

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
www.letemps.ch/pub

Carrières

2%

C'EST L'AUGMENTATION DE SALAIRE QUE TRAVAIL.SUISSE A DEMANDÉE. La fédération syndicale n'est pas contente des résultats des négociations salariales 2020. Résultat: pour une grande partie des travailleurs, les salaires augmenteront entre 0,5 et 1,5%.



Tanja Pöhl assumera la fonction de spécialiste de la communication interne et du développement durable chez Hotelplan Group à partir du 6 janvier 2020. Elle remplace Michèle Hungerbühler.

Votre prochain rendez-vous formation: vendredi 31 janvier

Au secours, mon chef fait table rase!

GESTION Les nouveaux cadres sont tentés d'instaurer rapidement d'importantes transformations dans leur entreprise, pour démontrer qu'ils agissent. Une logique qui peut s'avérer néfaste

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

En arrivant à un nouveau poste à responsabilité, certains cadres décident immédiatement de changer l'heure des réunions, de redistribuer les tâches des collaborateurs ou encore de modifier la structure de leur équipe. Autrement dit, de changer pour changer, pour se démarquer de son prédécesseur ou sa prédécesseuse et pour mettre en valeur ses propres capacités.

«Un changement qui correspond uniquement à la date d'arrivée d'une personne dans l'équipe est très superficiel»

CHRISTOPHE LACHNITT,
CONSULTANT EN COMMUNICATION
ET TRANSFORMATION

Raphaël H. Cohen est directeur académique de la spécialisation leadership entrepreneurial du eMBA de l'Université de Genève, et chroniqueur pour la page Carrières. Lors de ses interventions en entreprise, il constate fréquemment cette logique. «Nous voyons souvent de nouveaux cadres décider de changements soudains, comme de mettre fin à une formation, par exemple, raconte-t-il. Quand nous demandons pour quelles raisons, la réponse se limite souvent à «de temps est venu de faire autre chose». Pour justifier son nouveau rôle, il est plus facile de démolir ce qu'a fait son prédécesseur. C'est aussi une façon de marquer son territoire.»

Après les félicitations, la nervosité

Ce phénomène, Claire-Lise Rimaz, directrice pour la Suisse romande de l'Association suisse des cadres, l'observe régulièrement lors de nouvelles entrées en



Pour justifier son nouveau rôle, il est parfois plus facile pour un cadre de démolir ce qu'a fait son prédécesseur. (COLIN HAWKINS/GETTY IMAGES)

fonction. «Viennent d'abord les félicitations, puis s'instaure rapidement une certaine nervosité. Les nouveaux chefs entendent beaucoup de critiques sur ce qui a été fait avant leur arrivée, et on attend d'eux qu'ils résolvent tout.»

Les nouveaux cadres ressentent souvent la pression d'apporter des changements. Maddalena Di Meo est entrepreneure vaudoise et lauréate du Prix coup de cœur en télémédecine et santé numérique 2019 en France. En 2011, elle est passée du statut d'infirmière à celui de directrice de l'école de premiers secours FirstMed, un poste qu'elle occupe toujours aujourd'hui. Une évolution qui l'a

poussée à mener une transition douce... mais pas sur tous les points. «J'ai fait l'erreur du débutant de vouloir apporter des changements, par exemple investir beaucoup d'énergie dans des produits auxquels je croyais personnellement, sans avoir fait d'analyse suffisante. J'ai eu envie de montrer de quoi j'étais capable. Maintenant, je sais que le succès se construit sur le long terme.»

Les attentes des uns et des autres ne sont pas faciles à gérer. Quand Roman Derungs a repris en juin 2018 la direction d'Énergie du Jura, active dans les domaines de l'énergie renouvelable et de l'efficacité énergétique, il n'y avait personne en poste depuis six mois.

«Comme j'ai été vite sollicité, je me suis mis à promettre des transformations dans un laps de temps un peu ambitieux, reconnaît-il. On veut se prouver à soi-même et à ceux qui nous ont recrutés que l'on va dans la bonne direction.»

Des équipes épuisées

Lorsque les chefs cèdent à cette pression et se précipitent, les bouleversements se succèdent au fur et à mesure que les postes se renouvellent. Avec des conséquences désastreuses: «Les équipes sont épuisées, on leur demande des changements qui apportent peu mais leur ajoutent du travail et parasitent le leur», constate Raphaël H. Cohen.

D'où la nécessité de faire en sorte qu'une modification dans l'entreprise ne soit jamais un automatisme. «Un changement qui correspond uniquement à la date d'arrivée d'une personne dans l'équipe est très superficiel, estime Christophe Lachnitt, consultant en communication et transformation en région parisienne. Il doit répondre à d'autres nécessités, liées au marché par exemple, et mieux vaut des évolutions continues que des ruptures brutales et successives. Elles finissent par décréditiser le besoin de changement.»

