

## **Cultiver la dimension humaine**

**Comment repenser le travail pour aider les collaborateurs à développer tout leur potentiel ? Cette question était au cœur du Global Peter Drucker Forum, auquel Jim Keane, ancien CEO de Steelcase, a participé.**



Aujourd'hui, le rôle des employés est d'assumer les missions qui restent inaccessibles aux machines. Ces dernières les libèrent des tâches ingrates pour leur permettre de déployer leur créativité, leurs compétences relationnelles et leur intelligence émotionnelle. Dans ce contexte, comment les grands dirigeants repensent-ils le travail pour aider les collaborateurs à développer tout leur potentiel ?

Dans le cadre de sa dixième conférence annuelle, intitulée « Management. the human dimension », le Global Peter Drucker Forum a rassemblé un panel d'éminents universitaires, chefs d'entreprise, chercheurs et auteurs afin d'échanger des idées sur la manière d'appréhender le travail de demain dans toute sa complexité.

**Promouvoir l'empathie comme pratique managériale**

Jim Keane, ancien CEO de Steelcase, s'est remémoré son tout premier emploi d'opérateur d'ascenseur. Les instructions étaient simples : tirer le levier pour monter, le pousser pour descendre, et ne jamais adresser la parole aux passagers. Dix heures par jour, tous les jours. Pour tromper l'ennui, il a désobéi à l'une des règles. Il s'est mis à discuter avec ses clients et s'est rendu compte qu'il pouvait rapidement jauger leur état d'esprit et savoir s'ils passaient une bonne ou une mauvaise journée.

Par la suite, l'informatique a fait de l'ascenseur le premier véhicule autonome. Désormais, les machines prennent en charge les tâches abrutissantes, éreintantes et déshumanisantes pour permettre aux individus de s'épanouir dans des activités qui incarnent leur humanité. Pour Jim Keane, « empathie » est le maître-mot.

« Nous ne pouvons pas nous contenter de maîtriser la technologie, nous devons aussi miser sur nous-mêmes en créant de nouvelles pratiques managériales qui ancrent l'empathie dans notre fonctionnement quotidien », estime le dirigeant.

### **Comment faire ?**

Pour illustrer son propos, Jim Keane est revenu sur sa première réunion de direction en tant que CEO. À l'époque, plutôt que d'imposer une stratégie à son équipe du haut d'une estrade, il avait divisé celle-ci en petits groupes et lui avait demandé d'aller poser trois questions aux collaborateurs des usines et des bâtiments voisins : quelles améliorations constatez-vous dans le cadre de votre travail ? À l'inverse, quels sont les points qui se dégradent ? Comment vivez-vous cette situation ?

Cette expérience a donné aux managers une nouvelle perspective sur l'entreprise et sa culture. Jim Keane n'a pas eu besoin d'user de persuasion : ses collaborateurs lui ont eux-mêmes démontré que des changements étaient nécessaires.

De manière générale, lorsqu'il voyage, le PDG consacre toujours une heure de son temps à des personnes qu'il n'a jamais rencontrées, et il tire de précieuses informations de ces discussions informelles.

### **Repenser le travail de A à Z**

Le « reskilling » et l'apprentissage tout au long de la vie sont deux concepts en vogue dans le monde de l'entreprise. Pour John Hagel, co-président du centre de Deloitte pour l'innovation de pointe, il est indispensable de réexaminer ces idées. John Hagel encourage les leaders à se demander ce que devrait être le travail. Car en matière d'amélioration de l'efficacité, de spécialisation et de standardisation, nous ne pouvons pas rivaliser avec les machines. En revanche, la technologie nous permet de nous interroger sur la problématique fondamentale qu'est la définition du travail.

« Selon nous, la croissance et la prospérité des économies du monde entier seront stimulées par une forme de travail nouvelle, souligne John Hagel. Les collaborateurs se détournent des tâches routinières pour se concentrer sur l'identification et le traitement de problèmes et d'opportunités méconnus afin de créer davantage de valeur. »

### **Comment faire ?**

Pour John Hagel, nous devons passer du « reskilling », qui consiste simplement à apprendre aux individus de nouvelles tâches, au développement de compétences plus importantes utilisables dans divers contextes. Les capacités des individus, selon lui, sont liées à la curiosité, à l'imagination et à la créativité, ainsi qu'à l'intelligence émotionnelle et sociale. Elles sont semblables à un muscle : nous en sommes tous pourvus, mais chez certains d'entre nous, elles sont en sommeil et ont besoin d'être réveillées.

