

Impliquer ses collaborateurs pour obtenir leur engagement

Actionner un levier déterminant de la motivation et de la prise d'initiative



Didier Avril, série Storytelling

Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur les publications citées ci-dessous et présentées en dernière page.

The Art of Engagement
Jim Haudan, éd. McGraw-Hill,
251 pages.

The CEO, Chief Engagement Officer
John Smythe, éd. Gower,
212 pages.

En 1996, dans leur livre *The Balanced Scorecard*, Robert Kaplan et David Norton tiraient un signal d'alarme : seules 10 % des stratégies formulées par les entreprises sont effectivement mises en œuvre. Le problème n'est pas qu'elles auraient été abandonnées par manque de validité. C'est plutôt que l'organisation ne parvient pas à se mettre en marche pour les déployer.

Ce qui manque à beaucoup d'entreprises, c'est d'avoir des salariés réellement "engagés". C'est-à-dire qui se sentent personnellement impliqués dans le succès de la stratégie de l'entreprise, la mise en œuvre d'un changement ou encore dans l'efficacité opérationnelle au quotidien.

Pour retrouver cet état d'esprit – qu'on observe très fréquemment dans les start-up – rien de tel que d'impliquer les collaborateurs dans l'élaboration des décisions qu'ils sont appelés à mettre en œuvre. Pour cela, trois conseils ressortent des publications que nous avons analysées :

- **Efforcez-vous de donner une vision complète des enjeux à tous les collaborateurs. Exprimez-vous en termes simples, mais sans masquer la complexité de la réalité.**
- **N'apportez pas des réponses toutes faites aux défis à relever : laissez vos collaborateurs faire leurs propres recherches et tirer leurs propres conclusions.**
- **Créez un environnement qui permette l'expérimentation et la prise de risque, indispensables à la prise d'initiative.**

Dans cette synthèse...

- 1 Un besoin croissant d'**engagement**
- 2 Une **vision** élargie
- 3 Une **contribution** étendue
- 4 Un **environnement** propice à l'implication

1 Un besoin croissant d'engagement

Toute entreprise a besoin de pouvoir s'appuyer sur des salariés engagés. Dans tous les secteurs d'activité, les organisations qui réussissent le mieux sont celles dont les collaborateurs se sentent personnellement impliqués dans le succès de la stratégie, dans la mise en œuvre des projets de changement et dans l'efficacité opérationnelle au quotidien.

Une telle attitude a un effet démultipliateur sur la performance (figure A). Ainsi, au milieu des années 80, Chrysler était proche de la faillite, après avoir longtemps été l'un des fleurons de l'automobile américaine. Après de longues discussions, le gouvernement américain a accepté de sauver l'entreprise en lui accordant un prêt remboursable dès que la période de crise serait passée. Un dirigeant de Chrysler raconte dans *The Art of Engagement* qu'il a vécu cette période comme une expérience étonnante. Loin d'être abattus par la difficulté de la situation, tous les collaborateurs se sont au contraire sentis

solidaires. Un fort sentiment d'appartenance, teinté de patriotisme – *"nous n'allions pas laisser tomber notre pays"* – a émergé. Presque tous les collaborateurs du groupe se sont engagés corps et âme dans l'aventure du redressement de Chrysler : tout le monde œuvrait dans le même but, chacun était prêt à s'impliquer bien au-delà de ses heures théoriques de travail... La bureaucratie et l'inertie qui avaient caractérisé le groupe semblaient s'être évaporées...

Se conformer aux directives de la hiérarchie ne suffit plus.

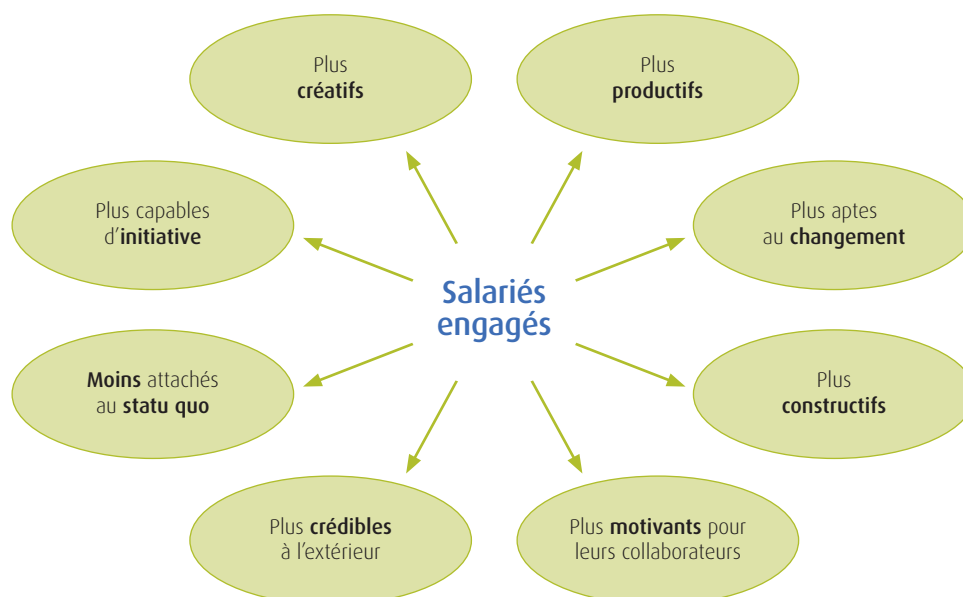
"Nous avions un objectif partagé, et nous étions tous totalement impliqués pour l'atteindre". L'entreprise n'avait jamais été aussi performante. Paradoxalement, lorsque la dette a été remboursée, cet élan s'est effondré. Le défi n'avait été remplacé par aucun autre susceptible de mobiliser les collaborateurs. Après des années d'errements, la société a été vendue, puis revendue, sans avoir à ce jour retrouvé son élan d'alors.

