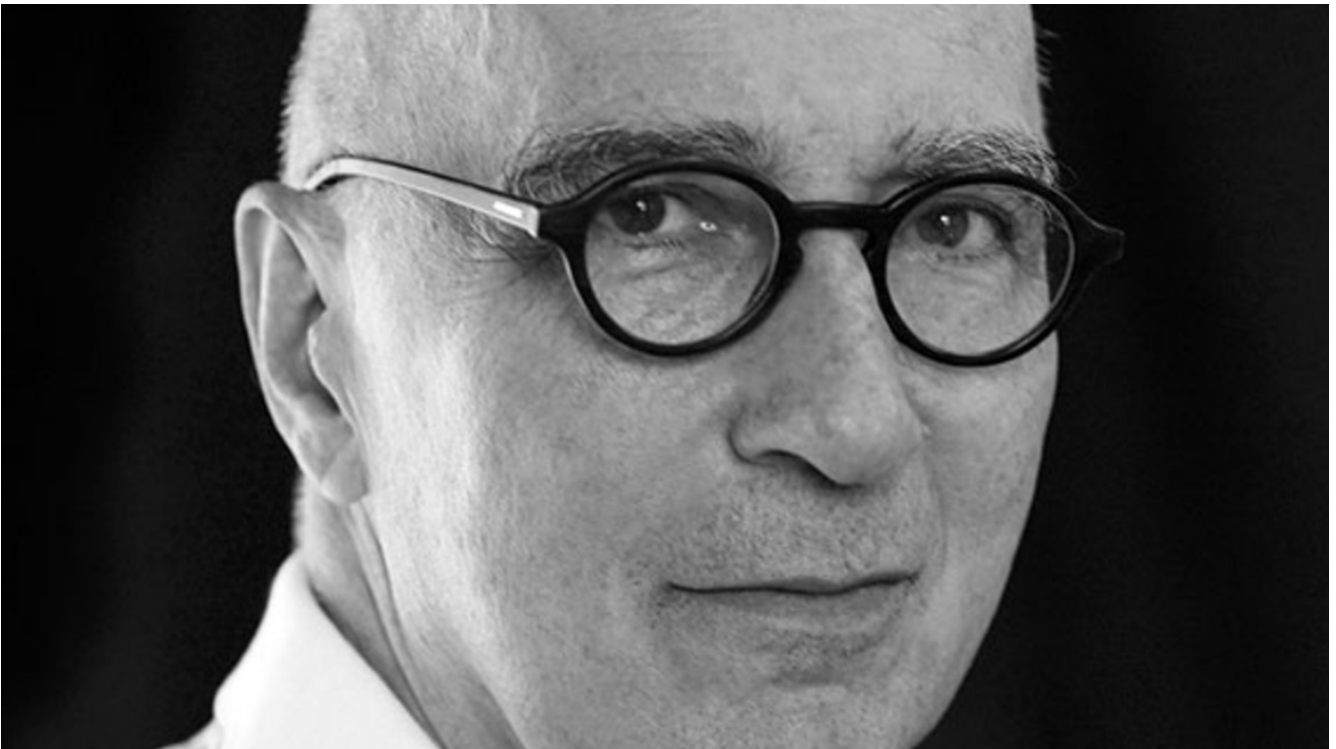


Pourquoi les P-DG ne dorment pas la nuit

Une conversation avec Richard Straub, P-DG de European Drucker Forum, sur la stimulation de l'engagement des employés.



S'il y a une chose dont se soucient les P-DG, ce sont leurs employés : plus d'un tiers des effectifs est désengagé, ne faisant que le strict minimum.

Selon l'étude de Steelcase « L'engagement et l'espace de travail dans le monde », 37 % des employés sont en effet désengagés. Et 29 % oscillent entre engagement et désengagement. Comment les dirigeants peuvent-ils relever ces niveaux d'engagement ? Il faut encourager le sentiment de communauté, répond Richard Straub, un spécialiste du management qui a occupé des postes de direction chez IBM pendant plus de trente ans. Il est actuellement le président de The Peter Drucker Society Europe et dirige l'une des conférences de management les plus importantes au monde : [The Global Peter Drucker Forum](#).

360: Selon vous, pourquoi tant d'employés, dans des entreprises de toutes les tailles et dans le monde entier, sont-ils désengagés ?

RS: L'une des principales raisons à cela est que les individus n'ont pas le sentiment d'appartenir à une communauté. Pour construire une communauté, il faut partager un objectif commun : c'est parce qu'ils ont une bonne raison de faire partie d'une entreprise que les employés s'y engagent. Cela semble facile à obtenir, mais c'est en réalité très difficile.

360: Comment créer un esprit de communauté ?

