

Les salariés attendent plus de soutien de leurs chefs qui ont, eux, d'autres priorités

Relations Selon une étude, la plupart des cadres sont bons techniquement, mais ils pêchent lorsqu'il s'agit de faire preuve de qualités humaines, de communication, de soutien, d'aide en cas de conflit. Pourtant, cela s'apprend

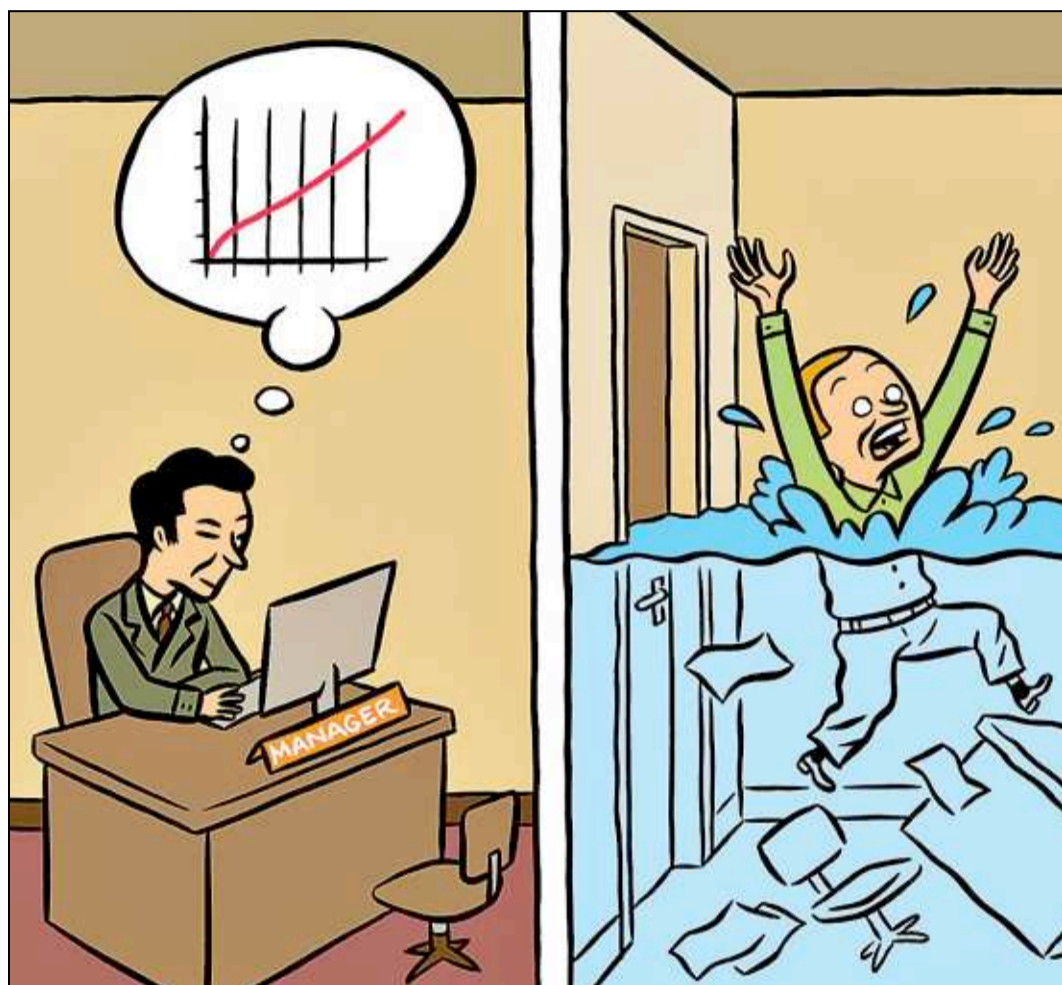
Fabienne Bogadi

Les managers ne sont pas à la hauteur des attentes de leurs subordonnés, notamment en matière de compétences sociales. Ils ne les soutiennent pas assez, ils ne les aident pas assez. A qui la faute? Aux cadres, trop préoccupés de leur propre pouvoir? Ou aux collaborateurs, trop exigeants? Voyons les chiffres d'abord.

