dit, ils sont incapables de sublimer leur



Qu'est-ce qui différencie les leaders de ceux qui ne le sont pas? Autrement dit, est-il possible d'isoler, chez ceux que la majorité considère comme des leaders – Mère Teresa, Richard Branson, Nelson Mandela –, un ou plusieurs traits de caractère particuliers dont les non-leaders seraient dépourvus? (AFP PHOTO/WALTER DHLADHLA)

attitude dominante pour le bien de l'équipe.

Entre les deux, il y a un nombre très important de personnes pour qui le leadership n'a rien de naturel, mais qui sont capables d'apprendre. C'est cette dernière catégorie d'individus que se propose de former l'Ecole-club Migros.

### Plusieurs styles de leadership

La formation en leadership se compose de six modules au cours desquels plusieurs styles de leadership sont explorés.

Les participants apprennent par exemple que le leader autocrati-

que est celui qui centralise l'autorité, impose ses méthodes de travail, prend des décisions unilatérales et limite la participation des employés.

A l'inverse, le leader démocratique cherche à impliquer ses employés dans le processus décisionnel, délègue son autorité et encourage la concertation dans l'élaboration des méthodes de travail et la définition des objectifs. Il est également à l'écoute des inquiétudes et objections de ses collaborateurs, même s'il prend seul la décision finale.

Enfin, le leader non interventionniste laisse en général ses

**Les études démontrent que le niveau de satisfaction d'un groupe est plus élevé lorsqu'il est dirigé par un leader démocratique plutôt qu'autocratique**

employés libres de prendre les décisions qu'ils jugent pertinentes et d'accomplir le travail de la manière qui leur paraît la mieux appropriée. Un leader non interventionniste peut se contenter de fournir les matériaux nécessaires et de répondre aux questions.

«Après avoir passé en revue un éventail de styles de leadership, les participants se livrent à une introspection lors de laquelle ils se confrontent de façon intensive à leur personnalité», explique Valeria Scheidegger, responsable des secteurs Culture et Créativité, Management et Economie pour

les Ecoles-clubs Migros Vaud. «Cet exercice est très puissant. Peu de managers prennent le temps d'analyser leur manière de fonctionner sur le plan professionnel. Certains n'ont par exemple pas conscience d'avoir un style paternaliste. Cette prise de conscience peut déboucher sur des changements positifs.»

Pour rappel, de nombreuses études ont démontré que le niveau de satisfaction d'un groupe est plus élevé lorsque les employés sont dirigés par un leader démocratique plutôt qu'autocratique.

En effet, les managers qui suscitent l'affection, la loyauté et le respect de leurs employés dirigent de plus en plus «sans diriger», c'est-à-dire en faisant appel à la responsabilisation (empowerment) de leurs collaborateurs.

A l'inverse, les managers orientés exclusivement vers la production, qui se préoccupent essentiellement de l'accomplissement des tâches assignées et considèrent les membres de leurs équipes comme de simples vecteurs de cet accomplissement, enregistrent des niveaux de productivité et de satisfaction professionnelle faibles.

### Communication interculturelle

Autre enseignement prodigué par l'Ecole-club Migros: les subtilités de la communication interculturelle. «Nous abordons les enjeux actuels dans les relations avec des représentants de cultures différentes, les préjugés et malentendus, mais aussi les stratégies pour la compréhension interculturelle», indique Valeria Scheidegger.

Sachant que le langage peut constituer un obstacle, les managers apprennent à choisir leur vocabulaire et à structurer leurs messages de manière à les rendre clairs et compréhensifs pour leurs interlocuteurs étrangers.

A l'issue de la formation, les participants reçoivent le certificat leadership ASFC, un certificat qui constitue la première étape vers le brevet fédéral de spécialiste de la conduite d'un groupe. ■

### L'EXPERT

## Il faut réhabiliter les bonus



**ALAIN SALAMIN**  
FONDATEUR DE AS-HR  
CONSULTING ET CHARGÉ  
DE COURS À HEC LAUSANNE

Un préjugé tenace, entretenu sur la Toile et dans les salons, promet un destin funeste aux bonus à la performance: ils sont dévastateurs pour les entreprises et les employés. En est-il vraiment ainsi?

Des études récentes permettent de torturer le cou à nombre de ces conjectures. La première: les bonus érodent les motivations intrinsèques. Une

méta-étude récente démontre que c'est un mythe, et que d'offrir des récompenses financières, en respectant l'autonomie des employés, dope les liens entre motivations intrinsèques et performance. La suivante: les bonus diminuent la qualité du travail fourni. Les systèmes de bonus évolués, incluant des normes de qualité dans les objectifs, arrivent clairement à accroître autant la quantité que la qualité produite.

Ensuite: le fait de réduire ou de supprimer les bonus démotive profondément les collaborateurs. Ce n'est le cas uniquement si les modes de calcul sont arbitraires, et on peut commodément

les éviter avec de la transparence et de l'objectivité. Enfin, l'argument de Dan Pink selon lequel des bonus élevés, au lieu d'augmenter la performance, la réduiraient, est également faux. Plus le bonus est élevé et plus la performance est positivement impactée, voire trop, et ce, même si la corrélation n'est pas linéaire.

Dans leur sagesse pragmatique, les entreprises n'ont pas attendu ces résultats pour plébisciter largement ce mode de rémunération: plus de 90% des organisations disposent aujourd'hui d'un système de bonus à la performance. Comme nombre de pièges existent, voici un aperçu des

meilleures pratiques. a) Les mesures de la performance doivent être objectives et surtout pertinentes pour éviter les comportements dysfonctionnels, à l'image de ces chauffeurs de bus payés sur la base de leur ponctualité, et qui ne s'arrêtaient plus à certains arrêts pour gagner du temps! b) L'employé doit pouvoir impacter les résultats mesurés. Si ce n'est pas le cas, les bonus seront considérés comme une loterie. c) Les bonus d'équipe ne marchent vraiment que si le groupe est restreint, et que les contributions de l'individu ne sont pas exagérément diluées dans celles du groupe. d) Le seuil minimum de bonus, pour être

significatif, semble se situer vers 7% du salaire de base. Au-dessous, la taille de la récompense n'est pas suffisante pour conditionner les comportements. A l'inverse, des sommes trop importantes peuvent induire des excès non souhaités.

Finalement, rappelons que les plans de bonus ont également d'autres raisons d'être. Ils permettent à une entreprise de renforcer ses valeurs et ses normes, et de focaliser les employés sur ses buts stratégiques. Ils offrent surtout la possibilité de flexibiliser une partie non négligeable de la masse salariale. Un avantage loin d'être trivial par les temps qui courent! ■