

## Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement Le Temps - publicité  
Tél. Lausanne: +41 58 909 98 23  
Tél. Zurich: +41 58 909 98 10  
E-mail: [lt\\_publicite@admeira.ch](mailto:lt_publicite@admeira.ch)  
[www.letemps.ch/pub](http://www.letemps.ch/pub)

# Carrières

48%

**DES PROFESSIONNELS DE L'INVESTISSEMENT** s'attendent à ce que leur métier change de façon significative, voire disparaisse dans les cinq à dix ans, selon un nouveau rapport publié mercredi par CFA Institute, l'association des professionnels de l'investissement.



**ABB nomme Maria Varsellona comme directrice juridique** à partir du 1er novembre. Elle sera également membre de la direction, a indiqué le groupe industriel zurichois dans un communiqué mercredi.

## Votre prochain rendez-vous formation: vendredi 28 juin

# La recette pour devenir un cadre parfait

**LECTURE** Les interactions sociales sont au cœur du travail de cadre. Le livre «Leaderspritz», sorti ce printemps, se focalise sur cet aspect pour guider les leaders. Marianne Schmid Mast, professeure à HEC Lausanne, a écrit avec deux doctorants ce livre accessible et pointu à la fois

JULIE EIGENMANN  
[@JulieEigenmann](https://twitter.com/JulieEigenmann)

«Tout comme le Spritz nécessite un mélange équilibré – quasi scientifique – d'ingrédients pour devenir un cocktail rafraîchissant et léger, le leadership est un savant mélange de sensibilité, de compétence et d'expertise.» C'est sur ces quelques mots que s'ouvre le livre *Leaderspritz: le cocktail du leadership interpersonnel*.

Le ton est léger, mais les ingrédients sont de qualité: l'ouvrage se base uniquement sur des chiffres et références scientifiques – ce qui, dans le domaine, n'est pas toujours le cas. Les barmans qui ont concocté cette recette sont Marianne Schmid Mast, professeure ordinaire de comportement organisationnel à la Faculté des HEC et nommée en 2018 parmi les 50 psychologues vivants les plus influents du monde, ainsi que Tristan Palese et Benjamin Tur, doctorants dans cette même faculté.

Un pari donc pour ces chercheurs habitués aux publications scientifiques: celui de vulgariser. Le livre est un pont entre la recherche et la pratique au sein des entreprises, avance Tristan Palese.

### Devenir un expert en relations sociales

Encore un livre sur le leadership? Oui, mais celui-ci part d'un constat qu'il ne lâchera pas: les interactions sociales sont centrales dans le quotidien d'un cadre, 80% de son temps de travail y étant consacré. «Nous commençons à réaliser l'importance de la qualité des relations au travail, particulièrement avec un supérieur, détaille Marianne Schmid Mast. Nombre d'études montrent que de bonnes relations contribuent à préserver la santé mentale, agissent sur l'absentéisme et le burn-out.» Ce manuel a donc pour vocation de faire du cadre qui le tient entre ses mains un expert en relations sociales.

Mais qui dit bonnes relations ne dit pas pour autant absence de hiérarchie. A l'heure où nombre de publications défendent le management horizontal, l'holacratie et autres, l'ouvrage commence au



(FANNY MICHAËLIS POUR LE TEMPS)

contraire par réaffirmer l'importance du leader, exemples à l'appui. «La hiérarchie, même si elle n'est pas formelle, permet de structurer, réagit Tristan Palese. Il est important d'attribuer les responsabilités dans un groupe, sinon le risque est de rencontrer des problèmes de coordination.» Marianne Schmid Mast complète: «Les hiérarchies ont souvent une connotation très négative. Mais si ça ne va pas au travail, ce n'est pas la faute de la hiérarchie mais bien de celui qui se trouve à sa tête.»

Après une première partie plus théorique, les auteurs saupoudrent leur cocktail managérial de conseils pratiques. Comment faire une bonne présentation? Comment organiser une réunion efficace?

Comment gérer les conflits? Comment négocier? Chaque chapitre commence par une mise en situation concrète à laquelle un cadre est régulièrement confronté, en plaçant, toujours, les relations au centre de la réflexion.

Le leader d'aujourd'hui et de demain ne devrait donc plus être celui qui ordonne, du haut de son fauteuil, démontrent les chercheurs. Au contraire, il doit faire preuve d'adaptabilité, une notion sur laquelle les auteurs insistent beaucoup. «La mobilité dans le monde du travail d'aujourd'hui implique d'être souvent en contact avec des gens qu'on ne connaît pas, ou qui ont d'autres références culturelles, pointe Marianne Schmid Mast. La maîtrise des interac-

### S'adapter au collaborateur et non plus l'inverse, c'est ce que prônent les auteurs

tions sociales devient toujours plus importante.»

S'adapter au collaborateur et non plus l'inverse, c'est donc ce que prônent les auteurs: cadrer un collaborateur qui a besoin d'être dirigé, laisser plus libre un autre

dont l'autonomie est essentielle à l'épanouissement et à la performance. «C'est aussi nécessaire parce que les collaborateurs sont maintenant conscients de ce que se fait dans l'entreprise d'à côté, précise Tristan Palese. S'ils ne sont pas contents, ils risquent d'aller voir ailleurs. On parle aujourd'hui beaucoup de management agile, mais ça ne doit pas s'appliquer qu'au niveau organisationnel, ça vaut aussi pour les relations avec les collaborateurs.»