De fait, une organisation dans laquelle les équipes se contentent de se conformer aux instructions de la hiérarchie souffre de forts handicaps concurrentiels :

- L'environnement évolue à une vitesse accélérée, nécessitant une forte réactivité. Il n'est pas suffisant d'attendre que les informations remontent au sommet de la hiérarchie, qu'elles soient analysées, que les décisions soient prises puis qu'elles soient communiquées aux équipes pour réagir. Il faut aujourd'hui des équipes locales capables de saisir les opportunités, de repérer les besoins de changement et de s'adapter rapidement aux évolutions de leur environnement.
- Cette capacité d'initiative est d'autant plus nécessaire que les entreprises se sont mondialisées et que le siège est désormais souvent très loin du terrain. Plus un groupe est étendu géographiquement, plus les collaborateurs ont besoin de comprendre les spécificités locales et d'adapter les directives à leur contexte spécifique. De même, plus un groupe est diversifié, plus les dirigeants doivent se

FIGURE A Pourquoi vouloir des employés engagés ?

L'étude menée par l'auteur de *The CEO, Chief Engagement Officer* avec le cabinet de conseil McKinsey & Company a montré que s'appuyer sur des équipes engagées est un facteur essentiel de performance. L'engagement est en effet corrélé aux comportements suivants :



D'après *The CEO, Chief Engagement Officer*, John Smythe, éd. Gower.

reposer sur les compétences des spécialistes de chacun de ses domaines d'activité...

- Enfin, dans une économie où la part du savoir est croissante, il est demandé à la majorité des collaborateurs non pas d'assurer la bonne exécution d'un processus prédéfini, mais d'exercer en permanence leur jugement et de faire preuve de discernement. Impossible dans ces conditions de prédéfinir les décisions qu'ils auraient à prendre !

Le modèle traditionnel de l'entreprise hiérarchique est ainsi largement considéré comme périmé, au profit d'une force de travail impliquée, capable d'initiative, de jugement, de prise de risque...

Or si cet engagement est fréquemment observé au lancement d'une nouvelle activité, ou dans le cadre d'une petite structure, il est très difficile à maintenir sur la durée, en particulier dans une grande organisation.

L'auteur de *The CEO, Chief Engagement Officer* a analysé avec le cabinet de conseil McKinsey ce concept d'engagement. Son étude a mis en évidence que parmi les différentes approches possibles pour obtenir

l'engagement des salariés, la plus efficace est la co-crétion avec ceux-ci des décisions qu'ils sont appelés à mettre en œuvre (**figure B**).

Impliquer ses collaborateurs dans l'élaboration de la stratégie n'a rien d'évident. Ce n'est certainement pas un réflexe spontané. Du point de vue du dirigeant, cela peut même facilement sembler une perte de temps, voire une contradiction avec les exigences de réactivité et d'efficacité. Partager le pouvoir de décision est pourtant le meilleur moyen de donner à ses collaborateurs à la fois l'envie et la capacité de s'engager.

Trois conditions sont nécessaires pour obtenir ainsi un engagement accru :

- permettre à chacun de comprendre à quoi il contribue ;
- permettre à chacun de contribuer à l'élaboration des solutions ;
- créer un environnement propice à la prise d'initiative.

2 Une vision élargie

L'organisation qui veut bénéficier de l'engagement de ses collaborateurs doit avant tout veiller à ce que ceux-ci aient une compréhension claire des défis à relever (**figure C**). D'une part, cela leur permet non seulement de comprendre les besoins de changement, mais aussi de les ressentir comme nécessaires, voire de les désirer. D'autre part, c'est

Pour s'impliquer à bon escient, les collaborateurs ont besoin de comprendre à quoi ils contribuent.

une condition indispensable pour orienter l'énergie et les efforts dans la bonne direction.

