

Quelles solutions au malaise des cadres ? (PME décembre 99)

On parle depuis plusieurs années du malaise des cadres : placés entre la Direction et les collaborateurs, ils se sentent souvent mis sous pression, amenés à exécuter des décisions qu'ils ne partagent pas. Par ailleurs, ils se plaignent souvent d'un stress intense et d'un manque de motivation.

Un malaise réel

Le malaise actuel ressenti par de nombreux cadres se traduit par des phénomènes inquiétants :

- des signes de stress évidents touchent environ 75% des cadres et se manifestent par des insomnies, problèmes digestifs ou cardiaques, maux de dos, ...
- une démotivation croissante est exprimée dans la majorité des enquêtes réalisées
- les cas d'épuisement professionnel (« burn-out ») se sont considérablement multipliés ces dernières années, avec à l'appui des angoisses, la perte de confiance en soi ou autres sentiments de culpabilité
- près d'un tiers des cadres déclarent recourir à des stimulants pour tenir le coup (médicaments ou drogues) ; plus généralement, la consommation de produits psychopharmaceutiques a augmenté de plus de 50% au cours des 7 dernières années, et celle d'antidépresseurs a progressé de 300% dans la même période (ensemble de la population).

Ce malaise, qui était déjà étudié dans les années 80, s'est donc nettement aggravé.

Quelques causes

1. Les cadres se trouvent par définition placés entre des décideurs et des collaborateurs, donc dans une position d'interface souvent inconfortable, obligés de mettre en œuvre des décisions qu'ils n'ont pas prises eux-mêmes (p.ex. qui licencier dans une phase de restructuration). Par ailleurs, ils ne sont souvent pas impliqués dans les décisions prises. Or l'on sait que le stress est significativement plus élevé lorsqu'un changement est imposé.
2. L'aplatissement des structures a réduit le nombre de cadres et a augmenté significativement leurs responsabilités. La mise en place d'organisations en processus a augmenté le nombre d'interfaces auxquelles les cadres sont confrontés, autant à l'interne qu'à l'externe. Les nouvelles technologies ont également modifié en profondeur l'activité de nombreux domaines, et donc celles des cadres concernés.
3. Les cadres font face à une incertitude croissante, concernant leur propre activité (modifications du rôle, des exigences et des forces en présence, mais aussi fréquent manque de transparence) mais plus encore la pérennité de celle-ci (le nombre de postes de cadres intermédiaires a diminué, et continuera à le faire), et l'ensemble de leur environnement. De plus, nombreux sont les dirigeants qui comptent sur la peur et le stress, couplé à une rémunération variable attractive (le « bâton et la carotte ») pour motiver leurs cadres.
4. Un stress additionnel est lié à la difficulté croissante de faire face aux exigences de l'environnement direct du cadre (famille, activité du conjoint, organisation du quotidien, loisirs, ...). Par ailleurs, la perte de valeurs claires de références contribue aussi à l'insécurité croissante. Il semble impossible d'arriver, dans le contexte actuel, à garder un équilibre vie professionnelle - vie privée.

Une tendance inéluctable ?

Dans le contexte actuel dominé par des mutations profondes (globalisation, virtualisation) et par la course à la valeur ajoutée (shareholder value), la tendance à l'augmentation de la pression sur les cadres est inéluctable. Cependant, les entreprises commencent aussi à subir les revers de cette situation, revers dont les coûts dépassent souvent largement les bénéfiques : démotivation des cadres, donc des collaborateurs, non disposés à tout sacrifier à leur employeur; problèmes liés au stress à tous les niveaux ; départs de cadres ; désengagement ; ...

Il semble donc que nous soyons proches d'un point de rupture, qui pourrait amener un vrai tournant.

Quelques axes porteurs d'espoir

Pour modifier le cours des choses, entreprises et cadres peuvent agir, sans nuire pour autant à la performance durable :

1. **Le sens de l'activité** : Le cadre a besoin de trouver un sens à son activité, et de se sentir impliqué et reconnu. Les processus de gestion du changement, trop souvent technocratiques, commencent enfin à en tenir compte (cf. PME no 7, 1999).
2. **Les valeurs de référence** : depuis plusieurs décennies, on observe une tendance à privilégier les dimensions matérielles par rapport aux autres dimensions importantes dans l'existence humaine (p.ex. dimensions émotionnelles et spirituelles ; gestion de son potentiel et de son énergie dans la durée ; ...). Les entreprises commencent à redonner à certaines valeurs fondamentales la place qui leur revient.
3. **La connaissance de soi, de son potentiel et de ses limites** : chacun a des forces, qui peuvent être valorisées, et des limites, qui méritent d'être respectées. Se connaître et s'accepter tel qu'on est deviennent des éléments essentiels pour valoriser son potentiel dans la durée dans un environnement incertain, où il ne suffit plus de s'appuyer sur une structure pour agir et exister.
4. **La relation à son environnement** : le changement s'accélère, mais le changement n'est pas en soi quelque chose de profondément nouveau. Ce qui est nouveau, c'est que le changement est très rapide, qu'il concerne tout le monde et survient en permanence. La manière de vivre le changement ne consiste donc ni à le nier, ni à pratiquer la fuite en avant, mais à modifier la relation qu'on a face aux événements, la manière de les appréhender et de les vivre, en devenant acteur plutôt que victime.

Des opportunités et des risques

Le malaise actuel est une réalité, qu'il s'agit de reconnaître et d'accepter. Pas pour revenir en arrière, mais pour trouver une nouvelle forme de partenariat (cf. PME no 11/99). Les entreprises et les cadres eux-mêmes ont une responsabilité conjointe dans ce défi, qui consiste à assumer des responsabilités croissantes en vivant leur potentiel, en ayant du plaisir à remplir leur rôle et en gérant leurs propres ressources dans la durée. Les entreprises veilleront à sélectionner leurs cadres et à les préparer à tous les niveaux à leurs responsabilités, mais aussi à les impliquer dans les décisions prises (empowerment – PME no 9/99) et à pratiquer à leur égard une grande transparence.

Les cadres sont quant à eux les seuls aptes à prendre en mains leur propre développement, avec le soutien de leur employeur et parfois de « coaches » externes, et à modifier la manière dont ils gèrent leur potentiel, son utilisation et son développement.

A noter :

1. *Le malaise des cadres est une réalité, qui n'a fait que s'aggraver récemment.*
2. *Les exigences envers les cadres se sont considérablement accrues, mais les cadres n'ont pas été préparés à y faire face, particulièrement au niveau personnel.*
3. *Certaines tendances actuelles sont inévitables, mais il semble qu'on soit proche d'un tournant. Ce tournant recèle d'opportunités pour les organisations et pour les cadres eux-mêmes pour contribuer à modifier cet état de fait.*
4. *Les organisations y contribueront en adoptant envers les cadres une grande transparence, en les impliquant dans les changements et en les préparant réellement à ces nouvelles exigences.*
5. *Les cadres se prépareront notamment en améliorant la connaissance qu'ils ont d'eux-mêmes, de leur potentiel et de leurs limites, et en modifiant la relation qu'ils ont à leur environnement.*