

## Cadres. Si vous croyez que c'est facile...

Mars 2005

Décider, comprendre, écouter, observer, délimiter, encadrer, trancher... qu'est-ce qu'il ne faudrait pas faire pour être un bon cadre – et le rester. Pas facile de toujours s'y retrouver, mais certaines questions méritent une attention particulière. Dont quatre, jugées parmi les plus fréquentes au Liban par Fouad Farès, PDG de Minds Master.

### 1 De l'utilité des séminaires

De plus en plus d'entreprises prennent conscience que la formation continue par le biais de séminaires – en interne ou publics – va au-delà d'une simple mise à niveau des connaissances et de nouvelles techniques. La formation est d'abord importante pour le moral des employés eux-mêmes, qui se sentent ainsi motivés, à la fois aux niveaux personnel et professionnel. D'autant que, dans un contexte national de stagnation des salaires, c'est un moyen pour le patron de faire sentir à ses meilleurs cadres qu'il investit en eux et veut les garder. Néanmoins, tous les employeurs n'optent pas encore pour la même approche. Dans les petites entreprises, le responsable prend au coup par coup la décision de faire participer tel ou tel employé à un séminaire, selon les besoins qu'il a lui-même identifiés. Dans les grandes structures, un calendrier est préparé en principe régulièrement, ce qui est une source de sécurité pour l'équipe. Mais quelle doit être la fréquence de tels séminaires ? Dans le cas idéal, il faudrait consacrer à la formation continue d'un bon cadre 10 journées réparties dans l'année, afin que le participant puisse avoir le temps d'appliquer ce qu'il a acquis. D'autre part, il serait bienvenu qu'une fois par an, une réunion de mise au point soit organisée avec les cadres pour au moins identifier les besoins de l'équipe. Les principaux concernés peuvent alors signaler eux-mêmes les lacunes et peut-être recommander des séminaires en interne taillés sur mesure. En fait, la formation ne s'arrête pas – ou ne doit pas s'arrêter – au séminaire. Il s'agit d'un cycle continu, où la société de conseil, qui a organisé le séminaire, doit effectuer un suivi, un peu comme un service après-vente, en envoyant une newsletter, ou encore des articles adaptés aux besoins de chacun. Et parfois des solutions personnalisées sont alors recherchées.

### Fiche d'identité

La société Minds Master de consultation et de formation en informatique, management, ressources humaines, ISO et Sygma a été fondée à Beyrouth en 2000 et a formé depuis quelque 4 000 cadres. Elle travaille pour 370 sociétés dans 8 pays, dont le Canada, la Grèce et Chypre. Minds Master Canada Inc. a par ailleurs débuté en 2004 et vient de lancer une formation pour le personnel du Comité des ressources humaines du gouvernement fédéral canadien.



### 2 Êtes-vous suffisamment productif ?

Autrement dit, êtes-vous en train de prendre beaucoup de temps irrationnellement ? Pour répondre d'une façon simple, on dira d'abord que la seule chose dans la vie, c'est le temps : les journées ne font que 24 heures ; mais nous avons de plus en plus de choses à faire dans un laps de temps incompressible. Il est évident cependant que la productivité ne dépend pas seulement du temps passé au bureau, mais de la façon dont on gère ce temps : classer les priorités, évaluer le temps nécessaire à une tâche. Or, dans le meilleur des cas, sur une journée de 8 heures, nous ne sommes réellement productifs que 5 heures (soit 60 % de la journée de travail), entre la pause-café, les e-mails, etc. Et en cas de situation particulière (déménagement, restructuration, ou crise dans la société), la productivité réelle peut même diminuer encore dramatiquement. La première chose à faire consiste donc à effectuer un petit "audit" de votre journée ou de votre semaine de travail : temps passé au téléphone, consacré au rangement, etc., puis le comparer à vos attentes optimales. Le constat est souvent édifiant, et permet de se rendre compte de travers insoupçonnés.