L'ego, la pression des supérieurs et des collaborateurs et le monde du travail constamment

en mouvement sont autant de raisons qui amènent les nouveaux cadres à agir sans (suffisamment) réfléchir. Pour Christophe Lachnitt, beaucoup ont aussi envie de reproduire ce qu'ils ont connu dans d'autres contextes professionnels, sans prendre en compte la situation de leur nouvelle société. Et la manière de valoriser le travail est aussi en cause: «Les entreprises ont tendance à se satisfaire du fait que les cadres fassent quelque chose plutôt que de mesurer l'impact réel de leurs actions», note Raphaël H. Cohen.

Prendre le temps de perdre du temps

Il existe cependant des moyens de vaincre cette tentation d'une transformation trop rapide. Quand tout pousse à agir, Claire-Lise Rimaz propose d'observer: «Il faut se laisser quelques semaines pour prendre des notes et poser des questions avant d'entreprendre quoi que ce soit.» C'est aussi l'avis de Christophe Lachnitt, pour qui il faut savoir «perdre du temps» au début.

«Mais comment savoir si la volonté de changer est justifiée? «Nous sentons que c'est un mauvais choix quand il est pris pour briller et sortir du lot, répond Claire-Lise Rimaz. Il faut se rappeler que l'intérêt de l'entreprise passe avant et qu'il ne faut surtout pas se transformer en pompier pyromane.» Et, bien sûr, il faut consulter les autres, rappelle Christophe Lachnitt. «Un cadre doit regarder au-dessus de lui, c'est-à-dire prendre en compte la stratégie plus globale de l'entreprise. Mais il doit aussi regarder en dessous, autrement dit écouter les idées et les feedbacks de ses collaborateurs.»

Et au moment de décider si changement il faut, il s'avère parfois plus pertinent... de développer ce qui fonctionne déjà bien. Un réflexe qui n'est pas évident pour tout le monde, relève Raphaël H. Cohen: «C'est une qualité que de savoir reconnaître ce que ses prédécesseurs ont fait de bien plutôt que de changer pour changer.»

L'EXPERT

Le défi des compétences: vers un nouveau paradigme



ALAIN SALAMIN
EXPERT EN RESSOURCES
HUMAINES ET CHARGÉ
DE COURS À HEC LAUSANNE

Les talents humains ont de tout temps contribué à l'innovation et à la prospérité des entreprises. Deux grands changements mettent néanmoins en péril cet axiome. Le premier: les disruptions technologiques et industrielles toujours plus fréquentes et rapides. Pour exemple, Daimler vient d'annoncer la suppression de 10000 postes dans les deux prochaines

années, qui s'ajoutent aux 50000 déjà communiqués en Allemagne dans l'automobile. La reconversion à l'électrique en est la cause principale.

Le second est lié aux modifications démographiques, avec le départ à la retraite de 800000 baby-boomers en Suisse dans les dix prochaines années. Dès 2021, le solde entre les départs à la retraite et les nouveaux entrants sera négatif pour la première fois depuis des décennies.

La guerre des compétences est ainsi prête à s'intensifier drastiquement. Mais au fait, de quelles compétences parle-t-on? D'abord les compétences techniques, ou «hard skills», qui sont

les plus sujettes à une obsolescence rapide, et donc les plus difficiles à anticiper. Nombre d'organisations ont donc mis sur pied des programmes massifs d'évolution des savoirs, et de reconversion des compétences. Le défi est déjà colossal, mais ce n'est pourtant que de la roupie de sansonnet!

En effet, les compétences comportementales, ou «soft skills», posent des défis encore plus aigus, car elles sont le fruit d'une histoire de vie, et possèdent donc une inertie à l'acquisition beaucoup plus importante que les savoir-faire. Comment maîtriser rapidement l'adaptabilité au changement, l'agilité à apprendre, ou la capacité à

l'innovation? En tout cas pas en quelques jours de cours. En conséquence, Novartis annonçait en septembre un programme destiné à «inspirer la curiosité». Cela se traduit par des concours de résolution de problèmes, un portail digital d'expériences formatrices, et même un #IamCurious où tous les employés peuvent partager leurs vécus de la curiosité à travers le monde. Mais pourquoi donc la curiosité? En tant que méta-compétence, elle représente un précurseur pour l'acquisition d'autres compétences comportementales telle la créativité, la maîtrise du changement ou la remise en question du statu quo. Chez Microsoft, le

programme «Mentalité Croissance» vient dans la même veine d'être lancé.

Ces compétences soft sont d'autant plus importantes que la plupart des entreprises ne font pas face à des défis techniques insurmontables. VW, Facebook, Airbus n'ont pas de problème de stratégie technologique, mais d'éthique, de culture, de valeurs, d'organisation et de leadership, tous reliés à des compétences «soft».

Cette évolution nous questionne sur l'acquisition et le développement de nos savoirs. Comment, de l'enfance à l'âge adulte, développons-nous les méta-compétences telles que courage, ténacité, curiosité, empathie? ■