

Management: revaloriser le travail des cadres

Parfaitement armés pour maîtriser les missions qui leur sont confiées dans leur spécialisation, les ingénieurs et universitaires butent souvent sur des tâches de management. Le professeur Marcel Lucien Goldschmid veille au grain.



Les ingénieurs et universitaires sont mal préparés pour affronter des tâches de gestion. Propulsés à la tête de groupes de projet ou même d'entreprises, ils risquent d'être victimes du fameux principe de Peter en n'étant pas à la hauteur des missions qui leur sont confiées. Partant de cette constatation, Marcel Lucien Goldschmid, professeur honoraire à l'EPFL, a créé une filière de [formation en psychologie du management](#).

Apprendre à déléguer

«Dans son travail, l'ingénieur ou l'universitaire essaie de prendre sur lui toutes les tâches qu'il connaît bien» analyse Marcel Lucien Goldschmid. Dès qu'il est confronté à des missions directoriales au sein d'une entreprise, les choses se corsent inévitablement. «Rapidement, il ne parvient plus à tout mener de front, à gérer son temps, à maîtriser son stress» poursuit-il. La première priorité est donc d'apprendre à déléguer. Cela ne va pas de soi, surtout qu'ils ont conscience d'avoir été nommé justement parce qu'ils étaient les meilleurs d'un groupe, et que les autres ne possèdent pas forcément autant de compétences techniques qu'eux dans un secteur.

Cette situation s'est exacerbée ces dernières années avec toutes les restructurations et fusions auxquelles on assiste dans la société. Le métier de manager est devenu plus complexe. Et quand il a le pénible devoir de licencier une partie du personnel sous ses ordres - ce qui arrive souvent dans le contexte actuel cela crée des montées d'adrénaline et accentue encore son stress

Une telle situation est particulièrement pénible pour un cadre souvent mal préparé (ou même pas du tout) à une telle confrontation, et avec des personnes qui ont pu être d'excellents collègues ou même d'anciens camarades de classe. D'où l'importance d'acquérir de bonnes bases en psychologie du management.

Un travail souvent ingrat et sous-évalué

«Dans le contexte économique actuel, le travail des cadres est malheureusement trop souvent sous-évalué» regrette Marcel Lucien Goldschmid. «Les scandales qui ont éclaboussé le monde de l'économie ces derniers temps (ndlr: Swissair, BCV, BCG, Enron, Worldcom, etc.), ont rejailli sur toute la professions» rappelle-t-il. Dès lors, les patrons d'entreprise ont une mauvaise réputation. Il s'agit donc de savoir motiver les ingénieurs et universitaires à prendre de telles responsabilités. «La motivation est très importante» souligne-t-il. «Il faut se rappeler qu'un cadre est aussi la carte de visite d'une entreprise. Il a de multiples tâches à accomplir, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise».

Travaillant également comme consultant auprès des entreprises, et ayant ainsi une excellente vision de la réalité du terrain, Marcel Lucien Goldschmid a souvent été confronté aux lacunes des cadres.

«Une formation universitaire est tout à fait insuffisante pour assumer des tâches de management. D'ailleurs, ce n'est pas le rôle d'une telle filière et le temps ne suffit pas pour aborder ces questions dans les cours» reconnaît-il. Les cadres doivent avoir le sentiment et la capacité d'agir et le pouvoir de le faire.

Lutter contre la solitude du cadre

L'intérêt de la filière qu'il a mise en place en tant que formation postgrade en cours d'emploi est aussi de permettre aux participants d'échanger leurs expériences, de confronter leurs opinions sur certaines questions, d'apprendre à travailler en groupe avec des personnes professionnellement engagées dans d'autres secteurs économiques. Les cadres sont souvent trop seuls face à leurs responsabilités et ne peuvent pas prendre le recul nécessaire pour remettre en question leurs options.

Le rôle de la concertation est vraiment essentiel dans cette filière de formation. «Je privilégie les participants qui ont une certaine expérience, même s'ils n'ont pas forcément suivi une formation universitaire» souligne Marcel Lucien Goldschmid, pour illustrer l'importance qu'il accorde aux échanges et partages d'expériences entre participants.

Si la psychologie du management est largement basée sur des expériences de terrain, elle ne doit

pas cependant tomber dans les extrêmes en dispensant des trucs qui ont le désavantage de n'être applicables que dans certaines situations bien spécifiques. C'est pour cette raison que ce cycle de formation comporte un fil rouge reliant tous les modules proposés, de la formation personnelle à la gestion du changement, en passant par les connaissances relationnelles.