En ce qui concerne l'apprentissage tout au long de la vie, John Hagel ne croit pas aux injonctions. Les collaborateurs doivent être motivés pour se former en permanence. Le dirigeant appelle cela la « passion de l'explorateur ». Il s'agit de remplacer l'objectif d'« engagement » par celui de « passion ». Si l'on s'efforçait en priorité d'accélérer l'amélioration de l'apprentissage et de la performance, le travail serait très différent de ce qu'il est aujourd'hui. Les entreprises pourraient passer d'un modèle gagnant-perdant, qui consiste à dire aux employés ce qu'ils doivent faire, au risque de les conduire au burn-out, à un modèle gagnant-gagnant, où les individus jouissent d'une plus grande autonomie.

### **Façonner la culture d'entreprise**

La culture est elle aussi un sujet à la mode, qui s'avère difficile à traiter. Yves Pigneur, professeur de management et de systèmes d'information à l'Université de Lausanne, constate qu'un nombre croissant d'étudiants préfèrent les petites entreprises ou les start-up aux grandes sociétés bien établies.

Il conseille aux dirigeants de façonner leur propre culture en observant et en étudiant en détail les comportements existants, puis en se demandant quels sont ceux qui favorisent une culture axée sur l'humain. Certaines entreprises bien intentionnées nomment des « chief happiness officers », forment des équipes chargées de l'innovation ou parrainent des hackathons. Mais d'après Yves Pigneur, ces efforts seront vains s'ils ne sont pas en phase avec la culture dans laquelle ils s'insèrent.

### **Comment faire ?**

Lorsque la culture créée tient compte des individus, ces derniers ont davantage tendance à se passionner pour leur travail, à s'approprier les actions à mener, à collaborer et à soutenir leurs collègues, mais aussi à faire confiance aux membres de leur équipe, à les aider à s'épanouir et à écouter leurs idées.

« Une nouvelle culture ne se décrète pas. Il faut apporter des changements concrets aux processus, routines et rituels », a expliqué Yves Pigneur, qui encourage les dirigeants à tester diverses méthodes et à en évaluer l'impact. Les pistes sont nombreuses : une politique de recrutement exigeante, la pratique du télétravail, une rémunération juste et compétitive, l'acceptation du risque, un leadership promouvant l'ouverture, une réduction du nombre de réunions ou encore le leadership par l'exemple.

### **Poser les bonnes questions**

À l'ère de l'intelligence artificielle et de la transformation numérique, c'est leur capacité à poser les bonnes questions qui permettra aux êtres humains de tirer leur épingle du jeu. C'est en tout cas l'avis de Hal Gregersen, directeur exécutif du Leadership Center du MIT (MIT Sloan School of Management). Les principaux défis auxquels les entreprises sont confrontées aujourd'hui – mondialisation, transformation et innovation – sont caractérisés par l'incertitude. Les ordinateurs ne sont pas à même de poser les bonnes questions. C'est pourquoi Hal Gregersen insiste sur la nécessité pour les individus de défier en permanence le statu quo. Ces dernières années, son équipe a interrogé plus de 200 dirigeants afin de savoir comment ils abordaient cette problématique. Que préconise Hal Gregersen ? Accepter de se tromper, oser sortir de sa zone de confort, être à l'écoute, faire preuve d'empathie et être pleinement présent. Cette attitude permet de faire émerger des questions qui créent des opportunités.

### **Comment faire ?**

Hal Gregersen s'est notamment entretenu avec le CEO d'une société logistique, qui lui a confié se renseigner activement auprès de son personnel. Lorsqu'il est en déplacement, plutôt que d'appeler une limousine ou un taxi à l'aéroport, il demande à l'un des chauffeurs de l'entreprise de venir le chercher. Pendant le trajet, il recueille ainsi des informations essentielles qui lui permettent de mettre en œuvre des améliorations au sein de sa société.

Hal Gregersen a également eu l'occasion d'échanger avec le directeur artistique d'une grande maison de production, qui lui a raconté comment son équipe travaillait : avant d'obtenir le feu vert, toutes les idées sont présentées à un groupe d'experts. Durant trois heures, les collègues ont l'obligation de partager leurs observations en toute franchise et sans aucune complaisance. Selon un directeur, c'est ce processus qui permet de transformer des films médiocres en blockbusters.

Interrogez-vous : quelles sont les questions que vous posez ? Et celles que soulève votre entreprise ? Créez-vous les conditions permettant aux collaborateurs d'aborder des questions difficiles ? Loin d'un environnement gouverné par des machines, un tel cadre est la clé d'un futur où l'être humain aura toute sa place.

[+Notre entreprise](#)

[+Service Clients](#)

[+Legal Notices](#)

[+Suivez-nous!](#)

[+Contactez-nous](#)

# Steelcase

© 1996 - 2022 Steelcase Inc. is a global leader in office furniture, interior architecture and space solutions for offices, hospitals and classrooms. Our furniture is inspired by innovative research in workspace design.