RS: Il faut tout d'abord se demander si les rapports dans l'entreprise sont basés sur la confiance. Les membres de la communauté peuvent-ils avoir confiance en leurs dirigeants ? Ont-ils la conviction que ces dirigeants les défendront ? La confiance se gagne ; ce n'est pas quelque chose qui se déclare. En tant que dirigeant, on gagne la confiance grâce à ses actions. Ensuite, il faut s'interroger sur les valeurs de l'entreprise. Ce ne sont pas uniquement de bons sentiments ; ce sont des engagements qui doivent guider les décisions et les priorités de l'entreprise. Les employés sont l'actif le plus important et il faut être attentif à leur bien-être. Mais quand on est contraint de faire des compromis, les décisions qui sont prises reflètent-elles toujours ce point de vue ? C'est quelque chose qui commence au sommet et doit se prolonger tout au long de la chaîne.

Les communautés se rassemblent autour d'individus qui communiquent activement et mettent en oeuvre des valeurs communes. Organisez des activités où les différents métiers se côtoient : facilitez les connexions dans l'entreprise, pour que les employés puissent se rencontrer. La compartementalisation est un frein à l'esprit de communauté. Les employés peuvent-ils facilement communiquer entre eux, indépendamment du statut hiérarchique ? Les dirigeants savent-ils faire naître suffisamment de motivation pour atteindre les objectifs communs ? Ce sont des questions très concrètes. Certaines entreprises sont très hiérarchisées et très bureaucratiques : cela entrave l'esprit de communauté. Quand vous permettez aux individus de sortir de leur compartiment, tout est possible. Arriver à cela peut prendre des formes différentes en fonction de l'entreprise.



360 interviewed Dr. Straub in Paris, France.

360: Pouvez-vous donner un exemple d'une entreprise avec un fort esprit de communauté ?

RS: On le trouve souvent dans les start-up. L'énergie y est tellement forte qu'on peut la ressentir. Tous les membres de l'équipe adhèrent à l'objectif de l'entreprise, chaque individu s'y identifie et sait que son travail peut faire la différence, positivement ou négativement. Il y a un véritable esprit d'entreprise, une énergie caractéristique des entreprises qui responsabilisent les individus. Ils partagent la même expérience, traversent des situations qui peuvent être difficiles, puis ressentent la même joie d'avoir créé quelque chose qui n'existerait pas sans eux.

360: Mais tout le monde ne travaille pas dans une start-up.

RS: L'ancienneté ou la taille de l'entreprise n'a rien à voir. La question est de savoir si on dirige de façon bureaucratique ou entrepreneuriale, si on encourage l'innovation dans le contexte d'une vision globale. Il faut offrir aux individus de la flexibilité et les laisser faire des choses, même si cela prend du temps et qu'ils ne tiendront peut-être pas les objectifs à court terme. L'innovation est un processus qui nécessite de la liberté. Certaines entreprises, suivant une célèbre initiative de 3M, permettent à leurs employés d'explorer des idées ne rentrant pas dans leurs attributions pendant une portion de leur temps de travail. Encore une fois, chaque entreprise doit trouver sa méthode, mais être un manager efficace signifie en grande partie résoudre la contradiction entre la pression de court terme imposée par les marchés et les investisseurs, et le besoin d'une communauté passionnée, motivée et tournée vers l'innovation.

Chaque entreprise est un organisme vivant avec sa propre histoire, son propre ADN, sa propre culture. Un des grands défis du management reste de trouver le bon équilibre pour votre entreprise, pour que votre équipe et votre communauté trouvent sa propre direction, s'autogèrent d'une certaine façon, mais sans laisser le chaos s'installer. Un manager ne peut pas dire : « À vous de jouer maintenant : je vous laisse faire. ». Il doit offrir un cadre dans lequel l'autogestion peut fonctionner.

« Trop de hiérarchie et de bureaucratie dans l'entreprise mettent à mal l'esprit de communauté. »

DR. RICHARD STRAUB

360: Vous avez écrit dans un de vos posts de blog que « ce qu'on appelle bombe à retardement démographique est l'une des plus grandes menaces et opportunités du début du XXIe siècle. Peter Drucker a souligné l'absurdité d'appliquer la philosophie actuelle des retraites aux employés intellectuels, ce qui invalide leur capital social et intellectuel à une date prédéfinie. C'est un gâchis colossal, particulièrement à une époque où les déficits des caisses de retraite montent en flèche et que toutes les forces (ou plutôt tous les cerveaux) sont plus que jamais nécessaires ». Pourquoi les dirigeants doivent-ils garder « tous les cerveaux à bord » ?

RS: Ce problème doit être résolu par les dirigeants en partenariat avec le personnel politique des démocraties occidentales. Dans les années à venir, nous verrons quatre générations se côtoyer dans les entreprises. Le cadre réglementaire actuel est totalement inadéquat dans le sens où il est basé sur un modèle datant de l'âge industriel qui considère trois âges de la vie : éducation, travail et retraite. C'était vrai du temps de Bismarck, quand les premières pensions d'État ont été introduites, mais l'espérance et la qualité de vie ont considérablement augmenté et ce modèle est devenu obsolète. Nous devons reconnaître les forces et les qualités développées par les individus à chaque étape de leur vie pour leur permettre de continuer à servir le bien commun.

