

Rapprocher les collaborateurs de la vision de l'entreprise

 Lire 15 minutes

Imaginez que vous venez d'intégrer une équipe très importante. Votre travail consiste à conduire le changement de la culture de votre entreprise pour favoriser la transparence, la confiance et la collaboration. Il s'agit d'une directive du CEO basée sur sa vision ainsi que sur les recherches coûteuses d'un consultant des plus respectés. La première chose qu'on vous demande de faire, c'est de signer une clause de confidentialité interne, pour veiller à ce que vous ne divulguiez pas le travail de votre équipe avec le reste de l'entreprise.

Ou bien imaginez que vous entriez au siège social d'un grand fabricant qui cherche à revitaliser sa marque avec de nouveaux produits. Ses dirigeants essaient d'apporter plus de style et de cachet à l'image de l'entreprise avec une nouvelle campagne de publicité axée sur la conception. Ils encouragent donc leurs collaborateurs à penser de façon innovante pour apporter une nouvelle énergie à la culture de l'entreprise. Et cependant, l'espace de travail remonte aux années 1920 : une succession de bureaux individuels démodés installés dans un ancien site de fabrication.

Des histoires comme celles-là – où les réalités des collaborateurs sont en contradiction totale avec le but recherché par l'entreprise – sont bien trop fréquentes. « Nous voyons cela tout le temps, dit Jennifer Jenkins, chef de groupe Applied Research + Consulting team (ARC), Steelcase. Et pourtant, la vision de l'entreprise est l'un des éléments clés de l'engagement des collaborateurs. »

Au vu des nouvelles réalités économiques, l'engagement des collaborateurs est un élément indispensable pour les entreprises d'aujourd'hui.

« La vision est pour nous à la croisée de la stratégie, de la marque et de la culture, explique-t-elle. Lorsque les trois convergent, l'engagement se développe et l'entreprise aussi. Nous définissons des stratégies pour améliorer l'expérience de travail quotidienne et pour aider les entreprises à exprimer clairement la vision qu'elles poursuivent afin de pouvoir véritablement se développer. »

Jennifer Jenkins

Leader of Practice, Applied

Research + Consulting (ARC), Steelcase

Jennifer met au service des clients d'ARC ses nombreuses compétences acquises lors de ses travaux de recherches qualitatives et quantitatives, de sa gestion d'initiatives de transformation interne et de son expérience dans le design appliqué pour améliorer l'expérience des usagers sur le lieu de travail. « J'aime parler avec nos clients de nos efforts de recherches et des connaissances que nous avons mises au jour. Proposer des fonctionnements dynamiques pouvant améliorer la relation des individus avec les espaces, les process et la technologie est notre cœur de métier. »

cœur

LA QUESTION D E LA VISION

Curieusement, selon l'institut Gallup, seuls 3 employés sur 10 dans le monde sont activement engagés dans leur travail – un ratio qui a à peine bougé en une décennie. Seul 1 sur 10 est considéré comme un bon manager. Et l'impact du coût pour l'entreprise atteint des centaines de milliards de dollars.

Mais quand l'engagement des employés se porte bien, la performance des actions monte en flèche avec un bénéfice par action de près de 150 %. Les employés génèrent des taux de productivité, de rentabilité et de satisfaction client beaucoup plus élevés, et connaissent moins d'incidents en rapport avec la sécurité.

Quelle est la recette pour que les entreprises soient en phase avec leur vision ? Il n'y a pas de solution miracle pour transformer instantanément une entreprise. Mais il existe un puissant mélange de stratégies éprouvées pour améliorer l'expérience de travail et rapprocher les réalités quotidiennes des collaborateurs et les objectifs de l'entreprise. Cela commence souvent par une recherche de but ou de sens, selon Jennifer Jenkins.

« La vision est pour nous à la croisée de la stratégie, de la marque et de la culture. Lorsque les trois convergent, l'engagement se développe et l'entreprise aussi. »

JENNIFER JENKINS | Chef de groupe, Applied Research and Consulting

Aujourd'hui, les discussions autour du sens sont vives et fluides. Elles touchent au bien-être, à l'économie et à la psychologie. Et elles se tiennent partout. Du plus récent Forum économique mondial de Davos aux conseils d'administration de certaines des entreprises les plus innovantes au monde qui cherchent à intégrer leur vision dans tous les aspects du travail. John Mackey, co-fondateur de Whole Foods déclarait récemment dans une interview : « Les gens veulent plus que de simplement gagner leur vie. Ils sont en quête de sens, de but, ils veulent sentir que leur travail peut faire une différence dans le monde. ».