Il est donc essentiel de veiller à ce que chacun comprenne la stratégie globale de l'entreprise, et quel est le lien entre ses responsabilités propres et cette stratégie. Donner un sens aux efforts de chacun est une dimension que beaucoup de dirigeants négligent, tant la nécessité de s'impliquer leur semble évidente... Or c'est oublier que, si eux sont au cœur des décisions et bénéficient d'une vue d'ensemble des défis de l'entreprise, ce n'est pas le cas de la majorité des collaborateurs.

FIGURE B Quatre approches pour mobiliser ses collaborateurs

Parmi les différentes approches possibles pour mobiliser les salariés sur la mise en œuvre de la stratégie, la plus efficace est la co-crétion avec ceux-ci des réponses aux défis de l'entreprise.

DIRE	VENDRE	INCLURE	CO-CRÉER
Expliquer aux équipes ce qui a été décidé par leurs dirigeants.	Convaincre les équipes de la valeur de ce qui a été décidé par leurs dirigeants.	Demander aux équipes de réfléchir à comment appliquer les orientations décidées.	Concevoir la solution avec ses collaborateurs.
Opportun dans les situations suivantes : • en situation de crise • le leader est certain de sa solution et sait que ses collaborateurs sont prêts à le suivre	Opportun dans les situations suivantes : • le leader est certain de sa solution et veut l'imposer • ses collaborateurs sont réticents ou sceptiques	Opportun dans les situations suivantes : • la mise en œuvre des orientations demande des ajustements au cas par cas • les collaborateurs doivent exercer leur libre arbitre	Opportun dans les situations suivantes : • le leader a besoin du savoir de ses collaborateurs pour décider • le leader et ses collaborateurs n'ont pas la même perception du problème
INSTRUCTIONS	ARGUMENTAIRE	GROUPES DE TRAVAIL	RÉFLEXION PARTAGÉE

D'après *The CEO, Chief Engagement Officer*, John Smythe, éd. Gower.

Trois principes se révèlent particulièrement utiles pour y parvenir :

Donner à tous "l'image complète"

Dans *La Cinquième Discipline*, Peter Senge constatait : *"On nous apprend à décomposer les problèmes pour mieux les résoudre. Mais cela crée de nouveaux problèmes : nous ne voyons plus les conséquences de nos actions."* En voulant simplifier le travail de leurs collaborateurs pour en optimiser l'efficacité, les entreprises ont fini par rendre invisibles les impacts du travail de chacun sur le succès collectif. Les inventeurs du système de production "au plus juste" sont partis de ce constat : la taylorisation de la production avait certes permis d'optimiser la productivité de chacune des étapes du processus, mais le processus d'ensemble était souvent loin d'être optimisé. L'article *Staple yourself to an order* de la Harvard Business Review montre comment le fait de confier aux salariés des processus complets plutôt que des tâches déconnectées les unes des autres permet des gains de performance considérables. Se préoccupant désormais de la performance d'ensemble, et non de leur seule productivité personnelle, ils sont incités à prendre en compte l'activité des autres opérateurs. De même, comprenant les répercussions en chaîne d'une erreur, ils se sentent beaucoup plus motivés pour signaler les défauts repérés.

Donner à tous une vision complète du système est indispensable pour que chacun s'engage pleinement. Cette vision donne un sens aux efforts,

comme l'illustre la parabole des bâtisseurs de cathédrale. À la question *"que faites-vous ?"*, un ouvrier répond : *"je pose une pierre sur l'autre."* L'autre répond *"je construis un mur"*. Le troisième répond *"je bâtis une cathédrale."* Donner à chaque collaborateur à voir la cathédrale qu'il est en train de bâtir est une condition de l'engagement.

Simplifier le discours

Il est très fréquent que les salariés du bas de la hiérarchie portent un jugement très dur sur leurs dirigeants. Ils les estiment "incompétents", embourbés dans des luttes de pouvoir ou même pétris d'intentions malhonnêtes. Comment dans ces conditions se sentir engagé ?

L'analyse de ce phénomène montre que ce manque de confiance tient en grande partie au discours adopté par les dirigeants. La difficulté à exprimer de façon intelligible la stratégie, tout comme le recours trop fréquent au jargon – TQM, CRM, ERP, Supply chain, kaizen, six sigma, etc. – sont interprétés comme de l'ignorance ou de la dissimulation ! Un piège dont peu de dirigeants se rendent réellement compte : impliqués dès le départ dans la conception de la stratégie, celle-ci leur paraît limpide.

