

Vers le haut

Par Giles Daoust

On peut affirmer que les entreprises progressent grâce aux efforts de personnes ambitieuses qui contribuent à leur développement jour après jour. Les évolutions positives peuvent venir de différents niveaux (directeurs, managers, collaborateurs), et se manifester sous différents angles (croissance, innovation, optimisation de process, amélioration du bien-être...) Mais elles sont *toujours* le résultat d'envies qu'ont certaines personnes de se dépasser, de faire *mieux*. Ceci n'enlève rien au mérite de ceux qui font « juste leur job », car ils participent au fonctionnement quotidien de l'entreprise, sans quoi rien ne tournerait.

Les entreprises progressent grâce aux efforts de personnes ambitieuses qui contribuent à leur développement jour après jour.

Alors qu'une croissance débridée et artificielle peut être toxique (et je rejoins en grande partie le constat formulé par Geert Noels dans son livre *Gigantisme*), une croissance organique raisonnable constitue une belle dose de vitamines pour la santé de l'organisation. En effet, on constate dans les entreprises qui stagnent (ou décroissent) que, comme la structure ne grandit plus, il est difficile (voire interdit) d'engager du personnel, et le seul « sang frais » à rentrer provient du remplacement des personnes qui partent (volontairement ou non). Avec une saine dose de croissance vient en principe la création de nouvelles fonctions, pour mener de nouveaux projets, lancer de nouveaux produits, ouvrir de nouveaux sites. La création de nouveaux postes de management est aussi une opportunité, pour les personnes disposant d'une ambition de carrière, d'évoluer vers le haut.

Mais on assiste malheureusement assez souvent au phénomène suivant : certains managers engagent des collaborateurs moins qualifiés qu'eux et ne les développent pas, pour éviter qu'ils ne leur « volent » leur place un jour. C'est un comportement particulièrement myope, car il existe un aspect purement générationnel qui devient incontournable : les générations Y et Z, dont les codes dominent le monde du travail d'aujourd'hui, ont la bougeotte. La notion d'un job « à vie » ne séduit pas les jeunes (au grand dam des syndicats d'ailleurs). Les *millennials* veulent évoluer, changer, apprendre, tout sauf faire la même chose trop longtemps. Que le manager le veuille ou non, ses collaborateurs *vont* évoluer. Si l'entreprise ne leur offre pas d'opportunités de le faire, ils iront évoluer... ailleurs.

Les jeunes collaborateurs veulent évoluer, changer, apprendre, tout sauf faire la même chose trop longtemps. Sinon, ils iront évoluer dans une autre entreprise.

Le manager a donc tout à gagner à tirer ses collaborateurs vers le haut. Leur donner des défis ambitieux. Les sortir de leur zone de confort. Leur (faire) apprendre de nouvelles compétences. De cette manière, l'équipe tout entière se trouve dans une spirale positive. (Encore une fois, les personnes qui ne souhaitent pas évoluer doivent être respectées comme des maillons essentiels de la chaîne du management – les jeunes ambitieux ont parfois tendance à l'oublier). L'évolution de ses collaborateurs est aussi un vecteur de l'évolution du manager lui-même : s'il souhaite continuer sa propre progression, il a tout intérêt à bien structurer en-dessous de lui.

Évidemment, il ne faut pas aller trop vite. Les *millennials* ont parfois tendance à surestimer leurs forces et à vouloir brûler les étapes, ce qui n'est pas sans lien avec le nombre de *burnouts* chez les moins de 40 ans. Pour évoluer, il faut prendre le temps d'apprendre, et de bien maîtriser son job actuel avant d'en changer. En ce sens, la responsabilité du manager est aussi de ne pas faire évoluer ses collaborateurs trop vite, de ne pas les « griller ».

Dans le cadre de leur évolution, les collaborateurs ne doivent pas non plus attendre de leur manager qu'il se transforme en professeur d'école, consacrant 100 % de son temps à enseigner à ses « élèves ». La capacité à apprendre par soi-même est essentielle à notre époque. Nous vivons dans un âge d'or de la connaissance, et la documentation à notre disposition pour apprendre par nous-même n'a jamais été aussi abondante. Prendre le temps de nous former, de lire, d'apprendre pas à pas, est essentiel dans notre évolution personnelle.

Le manager doit donc apprendre à détecter les personnes qui ont du potentiel et une envie d'évoluer, et miser sur elles, leur donner des défis, quitte à se mettre parfois en danger. Mais aussi les aider à trouver le bon rythme et à gérer l'évolution de leur carrière sans brûler les étapes. C'est en tirant ses collaborateurs vers le haut avec bienveillance que le manager démontrera sa capacité... à évoluer lui-même !

C'est en tirant ses collaborateurs vers le haut avec bienveillance que le manager démontrera sa capacité... à évoluer lui-même !