

Les réflexes des dirigeants d'hier ne sont plus porteurs aujourd'hui

Dans une économie en profonde mutation, les compétences managériales changent. Cette remise en cause des styles et des statuts dérange.

Texte: Agatha Saegesser et Anne Grandjean



Agatha Saegesser, étudiante en psychologie du travail et stagiaire au sein du cabinet Vicario Consulting.



Anne Grandjean, directrice générale adjointe chez Vicario Consulting.

Alors qu'hier, le manager pouvait se prévaloir d'anticiper ce qu'il adviendrait demain, tel n'est plus le cas aujourd'hui. Révolution digitale, intelligence artificielle, accélération et démocratisation de l'information, globalisation ou encore diversité: nous baignons de plus en plus dans un environnement volatil, incertain, complexe et ambigu – le fameux VUCA. Et ce nouveau contexte change considérablement les facteurs de succès du dirigeant.

Dans de telles circonstances, certaines organisations, telles que les start-ups, adoptent des styles nouveaux de management dit «participatifs» en autonomisant et responsabilisant leurs équipes afin d'accélérer leur réactivité. Nombre de «nouvelles» compétences apparaissent: on parlera d'entrepreneuriat, de partage de l'autorité, de compétences de facilitation ou d'agilité comme des nouveaux graals du leadership. Tandis que certains parient sur la conduite, d'autres misent carrément sur des formes organisationnelles différentes telles que l'holocratie ou encore les réseaux d'équipes autonomes.

Proclamer l'agilité ne suffit pas

Si cette musique raisonne dans les oreilles de certains, nombre de secteurs ne voient pas encore la nécessité d'y accorder leurs instruments. La question est de savoir si cette posture est encore tenable, y compris dans les structures classiques. Nous émettons l'hypothèse qu'elle ne l'est plus pour très longtemps lorsque l'on parle compétences. Prenons l'exemple de cette organisation dans une industrie digitalisée avant les autres, qui se retrouve face à des conflits internes importants, car les managers d'aujourd'hui n'ont que trop peu investi dans le développement des compétences et dans la responsabilisation des collaborateurs, créant clivages et réels soucis de performance. Ou encore cette société internationale qui se veut agile et moderne, mais dont toute la culture est empreinte du style command and control laissant planer le spectre de la déresponsabilisation et ralentissant considérablement les rythmes décisionnels. La pratique met en évidence de plus en plus fréquemment que les réflexes d'hier ne sont plus porteurs, voire de véritables freins, aujourd'hui, dans la plupart des structures, publiques comme privées.

Sphère intime

Nous parlons là d'un changement de paradigme. Ce qui a fait le succès de certains dirigeants et leur accession à certains postes (orientation résultat, capacité à voir la solution et à la mettre en œuvre) est aujourd'hui leur plus grand challenge. Sans compter que ces nouvelles compétences reposent sur

des compétences classiques largement connues (difficile d'inspirer ses collaborateurs par l'émotion sans maîtriser un minimum les techniques classiques de communication) que certains ne maîtrisent encore que partiellement. En effet, à l'heure du lâcher prise, de l'information incomplète, de la confiance et de la culture de l'erreur, nombre de dirigeants évoquent leur difficulté à rentrer dans cette dynamique exigeant de leur part peut-être un peu de formation, mais surtout un travail proche du développement personnel. Et là réside le cœur du challenge: nous touchons quasiment à la sphère de l'intime, de la relation à soi et à la vulnérabilité.

Ces constats bouleversent ainsi d'ores et déjà les clés de lecture du consultant en développement des personnes et des organisations. Ils occuperont la plupart des organisations ces prochaines années. Le défi de cette évolution, s'il est relevé,

«Ce qui a fait le succès de certains dirigeants et leur accession à certains postes (orientation résultat, capacité à voir la solution et à la mettre en œuvre) est aujourd'hui leur plus grand challenge.»

Agatha Saegesser

offrira pour sûr aux managers une opportunité majeure de grandir en tant que personne. Ceci dit, il y a un enjeu peut-être encore plus important. Au-delà des considérations individuelles, il en va en définitive de la compétitivité et tout simplement de la pérennité des organisations dans ce monde en pleine révolution. Il s'agit donc, dès aujourd'hui, de travailler sur ce levier stratégique majeur de performance pour demain, levier exigeant, mais probablement une des plus grandes sources de différenciation et d'avantage compétitif pour les organisations. ■

Un coup de génie:

La caisse de pensions pour le travail flexible

Avoir une bonne assurance LPP, ce n'est pas toujours évident. Or, il est encore plus important d'en avoir une quand on travaille de manière flexible. La Fondation 2^e pilier swissstaffing propose une assurance calculée sur une base horaire. C'est un modèle pour l'avenir.

