



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

Seul face à mes problèmes dans l'entreprise?

La pression augmente. Les cas de malaise voire de rupture aussi. La création d'espaces de dialogue au sein des entreprises permet d'aider les collaborateurs en difficulté.

Dire que le niveau des exigences et la pression augmentent année après année dans nos entreprises devient un lieu commun, dans un contexte de plus en plus incertain. On exige plus, plus vite, mieux. Plus de performance, plus d'agilité, plus d'innovation. Autant pour gérer la crise que la croissance. La pression vient d'en haut et touche toute l'entreprise.

Les cadres se sentent désemparés dans cet environnement et subissent ces pressions. Ils ont souvent le sentiment de ne pas avoir d'autre choix que de répercuter les exigences reçues de leur hiérarchie directement sur leurs équipes. Tout doit se faire vite, sans avoir vraiment le temps de réfléchir, de prendre du recul, de partager. Cette pression est mal vécue par les collaborateurs, mais aussi par les cadres eux-mêmes. Et, au-delà de quelques actions de formation ou de coaching, les entreprises, ne proposent guère de solutions pour partager et dépasser ce malaise.

Aborder le problème avec sa hiérarchie n'est souvent pas facile. Ce serait reconnaître une faiblesse et se mettre en danger. Notamment si ce malaise concerne la relation avec son manager, ses propres limites ou des aspirations différentes. Avec qui d'autre le partager? Le département RH? Leur lien avec le business rend la chose difficile. Reste les collègues – pour constater qu'on n'est pas seul dans ce cas – et le repli sur soi.

Ceci explique largement les problèmes croissants rencontrés par les entreprises, tant chez les cadres que chez les collaborateurs, qui vont à l'encontre d'une «performance durable». Démotivation latente, sentiment d'impuissance, schémas

de comportements de plus en plus prégnants et «toxiques», somatisation (parce que l'on prend sur soi les problèmes), perte de confiance dans son management, envie de fuir vers autre chose, figurent parmi les difficultés rencontrées. Avec des impacts business et humains parfois très lourds, au niveau de la (dé)motivation, de l'absentéisme, de la fidélisation (rotation mais aussi départs sans avoir un autre emploi) ou de la santé (cas lourds de rupture, d'épuisement, de dépression).

Beaucoup a déjà été tenté sur le sujet. Mais surtout en mode pompiers et avec des succès très partiels¹. Il s'agit désormais de faire vraiment de la prévention. Ce dont les gens ont d'abord besoin, c'est d'une écoute, qui aura deux qualités majeures: avoir lieu dans un contexte de confiance et permettre de dépasser les blocages ressentis.

Il faut aussi que ce partage ne soit pas vécu comme un échec – parce qu'on n'arrive pas à résoudre un problème – mais comme une opportunité de progresser, d'avancer, de prendre les bonnes orientations, pour le bien de tous. Un tel partage devrait avoir lieu dès que l'on ressent un malaise, face à son emploi, face à son équipe, face à son avenir ou à sa hiérarchie. Bien avant que l'on n'envisage de partir. Bien avant d'être épuisé ou malade. Bien avant d'avoir peur.

Occasionnellement, le manager direct et/ou les RH peuvent être la solution. Ils font souvent plutôt partie du problème perçu. Il est donc important d'offrir aux cadres et collaborateurs un espace sécurisé et stimulant pour pouvoir partager leurs difficultés avant que celles-ci ne soient trop importantes, parce que c'est alors souvent trop tard. Ce qu'il convient

de créer dans les entreprises, ce sont des espaces confidentiels de dialogue, de bilan et de coaching² (on y va sans demander aucune autorisation) avec un coach externe. Avec pour but de redevenir acteur de sa carrière et de sa vie. Les règles du jeu (notamment sur la confidentialité), les prestations offertes, la manière dont les résultats des entretiens voire du bilan professionnel réalisés seront partagés avec le management et se traduiront en solutions concrètes dans l'entreprise (ateliers, coaching, mobilité...) seront clairement définies et communiquées.

Il s'agit aussi de créer un environnement dans lequel la prise de conscience de l'importance de l'équilibre de vie (au sens de sa réalisation personnelle mais aussi de sa santé physique et psychique) sera celle d'un facteur clé pour une performance élevée et durable. Le management et les RH seront soigneusement préparés à accueillir des propositions concrètes en la matière, pour pouvoir les utiliser comme opportunités de progrès pour les individus mais aussi pour l'organisation.

La mise en place de telles solutions a bien sûr un coût. Mais c'est un investissement dont le ROI sera des plus rentables. Pour un coût correspondant à moins de celui d'une journée d'absence par collaborateur, tout le dispositif peut être mis sur pied et déployer ses effets. ■

(1) Voir article «Le vrai combat contre l'absentéisme», L'Agefi-Indices oct. 2011: www.piman.ch, Publications

(2) Voir, par exemple, www.career4life.net

* Dr. Sc. Econ, Enseignant Université et HES, dheld@piman.ch, www.piman.ch.