Les ingrédients de la réussite

La question est de savoir si le rôle de leader est quelque chose d'inné. Sur ce point, Marcel Lucien Goldschmid est formel. «Il n'y pas besoin d'être né leader pour le devenir. Cela s'apprend plus facilement il est vrai si l'on a des prédispositions». Et d'expliquer que pour devenir un bon cadre, il faut au moins cultiver quatre aspects de sa personnalité: la créativité, l'intelligence, l'émotion et le leadership. Il s'agit-là des quatre ingrédients majeurs pour qu'une entreprise marche bien. «On s'aperçoit que, dans les entreprises, les leaders ne sont pas forcément les plus meilleurs en thème» évoque-t-il encore. «Ce sont ceux que les autres aiment suivre, qui savent les motiver, qui ont des idées, et qui savent bien communiquer». Le leader dérange parfois, étonne souvent, et est même quelquefois le fou du roi. S'il veut que son entreprise survive, il doit savoir d'adapter régulièrement à de nouvelles situations, constamment innover et être réactif Cette créativité ne s'appliquera d'ailleurs pas uniquement à la conception des produits commercialisés, mais aussi aux outils de travail quotidiens, tels que la comptabilité par exemple.

Enrichir le terreau de la créativité

«Le cadre est obligé de réinventer constamment son travail» reconnaît Marcel Lucien Goldschmid. Il se doit donc de solliciter constamment des gens créatifs avec, comme objectif final, l'amélioration des performances globales d'une entreprise. Cela implique de cultiver trois grandes notions, en l'occurrence la qualité, la rapidité (être le premier sur le marché) et la productivité (notion coût/performance).

Si les Suisses ne sont pas trop mauvais en ce qui concerne la qualité, il en va autrement de la rapidité. C'est un domaine où il y a beaucoup à faire pour combler des lacunes, principalement dues à leur situation de bien-être, leur frilosité et leur phobie du risque. Mais peut-être aussi due à leur prudence et à l'exiguïté de leur marché intérieur.

L'argent ne fait pas (toujours) le bonheur

Les performances d'un cadre, et donc de son entreprise, dépendent de ses compétences, mais aussi de son aptitude à motiver, que ce soit de manière interne (c'est-à-dire au niveau personnel) ou externe (au niveau de l'entreprise). Selon de nombreuses études réalisées sur ce sujet, ce n'est souvent pas le salaire qui contribue principalement à la motivation des collaborateurs d'une entreprise. Le salaire ne revêt effectivement pas une très grande importance, et son effet sur la motivation n'est que de courte durée, estimée d'une semaine à trois mois au maximum. La valorisation de la personne a, par contre, un impact beaucoup plus profond. «Les mesures qui sont vraiment motivantes ne coûtent rien» révèle Marcel Lucien Goldschmid. Si ce n'est un peu de temps pour les cultiver.

Réapprendre les règles de la négociation

La quête de la performance constitue le leitmotiv qui s'applique tout au long de la filière de formation proposée par le professeur Goldschmid. C'est ce ciment qui relie les différents modules entre eux. Cette notion de performance est aussi intimement liée à la quête des meilleures conditions économiques, en l'occurrence le prix. «Aujourd'hui, tout se négocie. On le constate par exemple à l'achat d'une voiture. La première préoccupation du vendeur concerne la reprise éventuelle de votre ancien véhicule. C'est le premier pas de la négociation» note Marcel Lucien Goldschmid. «Elle est devenue une nécessité quotidienne» poursuit-il. Mais tant que le monde économique réagit par des règles cartellisées et monopolistiques, une telle notion est simplement inexistante.

Aujourd'hui, toutes les cartes ont été redistribuées. Il est donc impératif de réapprendre le jeu de la négociation, art dont la Suisse s'est éloignée pendant des décennies. Dès l'instant où les entreprises suisses veulent regagner le terrain perdu dans ce domaine, leurs cadres doivent réapprendre à maîtriser toutes les arcanes de cette véritable discipline.

Connais-toi toi-même

La connaissance des autres, indispensable à l'art de les motiver, passe d'abord par la connaissance de soi. Le cadre doit donc se poser la question honnêtement: suffit-il de se donner une augmentation de salaire pour devenir plus performant, pour conduire à la perfection dans l'exécution de sa tâche, pour la réaliser en le moins de temps possible? La réponse est définitivement négative. L'argent ne constitue effectivement pas le nerf de la guerre.

Une telle réflexion est un outil de travail fantastique pour les cadres. «On comprend les réactions des

autres si l'on se connaît bien» conclut-il. Une synthèse qui devrait interpeller tous ceux qui ne se sentent pas bien dans leur peau, pour qu'ils prennent le temps de s'introspecter un tant soit peu.

Propos recueillis par Pierre-Henri Badel, © www.adi-presse.ch

Article paru sur le site internet www.business-leader.ch du 6 août 2006