Cet audit personnel est d'autant plus nécessaire qu'il est impossible d'établir des règles générales, chacun ayant ses rythmes et ses propres contraintes liés à la nature du travail lui-même. Souvent, les changements à effectuer ne sont pas radicaux, mais ils permettent de trouver un meilleur équilibre. De nombreux cadres parviennent par exemple à être plus autonomes, à déléguer intelligemment, ou encore à mieux profiter des nouvelles technologies. Il est néanmoins une caractéristique proprement libanaise qui nuit à la productivité, et sur laquelle il est important d'insister : trop souvent, au sein de l'entreprise, on ne fait pas clairement la différence entre le professionnel et le personnel. Les appels téléphoniques personnels et les conversations privées font perdre un temps considérable, alors qu'en Occident, cela ne se conçoit pas. Enfin, pour se rendre compte de l'importance de ce thème, on n'a qu'à voir les rapports économiques publiés par les pays développés, où l'évolution de la productivité est citée en premier lieu.

### 3 Un chef d'équipe humain ?

Pour bien fonctionner, l'entreprise est d'abord supposée offrir une ambiance si ce n'est chaleureuse, du moins humaine. D'où l'importance de la qualité du rapport entre le cadre et les membres de son équipe. Il est essentiel de faire sentir à un employé qu'il n'est pas réduit à son rôle d'exécuteur de tâches. Cela signifie prendre le temps de l'écouter (dans la mesure du raisonnable), lui poser des questions sur sa vie hors du bureau, comprendre l'environnement dont il est issu et savoir y adapter son discours. Cela implique aussi de savoir le remercier et le complimenter à l'occasion et à bon escient. Certains rétorquent alors que l'employé ne fait que son devoir – pour lequel il est payé – et qu'il n'a pas à être remercié. N'empêche qu'il faut savoir distinguer un effort par une bonne communication sans tomber dans la familiarité. Créer une bonne relation de travail tout en gardant une distance est un art qui s'instaure dès le départ, et s'adapte à chaque cas. Cela fait partie aussi des qualités d'un bon cadre.

### 4 Après moi le déluge ?

Maintenant que vous avez bien servi l'entreprise pendant des années – ou des décennies –, il faut savoir partir, car là aussi c'est tout un art de quitter, et un bon cadre est supposé avoir le sens des responsabilités en toute occasion. Cela est donc valable au moment où il quitte son poste, que ce soit à l'occasion d'une promotion, d'une mutation, d'une démission – ou même s'il s'en va parce qu'il est en très mauvais termes avec l'employeur. De plus, c'est essentiel pour la suite des événements de sa vie professionnelle. Il ne faudrait pas que sa nouvelle équipe, ou sa nouvelle société, ait des raisons de craindre que les choses se passeront mal lorsqu'il s'en ira. Bien préparer son départ est donc une marque de professionnalisme. À tel point que certaines entreprises, pour impliquer leur cadre et pour le remercier du travail fourni, lui consentent une part symbolique de l'actionnariat à la fin de la collaboration. Un départ, ça se prépare donc. Certains s'y prennent même longtemps à l'avance, ce qui est une autre preuve de professionnalisme. C'est vital pour les autres membres de son équipe – ses supérieurs et ses assistants confondus –, qui ne doivent pas avoir l'impression qu'une personne est inamovible et veut se rendre irremplaçable. Paradoxalement, devenir irremplaçable ne fait pas partie des qualités de base d'un bon cadre. Pratiquement, préparer sa succession signifie prendre d'emblée certaines dispositions élémentaires : partager ses connaissances et son savoir-faire avec ses collègues ; adopter un langage commun afin de ne pas créer d'obstacles à la transmission d'informations ; impliquer ses collègues dans le processus de décision afin de ne pas constituer de chasse gardée. Au final, il faut que le cadre fasse en sorte que la "mise à niveau" de son successeur, que ce soit en sa présence pendant une phase de transition ou après son départ, se passe dans les meilleures conditions. Une preuve de sa compétence est de quitter une entreprise en faisant en sorte qu'elle soit au moins en aussi bon état que lorsqu'il y était.