La deuxième édition d'une enquête européenne menée annuellement auprès de 360 personnes par la société de coaching et de conseil Krauthammer démontre que si 91% des répondants souhaitent analyser avec leur supérieur hiérarchique les problèmes liés à leur tâche, seuls 47% d'entre eux obtiennent satisfaction. De même, 80% aimeraient trouver une solution commune en cas de conflit, et seuls 47% des managers s'impliquent vraiment. Autre résultat intéressant: 82% des personnes interrogées voudraient voir leur manager admettre spontanément ses erreurs, mais cela n'arrive que dans 46% des cas.

Un fossé important sépare ainsi les priorités des uns et des autres. «Très souvent, le manager gravit les échelons grâce à ses succès commerciaux. Il n'est pas nécessairement prêt à diriger des équipes et certaines qualités humaines indispensables lui font défaut», commente Karoliina Rasi-Hedberg, porte-parole de Krauthammer.

John Antonakis, professeur en leadership à HEC Lausanne, tient le même discours: «Les managers ne sont pas sélectionnés pour leurs qualités en leadership, mais sur la base de leurs compétences techniques, ou de leurs qualités en matière de gestion de projet, constate-t-il. Il existe pourtant des traits de personnalité essentiels à une gestion d'équipe performante, mais que les entreprises négligent d'investiguer lors de leurs recrutements.» Parmi ces caractéristiques, on trouve l'intelligence générale, l'extraversion, l'optimisme, la confiance en soi ou la créativité, entre autres. «Les bons leaders sont positifs, ajoute encore le professeur lausannois. Ils font preuve d'imagination, ils



accordent de l'importance aux émotions, ils ont un sens esthétique très poussé, de l'élégance.»

Pour Stéphane Haefliger, directeur des Ressources humaines (DRH) de la Banque Privée Espirito Santo à Lausanne, les entreprises en sont restées à l'âge de la pierre en matière de compétences sociales et relationnelles. Et c'est d'autant plus préoccupant qu'aujourd'hui, on ne travaille plus seul, on ne décide plus seul, mais en réseau, systématiquement en relation avec les autres. «Les connaissances professionnelles sont devenues tellement pointues que nul ne peut plus prétendre détenir à lui seul tout le savoir nécessaire», explique le DRH. Pour évaluer les qualités humaines des candidats aux postes d'encadrement de sa banque, il utilise des tests psychométriques, mais surtout il croise son regard

avec ceux d'autres responsables internes de la banque. Et durant l'entretien de recrutement, il crée une relation de confiance avec le candidat. «C'est une condition nécessaire pour qu'il exprime sa vérité», souligne Stéphane Haefliger.

«Un bon leader sait utiliser les mots, les images et les émotions pour inspirer les autres»

Pourtant, selon une étude menée récemment par John Antonakis et son équipe de Lausanne auprès de 250 PDG dans 112 sociétés, il semble que ce soit toujours par hasard que les entrepri-

ses sélectionnent un candidat avec de fortes compétences sociales et relationnelles. «Au moment du recrutement, elles négligent la capacité du candidat à influencer les autres, mettant l'accent plutôt sur son ambition personnelle, explique le professeur. Et c'est justement ce qui fait la différence. Un bon leader sait utiliser les mots, les images et les émotions pour inspirer les autres. Alors que les moins efficaces poursuivent avant tout des buts personnels, présentant la relation entre chef et subordonné comme une transaction, du genre: ou vous faites ce que je vous dis ou vous êtes puni.»

Selon de nombreuses études sur le leadership, il semble qu'il existe un large fossé entre la perception qu'un manager a de lui-même, et la façon dont ses collaborateurs et ses pairs le ressen-

tent. «En général, il se trouve très performant, alors que son entourage se montre très critique. Ce qui est troublant, c'est que les évaluations faites par les autres sont concordantes et fiables», relate John Antonakis. Le cadre possède ainsi une image distordue de lui-même: «Il subit un biais psychologique. Dès lors qu'il détient le pouvoir, il ne voit plus les autres. Et plus il grimpe, plus il pense qu'il est bon et fort.» En bref, le fait d'avoir atteint les hautes sphères suffit à légitimer tous ses actes, et il ne se remet plus en question.