Pour avoir des collaborateurs engagés, il est indispensable de "traduire" les objectifs stratégiques en un langage simple et compréhensible par tous. Un exercice qui demande un réel investissement ! Mark Twain disait ainsi : *"j'aurais écrit une lettre plus courte si j'avais eu plus de temps"*... Or avoir défini une stratégie sophistiquée est insuffisant si

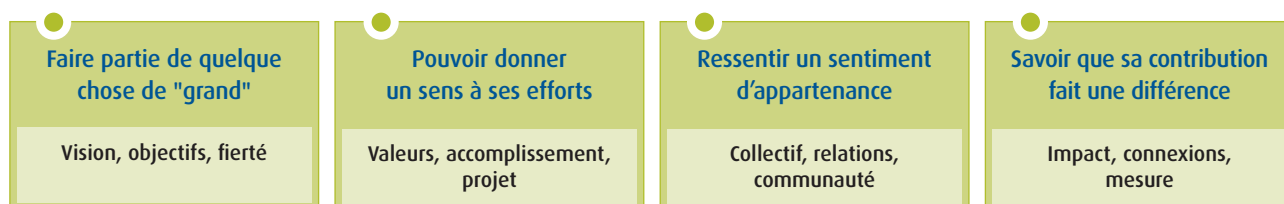
les collaborateurs ne savent pas la transcrire dans leurs propres mots. Cela ne leur permet ni de se l'approprier, ni de l'interpréter avec justesse dans le cadre de leur propre activité. À l'inverse, le mot d'ordre "Battre Netscape" lancé par Bill Gates dans les années 90 était d'une simplicité extrême. Il a permis de mobiliser tous les collaborateurs de Microsoft avec une efficacité redoutable.

Présenter aussi la complexité du système

S'exprimer en termes simples et clairs ne doit pas se faire au prix d'une distorsion de la réalité. Pour guider les efforts, certains dirigeants choisissent de ne communiquer qu'une version tronquée de la stratégie. Mais en niant la complexité de leurs défis, ils finissent par perdre leur crédibilité : les salariés ont le sentiment de recevoir des mots d'ordres qui ne tiennent pas compte de la réalité, voire sont incohérents entre eux ! Or la valeur d'une stratégie réside parfois dans sa capacité à mobiliser les efforts pour résoudre les paradoxes qui freinent la performance. Ainsi, un industriel cité dans *The Art of Engagement* a pris le temps de discuter avec ses équipes de l'apparente contradiction entre deux enjeux clés : réduire les stocks et accroître la proportion de livraisons à l'heure. Au lieu de nier la contradiction, les dirigeants ont reconnu que leurs demandes étaient complexes. Ils ont ainsi pu expliquer pourquoi ils n'attendaient pas de leurs salariés un "yo-yo" entre les deux objectifs, mais bien qu'ils trouvent un moyen

FIGURE C Les piliers de l'engagement

L'observation de nombreuses entreprises montre que quatre conditions, toutes nécessaires, sont à la base de l'engagement.



D'après *The Art of Engagement*, Jim Haudan, éd. McGraw-Hill.

d'atteindre les deux. Cette discussion a permis aux salariés une meilleure compréhension des enjeux globaux de l'entreprise. Ils ont alors pu mettre en œuvre leur capacité d'initiative à bon escient. À l'inverse, l'illusion d'une mobilisation efficace grâce à un mot d'ordre simple a piégé un leader de la grande distribution cité dans ce même ouvrage. La forte rotation du personnel d'encadrement était un problème majeur. Les dirigeants ont décidé de mettre en place un indicateur de fidélité, et d'en faire une priorité stratégique. La mobilisation a été très forte. Au point que cette mesure est devenue le principal objet d'attention de la part de toute l'entreprise... qui en a perdu de vue ses enjeux "business" !

3 Une contribution étendue

Pour s'impliquer, les salariés doivent s'être appropriés la stratégie de l'entreprise. Pour cela, le plus efficace est de les associer à son élaboration. Cela

leur permet à la fois de mieux comprendre le sens de la stratégie et de se sentir partie prenante de sa mise en œuvre. Un proverbe chinois, attribué à Confucius, résume remarquablement les vertus de cette approche : *"Dites-moi et j'oublierai ; montrez-moi, et je me rappellerai peut-être ; associez-moi et je comprendrai."*

Il n'est bien entendu pas réaliste de demander à chaque collaborateur d'imaginer quelle doit être la stratégie d'une entreprise. Beaucoup de dirigeants renoncent à cette démarche par peur du chaos, de créer des attentes auxquelles ils ne pourront pas répondre, ou même par simple manque de temps. Il est cependant possible d'impliquer chacun à son niveau, sur les aspects sur lesquels il peut apporter de la valeur ajoutée :

