

Vos cadres jouent-ils correctement leurs rôles ?

Beaucoup contestées, faisant souvent les frais des réductions d'effectifs, les fonctions d'encadrement apparaissent menacées. Peut-on vraiment s'en passer ? Leur faiblesse ne viendrait-elle pas de ce que les cadres se comportent plus souvent comme des spécialistes ou des gendarmes que comme des animateurs ?

Faites l'expérience de demander à vos cadres ce qu'ils pensent de leur rôle. Vous découvrirez certainement que plusieurs d'entre eux ont une attitude très conservatrice :

- Ils croient que le chef doit avoir une compétence technique plus grande que celle de chacun de ses collaborateurs.
- Ils croient que le chef doit être capable de régler, lui-même, tout problème qui survient.
- Ils croient que le chef doit tout savoir, à tout instant, de ce qui se passe dans son unité.


Examinez ensuite le fonctionnement quotidien de leur équipe ou de leur unité. Vous constaterez probablement que :

- La qualité et la rapidité du travail sont correctes mais rarement excellentes.
- Le cadre s'épuise au travail, mais il est presque seul à le faire.
- Ses collaborateurs travaillent en-dessous de leur potentiel.
- Ils sont concernés beaucoup plus par leur intérêt personnel que par l'intérêt du service et encore moins par celui de l'entreprise.
- Ils sont peu enclins à prendre des initiatives, mais ils se plaignent de ne pas avoir assez de responsabilités.
- Les relations entre le cadre et son équipe sont empreintes de suspicions et de procès d'intentions.

On peut facilement montrer que ceci est la conséquence directe de cela, que ces performances médiocres et ces anomalies résultent

Pour éviter ces dysfonctionnements, il faut rappeler à vos cadres qu'ils ont plusieurs rôles fondamentaux à jouer pour donner à leur équipe la meilleure efficacité possible. Notamment :

- **ORGANISATION** : mettre en place les moyens, les procédures et les compétences requises pour atteindre les objectifs de l'équipe.
- **ANIMATION** : répartir et coordonner le travail de chacun, apporter l'aide et le soutien nécessaires, motiver.
- **COMMUNICATION** : donner l'information nécessaire sur l'entreprise, sur ses objectifs, sur l'équipe elle-même, sur le travail de chacun, etc.
- **FORMATION** : entretenir et développer les compétences (humaines, techniques, relationnelles, etc.) des collaborateurs.

RECOMMANDATION *L'utilité des cadres a été un moment mise en question, quand la mode était au "delaying" (réduction du nombre de niveaux hiérarchiques). On a compris depuis qu'une structure humaine telle qu'une entreprise ne peut pas fonctionner sans un système de démultiplification et un dispositif de transmission. C'est la fonction fondamentale des cadres.*  5487

en droite ligne de l'attitude du responsable lui-même (lequel, d'ailleurs, justifie son attitude par ces mêmes insuffisances). Parce que celui-ci continue à jouer l'un des deux rôles "héroïques" que l'histoire nous a légués :

■ **Le technicien** : il sait tout, il fait tout, il décide tout (certes, en se faisant éventuellement "aider" par ses collaborateurs). Cette attitude peut être justifiée dans certains cas particuliers d'équipes de haute technicité et de haut niveau, et dans lesquelles le rôle d'encadrement proprement dit n'est pas vraiment important.

■ **Le coordinateur** : il a abandonné l'idée de tout faire lui-même mais il se considère toujours comme indispensable et veut garder la haute main sur les opérations. Il s'efforce donc de manipuler ses collaborateurs pour obtenir leur contribution, et il met en place tout un système de procédures, de contrôles et de réunions pour rester maître du jeu. Ce style peut, lui aussi, être adapté à certaines situations qui nécessitent une forte coordination entre des employés peu expérimentés et très respectueux de la hiérarchie.

Dans les autres circonstances, ces deux types de comportement conduisent à des dysfonctionnements dont les conséquences à long terme peuvent être graves : les décisions sont longues et de qualité insuffisante, la motivation des employés est faible (avec les conséquences habituelles : absentéisme, accidents, erreurs, etc.), le responsable est surchargé et n'a pas le temps d'assumer ses autres responsabilités, les collaborateurs restent confinés dans des activités "étroites" dans lesquelles leurs compétences et leur potentiel stagnent.