360: On dit des jeunes qu'ils ont soif d'apprendre. Combien de temps un dirigeant doit-il consacrer à son rôle de mentor et quelle est la meilleure façon de le faire ?

RS: Il n'y a pas de recette officielle. Mais à mesure qu'on acquiert de l'expérience, les capacités à guider les autres augmentent. Peter Drucker a toujours été sceptique quant au fait que les dirigeants puissent accomplir des choses par de simples déclarations. Si quelque chose, le mentoring par exemple, est une bonne idée, il faut l'intégrer dans les pratiques et les process. Un exemple classique de systématisation du mentoring est la formation professionnelle double en Allemagne et en Autriche où la formation est complétée par un tutorat orienté vers la pratique. Cela existe depuis des décennies et les résultats sont exceptionnels.

360: Lynda Gratton, de la London Business School, insiste sur le fait que les connaissances des employés expérimentés sont de l'ordre de l'implicite. Comment les dirigeants peuvent-ils inciter les générations à passer du temps ensemble pour faciliter le transfert de connaissances ?

RS: On a beaucoup écrit sur des systèmes de gestion des connaissances permettant de faciliter leur partage et récemment sur les réseaux sociaux comme outils encore plus flexibles de communication et de transmission des expériences dans l'entreprise. Mais, nous ne pouvons tenir pour acquis que tous ces merveilleux outils numériques seront efficaces sans les éléments traditionnels et analogiques encourageant les interactions humaines : les fontaines à eau, les coins fumeurs (oui, il y a encore des fumeurs), les open spaces où s'échangent des connaissances implicites qu'on n'a pas mises ou qu'on ne peut pas mettre sur une plateforme numérique.

360: Comment l'espace peut-il aider les dirigeants à créer un esprit de communauté ?

RS: Avec des cadres sous la pression constante des coûts, de nombreuses entreprises ont pris la décision de réduire, voire d'éliminer, les espaces physiques comme lieux de travail effectif. En effet, tout le monde adhère à l'idée que, dans un monde où les distances se sont réduites, peu importe où vous vous trouvez : les outils numériques permettant de communiquer et de collaborer avec ses collaborateurs à distance existent déjà. Mais de plus en plus de dirigeants découvrent que ce modèle de réduction des coûts est loin d'être parfait. Car le travail est un phénomène fondamentalement social. Il faut bien sûr utiliser les outils numériques pour simplifier certaines tâches, mais on ne pourra jamais remplacer la richesse des échanges dans des communautés organisées autour d'espaces de rencontre et de partage.

Pour moi, l'espace est fondamental. Ces dernières années, on a vu apparaître l'idée qu'on pouvait remplacer les interactions personnelles par la technologie. C'est peut-être vrai dans une certaine mesure, mais ce n'est pas le cas pour l'essence des interactions humaines.

Prenez par exemple les équipes virtuelles : vous pouvez utiliser la technologie comme outil de travail, mais seulement si l'équipe a pu se rencontrer et apprendre à se faire confiance au préalable. Pour construire la confiance, pour établir des connexions profondes encourageant la coopération et le travail d'équipe, pour construire les fondations de la communauté, il faut des interactions réelles.

Concernant la façon de construire le sentiment de communauté via l'espace, je pense que dans le futur on créera de plus en plus d'environnements encourageant l'interaction entre employés, mais aussi avec les partenaires. La vidéoconférence est finalement arrivée à un point de fonctionnement optimal. Cela ne remplace pas les interactions personnelles, mais la technologie est bien meilleure. Je n'écarte pas la technologie, mais je pense que les interactions humaines doivent être prioritaires. Les dirigeants doivent offrir ce dont les individus ont besoin pour ces interactions. Dans un second temps, la technologie peut aider à travailler en équipe disséminée. Mais il faut de la motivation et de la passion pour accomplir des choses ensemble. Pour atteindre un but commun.

360: Lors de vos voyages à travers l'Europe et de vos rencontres avec des dirigeants de différentes entreprises, quels espaces de travail vous ont le plus impressionné ? Lequel vous ferait dire : « c'est le genre d'espace où j'aimerais travailler » ?

RS: Récemment, j'ai assisté à une réunion dans une jeune entreprise appelée The Family, qui investit dans des start-up et gère de nombreux investissements, dans les bons moments comme dans les mauvais. Alors que j'avais une réunion en face-à-face avec l'un de leurs dirigeants dans un open space qui me faisait penser à un café, je pouvais voir que d'autres réunions rassemblant de plus grands groupes étaient également en cours. L'environnement était agréable, voire apaisant, mais il était clair que les groupes en réunion étaient tout à fait concentrés. Je me suis rappelé que les cafés viennois et les célèbres salons de la première moitié du XIXe siècle étaient des espaces de partage de connaissances pluridisciplinaires, mais aussi les lieux de naissance de nombreuses innovations incontournables.

Produits présentés

© 1996 - 2019 Steelcase est le leader mondial, fabricant de mobilier pour l'aménagement d'espaces de travail, d'enseignement et de formation. Notre mobilier s'inspire des recherches innovantes en terme de conception d'espaces de travail.