



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

Pouvons-nous attendre autant de nos cadres?

Le rôle des cadres devient à l'évidence chaque année plus difficile. Ces attentes sont-elles réalistes? Et que faisons-nous pour les accompagner?

Les enquêtes d'engagement, en Suisse comme dans le monde, le disent: environ un collaborateur sur deux déclare que son manager n'est pas efficace au niveau business, pour gérer les coûts et pour développer ses collaborateurs. Cela revient à dire qu'un manager sur deux ne serait pas à sa place. Ce constat peut surprendre, parce que de plus en plus de cadres ont suivi une formation managériale, souvent même attestée par des diplômes prestigieux, tels qu'un MBA.

Les enquêtes montrent globalement aussi une décroissance lente mais progressive du niveau d'engagement des collaborateurs, en d'autres termes de l'appropriation que les gens ont avec du travail, et de leur bien-être profond.

Cela se traduit par une rotation excessive, par de la résignation croissante et/ou par des ruptures professionnelles nombreuses. Ces tendances ont plusieurs causes, que nous avons déjà souvent évoquées dans ces lignes. Au niveau des organisations, on observe clairement une augmentation des exigences en termes de résultats (coûts, délais, volumes, qualité) et des contraintes à respecter (normes, règles, reporting, systèmes). On observe aussi un complexité nouvelle liée à des organisations matricielles, où aux exigences du business s'ajoutent celles de chaque fonction transverse (marketing, finances, IS, RH, qualité, compliance,...). On observe enfin une augmentation de l'incertitude et une accélération des changements.

Au niveau des individus, on constate des attentes plus élevées en termes de leadership, d'épanouissement au travail et d'équilibre de vie, qui contrastent avec une résilience tendanciellement moins développée que par le passé.

Au vu de ces tendances lourdes, on peut raisonnablement s'interroger sur la manière dont un cadre peut réussir à affirmer son leadership positivement dans un environnement aussi complexe et changeant? Comment il peut réussir à être un leader reconnu, cultivant le Réussir ensemble avec son équipe et ses partenaires, tout en respectant les contraintes de plus en plus nombreuses et fortes? Reprocher leurs insuffisances aux managers est facile et inapproprié. Mais tolérer la médiocrité et les désalignements de plus en plus fréquents (se suradapter et perdre son identité en jouant des rôles qui souvent ne nous conviennent pas) n'est pas acceptable pour autant.

Les questions que chaque organisation devrait désormais se poser sont les suivantes:

- L'organisation mise en place, les contraintes imposées, le rythme de changement exigé restent-ils raisonnables pour permettre aux managers de remplir pleinement leur mission, en étant énergisants (et non toxiques) pour leurs équipes? N'existe-t-il pas des alternatives pour être acteur du changement plutôt que de le subir? Peut-on envisager d'avoir du succès dans les organisations autrement qu'en ajoutant contraintes et pression?
- La sélection, la formation et l'accompagnement que nous proposons permettent-ils de donner un maximum de chances aux cadres pour assumer ces missions dans un environnement complexe et incertain? Ont-ils suffisamment eu l'occasion d'expérimenter et de dépasser les nombreux paradoxes associés, en sachant toujours donner du sens à leur action et à celle de leur équipe? Peuvent-ils compter sur un coaching efficace de leur manager?

- Les cadres se connaissent-ils vraiment, et sont-ils conscients de leurs talents, les acceptent-ils et ont-ils vraiment décidé d'en faire quelque chose? Connaissent-ils leurs limites et peuvent-ils obtenir du soutien en temps voulu, de la part de leur management comme des fonctions transverses?

A l'évidence, il est difficile de répondre Oui à ces trois questions. Ce qui compte vraiment, c'est l'importance que l'on accorde à ces questions en Direction générale et en Conseil d'administration. Se donne-t-on d'ailleurs le droit de les mettre sur la table?

Il nous semble indispensable d'accorder aujourd'hui au potentiel humain et au leadership, ainsi qu'aux nombreux risques associés, une place centrale dans les réflexions stratégiques business pour l'avenir. Parce que, ce que nous attendons aujourd'hui de nos cadres est de moins en moins réaliste. La formation seule ou de bonnes intentions ne suffiront pas à terme. Remplacer les cadres n'est certainement pas la solution, collectivement parlant. De nombreuses pistes existent pour penser l'organisation, le leadership et le monde du travail autrement. Aucune n'est triviale. Trouver la meilleure solution pour faire évoluer son organisation ne pourra se faire qu'en mettant en mouvement, en sortant de certains schémas et modèles pour expérimenter des pistes nouvelles. ■

*Daniel Held, Dr. Sc. Econ., est le dirigeant fondateur du cabinet PI Management, Empowering for change, spécialisé dans l'évaluation, le développement et le leadership de talents, également dans l'accompagnement du changement. Partenaire Saville Assessment pour la Suisse. Enseignant en haute école et auteur de plus de 250 articles RH, Leadership et Changement. piman.ch - dheld@piman.ch