Autre phénomène: si l'attention de nombreux managers se concentre sur les questions techniques, c'est parce que c'est rassurant. «Il est plus simple de résoudre un problème pratique que de gérer des conflits, souligne Erwan Bellard, collaborateur scientifique dans le domaine des ressources humaines à HEC Genève. Mais cette simplicité n'est qu'une illusion, car dans toute question technique, il y a toujours une dimension humaine.»

Les subordonnés jouent un rôle dans cet écart entre attentes et réalisations réelles. Ils y jouent même un rôle important. «Ils montrent souvent des attentes déraisonnables à l'égard de leur supérieur qui doit être omniscient et tout en pouvoir, observe Stéphane Haefliger. L'image du chef oscille en effet dans une trilogie fantasque qui renvoie à l'image du Père, du père Noël et à celle aussi du père Fouettard.»

Les spécialistes sont cependant unanimes. Etre un bon leader, cela s'apprend. «Nous sommes convaincus qu'un apprentissage basé sur l'humilité et sur une image de soi fidèle à la réalité, requiert un investissement à long terme», déclare Karoliina Rasi-Hedberg. «Les compétences sociales se situent entre l'inné et l'acquis. Elles se travaillent, mais en même temps elles sont déjà présentes, en friche, dans chaque personnalité», renchérit Stéphane Haefliger. Reste que, dans le cadre de l'étude d'HEC Lausanne, sur 260 PDG observés, un seul possédait toutes les qualités requises pour être un bon leader. Sans commentaire.

Revue de presse

Le clergé recrute à l'étranger

● En France, le clergé aussi recrute ses cadres à l'étranger. Actuellement, 1100 prêtres viennent d'autres pays, notamment africains, pour combler les vocations manquantes et le vieillissement des curés dans l'Hexagone. Pour les accompagner, les former et les aider à s'intégrer, une cellule d'accueil spécifique a été mise en place par la Conférence des supérieurs majeurs et des évêques de France. Par ailleurs, les pratiques de coaching entrent aussi dans l'Eglise. Il n'est pas rare que des ecclésiastiques fassent appel à un coach lorsqu'ils prennent de plus hautes fonctions au sein de l'Eglise.

Les Echos, 19 août 2008

La crise d'identité des DRH

● Qu'arrive-t-il aux directeurs des ressources humaines (DRH)? La fonction traverse une crise d'identité. A en croire certains analystes et responsables syndicaux, ils se seraient coupés du terrain et auraient déserté les questions touchant à l'organisation du travail pour obéir de plus en plus à des logiques bureaucratiques ou financières. Les DRH français seraient notamment noyés dans le décalage des textes en matière de droit social et dans la mise en application de normes toujours plus complexes. Le tout avec des équipes qui subissent des réductions d'effectifs.

En conséquence, dans les entreprises, de multiples interrogations voient le jour sur la nature du rôle des DRH et l'étendue de leur pouvoir face au management. La CFDT met ainsi en avant une enquête réalisée auprès de cadres qui montrent leurs doutes: «On ne sait pas qui sont les DRH, ni où ils sont», disent-ils en substance. C'est aussi comme si les préoccupations économiques et financières avaient pris le pas sur les problématiques sociales, qui ne sont plus considérées comme enjeu stratégique, déplorent les syndicats.

Le Monde, 26 août 2008

Agenda

Droit du travail

● Le Service d'assistance juridique et conseils de la Fédération des entreprises romandes (FER), à Genève, donne une conférence sur la jurisprudence récente du Tribunal fédéral et de la juridiction des Prud'hommes genevoise en matière de droit du travail.

Mardi 23 septembre 2008, de 17h30 à 19h, à la FER, 98, rue de Saint-Jean, à Genève. Inscriptions: www.fer-ge.ch

Médiation

● La médiation est-elle une réponse à tous les conflits en organisation? C'est la question qui servira de fil conducteur à la conférence de Magali Fischer Genin, psychologue, consultante en RH et médiatrice, lors d'une soirée organisée par l'Apsytra (Association des psychologues du travail).

Mardi 30 septembre 2008, de 20h à 21h30, à l'Hôtel Mirabeau, à Lausanne. Inscriptions par Internet sur le site: www.apsytra.ch jusqu'au 16 septembre.

