

ÉDITORIAL DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE « Les cadres intermédiaires, ces incompris »

Bonjour à tous,

Je profite de l'occasion qui m'est donnée, par le biais de notre Info-Cadre, de vous transmettre nos vœux de santé, de bonheur et de repos pour la nouvelle année.

J'aimerais aussi vous partager une lecture que j'ai fait récemment « The truth about middle managers (La vérité à propos des cadres intermédiaires) » paru cet automne au « Harvard Business Press » de l'auteur M. Paul Osterman :

« Durement touchés par le contexte économique actuel et par les restructurations d'entreprises, essouffés par leurs nombreuses responsabilités et enfermés dans des impasses professionnelles, les cadres intermédiaires sont en crise. Que faire devant leur malaise sans cesse croissant? »

Selon l'auteur : « Les cadres intermédiaires trop souvent mis à mal par leur organisation, traversent une crise irréfutable. D'où leur cynisme et leur prise de distance face à l'entreprise. Il importe de leur accorder le soutien, la reconnaissance et la place qu'ils méritent. Plus encore, il est urgent de leur donner les moyens de progresser au sein d'une organisation dont ils constituent un maillon indispensable. »

Ayant fait le constat lors de ses travaux basés sur des entretiens menés entre 2004 et 2005, Monsieur Osterman nous rappelle que les cadres intermédiaires sont souvent considérés par les employés comme des bureaucrates inutiles et que ces mêmes

cadres souffrent d'une dévalorisation importante de leur travail et vivent un stress important dû aux modifications de leurs fonctions.

Il dénonce aussi l'émiettement des responsabilités du cadre intermédiaire, qui l'éloigne de sa fonction première : faire le lien entre les employés et la haute direction. La profession, selon lui, s'est fragmentée en une multitude de tâches plus ou moins cohérentes. Le cadre intermédiaire d'aujourd'hui est tour à tour chef d'équipe, fournisseur d'information, contrôleur, chef comptable, agent de liaison, porte-parole, entrepreneur, médiateur de conflits, chef des ressources humaines ou négociateur alors qu'il est censé diriger les équipes, transmettre l'information et gérer les procédures.

Il ajoute : « Alors que les cadres intermédiaires restent motivés par leurs tâches et liés à leurs collègues, ils sont de plus en plus cyniques et distants face à l'organisation. Les entreprises doivent prendre conscience de la valeur des cadres intermédiaires et repenser leur rôle au sein de l'entreprise dès maintenant! »

Voici donc quelques pistes de solution proposées par Monsieur Osterman :

- Voir l'encadrement intermédiaire comme une profession indépendante afin de développer la spécificité des cadres intermédiaires au sein de l'organisation;
- Aider les cadres intermédiaires à bâtir leur carrière au sein même de l'entreprise;
- Valoriser le travail des cadres intermédi-

aires;

- Récompenser les cadres intermédiaires à leur juste valeur;
- S'intéresser et optimiser la satisfaction au travail.

Monsieur Osterman n'aurait pu mieux exprimer l'état dans lequel se retrouvent beaucoup de nos collègues, cadres intermédiaires et gestionnaires, qui ont vécu, une à une, toutes les réorganisations de notre réseau au cours des dernières années.

À l'APER, nous sommes très conscients de la situation des cadres intermédiaires dans notre réseau et leur état d'épuisement qui entraîne souvent un départ à la retraite anticipé et accentué, par le fait même, la pénurie de main-d'œuvre cadre. Le mot d'ordre de notre Conseil d'administration est donc de vous assurer de notre présence et de notre support tant individuellement que collectivement. N'hésitez pas à nous contacter, nous sommes l'Association au service de ses membres.



**Votre Directrice générale,
Franceen Alovisi**