Donner la parole à chaque collaborateur

Un rôle clé du dirigeant est de déterminer à quel moment donner la parole à ses collaborateurs, à qui le faire et sur

quels sujets. Pouvoir contribuer est un élément indispensable pour se sentir impliqué. En témoigne ce cri du cœur d'un ouvrier d'un équipementier automobile cité dans *The Art of Engagement* : *"Ça fait 20 ans que je travaille ici, et c'est la première fois qu'on ne me dit pas ce*

On s'implique plus volontiers et plus efficacement dans la mise en œuvre d'une stratégie dès lors qu'on a contribué à la concevoir.

que je dois faire, mais qu'on me demande ce que je pense." Et de conclure : *"C'est la première fois que je me sens valorisé."* La démarche d'écoute sincère que les dirigeants de cet équipementier avaient décidé de mettre en place a créé un regain d'implication, rapidement traduit en gain de performance.

Confier aux collaborateurs la recherche des solutions

Beaucoup de dirigeants ont le réflexe de proposer eux-mêmes des solutions ou de missionner une équipe d'experts

FIGURE D Accompagner ses collaborateurs dans la recherche de solutions

Des collaborateurs qui identifient eux-mêmes une solution sont beaucoup plus motivés pour la mettre en œuvre que si celle-ci leur a été simplement expliquée. Le manager a donc un rôle à jouer pour accompagner cet "itinéraire de découverte".

Étapes de la découverte

Accompagnement

CURIOSITÉ	Éveiller l'intérêt en créant de la surprise, un choc. Par exemple, emmener les collaborateurs sur le terrain pour constater l'impact sur les clients des retards de livraison ; inviter les collaborateurs à s'interroger sur l'activité sous un angle qu'ils n'avaient pas envisagé auparavant (ex : rentabilité d'un euro supplémentaire investi dans l'activité).
DONNÉES	Une fois l'intérêt éveillé, fournir des informations factuelles à partir desquelles les collaborateurs peuvent commencer à se former leur propre opinion. Il est alors important de proposer des données "brutes", non filtrées par l'analyse, et de les replacer dans une courbe de tendance.
ANALYSE SYSTÉMIQUE	Dans une entreprise, tout interagit. Or les collaborateurs ne raisonnent généralement pas en systèmes. Il faut donc les aider à voir les interactions : donner un sens aux évolutions, repérer les liens entre différentes données, s'appuyer sur des images pour visualiser les relations entre les différents éléments, etc.
NOUVELLES IMAGES	La combinaison des étapes précédentes conduit naturellement à l'émergence d'une nouvelle façon de voir les choses. L'enjeu est d'aider les collaborateurs à préciser ces nouvelles images, par des questions telles que : "Quel lien pensez-vous qu'il y a entre ces différents éléments ?" ; "Qu'est ce qui vous semble le plus important ?" ; etc.
EXPÉRIMENTATION	Enfin, la découverte n'est complète que si les collaborateurs ont l'occasion de mettre en pratique leur nouvelle conception de la situation. Encore fragile, celle-ci a besoin de s'ancrer, voire d'être affinée en la confrontant à la réalité. À ce stade, les questions doivent focaliser l'attention des collaborateurs sur le "comment" : "Comment pourrions-nous... ?"

D'après *The Art of Engagement*, Jim Haudan, éd. McGraw-Hill.

pour définir la meilleure solution aux problèmes rencontrés. Or c'est négliger le fait que la recherche et la découverte d'une solution donne un sentiment d'accomplissement. Sans compter que les collaborateurs proches de la réalité opérationnelle peuvent avoir une vision des choses très différente de celle des dirigeants – et apporter ainsi une contribution précieuse à la réflexion.

De fait, les dirigeants interrogés témoignent de leur étonnement face à l'énergie que des collaborateurs auparavant passifs peuvent développer pour résoudre un problème qui leur paraît important. Plutôt que d'apporter des réponses, mieux vaut donc aider les collaborateurs dans leur démarche de recherche (figure D).

Permettre aux collaborateurs de tirer leurs propres conclusions

"On tolère les conclusions de son supérieur, mais on agit selon les siennes." Aussi cynique que ce constat puisse paraître, il reflète la réalité à laquelle sont confrontés de nombreux dirigeants. Qui n'a jamais tenu un séminaire pour lancer un projet, obtenu l'adhésion des collaborateurs présents sur des changements décidés "collectivement"... et constaté quelques semaines après que

rien n'avait bougé ? Trop souvent, de telles réunions ne sont pas réellement participatives : les dirigeants écoutent leurs collaborateurs, mais font eux-mêmes la synthèse et décident des conclusions à retenir.