Texte: Julia Bryner, responsable Marketing & Events swissstaffing

Fidèle à la devise «Quand on veut, on peut», swissstaffing a fondé sa propre caisse de pensions en 1985 pour assurer le travail flexible. L'introduction de la LPP en 1985 a contraint les employés et les employeurs à s'affilier à une caisse de pensions. Les entreprises de location de services devaient donc en trouver une. Mais presque aucune caisse n'était prête à assurer les travailleurs temporaires. Pour la plupart d'entre elles, les courtes périodes d'assurance, les nombreux changements et les volumes importants étaient trop chers et trop compliqués. swissstaffing créa donc spontanément sa propre solution: la Fondation 2^e pilier swissstaffing. Cette décision a fait ses preuves. La Fondation se concentre sur la branche du travail temporaire. Avec ses formules sur mesure, elle convient aux groupes d'assurés atypiques.

Une solution pour le temps partiel

On en parle beaucoup dans les médias: les intérimaires, parmi eux de nombreuses femmes, sont souvent désavantagés en matière de prévoyance professionnelle. Il s'agit du piège lié au temps partiel. Il faut que la caisse de pensions assure également des salaires plus bas ou en tienne compte, notamment en adaptant la déduction de coordination au taux d'occupation. C'est ce que la Fondation a reconnu à l'époque.



Julia Bryner, Responsable Marketing & Events chez swissstaffing

Et elle a calculé la déduction de coordination en se fondant sur le salaire horaire. La contribution à la prévoyance vieillesse est comptabilisée à l'heure. Pour Myra Fischer-Rosinger, directrice de swissstaffing et membre du conseil de fondation, «la Fondation 2^e pilier swissstaffing est unique en son genre, car elle a interprété la LPP

«La Fondation 2^e pilier swissstaffing est unique en son genre, car elle a interprété la LPP de manière à ce que les intérimaires puissent avoir une assurance invalidité et vieillesse dès la première heure de travail.»

Myra Fischer-Rosinger

de manière à ce que les intérimaires puissent avoir une assurance invalidité et vieillesse dès la première heure de travail. Dans un monde où le travail flexible se développe, cette caisse a un caractère de pionnier.» Ce modèle est de plus en plus demandé, car le travail flexible répond à un besoin social croissant. Il est primordial que les formes flexibles de travail jouissent d'une protection sociale. Comment faire? Calculé en fonction du salaire horaire, le seuil est de CHF 9,75 par heure. Comme le salaire minimum est nettement plus élevé dans la CCT Location de services, chaque intérimaire remplit ce critère. Cela permet d'éviter les lacunes de cotisation dues à la flexibilité de l'emploi. Ce modèle place les travailleurs temporaires dans une meilleure position que les personnes employées selon le CO. Il pourrait faire école.

Notre comité de direction blogue...

L'excellence dans le service de l'emploi professionnel



Kerstin Wenger, directrice de Walmonag SA, Viège et Thoune

Les attentes de la clientèle ont-elles changé?

Il est vrai que nos clients agissent différemment aujourd'hui qu'il y a quelques années. Tout va plus vite. Les gens doivent être beaucoup plus qualifiés. Les demandeurs d'emploi ne recherchent plus seulement une source de revenus, mais des emplois fiables et durables qui leur permettront de gagner leur vie et celle de leur famille. Les questions de sécurité sociale jouent un rôle important dans ce contexte. Il est également intéressant de noter que, selon la constellation, nous considérons les entreprises et les demandeurs d'emploi comme nos donneurs d'ouvrage ou comme nos clients. Si nous suivions les mêmes standards que par le passé, nous ne progresserions pas. Et Walmonag SA serait depuis longtemps de l'histoire ancienne!

Vous avez une apprentie. Que souhaitez-vous lui transmettre?