Une autre voix éminente s'exprime à ce sujet. Celle d'Aaron Hurst, auteur de The Purpose Economy (Une économie du sens). « Les individus trouvent un sens à leur vie lorsqu'elle les enrichit personnellement, quand ils entretiennent des relations importantes avec les autres et quand ils sont au service de quelque chose de plus grand qu'eux, écrit-il. Ils poursuivent des objectifs personnels, sociaux et sociétaux. »

Selon Aaron Hurst, cette quête de sens n'est pas nouvelle ; elle remonte aux philosophes grecs. Ce qui est différent aujourd'hui est qu'elle est le moteur de tout un mouvement, ou comme Aaron Hurst le fait valoir, d'une économie émergente. L'économie du sens trouve son élan dans les échecs de l'économie précédente où l'argent était roi et la quête de sens une lointaine préoccupation. La récession mondiale a fondamentalement changé les valeurs et les priorités, exacerbant le besoin de stabilité et de but. Aujourd'hui, les individus sont à la recherche d'un travail qui fait bien plus que payer leurs factures ; il doit contribuer à quelque chose de mieux – le meilleur d'eux-mêmes, de meilleures relations, de meilleures communautés. Nous essayons tous d'atteindre le sommet de la pyramide, de nous réaliser.

Tim Quinn

Vice président, Applied Research + Consulting (ARC), Steelcase

Directeur du département ARC, Tim travaille avec des clients dont il interprète la culture d'entreprise pour leur offrir des recommandations et les aider à améliorer leur espace de travail.

«Quand l'environnement professionnel garantit une meilleure expérience aux collaborateurs, l'entreprise peut alors plus facilement atteindre ses objectifs commerciaux. Notre rôle est de permettre à chaque entreprise d'y arriver. »

Nicolas de Benoist, chercheur chez Steelcase, a étudié le bien-être et l'engagement des collaborateurs pendant plusieurs années. « Lorsque les employés sont engagés dans quelque chose de plus grand qu'eux, de plus grand que le projet sur lequel ils travaillent, ils ont plus de résilience pour faire face aux contraintes de la vie de tous les jours, dit-il. Sans une vision claire de votre but, vous êtes prisonnier des petits détails de la vie quotidienne et vous oubliez vos objectifs. »

Mais donner du sens ne veut pas dire soutenir une cause. Il s'agit plutôt de trouver un travail en phase avec vos croyances personnelles et vos points forts. Comprendre comment votre travail s'inscrit dans l'ordre du monde. Trop souvent, les employés sont invités à améliorer leurs points faibles au lieu de développer leurs points forts. Mais la recherche montre que lorsque les employés sont encouragés à utiliser leurs meilleures compétences, le risque de désengagement disparaît presque totalement.

Et ils deviennent eux-mêmes, authentiques. « Il est difficile de parler de sens sans authenticité, dit Nicolas de Benoist. Partager ses dons, ses talents avec les autres donne un sentiment de vision commune. »

“Nous définissons des stratégies pour améliorer l'expérience de travail quotidienne et pour aider les entreprises à exprimer clairement la vision qu'elles poursuivent afin de pouvoir véritablement se développer.”

TIM QUINN | Vice-président, ARC

Ce sentiment engendre un sens de l'accomplissement, même dans les plus petites tâches. Trop souvent, en particulier dans les grandes entreprises, le travail individuel peut sembler déconnecté, dénué de pertinence ou sous-estimé. « Sans but, les individus peuvent ressentir de la frustration, voire de la honte, explique-t-il. Lorsque les entreprises peuvent exprimer leurs valeurs, d'une manière simple et explicite, elles permettent aux collaborateurs de les relier à leur travail. »

LES STRATÉGIES DU CHANGEMENT

Selon Tim Quinn, vice-président d'ARC, cultiver une vision dans les entreprises relève d'une approche à plusieurs volets. « Nous étudions la manière dont l'espace, les processus et la technologie peuvent influencer ou guider les comportements et ouvrons de nouvelles pistes de réflexion avec nos clients sur comment créer de grandes expériences de travail », dit-il.

Tim Quinn prend Google et Apple comme exemples de sociétés dont les nouveaux sièges sont destinés à renforcer leur stratégie, leur marque et leur culture. Le but de Google est la découverte, et sa culture est une culture de la transparence. Leur nouveau campus donne par conséquent une place importante aux auvents translucides au-dessus d'espaces verts, à des espaces de vente et à des espaces de travail facilement transformables en fonction des besoins. Apple, elle, est connue pour son approche « sécuritaire ». Son nouveau siège la reflète parfaitement.

« L'espace n'est qu'un des outils dont nous nous servons, ajoute Jennifer Jenkins. Nous aidons nos clients à analyser la manière dont ils encouragent l'engagement au niveau individuel et au niveau de l'entreprise. Notre travail peut donc avoir un impact non seulement sur l'espace, mais aussi sur d'autres prescripteurs comme les processus RH et informatiques pour insuffler un but dans chaque expérience de travail. »

Revenons sur le fabricant mentionné précédemment. La demande initiale était de les aider dans leur transition : passer d'un espace obsolète à un environnement plus inspirant, plus flexible. « Nous avons parlé au directeur général et lui avons expliqué pourquoi il devait se concentrer sur les comportements et la culture qu'il voulait mettre en place, et pas seulement sur l'espace », explique Tim Quinn. L'évaluation globale qui en est ressortie a montré que la société avait des lacunes culturelles au niveau de la confiance, de la transparence, de la prise de risque et de l'autonomisation.