Rendez-vous emploi

● Le Centre Uni-Emploi de l'Université de Genève organise des rendez-vous emploi du 3 au 28 novembre 2008. Les entreprises intéressées ont jusqu'au 15 septembre pour s'inscrire sur le site www.unige.ch/cue. La formule: trois à quatre collaborateurs de l'entreprise présentent leurs activités durant 20 minutes, avant une discussion en petit groupe avec les étudiants.

Question pratique

Faut-il protéger les moutons à cinq pattes?



Christophe Andreae*

C'est la rentrée. Après l'accalmie de l'été, les entreprises ont relancé leurs processus de recrutement. En examinant leurs annonces, on observe que la liste des exigences liées aux postes ouverts est très longue. Les sociétés se plaignent de ne pas trouver la fameuse «perle rare». Elles préfèrent se perdre dans des processus de recrutement durant des mois et des mois, alors qu'elles pourraient trouver assez rapidement un bon candidat, quitte à le former dans les domaines d'expertise où il présente des lacunes.

Si on fait l'inventaire des profils, difficiles et incroyables,

des fameux moutons à cinq pattes rêvés par les employeurs, on se retrouve rapidement avec un véritable troupeau, assez hybride. En analysant ces profils, on remarque qu'en fait, les moutons ont souvent plus que cinq pattes, parfois même dix, et surtout des couleurs différentes et bigarrées.

Enfin, on est obligé de constater que les pattes supplémentaires sont le plus souvent liées à des compétences techniques. Spécialiste d'un logiciel particulier, d'une technique spécifique, d'un domaine d'activité, d'une région géographique, d'un type de clients et j'en passe. Les entreprises ont souvent l'impression qu'en prenant un hyperspécialiste qui connaît bien leur environnement, elles augmentent leurs chances de réussite de l'intégration. C'est le contraire qui se produit, car le nouveau collaborateur vient avec beaucoup d'idées acquises dans son ancienne entreprise, et il risque de passer son temps à compa-

rer, ou à vouloir adapter son environnement à ce qu'il connaissait avant.

Il suffirait d'un peu de formation pour permettre à un candidat de combler un manque de compétences techniques

Alors qu'en s'attachant plutôt à évaluer le potentiel des candidats, en mettant l'accent sur leur capacité à apprendre, à s'intégrer, à acquérir de nouvelles compétences, on va dynamiser les équipes, amener du sang neuf, c'est-à-dire des candidats sans a priori, et motivés par les nouveaux horizons qu'ils vont découvrir.

Bien évidemment, cette politique de recrutement demande un plus grand engage-

ment au niveau de la formation à mettre en place pour accompagner le nouveau collaborateur. Mais quelle belle image pour l'entreprise et quel défi pour le responsable de la formation! A moyen terme, l'impact sur l'organisation est bien plus bénéfique. Sang neuf, idées revigorantes, pensées différentes. Ces nouveaux atouts dynamisants permettent de se remettre en question, de balayer les idées reçues et de progresser.

On peut alors légitimement se poser la question suivante: «Pourquoi autant d'entreprises ne font-elles pas le saut en axant leurs recherches sur le potentiel plutôt que sur les compétences techniques?» Bien souvent, c'est leurs peurs inconscientes du changement, leurs certitudes que rien ne vaut l'expérience et le «copier/coller» pour réussir un recrutement qui dirigent leurs actions. Quel dommage! Pourquoi se lamenter durant six mois que l'on n'a pas trouvé la perle rare, alors qu'il aurait suffi d'un

mois de formation pour permettre à un candidat, possédant toutes les qualités personnelles liées au poste, de combler son manque de compétences techniques? Pour éviter ce genre de problématique, il suffirait, lors de l'évaluation du poste, d'intégrer à côté de chaque compétence demandée, la durée de la formation nécessaire pour atteindre le niveau requis. Ainsi, lors de la qualification des candidats, on pourrait intégrer la notion du temps qu'il faudrait pour être à 100% opérationnel. En y ajoutant la qualité du sang neuf que le candidat pourrait apporter, on aurait alors tous les paramètres d'évaluation permettant de nuancer les exigences souvent démesurées liées à une fonction. Peut-être qu'alors on reviendrait à de vrais moutons. A quatre pattes, solides, et qui s'épanouissent avec plaisir dans leur nouvel environnement.

*Associé chez JRM & Associés, Christophe.Andreae@jrm.ch