Pour obtenir l'engagement de ses collaborateurs, il faut savoir résister à la tentation de leur dire ce qu'ils doivent penser. L'importance de ce principe peut être illustré par le phénomène qui déclenche le rire lorsqu'on écoute une histoire drôle. En effet, une blague ne fait rire que si celui qui l'écoute identifie de lui-même ce qui est décalé ou surprenant : si le narrateur a besoin d'expliquer ce qui est drôle, sa blague tombe à plat. De la même façon, le dirigeant doit permettre à ses collaborateurs d'aboutir à leurs propres conclusions pour qu'ils adhèrent réellement à l'analyse de la situation. Pour cela, le rôle du dirigeant est d'orchestrer la réflexion pour favoriser une certaine convergence, mais de façon suffisamment souple pour que ce soit réellement le collaborateur qui progresse dans la réflexion.

La démarche la plus appropriée pour cela est le questionnement, le "dialogue socratique". Il s'agit, par des questions successives, d'amener progressivement ses interlocuteurs à faire évoluer leur façon de voir les choses. Il faut pour

cela s'engager dans une véritable conversation, un échange lors duquel le dirigeant est lui-même prêt à faire évoluer son point de vue en fonction de ses interactions avec son collaborateur (figure E).

4 Un environnement propice à l'implication

S'impliquer signifie apporter sa touche personnelle. Cela revient à s'exposer, à prendre des risques. Beaucoup d'entreprises regrettent le manque d'engagement de leurs collaborateurs, sans se rendre compte que l'environnement dans lequel ils évoluent leur rend très difficile de prendre des initiatives.

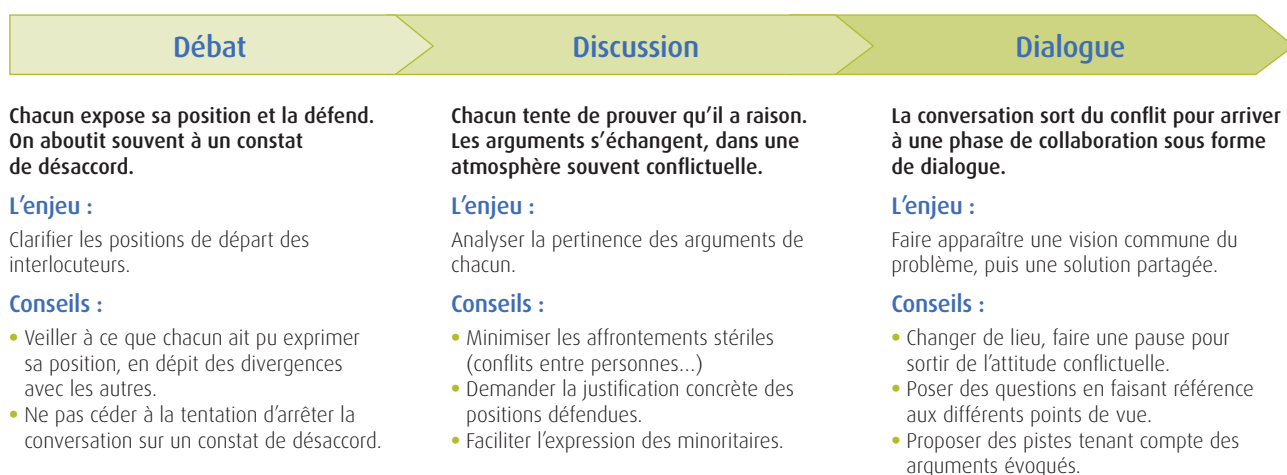
Quatre aspects doivent être surveillés en particulier :

Libérer l'esprit des collaborateurs

Prendre des initiatives suppose de bénéficier d'une certaine marge de manœuvre. Lorsqu'ils sont sous excès de pression – manque de temps disponible, obligation de réussir ou de se conformer à des normes établies – les collaborateurs n'ont pas le loisir d'imaginer, de réfléchir, de tirer parti de leur créativité.

FIGURE E Privilégier le dialogue au débat

Impliquer ses collaborateurs requiert de parvenir à un véritable dialogue. Cela passe souvent par deux étapes préalables, le débat puis la discussion, avant d'aboutir à un véritable échange.



D'après *Leadership Unplugged*, Jacqueline Moore et Steven Sonsino, Palgrave Macmillan.

Une première démarche pour favoriser l'engagement consiste à identifier et s'efforcer de minimiser les sources de surcharge. Sinon, chacun parera au plus pressé et sera dans l'incapacité de fournir l'effort que nécessite un engagement personnel. Lors d'un séminaire avec ses équipes, un directeur régional de Taco Bell a réalisé un collage avec les directives diffusées par l'entreprise au cours des 6 derniers mois. Le constat a été saisissant : l'abondance d'ordres, parfois contradictoires, rendait impossible pour les collaborateurs non seulement de comprendre le sens de ce que l'on attendait d'eux, mais aussi tout simplement de trouver du temps pour répondre ne serait-ce qu'à la moitié de ces attentes. De même, une société de technologie a calculé que chaque collaborateur devait travailler en moyenne sur 25 à 40 projets stratégiques significatifs dans les 12 prochains mois. Une telle surcharge ne laissait aucune place à l'initiative personnelle. C'est pourquoi un principe de base pour relancer l'engagement est de faire le tri des priorités. Respectant ainsi le précepte du gourou du management Peter Drucker. Interrogé sur la façon dont il s'y prendrait pour évaluer la performance d'un dirigeant, il a répondu : *"Je lui demanderais ce qu'il a arrêté de faire dans les deux derniers mois"*.