« Ce sont des problèmes très courants que nous retrouvons chez les clients qui sont en quête d'un but. Les employés sont invités à être plus collaboratifs, mais sont évalués ou récompensés pour leur travail individuel. On leur demande d'être plus innovants, mais ils ne sont pas encouragés à prendre des risques. On leur demande d'être stratégiques, mais ils ne comprennent pas très bien la direction générale que prend leur entreprise. »

Dans ce cas précis, l'entreprise a conçu un espace pour favoriser les comportements et les expériences qui améliorent la confiance, la transparence, la prise de risque et l'autonomisation. Dans ce nouvel espace, les dirigeants sont plus mobiles et plus visibles, l'information est partagée sur les écrans numériques répartis un peu partout, et le renforcement des relations entre les équipes est encouragé via un WorkCafé, où les employés sont libres de travailler, de se rencontrer ou tout simplement de se relaxer. Grâce à ces changements, les employés sont plus à même d'établir un lien avec l'entreprise et de contribuer à son objectif.

Imaginez maintenant une entreprise qui invente un nouveau produit des années avant la concurrence, mais qui ne l'a jamais commercialisé. Un jour, le concurrent a la même idée, réécrit les règles et récolte les lauriers. « Pourquoi les meilleures idées ne suscitent pas l'intérêt qu'elles devraient ? », demande le directeur général. L'évaluation de l'ARC a mis au jour des disparités entre les comportements et les résultats que le leadership escomptait et a montré que les collaborateurs étaient évalués par rapport à ces résultats. Les développeurs produits étaient encouragés à générer des idées, mais les évaluations de la culture et de la performance ne récompensaient pas ou ne soutenaient pas la prise de risques. En conséquence, personne ne souhaitait partager des résultats médiocres au cours de la phase de développement et les meilleures idées étaient remises. Une solution, selon Tim Quinn, consiste à examiner attentivement où est le point de rencontre entre les mesures des attentes et des succès, et à veiller à ce que l'entreprise encourage et récompense les comportements innovants.

L'ÉCONOMIE DE LA VISION

Puisque la dynamique d'une économie de la vision se poursuit, les entreprises seront amenées à réexaminer leurs pratiques, croyances et valeurs. Elles seront mises au défi de combler le fossé entre les comportements et les attentes, d'élaborer de nouvelles politiques et de repenser leurs espaces pour renforcer une culture orientée vers le but. Et puisque la quête de sens imprègne la culture, elle va redéfinir notre façon de travailler, de choisir l'entreprise que nous souhaitons intégrer. En réaction, les entreprises d'avant-garde redécouvrent leur but, apprennent à l'articuler clairement, et mettent en place les outils qui permettent aux collaborateurs de ne jamais le perdre de vue. Dans cette nouvelle ère du sens, la description de poste se résume à un mot : l'objectif commun.

QUELLE EST VOTRE VISION ?

Lorsque l'on travaille avec les clients pour les aider à exprimer et renforcer un sens de la vision, ARC leur demande de faire le point sur leur situation actuelle. Souvent, ces discussions révèlent des écarts entre la réalité et une situation idéale, et mènent vers une voie stratégique pour insuffler un but dans les expériences de travail quotidiennes.

Si votre entreprise cherche à diriger la culture et les comportements vers un sens de la vision, de l'objectif commun plus élevé, voici quelques questions à méditer.

QUESTIONS POUR L'ENTREPRISE

- 1. L'objectif est-il clair ? L'ensemble des collaborateurs, tous niveaux confondus, le comprennent-ils ?
- 2. La réalisation de la vision semble-t-elle à la fois ambitieuse et réalisable ?
- 3. Pousse-t-elle à l'action ?

QUESTIONS POUR LES DIRIGEANTS

- 1. Notre expérience de travail est-elle destinée à mettre nos compétences/capacités au service de l'objectif de l'entreprise ?
- 2. Le but participe-t-il du développement d'un sens de la communauté ? Les collaborateurs ont-ils un sentiment d'appartenance ?
- 3. N'est-il pas risqué de défier le statu quo ?

QUESTIONS POUR L'EMPLOYÉ

- 1. Est-ce que je comprends la vision ?
- 2. Ai-je une notion claire sur ma contribution pour parvenir au but ?
- 3. Le travail est-il pour moi intéressant et porteur de sens ?
- 4. Est-ce que je crois en ce que je fais ?
- 5. Ai-je l'opportunité d'apprendre et de développer mes compétences ?

Découvrez une nouvelle étude sur l'engagement des employés et l'espace de travail

Plus d'un tiers des effectifs des 17 des plus importantes économies au monde sont désengagés. Une nouvelle étude de Steelcase et de l'institut de recherches international Ipsos explore l'état des espaces de travail actuels et la relation entre engagement et environnement physique.

Produits présentés