

Halte au manager sclérosé !

Démotivation, stress, insatisfaction... A force de constater le mal-être au travail, le coach, Jean-Paul Lugan, a dressé quatre profils de managers pour Capital.fr. Ceux qui se définissent comme épanouis sont en minorité.

Près d'un cadre sur deux n'exerce pas son activité sereinement et 38% ne s'épanouissent pas dans leur travail. Pas étonnant dans ces conditions que plus d'un tiers des salariés rêvent tout simplement de... changer de boîte !

Pour comprendre les facteurs de démotivation des salariés, le cabinet Lugan&Partners a dressé pour Capital.fr le portrait de quatre managers-types. Pour ces experts du management, leur efficacité dépend essentiellement de l'organisation de l'entreprise.

Le manager «épanoui». Malgré la pression et le stress ambiant, 31% des cadres se sentent bien dans leur boîte. Ils travaillent dans une entreprise internationale avec une stratégie «innovante», vendent des produits ayant un réel avantage concurrentiel. «L'organisation ne change pas de façon importante, ce qui lui permet de se consacrer pleinement à leurs objectifs», souligne le coach, Jean-Paul Lugan. Ce qui compte le plus, c'est la place que leur entreprise leur accorde. Ceux-ci disposent d'une autonomie, ont des contacts réguliers avec leur hiérarchie pour faire des propositions et disposent surtout de moyens pour les concrétiser... Autant dire qu'en temps de crise, cette tribu se fait de plus en plus rare.

	Profil 1 (31%) : Le manager « épanoui »
L'entreprise	Un rayonnement international Une stratégie « innovante » Des produits et services avec un réel avantage concurrentiel Une entreprise orientée performance plutôt que résultats
La gestion du changement	Peu de changements importants réguliers imposés par l'entreprise ; Accorde peu de temps à la réorganisation du service pour appliquer de nouvelles directives ; au suivi de reporting
La place du manager	Une large autonomie Est informé des décisions importantes de l'entreprise Est force de proposition A des contacts réguliers avec sa hiérarchie A les moyens de réaliser ses missions A des propositions d'évolution en interne
Le travail en équipe	Accorde du temps et de l'importance au recrutement des collaborateurs ; aux réunions avec la direction, aux réunions d'équipes de collaborateurs Une bonne connaissance des membres de son équipe Des collaborateurs efficaces et compétents, qui viennent souvent demander conseils Un budget et des moyens pour animer et fidéliser son équipe, un faible turn-over Une satisfaction des résultats de son équipe

Le manager «traditionnel». Le vivier le plus important avec 36% des répondants. Typiquement, il travaille dans le secteur bancaire ou des assurances ou dans les TPE/PME. Sa mission consiste à organiser son service au quotidien. «Revers de la médaille : il n'innove pas», prévient Jean-Paul Lugan.

	Profil 2 (36%) : Le manager « traditionnel »
L'entreprise	Des produits et services à faible avantage concurrentiel
La gestion du changement	Accorde du temps et de l'importance à la réorganisation du service pour appliquer de nouvelles directives
La place du manager	Encadre entre 10 à 20 collaborateurs
Le travail en équipe	Accorde du temps et de l'importance aux réunions d'équipe des collaborateurs ; au recrutement des collaborateurs

Le manager «instrumentalisé ou solitaire». Malgré ses bons résultats, il reste à l'écart des décisions et ne dispose pas de moyens pour former une cohésion d'équipe. Isolé, il n'évolue pas en interne. 13% des managers sont concernés.

	Profil 3 (13%) : Le manager « instrumentalisé ou solitaire »
L'entreprise	Un rayonnement national Une stratégie « suiveur »
La gestion du changement	Une organisation stable ; Peu de changements importants réguliers imposés par l'entreprise
La place du manager	N'est pas informé des décisions importantes de l'entreprise Pas de propositions d'évolution en interne
Le travail en équipe	Des résultats d'équipe plutôt satisfaisants Peu de moyens pour animer son équipe Les collaborateurs ne viennent pas souvent demander conseils Accorde peu de temps et d'importance au recrutement des collaborateurs ; aux réunions d'équipe ou avec la direction

Le manager «sclérosé». Dans un grand groupe en changement permanent, sans gestion efficace des ressources humaines, avec des objectifs irréalistes, ce cadre-là est totalement démobilisé. Actuellement, il représente près d'un quart (20%) des managers. Et leur nombre pourrait augmenter...

«Depuis la crise de 2008, les entreprises ont mis en place des organisations mécaniques, afin de limiter les risques», commente Jean-Paul Lukan. Résultat : les cadres passent plus de temps à remplir des batteries d'indicateurs qu'à mener à bien leur mission principal.

	Profil 4 (20%) : Le manager « sclérosé »
L'entreprise	Une entreprise en constante évolution, filiale d'un grand groupe Une stratégie « suiveur » Une entreprise orientée résultats plutôt que performance Des produits et services à faible avantage concurrentiel
La gestion du changement	Des changements importants réguliers imposés par l'entreprise Accorde du temps (mais nécessairement de l'importance) à la réorganisation du service pour appliquer de nouvelles directives Accorde du temps (mais nécessairement de l'importance) au suivi de reporting
La place du manager	Peu d'autonomie N'est pas force de proposition Peu de contacts avec la hiérarchie Peu de moyens pour réaliser ses missions Pas de propositions d'évolution en interne
Le travail en équipe	Accorde peu de temps au recrutement des collaborateurs Un grand turn-over au sein de l'équipe Peu de moyens pour fidéliser les meilleurs collaborateurs Départ des meilleurs collaborateurs après recommandations Des collaborateurs inefficaces et peu compétents Accorde peu d'importance aux réunions avec la direction Faible satisfaction des résultats de l'équipe

Pour ce coach, il suffirait de rétablir la relation de confiance au sein de l'entreprise pour redonner le goût du travail à ces deux dernières catégories de managers. Plutôt que d'investir dans des outils de contrôle, une piste serait de leur donner plus de marges de manœuvre (financières, humaines) pour satisfaire le client. Plutôt idéaliste. Mais pour Jean-Paul Lukan, «seul un environnement dynamique permet d'entretenir la passion du travail bien fait». A méditer...