

## CE QUE REPROCHENT LES CADRES À LEURS MANAGERS

... / ...

mière qualité requise chez un manager. En d'autres termes, chacun de nous aspire à être connu et reconnu pour ses performances et non pour son rang hiérarchique.

Autre grief à l'égard de la hiérarchie, le mépris de l'équité. Les cadres veulent être bien traités en fonction de leurs compétences, notamment à travers une bonne gestion de carrière, un salaire qui corresponde à l'apport, un système objectif d'appréciation des performances et la formation... «*Ça leur donne confiance dans le système*», comme le souligne M. Benaini. Bien évidemment, cela signifie qu'il y a une forte attente pour la mise en place d'un système performant de gestion des ressources humaines. Nombre de dirigeants ont pris la pleine mesure de l'importance de ce besoin, même si le passage du discours à l'acte est souvent très lent ■

**BRAHIM HABRICHE**

### AVIS D'EXPERT



**AMINE JAMAÏ**  
■ DG de Valoris Conseil

**U**n manager n'est pas forcément infaillible. L'expérience et les formations acquises par les managers leur permettent souvent (quand ils n'ont pas de problème d'ego) de rectifier leurs propres incompétences managériales et de se réadapter aux changements nécessaires. Il n'existe pas de modèle managérial adaptable à tous les types d'entreprises. Par contre,

## Le bon sens permet de faire le moins de bévues possible

le bon sens permet généralement de faire le moins de bévues possible dans la gestion des équipes.

Ce bon sens implique que l'on veuille tout d'abord reconnaître aux performants leurs résultats positifs. Récompenser la performance, encourager l'innovation, maintenir la confiance et créer le climat propice pour que chacun se sente épaulé, surtout face à des situations compliquées, sont la clé de voûte du succès managérial.

Le bon sens veut aussi que l'on écoute ses équipes, attentivement. Certaines missions de conseil que nous menons auraient pu

être évitées à nos clients si la communication active avait historiquement été placée au centre des pratiques de l'entreprise. De nombreuses solutions innovantes ont longtemps germé dans l'esprit des collaborateurs, sans avoir l'opportunité d'être implémentées. C'est souvent l'erreur de ne pas donner une seconde chance et de classer un collaborateur qui aura fait preuve une fois d'incompétence, qui conduit à des situations de silence ravageur. Quel manager n'a jamais préféré laisser pourrir une situation avec un collaborateur plutôt que de réagir, en le réintégrant dans l'équipe et en

redéfinissant les règles, ou alors en ayant le courage nécessaire pour l'en exclure définitivement, officiellement et administrativement ? Il faut que les règles qui régissent l'entreprise soient claires pour tous et garantissent à chacun un traitement équitable, objectif, rationnel et énergique ! Attention, traiter en cobaye un collaborateur en utilisant sur lui différentes recettes suivant l'humeur ne peut donner au final qu'un sentiment de manipulation. Ne pas réinventer la roue en se formant aux techniques adéquates est sommes toutes bien moins onéreux.