

Ils ont reçu leur bulletin avant tout le monde

Les patrons belges ? De bons élèves trop peu visionnaires

Securex a demandé à 1.500 travailleurs d'évaluer les qualités de *leadership* de leurs dirigeants. Presque sept salariés sur 10 se disent satisfaits de la façon dont ils sont dirigés. Les patrons obtiennent donc une distinction mais ils sont pratiquement «busés» d'un autre côté : leur capacité à stimuler les troupes est mise en doute. | Olivier Fabes

Les sondages qui se soucient si les Belges sont heureux au travail sont légion. Par contre, les enquêtes qui demandent aux travailleurs s'ils sont contents de leur chef sont plutôt rares. Le secrétariat social et prestataire de services liés aux ressources humaines Securex s'y est risqué en interrogeant un peu plus de 1.500 Belges⁽¹⁾ sur leur perception des capacités de *leadership* de leurs patrons. Sont-ils globalement satisfaits de la façon dont ils sont dirigés ? A cette question très simple, 69% des travailleurs interrogés ont répondu par l'affirmative. Un score plus que correct donc — et plus valorisant pour les patrons qu'un sondage réalisé fin de l'année dernière en France par TNS Sofres, qui révélait que seulement 42,7% des salariés du secteur privé chez nos voisins avaient encore confiance en leur patron.

Le tableau global projeté par l'enquête Securex est beaucoup moins alarmiste mais certaines questions plus pointues révèlent que nos dirigeants ont encore une nette marge de progression dans certaines qualités, plus spécifiques, de *leadership*.

Ainsi, seuls 51% des travailleurs estiment que leur dirigeant direct joue un rôle de modèle et possède ainsi une force de conviction. Seulement 52% d'entre eux souscrivent à l'affirmation «Mon dirigeant direct me stimule à être critique par rapport à mon travail». Les dirigeants belges sont par contre plutôt doués pour le *coaching* : selon 69% des travailleurs interrogés, ils apportent assistance et support lorsque c'est nécessaire. Selon 71% des travailleurs, le chef donne également suffisamment de *feedback* sur la qualité du travail de ses salariés.

Le patron belge est-il en moyenne plus ou moins bon *leader* que ses homologues dans d'autres pays d'Europe ? Difficile à dire vu qu'une telle enquête n'a pas encore été menée à une échelle internationale. Le seul point de comparaison est les Pays-Bas, où Securex a mené une enquête sem-

blable : «Les patrons néerlandais obtiennent de meilleurs scores, jusqu'à 80% dans la capacité à stimuler les troupes et les amener à se remettre en question. Par contre, ils *scorent* moins bien que les dirigeants belges pour ce qui est du *coaching* et du soutien direct aux collaborateurs», observe Aniana Taelman, directrice de la division HR Research & Measurement de Securex.

Différences régionales

Les travailleurs flamands sont un peu plus satisfaits de leurs dirigeants (6,31/10) que les wallons (6,02/10). Les Bruxellois se situent entre les deux (6,16/10). Les dirigeants flamands seraient considérés plus aptes à stimuler les troupes que les patrons wallons ou bruxellois. Les travailleurs du secteur privé sont globalement plus satisfaits de leurs dirigeants (6,24/10) que ceux du secteur public (5,94/10). Enfin, plus les entreprises sont grandes, moins leurs dirigeants sont jugés aptes à inspirer, c'est-à-dire à exprimer une vision claire, fixer des objectifs communs motivants et communiquer un enthousiasme à l'équipe.

Ce n'est pas un *scoop* : un *leadership* effectif joue sur la motivation des travailleurs et leur capacité à travailler de façon autonome. Securex est allé un pas plus loin en mesurant la corrélation entre des scores faibles et l'intention des travailleurs de quitter son emploi. Conclusion : un travailleur qui a l'intention de changer d'entreprise attribue en moyenne près de deux points de moins (sur 10) à son dirigeant que le travailleur qui n'a pas l'intention de partir. En retournant le problème, on pourrait en conclure que le dirigeant qui flirte avec les 50% sur certains critères risque de devoir gérer un *turnover* élevé.

De l'importance d'être constant

«Les résultats indiquent l'importance pour le *leader* de maintenir des qualités de persuasion, stimulation, inspiration,



ANIANA Taelman, DIRECTRICE DE LA DIVISION HR RESEARCH & MEASUREMENT DE SECUREX
Elle souligne que les patrons belges «scorent» mieux que leurs homologues néerlandais (seul point de comparaison possible actuellement) en matière de *coaching*.



