



ressources humaines « Soigner le malaise des cadres »

Le blues des managers, quelles solutions? Réponse de Patrick Levy-Waitz, président des cabinets-conseils en ressources humaines Dynargie et Altedia-Cogef, qui vient de publier *J'aime ma boîte, elle non plus*, avec le journaliste Yves Messarovitch.

Les cadres n'ont jamais été aussi optimistes, selon un sondage LH2 réalisé en janvier. Cette enquête ne contredit-elle pas votre diagnostic sur les managers au bord de la crise de nerf?

Patrick Levy-Waitz. Selon ce sondage, plus de quatre cadres sur dix pensent que le chômage va continuer de baisser. Mais cet optimisme croissant vis-à-vis de l'emploi ne veut pas dire qu'à l'intérieur de l'entreprise, leur vie quotidienne s'améliore. Bien au contraire. Les études sont formelles : moins de deux cadres sur dix s'épanouissent au travail. Dans une ambiance plus violente, plus pressée et plus anxiogène, les managers sont tiraillés entre des exigences incompatibles. À quoi s'ajoute la peur de se faire licencier du jour au lendemain.

Un cadre supérieur éjecté durant ses congés, un autre poussé à la démission lors d'une fusion. C'est ça, la vie des cadres aujourd'hui ?

P.L.-W. Les cas que nous citons sont vrais. Chacun peut s'y retrouver, les managers comme les dirigeants. La financiarisation de l'économie et l'irruption des nouvelles technologies ont brisé les rapports hiérarchiques

traditionnels. Avec le Web, tout le monde est informé en même temps. Détenir l'information n'est donc plus l'apanage des cadres, en mal de légitimité. En outre, un manager peut avoir réussi ses objectifs et voir l'action de son entreprise baisser en Bourse. On assiste à une véritable crise de sens et de confiance.

Ce coup de blues est-il dangereux pour l'entreprise ?

P.L.-W. La situation est explosive. Les cadres valorisent moins leur travail et davantage leur vie personnelle. Ce désengagement entraîne d'importantes pertes de marché et de compétitivité. Il est urgent de soigner le malaise des cadres. La vie de l'entreprise en dépend.

Quelles sont les solutions ?

P.L.-W. Un management plus humaniste, qui replace l'homme au cœur de la création de valeur. L'impulsion ne peut venir que du dirigeant. Il s'agit de privilégier le travail d'équipe et le partage d'informations. Des entreprises, comme Janssen-Cilag ou Cetelem, ont



Pour Patrick Levy-Waitz, « la dynamique collective est la somme d'adhésions individuelles. Fini les messages globaux : la communication doit être personnalisée. »

compris que la pédagogie et la négociation sont les conditions de la performance. Leurs dirigeants impliquent les managers en amont du processus de décision, notamment à partir de groupes de travail. À leur tour, les cadres le font avec leurs collaborateurs. C'est la cohérence de ses décisions qui rend crédible un dirigeant.

Quelle stratégie de communication interne faut-il adopter ?

P.L.-W. La dynamique collective est la somme d'adhésions individuelles. Fini les messages globaux : la communication doit être personnalisée, selon les profils et les attentes de chacun. Dans cette logique, les managers jouent un rôle clé pour accompagner le changement et expliquer les nouvelles orientations aux salariés. De quoi leur redonner une légitimité en tant que relais privilégiés entre la direction et les salariés. Ce n'est qu'avec une communication et un management porteurs de sens que les dirigeants parviendront à humaniser l'entreprise.

Entr-tien : F.S.

En savoir +

> *J'aime ma boîte, elle non plus*, Patrick Levy-Waitz et Yves Messarovitch, édition Hachette Littératures, 17,10 euros.

Chiffres clés

87% des cadres ont le sentiment de devoir travailler plus vite qu'il y a quelques années, et 83% considèrent que leur charge de travail s'est alourdie. Pour 41% des cadres, les objectifs assignés ne sont pas réalistes.

70% se disent tendus ou crispés à cause de leur travail, selon le baromètre CFE-CGC de novembre 2005. Ils sont 35% à penser quitter leur poste en raison du stress.

42% présumement que le chômage va continuer de baisser, selon une enquête LH2 (ex-Louis-Harris), réalisée en janvier 2006.

4,8% sont au chômage, selon l'enquête Insee Emploi 2004.