Favoriser les "discussions libres"

Pour pouvoir faire preuve d'initiative, il faut aussi pouvoir s'exprimer librement. En effet, un collaborateur qui est sur ses gardes et craint d'être jugé sur les idées qu'il exprime laissera moins volontiers libre cours à son imagination pour résoudre les problèmes qu'il rencontre. Il aura aussi tendance à brider ses velléités d'initiative s'il n'a pas eu l'occasion de tester librement ses idées au cours de discussions à bâtons rompus.

C'est pourquoi les dirigeants doivent promouvoir une culture d'écoute et d'échanges francs et respectueux de l'autre. Pour cela, ils doivent avant tout veiller à faire preuve d'une écoute

sincère et montrer qu'ils accordent de la valeur à l'opinion de tous leurs collaborateurs... y compris lorsque ceux-ci souhaitent soulever des sujets difficiles ou des tabous de l'organisation. En particulier, il est recommandé de minimiser le formalisme des interactions :

On ne s'implique que dans un environnement qui permet de prendre des risques.

on constate en effet que les dirigeants qui adoptent une attitude très formelle inspirent moins confiance que ceux qui se comportent de façon naturelle, et veillent à une certaine proximité avec leurs équipes.

Permettre d'expérimenter sans risque

Pour s'engager, mieux vaut ne pas avoir peur ! Il est important que les collaborateurs se sentent autorisés à tester leurs idées même si celles-ci s'avéraient non valables. Développer l'expérimentation est très utile à cet effet. La chaîne de location de vidéos Blockbuster a ainsi érigé en principe de fonctionner en permanence en mode "bêta-test". Toutes les avancées sont faites dans une logique de test et d'amélioration. De cette façon, les erreurs sont acceptées et sont même considérées comme une occasion d'apprentissage. Une telle approche favorise aussi une culture de feedback constructif : elle invite naturellement l'ensemble des collaborateurs à prendre l'habitude de commenter les actions de leurs collègues, même en dehors de leur champ direct de responsabilités. L'organisation a ainsi développé une très forte capacité d'apprentissage. D'autres entreprises s'appuient sur des simulateurs, ou des modules e-learning, conçus pour permettre aux collaborateurs de tester sans risque diverses approches.

S'appuyer sur l'existant

Enfin, si les dirigeants ont besoin de collaborateurs impliqués et engagés

pour mettre en œuvre les changements, ils doivent prendre garde de ne pas se focaliser excessivement sur la vision de l'avenir. Certes, cette vision peut paraître plus réjouissante à leurs yeux. Mais elle peut sembler aux yeux des collaborateurs irréaliste ou même dénigrante pour les décisions prises par le passé et auxquelles ils ont contribué. C'est pourquoi il faut veiller à s'appuyer sur l'existant. En particulier, il est recommandé de créer des lignes d'horizon intermédiaires entre la réalité actuelle et la vision du futur. Les collaborateurs ne s'impliqueront que s'ils ont le sentiment que la vision pour laquelle ils s'engagent est fondée sur une prise en compte réaliste de la situation présente. Il faut aussi veiller à ne pas critiquer inutilement les décisions du passé. Très souvent, des décisions qui semblent inappropriées aujourd'hui ont été prises dans un contexte différent et avaient un sens à l'époque. Trop de dirigeants démotivent leurs équipes en remettant en cause sans autre forme de procès leurs actions passées. Au contraire, ils gagneraient à s'efforcer de comprendre ce qui a suscité l'engagement de leurs collaborateurs par le passé, pour s'appuyer sur des leviers similaires.

● ● ● ●

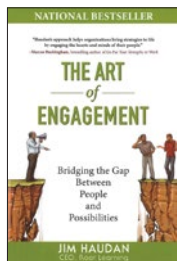
Impliquer ses collaborateurs dans l'élaboration de la stratégie est la voie royale de l'engagement. Mais pour cela, il ne suffit pas de le leur proposer ! Encore faut-il qu'ils aient une vision suffisamment complète des enjeux de l'entreprise, bien au-delà de leurs propres responsabilités. Il faut aussi créer les occasions pour qu'ils puissent effectivement contribuer à un stade amont de la réflexion. Et que l'environnement autorise la prise de risque et l'expérimentation, faute de quoi chacun préférera se conformer en toute sécurité aux directives explicites plutôt que de prendre le risque de s'exposer.