LUC DEFLEM, PATRON DE SECUREX
«Un *leadership* effectif est le garant d'une confiance et d'une motivation à long terme, contrairement à une motivation stimulée uniquement par une augmentation de la rémunération.»

coaching et pilotage car une défaillance sur un seul de ces critères joue clairement sur la satisfaction des travailleurs», commente Luc Deflem, le patron de Securex. Selon lui, il est même dangereux qu'une variable — par exemple la capacité à piloter en fixant les objectifs — l'emporte sur les quatre autres. Luc Deflem dénonce au passage le recours à des rémunérations variables disproportionnées pour développer les qualités de *leadership*. «Un *leadership* effectif est le garant d'une confiance et d'une mo-

Pour être un bon «leader»...

Ancien cadre supérieur dans des multinationales, Pascal Ledouble donne des formations en *coaching* et développement personnel à des managers de tous bords. Il ressent de la part des *leaders* qu'il rencontre un besoin d'établir une cohérence entre leurs compétences et leurs valeurs ou croyances. En d'autres termes, de donner du sens à leur démarche et de communiquer ce sens à leurs équipes. «Un *leader* est suivi quand ce qu'il fait est cohérent par rapport à ce qu'il dit.

Et il ne faut pas nécessairement en dire beaucoup. Un bon *leader* utilise énormément la communication non verbale : les regards, le ton de la voix, le rythme, le mouvement du corps... explique Pascal Ledouble. Le développement du *leadership* est devenu indispensable pour mener la transformation vers de nouveaux modèles d'affaires mais aussi vers davantage d'éthique et d'écologie, des tournants que doivent négocier un nombre croissant d'entreprises.»

Un «leader» en cinq dimensions

Securex a déterminé cinq conditions ou dimensions d'un *leadership* effectif, c'est-à-dire un *leadership* qui influe sur la motivation et l'autonomie du personnel et qui, par conséquent, est directement bénéfique pour les performances de l'entreprise.

- **La persuasion** : le *leader* exerce une fonction de modèle qui engendre l'adhésion. Il est animé par des standards moraux élevés. Il suscite la fierté, la confiance et le respect.
- **L'inspiration** : le *leader* projette une vision et en déduit des objectifs communs attrayants.
- **La stimulation** : le *leader* stimule la créativité de ses collaborateurs et les incite à aborder les problèmes autrement ainsi qu'à être critiques par rapport à leur travail.
- **Le coaching** : il accorde une attention individualisée à ses collaborateurs, donne des conseils et une assistance, si nécessaire.
- **Le pilotage/guidage** : le *leader* convient à l'avance avec ses collaborateurs des tâches à effectuer et de la récompense y afférente. Un *feedback* précis et argumenté est une forme psychologique de récompense.

tivation à long terme, contrairement à une motivation stimulée uniquement par une augmentation financière», ajoute-t-il. «La crise économique fait prendre conscience aux *leaders* de la nécessité de développer les *soft skills* pour atteindre des *hard results* mais quand je vois certains excès se maintenir, je me demande si la crise est suffisamment grave pour que cette prise de conscience se produise chez tout le monde...»

Nous avons demandé à Jean Van Den Eynde, du cabinet de recrutement Russel Reynolds Associates, ce qu'il pense des résultats de cette étude, lui qui est en contact régulier avec les patrons présents et futurs. «Je me réjouis du taux de satisfaction plutôt élevé. Cela ne m'étonne pas car nos managers ont plutôt bonne réputation à l'étranger, répond-il. Ce ne sont peut-être pas toujours les meilleurs stratèges ou les plus visionnaires, mais ils savent donner l'exemple et mettre la main à la pâte. En ce qui concerne la définition du *leadership*, il me semble effectivement important d'insister sur le besoin de conserver ses différentes qualités. Plus que jamais en cette période de crise, nos entreprises ont besoin de *leaders* équilibrés, qui savent garder la tête froide et prendre des mesures appropriées sans donner l'impression d'être perdus.»

⁽¹⁾ Enquête menée en ligne en janvier et février 2010 auprès d'un panel représentatif du marché du travail et constitué de 1.540 salariés belges.