

## Impressum

Paraît 10 fois par année en allemand et 6 fois en français (février, avril, juin, août, octobre, décembre)

15<sup>ème</sup> année

Tirage français: 2600 exemplaires

Certifié par la REMP 2014/2015: 1971 exemplaires

## Editeurs

Thomas Sterchi et Matthias Zimmermann

## + Swisstaffing

Union suisse des services de l'emploi  
Verband der Personaldienstleister der Schweiz  
Stettbachstrasse 10, 8600 Dübendorf  
T: 044 388 95 40, F: 044 388 95 49

## Maison d'édition

jobindex media ag  
Hofackerstrasse 32, 8032 Zurich  
T: 044 269 50 10, F: 044 269 50 11  
info@jobindex.ch, www.jobindex.ch

## Direction d'édition

Tobias Mengis

## Directrice Administration &amp; HR Today Academy

Isabella Cottone,  
T: 044 269 50 12, ic@jobindex.ch

## Service d'insertion Suisse romande

HP Media  
Av de Chamonix 7, 1207 Genève  
T: 022 786 70 00, F: 022 786 70 13  
info@hpmedia.ch

## Rédaction

Adresse de contact en Suisse romande:  
Marc Benninger, rédacteur en chef  
Le Bureau, Rue Jacques-Gachoud 1  
1700 Fribourg  
T: 079 430 60 45, mb@hrtoday.ch  
Collaborations: Francesca Sacco

Contact en Suisse alémanique:

Simon Bühler (SB), rédacteur en chef,  
sb@hrtoday.ch

## Conseil de rédaction

Yolaine Bôle (Montres Corum);  
Nathalie Bourquenoud (La Mobilière);  
Bernard Carrel (CHUV);  
Ursula Gut (Vicario Consulting);  
William Mainoz (Bâloise Assurance) et  
Jean-Yves Mercier (HEC Genève).

## Contributions d'auteurs

Rolf Bez (Conseils pratiques);  
Viktor Calabrò (Conseils pratiques);  
Xavier Camby (Chronique); Philippe Carruzzo (Droit et travail);  
Martine Donzé (Conseils pratiques);  
Brigitte Herde (débat), Heike Anna Krüger (débat),  
Maxime Morand (Des mots et des hommes);  
Laurence Ranger (Conseils pratiques);  
Olivier Saurais (Dossier);  
Claudio Trena (swisstaffing);  
Jean Weidmann (Think tank) et Kerstin Wenger (swisstaffing).

## Correctorat

Corinne Gaspard

## Graphisme

Marion Bobst

## Abonnements

T: 044 269 50 20, F: 044 269 50 11  
abo@hrtoday.ch

## Impression

ea Druck AG  
Zürichstrasse 57, Case postale  
8840 Einsiedeln, T: 055 418 82 82

## Délai pour les insertions 5/2016

5 septembre 2016

## Délai rédactionnel 5/2016

22 août 2016

Tous les articles ne reflètent pas forcément l'opinion de la rédaction.  
La reproduction de nos textes requiert la mention de la source, et l'envoi d'un exemplaire à la rédaction.

## «Le leadership du laisser-faire est un signe de maturité de l'organisation»

Dans le cadre de son Master RH effectué aux Universités de Genève, Lausanne, Neuchâtel et Fribourg, Nathalie Vernaz a écrit un mémoire sur les outils et les techniques qui influencent les styles de leadership dans une PME industrielle de Suisse romande.



**■ Votre étude montre que les cadres supérieurs recourent à un leadership transformationnel, alors que les cadres de proximité plutôt à un leadership transactionnel. Pourquoi ces différences d'approches selon les niveaux hiérarchiques?**

*Nathalie Vernaz:* On peut ainsi supposer que l'expérience acquise pour franchir les échelons de la hiérarchie ainsi que les divers programmes et formations en leadership mis en place pour les managers des plus hautes fonctions et, partant, la connaissance des comportements attendus et d'un nombre important d'outils, contribuent à un développement supérieur et donc des notes plus hautes pour le leadership transformationnel. Par ailleurs, c'est généralement dans ces niveaux hiérarchiques que sont réalisés les travaux en lien avec la définition de la vision et des valeurs: des ingrédients par définition du leadership transformationnel. L'enquête a montré que les managers qui se situent au plus bas dans la hiérarchie et qui opèrent plus dans un mode transactionnel, adoptent une approche instrumentale et ont tendance à se limiter à l'usage des outils dits de management ou de gestion en place dans l'organisation tels que les outils de planification et les outils traditionnels de gestion de la performance, avec fixation d'objectifs et reconnaissance de la performance par l'attribution d'inventive.

**■ Votre étude montre qu'il y a une corrélation positive entre le leadership transformationnel et une série d'outils. Quels sont ces outils et comment aident-ils les managers?**

Ce sont les outils dits de leadership. Par opposition aux outils dits de management ou de gestion qui sont des outils orientés tâches. Les outils dits de leadership s'apparentent à des processus humains. Chaque outil est composé d'étapes distinctes, pensées pour approfondir les relations et aller chercher plus loin au fond de soi, en faisant appel à son intellect, son intuition, ses émotions et son esprit. Ces outils sont conçus pour pousser la réflexion et aller au-delà du visible ou de l'évident. Contrairement à des machines, qui répètent sans fin la même tâche, les humains sont soumis à des émotions, des sensations, des souvenirs, des rêves... qui en font des êtres uniques très différents les uns des autres et dont les comportements varient en fonction des situations. Il s'agit donc de trouver le bon processus humain qui soutienne la bonne activité. Dans ce type d'outils, on trouve notamment les

outils d'innovation ou de génération d'idées, de facilitation, de création d'une vision ou encore de construction d'équipe et de communication. Parmi les nombreux outils de facilitation, on peut citer les fameuses questions de check-in et de check-out posées en début et en fin de réunion et destinées à créer un contexte et à permettre aux participants de bien entrer dans la réunion, puis de boucler la boucle avant de se séparer. Enfin, pour la création d'équipe, on retrouve tous les différents exercices et activités plus ou moins ludiques de team building.

**■ Vous montrez aussi qu'un style de leadership dit du «laisser-faire» a des conséquences néfastes. Pourquoi?**

Dans mon étude, les évaluateurs relèvent au sujet des dirigeants qui présentent les scores les plus élevés en «laisser-faire» des difficultés à traduire les concepts en actions claires, un manque d'implication dans la gestion de conflit, insuffisamment de visibilité sur le terrain, peu d'implication dans l'opérationnel du service, trop de consensus les amenant à ne pas trancher vis-à-vis d'autres services notamment et des difficultés à «exiger» des collaborateurs. A contrario, ce style de leadership peut être efficace lorsque les membres du groupe sont hautement qualifiés et capables de travailler et de prendre des décisions seuls. On approche ici la notion d'empowerment. Se basant sur cette théorie, on pourrait considérer le style de leadership laisser-faire comme un indicateur de maturité de l'organisation.

Propos recueillis par Marc Benninger

### La recherche utile à la pratique

La rubrique Recherche est dédiée à des travaux de mémoire, réalisés en cours d'emploi par des cadres RH. Ces travaux portent sur des pratiques RH innovantes dans des entreprises actives en Suisse romande. Cette rubrique est réalisée en partenariat avec les Universités de Genève, Lausanne, Neuchâtel et Fribourg ainsi que l'IDHEAP de Lausanne.