

Les managers sont loin de motiver leurs troupes

ÉTUDE Un sondage conçu par Raphaël H. Cohen, de l'Université de Genève, souligne la difficulté des cadres à stimuler leurs équipes. Or l'engagement des collaborateurs a un effet direct sur la productivité et les profits d'une entreprise

ÉLISABETH KIM

Il y a certaines perceptions que la crise sanitaire n'aura pas réussi à ébranler. Et ce n'est pas forcément une bonne nouvelle. A savoir un décalage certain entre la vision d'un manager sur sa gestion d'équipe et... le point de vue de ses collaborateurs. C'est l'un des enseignements du sondage conçu par Raphaël H. Cohen, directeur académique de la spécialisation leadership entrepreneurial du EMBA de l'Université de Genève (Unige), en collaboration avec *PME Magazine* et *Le Temps*.

Plus de 1500 personnes, cadres et employés, hommes et femmes, basées dans leur grande majorité en Suisse romande, ont répondu à une quinzaine de questions entre les mois d'avril et d'août telles que: «A quel point votre supérieur-e vous donne envie de donner le meilleur de vous-même au travail?»; «A quel point recommanderiez-vous à un-e ami-e de venir travailler dans l'équipe dirigée par votre supérieur-e?» ou encore: «Quel est le niveau d'engagement que vous pensez susciter auprès de vos subordonné-e-s?»

Des avis qui se retrouvent renforcés par le covid

Côté collaborateurs, ils ne sont que 19,8% des sondés à répondre que leur supérieur leur donne envie de donner le meilleur d'eux-mêmes. A mettre en relation avec les 30,3% de managers qui estiment susciter un bon (12,6%), voire un excellent (17,8%) niveau d'engage-

ment... Quant à l'évolution des relations durant les premiers mois de la crise sanitaire, ils sont 32,3% de cadres à relever qu'elles se sont améliorées, contre 15,6% pour les employés. «Les chefs nourrissent bien souvent l'illusion que tout se passe bien, un avis que ne partagent pas forcément leurs collaborateurs. Le semi-confinement au printemps n'a fait que renforcer ces perceptions préalables dans le bon et le mauvais sens», note Raphaël H. Cohen.

«Les chefs nourrissent bien souvent l'illusion que tout se passe bien, un avis que ne partagent pas forcément leurs collaborateurs»

RAPHAËL H. COHEN, UNIVERSITÉ DE GENÈVE

Petit florilège des commentaires laissés par les sondés: «Mon supérieur n'est pas bon dans son rôle. Le covid n'a pas changé fondamentalement les choses»; «Manque de leadership et peur de l'avenir»; «Les situations de crise exacerbent les réussites et les problèmes. L'absence de confiance et la trop grande centralisation du management ont créé la rupture du dialogue entre le haut management et les collaborateurs en télétravail»; «Mon supérieur n'a jamais eu de grandes compétences humaines. De plus, il ne comprend pas que les priorités des clients puissent être différentes actuellement. Pour un responsable marketing, ça fait un peu peur.»

Au-delà des différences de perception, un constat, choquant aux yeux du professeur: «Au vu des réponses, on constate que près de 80% des collaborateurs ne donnent pas le maximum dans leur travail. Sachant que la performance est directement corrélée au niveau d'engagement des employés – selon une étude de PwC, des collaborateurs engagés augmenteraient la productivité et les profits de 35% –, les entreprises disposent d'un trésor considérable de productivité inexploitée. Un atout d'autant plus crucial dans la période dans laquelle nous vivons.»

«Pas de méthode passe-partout»

Dès lors, quelles sont les recettes pour apprendre à mieux motiver ses troupes? A chaque manager de développer le cocktail compatible avec sa personnalité et son équipe, préconise celui qui enseigne dans le cadre de la formation continue de l'Unige. «Il n'y a pas de méthode passe-partout. Par exemple, je connais des cadres à la direction très militaire qui obtiennent d'excellents niveaux d'engagement de la part de leurs employés», souligne Raphaël H. Cohen. Trois prérequis sont toutefois indispensables pour obtenir de l'engagement: traiter ses collaborateurs avec équité, pratiquer la bienveillance (à ne pas confondre avec la gentillesse) et une activité porteuse de sens.

«L'autorité d'un chef n'est plus acceptée telle quelle, comme cela a pu être le cas dans le passé. Aujourd'hui, les générations plus jeunes demandent qu'un manager leur donne envie de s'investir dans leur travail. Je suis persuadé que la mesure de l'engagement va devenir le concept RH le plus utilisé des prochaines années», conclut Raphaël H. Cohen. ■

MAIS ENCORE

Novartis, en panne de croissance, soigne sa rentabilité

Le géant pharma bâlois a dressé mardi un bilan contrasté au terme du troisième trimestre. La croissance est demeurée ténue, bridée notamment par une rarefaction persistante des consultations médicales induite par la pandémie, ainsi que par une pression tarifaire outre-Atlantique sur les génériques et biosimilaires de la filiale Sandoz. Le chiffre d'affaires a enflé de 1% à 12,26 milliards de dollars (11,14 milliards de francs) entre juillet et fin septembre. Apuré d'effets jugés exceptionnels, le bénéfice net a bondi de 8% à 3,47 milliards. Le partiel aura aussi été