Notre sélection

Pour retrouver les meilleures idées sur ce sujet, nous vous recommandons les publications suivantes :

The Art of Engagement

Jim Haudan, éd. McGraw-Hill.



Consultant en stratégie, l'auteur de cet ouvrage a fait le constat que les entreprises n'avaient pas tant que ça besoin qu'on les aide à définir leur stratégie... Le véritable besoin porte plutôt sur le déploiement : comment s'assurer que les collaborateurs s'en imprègnent et en fassent le fil conducteur de leurs actions quotidiennes ?

Dans la plupart des organisations, il y a un gouffre entre le potentiel et la réalité... qui s'explique en grande partie par un manque de mobilisation des individus. L'auteur part de son expérience pour analyser en détail les raisons de ce fréquent désengagement : surcharge et abondance de messages souvent contradictoires ; stratégie obscure et illisible ; peur de s'exposer ; vision trop étroite de l'activité de l'entreprise ; manque d'appropriation ; déconnexion perçue entre la stratégie et la réalité opérationnelle ; etc. Il propose des outils pratiques pour favoriser l'implication, expérimentés dans le cadre de ses missions de conseil. Plusieurs exemples tels ceux de Taco Bell, Pepsi, Blockbuster, Chrysler ou encore Harley Davidson sont particulièrement détaillés. Ils illustrent en particulier comment des techniques telles que la clarification de concepts complexes par le dessin ou les simulations ont permis de regagner l'adhésion et l'implication des équipes.

Un ouvrage plein de bon sens, qui, sans apporter des idées révolutionnaires, rappelle avec un ton juste qu'une entreprise n'est rien sans ses équipes, et qui propose nombre d'astuces pour retrouver l'élan des débuts.

The CEO, Chief Engagement Officer

John Smythe, éd. Gower.



John Smythe a conduit avec le cabinet de conseil McKinsey & Company une étude approfondie sur le concept d'engagement des salariés. Ce livre en présente les conclusions et en tire des conseils opérationnels pour les dirigeants d'entreprise. D'une forme parfois aride car très linéaire, il recèle quelques pépites que le praticien sera ravi d'exploiter. Le propos principal de l'auteur est que l'engagement ne repose pas sur la satisfaction des salariés, pas plus qu'il n'est le résultat d'une manipulation de la part de dirigeants experts en marketing interne. La clé de l'engagement, conclut l'étude, est de montrer aux salariés

qu'on leur fait confiance. Il faut leur donner une latitude d'action pour qu'ils trouvent par eux-mêmes les solutions qui leur permettront de gérer au mieux leurs projets et les tâches qui leur sont confiées. Ils doivent se sentir responsabilisés pour produire un résultat qui apporte de la valeur.

Le chapitre 3 en particulier étudie en détail les différentes approches pour susciter l'engagement – dire, vendre, inclure, co-crée – et montre sans conteste la supériorité de cette dernière approche dans de nombreuses situations et sur la durée. Agrémenté d'exemples et de citations, ce chapitre invite à une prise de recul sur les situations auxquelles chaque approche est adaptée.

Les leviers de l'engagement sont présentés en deuxième partie de l'ouvrage, parfois un peu trop rapidement. Vous en tirerez néanmoins des recommandations très pertinentes, notamment sur les aspects d'expérimentation et d'auto-découverte. À approfondir par des lectures complémentaires pour plus de détails sur la mise en pratique.

Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **Donner plus de sens au travail** (Synthèse Manageris n° 148a)
Améliorer la motivation de ses salariés en donnant plus de signification à leur travail.
- **La conversation, outil essentiel du leadership** (Synthèse Manageris n° 129a)
Développer son aptitude à faire évoluer ses interlocuteurs par des conversations bien menées.
- **Les clés de la réussite des séminaires de réflexion participatifs** (Synthèse Manageris n° 143a)
Combinaison en quelques jours la créativité et les connaissances d'un grand nombre de personnes.
- **Mobiliser autour d'une vision** (Synthèse Manageris n° 123a)
Concevoir et diffuser une vision stimulante.

MANAGERIS

28, rue des Petites Écuries
75010 Paris

Tél. : 01 53 24 39 39

Fax : 01 53 24 39 30

E-mail : info@manageris.com

www.manageris.com

Abonnement à Manageris (1 an)

Classique (20 synthèses "papier")	690 € HT
Executive (20 synthèses "papier + web")	850 € HT
Gold (accès à la base complète des synthèses)	1850 € HT

Ventes au numéro

	Abonnés	Non abonnés
Synthèse	35 € HT	70 € HT
Numéro	70 € HT	140 € HT

Droits de diffusion et tarifs groupés : nous consulter.