



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

Combien de jours jusqu'à ma retraite?

La retraite devient pour beaucoup une manière d'échapper au monde du travail. Y a-t-il d'autres solutions que de compter les jours qui nous en séparent?

Il est bon de pouvoir se réjouir de la retraite comme nouvelle phase de sa vie. C'est l'occasion de vivre encore de belles expériences et surtout de pouvoir apporter, hors contraintes matérielles, son expérience et sa joie de vivre aux plus jeunes générations. Mais, dans un contexte de compétitivité et de globalisation accrues, d'optimisation permanente des processus et méthodes de travail et de réductions continues des coûts, la véritable motivation au travail tend à abandonner de plus en plus de collaborateurs. Souvent malgré ou à cause de leur passion initiale pour leur métier.

D'un état de motivé et engagé, ils tendent à passer à une attitude résignée: «Cela ne sera plus jamais comme avant». Ne nous trompons pas sur les scores des enquêtes de satisfaction au travail. Il n'y a pas 80% de Suisses heureux dans leur activité! De plus en plus de gens comptent donc les années qui les séparent de la retraite. Ils cherchent avant tout à tenir dans leur activité, en espérant revivre une fois la retraite arrivée.

La résignation ainsi observée est souvent très profonde et ne se laisse corriger ni avec des techniques de motivation ni avec de la rémunération (variable).

Elle se manifeste par une énergie moins favorable et une résistance accrue au changement.

Elle contient deux messages fondamentaux:

- Le premier va aux organisations, qui arrivent au bout d'un modèle de management et de gestion du changement. Tout laisse à penser que nous sommes face à un changement de paradigme. Les organisations doivent désormais repenser en profondeur comment elles valorisent leur capital humain¹: la manière de diriger et de responsabiliser les colla-

borateurs (leadership); et la manière de travailler ensemble entre générations et cultures pour à la fois atteindre les objectifs économiques et garder du plaisir au quotidien.

- Le second va aux individus, et c'est ce que nous allons développer ici.

Lorsqu'un individu se résigne et considère qu'il n'a pas d'autre choix que celui de rester là où il est, il abandonne son libre-arbitre, son pouvoir sur sa vie pour le laisser aux autres. Il se met donc en position de victime ou d'otage, tout en essayant souvent activement d'en limiter l'impact. Cette stratégie se révèle très dangereuse, car de moins en moins d'entreprises vont renoncer au licenciement lorsque la performance n'y est plus. Mais c'est surtout le meilleur moyen de perdre le plaisir au travail et de mettre sa vie, son bien-être, sa santé et sa future retraite en danger.

Ce que nous recommandons, c'est de ne jamais abandonner la capacité d'être acteur de sa vie, de son bien-être et de son destin. Pas pour donner son congé et se retrouver sans emploi à 60 ans. Mais pour se réapproprier sa carrière et sa vie, en prenant soi-même les décisions. Cette décision sera peut-être que la fonction actuelle est la meilleure possible en l'état. Mais il s'agira du fruit d'une décision et pas d'une résignation, ce qui change tout. La décision pourra aussi porter sur le fait de développer une activité ou une passion parallèle structurante, la fonction actuelle servant positivement cette finalité. Ou alors en préparant très soigneusement un changement professionnel, p.ex. vers l'indépendance ou une autre activité qui pourrait mieux convenir, parce que l'on a foi dans son

potentiel et son énergie. Comment s'y prendre, pour redevenir acteur? Les «coachs carrière et équilibre de vie» sont là pour cela, mais chacun ne pourra pas s'en offrir un. Pourtant le besoin est considérable et augmente chaque année.

C'est là que la responsabilité de nos organisations resurgit, car elles peuvent désormais, grâce aux nouvelles technologies et connaissances (portails web avec tests, contenus, conseils, vidéos, modules e-learning, forums de partage, coachs virtuels, ...) et à un soutien ciblé (coaching en ligne ou face à face) mettre à la disposition de tous leurs collaborateurs les solutions et ressources permettant à chacun de prendre son avenir, son bien-être et sa santé en mains. En toute confidentialité².

Cet axe deviendra à notre avis l'axe prioritaire pour la gestion du capital humain des organisations et l'évolution de leur culture dans les toutes prochaines années. Pour des individus qui garderont la forme et le plaisir au travail. Et pour des organisations agiles, dynamiques et en forme face aux défis nouveaux qui ne manqueront pas de surgir encore et encore. ■

(1) Voir p.ex. Jeanne Meister Workplace 2020;

(2) Voir notamment la solution MICK, qui est la première solution intégrée offerte en la matière. Plus sous www.piman.ch ou sous www.mickatwork.nl.

* Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change (www.piman.ch). Enseignant dans plusieurs hautes écoles. Partenaire Savilleconsulting, Career4Life et Crossknowledge pour le développement du leadership, des talents et du bien-être au travail.