### Des stéréotypes qui biaisent les décisions

Le livre met aussi en avant un risque du «métier» peu abordé: celui d'être confronté à des stéréotypes qui biaisent les décisions. «Il

y a bien sûr l'exemple du cadre qui écarte le dossier d'un candidat en raison de son appartenance à un groupe», développe Marianne Schmid Mast. Mais les biais peuvent aussi avoir des répercussions sur la gestion de l'équipe au quotidien. «J'ai par exemple observé que je donnais plus facilement des tâches administratives à faire à mes collaboratrices qu'à mes collaborateurs. On peut se dire qu'une photocopie de temps à autre ne change rien, mais ce temps peut empêcher de se consacrer à d'autres projets. Lors de l'évaluation de fin d'année, je penserais donc qu'une collaboratrice a moins travaillé sur les projets scientifiques, en oubliant que c'est aussi de ma faute.»

Autre exemple: sur la base d'une impression, un chef ne donnera pas de responsabilités à un collaborateur, qui n'aura jamais l'occasion de faire ses preuves. Il se confortera donc dans son idée que son collaborateur n'est pas assez performant. «De petits mécanismes peuvent avoir une grande influence», assure la professeure. Le livre donne donc des solutions: standardiser les procédés d'évaluation, et surtout prendre conscience que ces biais, qui sont automatiques, existent.

Adaptable, communicant, à l'écoute ou encore conscient des biais dont il peut être victime: l'ouvrage brosse aussi le portrait d'un cadre version 2019, «même si ce n'était pas l'objectif premier, qui est de donner des véritables outils», souligne la professeure. Un cadre que l'on voudrait bien être, ou avec lequel on aimerait bien collaborer. Du moment que l'on est convaincu que le management agile est une solution. Pas de doute, les cadres d'aujourd'hui seront curieux de goûter au (leader) spritz. ■



«Leaderspritz. Le cocktail du leadership interpersonnel», Presses polytechniques et universitaires romandes.

### L'EXPERT

## Dix solutions pour atteindre l'égalité hommes-femmes au travail



**ALAIN SALAMIN**  
CHARGÉ DE COURS À HEC  
LAUSANNE ET À L'IMD  
ET FONDATEUR  
DE AS-HR

Les femmes se sont brillamment exprimées le 14 juin. Et nous, les hommes? Qu'attendons-nous pour prendre la parole et défendre l'égalité, nous tous qui sommes père et/ou mari? Comment pouvons-nous tolérer que nos filles et épouses soient payées en moyenne 20% de moins que nous? Qu'elles aient deux fois moins de chances de devenir manager et quatre fois moins de rejoindre une

direction? Cette perspective est insupportable et il est temps de faire également entendre notre voix. A l'aube des nombreuses initiatives qui se profilent sur le sujet, que peut-on faire? Voici quelques pistes concrètes.

- 1) Embolter le pas du temps partiel. 80% des hommes travaillent à temps plein en Suisse. Et pourtant, tous ne le désirent pas et nombre de barrières psychologiques sont à déconstruire. Une anecdote: il y a quelques années, j'ai demandé à mon employeur de pouvoir travailler à 95%. La réponse? Niet, car cela crée un précédent non souhaité chez les cadres! Une seule réponse à ce type d'attitude: du goudron et des plumes!
- 2) Pousser nos élus à introduire un congé parental. Il représente la seule solution viable pour éviter la discrimination à l'embauche. De plus, il permet d'institutionnaliser la pratique du temps partiel pour les hommes. En effet, en Suède, les 480 jours de congé parental sont à répartir entre homme et femme, mais sur huit ans.
- 3) S'activer pour abolir la double imposition des couples, qui retient financièrement nombre de femmes à reprendre un travail après un arrêt maternité, renforçant encore la discrimination salariale.
- 4) Pousser nos communes et cantons pour disposer de crèches plus nombreuses et plus abordables.
- 5) Envisager la révision du système d'allocations familiales et d'assurance chômage pour valoriser l'éducation des enfants.
- 6) Plancher sur un système de quotas de femmes dans les directions et conseils d'administration, mais selon un mode incitatif et non pas coercitif, et ce pour éviter de mettre en opposition le destin des femmes et celui des entreprises.
- 7) Partager nos salaires de manière transparente et dénoncer toute inégalité salariale dont nous sommes témoins.
- 8) Ajouter la discrimination à l'embauche aux textes de lois et pousser pour renverser le fardeau de la preuve dans ces cas.
- 9) Mettre en place des systèmes incitatifs en cas de certification d'égalité salariale en entreprise, par exemple en offrant des rabais fiscaux aux entreprises conformes.
- 10) Réviser le système de la LPP, qui est intrinsèquement discriminatoire pour les salaires à temps partiel (donc les femmes) au travers de la déduction du montant de coordination.

Il y a du travail, alors mettons-nous en mouvement, tant pour modifier nos habitudes personnelles et professionnelles qu'au niveau politique. Si nos êtres les plus précieux ne méritent pas que nous nous investissions dans cette cause, qui d'autre alors? ■