

# Votre patron est trop gentil? Attention, danger!

**MANAGEMENT.** A l'inverse des patrons tyranniques et sans cœur, il en existe de trop gentils. Et, selon l'avis de professionnels en management, ce ne serait guère

mieux. Car un manager n'est pas là pour plaire à son équipe mais pour la diriger. Et doit donc être capable d'imposer des règles à ses collaborateurs

Elise Jacqueson  
elise.jacqueson@edipresse.ch

Dans leur tea-room, Alexandre\* et ses collègues ont le droit de tout faire ou presque. Ils mettent le prix qu'ils veulent sur les marchandises. Et travaillent plus ou moins selon leur humeur. Une liberté quasi totale alors qu'ils ne sont que des simples employés. Aurait-ils trouvé le patron idéal?

«Non, juste un chef gentil, trop gentil, déplore Alexandre, qui adore pourtant ce patron avec qui il travaille depuis des années. Car cela finit par créer des conflits. On manque de structure et de limites. Etant donné que chacun fait comme il veut, on ne sait plus dans quelle direction aller.» Et pour l'entreprise, cela n'est pas sans répercussions; l'établissement ne dégage pas de bénéfices malgré une excellente fréquentation.

Ce type de patron serait-il donc nuisible pour les sociétés? «Lorsque cette gentillesse porte préjudice à la bonne marche de l'entreprise, oui, confirme Lorenzo Pestalozzi, directeur du Centre romand de formation en management (CRPM), basé à Lausanne. Et c'est le cas lorsque cette qualité s'apparente plutôt à de la faiblesse. Le mot «gentil» prend une connotation péjorative s'il décrit un comportement laxiste de la part du patron. Un bon manager doit savoir renoncer à être aimé s'il veut durer. Et ce d'autant plus s'il veut accéder à de très hautes responsabilités. Le patron qui réussit est celui qui parvient à être décisif et incisif.»

## Faire un travail sur soi

Un dirigeant doit-il nier sa nature s'il est profondément gentil? «Ce n'est pas nécessaire, nuance le directeur du CRPM. Il y a beaucoup de personnes au sommet de grandes entreprises suisses qui sont restées sympathiques, voire chaleureuses. Seulement, à un moment donné, elles ont su faire la différence entre le fond et la forme. C'est-à-dire qu'elles continuent à être agréables mais sont devenues fermes sur le fond. Elles ont tout simplement appris à ne pas plaire à tout prix. Mais cela demande un travail sur soi: apprendre à bien définir ce que l'on veut en tant que patron et en tant qu'individu. A part



Le mot «gentil» prend une connotation péjorative quand il s'apparente à de la faiblesse. Un tel management peut alors être un frein à la bonne marche de l'entreprise. Corbis/Solus-Veer

n'est pas d'être aimé.» Il est là pour faire en sorte qu'une entreprise marche bien, se développe et dure. Cela passe forcément par des décisions difficiles à prendre, voire douloureuses. «Le patron, avec son entreprise, est comme une mère avec ses enfants. Il doit lui infliger de la douleur pour son bien. C'est notamment lorsque des difficultés se présentent et qu'il faut intervenir qu'un dirigeant trop gentil peut rencontrer des problèmes. Car pour être efficace, il doit arriver à le faire sans que cela ne lui coûte trop émotionnellement.»

## Monter et descendre la herse

Pour autant, Jean-François Manzoni ne dit pas qu'un patron doit être antipathique. «Mon boulot à l'IMD consiste à apprendre aux patrons à savoir monter et descendre la herse.» Traduction: «Ils doivent apprendre à être fermés et à se blinder une grande partie du temps. Mais faire preuve d'empathie, être

doté d'une intelligence émotionnelle est aussi un avantage. D'ailleurs, les très bons patrons sont capables d'entendre.» Bref, pas facile de trouver le juste milieu. «Entre être dur d'oreille et sourd, la différence en effet très fine», admet le professeur de l'IMD, qui tente d'inculquer cette «compétence» à ses «élèves». ◊

\*Prénom fictif

## «Mon chef ne savait pas s'imposer quand cela était nécessaire»

«Un patron peut être gentil et ferme à la fois, affirme Marie\*, 48 ans, mais il est alors indispensable qu'il garde une certaine distance avec ses collaborateurs. Sinon, il lui sera impossible de dire ce qui ne va pas.» Marie en sait quelque chose pour l'avoir vécu alors qu'elle était chef de projet il y a trois

ans chez un précédent employeur. «Mon chef était très compétent. De plus, il était respectueux et diplomate, mais ne savait pas s'imposer quand cela était nécessaire.

Notamment lorsqu'il fallait procéder à des changements pour améliorer le fonctionnement de l'équipe. Par exemple,

demander à la secrétaire de commencer plus tard le matin pour rester avec nous le soir, alors qu'elle avait l'habitude de partir à 16 h 30! Cela a fini par mettre de la distance entre les membres de l'équipe car mon chef n'osait pas dire les choses.» ◊

\*Prénom fictif

PUB



est celui qui parvient à être décisif et incisif»

Lorenzo Pestalozzi, directeur du CRPM, à Lausanne

cela, il existe évidemment des gens qui durent en étant cassants mais il ne faut pas les idéaliser. Ils dirigent des entreprises où les collaborateurs restent plus pour acquérir de l'expérience que pour s'engager durablement.»

Jean-François Manzoni, professeur de leadership à l'Institute for Management Development (IMD) à Lausanne, rappelle qu'un patron n'est pas là pour être gentil. La fonction d'un leader

«Baur en Provence»  
Château de Montcaud  
Une île en terre de Provence



L' Euro le moins cher...  
à seulement 3 heures au Sud de Genève  
1 EUR est garanti à CHF 1.35  
si vous prépayez en CHF en Suisse

Exclusivement valable en mai et juin (sous réserve de disponibilité):  
• séjours en demi-pension et minimum 3 nuits  
• prépaiement au plus tard une semaine avant l'arrivée  
• ne peut être cumulé avec d'autres réductions

Exemple:  
Forfait «Découverte» 3 jours demi-pension dès CHF 790.- par personne (au lieu de 585 EUR)

Rudy W. Baur, Château de Montcaud  
Hameau de Combe, F-30200 Sabran  
www.chateau-de-montcaud.com  
E-Mail montcaud@relaischateau.com  
Tél. +33.4.66.89.60.60, Fax +33.4.66.89.45.04

