



L'Agefi
1002 Lausanne
021/ 331 41 41
www.agefi.com

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Magazines populaires
Tirage: 10'000
Parution: 5x/semaine

N° de thème: 32.1
N° d'abonnement: 32001
Page: 9
Surface: 22'240 mm²

Le chef idéal existe-t-il ?

RESSOURCES HUMAINES. *La théorie implicite du leadership offre de nouvelles pistes de gestion des cadres.*

JULIO JATON

Depuis hier et jusqu'à ce soir, se tient à Genève le salon des ressources humaines. Parmi les conférences organisées à Pallexpo, avait lieu la présentation du directeur des ressources humaines de Solvaxis, Robert Sandoz, sur le thème du leadership. Il a présenté les résultats de ses recherches sur la théorie implicite du leadership (ILT), menées dans une entreprise IT grâce notamment à des tests de personnalité. Cette théorie remet en cause les préjugés traditionnels, selon lesquels il suffit d'avoir le caractère adéquat et de réagir correctement, pour être un bon leader. En effet, cette hypothèse porte une attention particulière aux facteurs cognitifs agissant entre un supérieur et ses subordonnés, en d'autres termes, à l'image que ces derniers se font de leur chef. Le fait d'être un bon meneur serait donc, avant tout, une histoire de perception. «Nous avons mesuré les attentes qu'on les employés d'un bon chef en explorant sa personna-

lité et son style, tout cela du point de vue du construit conceptuel des employés», explique Robert Sandoz.

Chaque employé observe le comportement de son chef et l'interprète selon son image idéale de ce que doit être un bon leader. S'il n'y a pas d'adéquation entre ses observations et ses attentes, le subordonné ne reconnaîtra pas son supérieur comme étant un bon meneur, avec toutes les frictions habituelles qui en découlent. Il rappelle ainsi aux entreprises l'importance de la perception que leurs employés ont de leurs chefs, en s'appuyant sur les recherches existantes, qui démontrent que 45% de la variance de la performance organisationnelle peut être expliqué par le leadership. De plus, ce facteur représente aussi une base pour établir les prévisions des performances tant au niveau individuel que pour une organisation dans son ensemble.

Le portrait robot du bon chef, que dresse l'étude, est sans surprise et confirme la vision intuitive habituellement partagée: honnête, extraverti, agréable, consciencieux, ouvert à l'expérience et altruiste. Il serait complètement illusoire de penser que les chargés du recrutement trouveront pareilles perles rares

à chaque pioche. Pour assister les directeurs des ressources humaines, Robert Sandoz identifie tout de même quelques pistes qui les aideront à réconcilier les compétences de leurs cadres avec l'image du chef idéal. Première-ment, mettre en phase la philosophie d'entreprise, le style de leadership des cadres et les attentes des employés. Deuxièmement, prodiguer aux cadres des formations sur la façon d'être un bon leader, grâce auxquelles ils seront plus à même d'adapter leur style de management. Finalement, encourager le développement personnel de leurs meneurs en les aidant à identifier et à renforcer leurs points faibles pour mieux ressembler aux représentations mentales de leurs subordonnés. Si la théorie implicite du leadership amène des éclairages tout à fait pertinents pour mieux identifier les bons leaders, elle complexifie aussi d'autant la quête du supérieur modèle.

**NOUS AVONS MESURÉ
LES ATTENTES QU'ONT
LES EMPLOYÉS D'UN
BON CHEF DU POINT
DE VUE DU CONSTRUIT
CONCEPTUEL
DES EMPLOYÉS.**