Nous avons eu la chance de trouver une merveilleuse apprenante qui nous convient parfaitement. Nous sommes étonnés de voir tout ce qu'elle connaît déjà et à quel point elle sait se fixer des priorités pour sa vie. Dans son travail dans un service de l'emploi professionnel, elle constate tous les jours l'importance de la formation initiale et continue. Elle observe à quoi une carrière professionnelle peut ressembler. De ce point de vue, un apprentissage dans une agence telle que la nôtre est la meilleure préparation à son propre parcours professionnel. Chez nous, notre apprentie découvre les processus de travail et les routines typiques. Elle remarque aussi que, par rapport à l'assurance vieillesse ou maladie, il est essentiel de travailler régulièrement.

Retrouvez le blog complet sur blog.swissstaffing.ch



shutterstock

Mieux que d'autres formes de travail

Contrairement aux intérimaires et aux travailleurs soumis au CO, les indépendants ne sont pas soumis à la prévoyance professionnelle obligatoire. Ils peuvent s'assurer facultativement, ou alors se constituer une prévoyance via le pilier 3a fiscalement avantageux. Or, un indépendant sur quatre renonce à l'assurance volontaire et dépend donc uniquement du 1er pilier pour la prévoyance vieillesse. Ce qui ne suffit pas à maintenir le niveau de vie après la retraite et ne couvre pas les risques de décès et d'invalidité. Quant aux bénéficiaires des indemnités journalières de l'assurance chômage, ils sont obligatoirement assurés contre les risques de décès et d'invalidité. Leur contribution est directement déduite par la caisse d'assurance chômage. Mais pendant la période de chômage, la cotisation d'épargne n'est plus versée. En cas de chômage prolongé ou répété, cela peut réduire considérablement l'avoir de vieillesse. Du point de vue de la prévoyance vieillesse, il est essentiel d'être intégré dans la vie professionnelle avec le moins d'interruptions possibles. Le travail temporaire constitue une précieuse passerelle. Pour Aldo Ferrari, vice-président d'Unia et membre du conseil de fondation, «le gros plus de la Fondation 2^e pilier swissstaffing est qu'elle s'identifie avec notre branche et adapte ses prestations à nos besoins. Être membre de son conseil de fondation me permet de soutenir l'organisation des

plans de prévoyance de travailleurs atypiques et de leur garantir un niveau de prévoyance adéquat.»

Une caisse de pensions solide

La Fondation 2^e pilier swissstaffing convainc par une situation financière très solide, qui apporte aux assurés des prestations supérieures à la moyenne. La rémunération des avoirs de vieillesse est actuellement de 3%. Il dépasse donc de 2 points le taux d'intérêt minimal obligatoire. Cela a été le cas ces 5 dernières années. Les coûts administratifs ont été maintenus à un niveau très bas. Georg Staub, président de la Fondation, explique: «Je travaille pour cette Fondation depuis trente ans à divers titres. Il y a eu des bons et des mauvais jours. J'apprécie le fait qu'elle ait toujours réussi à répondre aux développements avec prudence, sans frénésie et en étant capable d'apprendre. Son succès repose sur un bon travail d'équipe au sein du conseil et sur une collaboration engagée avec nos partenaires, les spécialistes en placement, les experts et l'administration.»

Le monde du travail et la protection du standard de vie en cas de décès, d'invalidité et de vieillesse subissent un changement de paradigme. La politique est dépassée et incapable de modifier le principe des trois piliers, qui a fait ses preuves pendant longtemps. La Fondation 2^e pilier

swissstaffing apportera sa part et veillera à ce que les membres de swissstaffing puissent continuer à bénéficier d'une caisse de pensions en pleine forme. «Contribuer à préserver la solidarité unique qui a caractérisé les entreprises fondatrices, travailler en étroite collaboration avec les organisations de travailleurs et d'employeurs, et développer notre équipe selon le principe adopter, s'adapter, s'améliorer: tout cela est vraiment satisfaisant», résume Georg Staub. La numérisation crée de nouveaux défis pour l'équipe opérationnelle, qui doit modifier ses procédures internes. C'est un processus continu. En termes d'efficacité, d'efficacités et de coûts absolus, notre Fondation est la caisse de pensions de premier choix pour les entreprises suisses de location de services.

Faits marquants

La caisse de pensions pour les entreprises de location de services:

- Taux de couverture 121%
- Taux d'intérêt 3%
- Coûts du risque et administratifs 2%
- Personnel temporaire et fixe
- www.swissstaffing-lpp.ch