



Le Magazine Harvard Business Review... a tout à fait raison! N'éliminer pas vos cadres intermédiaires.

29 août 2023

Chers Membres,

Le *Harvard Business Review* (HBR) dans son édition de Juillet-août 2023 édition mentionne clairement¹: « **N'éliminer pas vos cadres intermédiaires** ». Les auteurs argumentent que :

« Les organisations considèrent depuis longtemps que les cadres intermédiaires peuvent facilement être licenciés lorsque les temps se compliquent, et le moment actuel ne fait pas exception. Les auteurs estiment qu'il s'agit d'une erreur coûteuse. Au cours des dernières années passées à conseiller les clients et à étudier les tendances en matière de main-d'œuvre, les auteurs ont constaté que cette couche organisationnelle vitale était souvent gravement épuisée. Le coût élevé de leur suppression réside dans le fait que les cadres intermédiaires, positionnés près du terrain mais pas trop, sont essentiels pour aider les entreprises à faire face à des changements rapides et complexes.

Les cadres intermédiaires peuvent rendre le travail plus significatif, plus intéressant et plus productif, et une véritable transformation organisationnelle ne peut se produire qu'avec leur implication. Ils constituent le ciment qui unit les équipes et les entreprises, favorisant l'inclusion et la sécurité psychologique dont les individus et les groupes ont besoin pour s'épanouir.

Toutefois, pour que les cadres intermédiaires tiennent cette promesse, les dirigeants doivent repenser leur rôle et leur offrir la formation et le soutien dont ils ont besoin.

Les auteurs ont étudié les données RH de 1 700 employeurs mondiaux et ont également examiné leurs scores à l'indice de santé organisationnel McKinsey. Ils ont constaté que les employeurs dont les dirigeants excellaient dans les indicateurs de capital humain avaient des retours sur capital investi élevés.

« Les recherches montrent que les gens recherchent plus qu'un bon salaire. Ils veulent comprendre comment un emploi potentiel s'intégrerait dans la stratégie de l'organisation et s'alignerait sur leur objectif personnel. Ils veulent rejoindre une équipe attentionnée, digne de confiance, intéressante, performante et amusante. Ils veulent que leurs employeurs participent à leur développement et ils veulent avoir plus de contrôle sur ce qu'ils font, quand et où ils le font. »

¹ Harvard Business Review, July-August 2023 Magazine, Field Emily, Hancock Bryan and Schaninger Bill

Les auteurs soutiennent que les cadres intermédiaires peuvent faire une énorme différence dans la capacité d'un employeur à attirer des talents. Bien plus que leurs supérieurs hiérarchiques ou leurs collègues des RH, ils peuvent élaborer des modalités de travail individualisées qui amélioreront le recrutement, la rétention et la diversité tout en facilitant un travail à haute valeur ajoutée. Seuls les cadres intermédiaires comprennent suffisamment profondément leurs différents départements pour voir les écarts entre les anciennes et les nouvelles réalités et identifier les politiques qui doivent changer.

Les employeurs devraient faire ce qui suit pour leurs cadres intermédiaires :

- Assurez-vous que l'organisation a une déclaration d'intention claire qui correspond à l'objectif du gestionnaire.
- Faites tout ce qui est en votre pouvoir pour que les bons managers continuent de travailler en tant que managers. **Promouvez-les** au sein de la filière managériale et **récompensez-les par des augmentations de salaire substantielles.**
- **Inciter les managers à se rencontrer et à partager les meilleures pratiques.**
- Créer une culture dans laquelle les managers se sentent **libres de s'exprimer**. Ils sont souvent les premiers à identifier les problèmes systémiques et à trouver des solutions.
- **Faites preuve de compassion à l'égard de vos cadres intermédiaires**, tout comme vous attendez d'eux qu'ils fassent preuve de compassion envers leurs employés.

« Les cadres intermédiaires occupent certains des emplois les plus difficiles qui soient. Les enquêtes montrent qu'ils constituent la catégorie de travailleurs la plus déprimée et stressée. Gardez cela à l'esprit et soutenez-les au maximum. »

On n'aurait pas pu dire mieux! Et à l'APER, nous savions tout cela et nous apportons constamment ces arguments au gouvernement.

Notre pénurie d'employés a un nom, elle s'appelle Barrette parce que sa réforme s'en prenait tellement aux cadres intermédiaires du secteur de la santé et des services sociaux.

Nous avons envoyé cet article au cabinet du ministre Dubé!

L'APER est aux côtés des cadres intermédiaires!

Équipe APER
association@aper.qc.ca