

**LEE HECHT
HARRISON**

DES COLLABORATEURS ENGAGÉS : LA FORCE
VITALE D'UNE TRANSFORMATION RÉUSSIE

Comment aller chercher la force de la réciprocité

**Charles de Sabran-Pontevès
Georg Hirschi**



L'engagement des collaborateurs est l'indicateur visible d'une transformation réussie

Les résultats d'une enquête internationale récemment menée par Lee Hecht Harrison mettent en exergue l'écart énorme que constatent actuellement les entreprises entre d'une part les compétences de leadership et l'esprit des dirigeants en place et d'autre part le niveau requis sur ces deux dimensions pour réussir leur transformation et accroître les performances [2]. Cet écart relève d'un certain nombre de facteurs vitaux, dont les déséquilibres démographiques, la mondialisation, les mutations économiques et les changements réglementaires. Or, l'un des facteurs les plus importants reste le bouleversement occasionné par la révolution digitale, y compris la prise de pouvoir accélérée du client, facilitée désormais par les outils et les apps. Alors que les collaborateurs se mettent à se comporter, en interne, « comme des clients » de leur propre entreprise et à jouer donc de cette même hausse de leur pouvoir de négociation, les dirigeants et les organisations doivent faire face à l'impact de cette évolution majeure.

Ce changement de donne, associé à l'évolution des attentes et des comportements des collaborateurs, est un véritable choc pour la plupart des entreprises ; plus une entreprise est statique et bien établie, plus le choc sera retentissant. En essayant de faire face à ces changements, les dirigeants de ces entreprises ont du mal à assurer la transformation durable nécessaire en raison de l'absence de l'un des indicateurs les plus importants d'une transformation réussie, à savoir l'engagement de leurs équipes.

Le faible niveau d'engagement continue de freiner les organisations et leurs efforts de transformation

Bien que les enquêtes d'engagement se généralisent, les résultats de celles-ci montrent, chaque année, que l'engagement des collaborateurs va dans le sens opposé. Ces données montrent que le niveau d'engagement¹ parmi les collaborateurs des grandes entreprises se situe entre un seuil de 26% en 2013 et le chiffre, légèrement supérieur, de 32% depuis quelques années.

Gallup attribue au taux de démobilisation des pertes estimées entre 450 et 550 milliards de \$US pour les entreprises américaines.

L'engagement est partout. Tout le monde s'engage. Chacun s'engage pour son entreprise, n'est-ce pas ? Hélas non, la réalité est tout autre. Les organisations où les collaborateurs se s'engagent pleinement font l'exception - voir le rapport de Gallup. Les illustrations les plus flagrantes, ce sont les échecs répétés des projets ERP et informatiques. Le tout dernier rapport du Chaos Manifesto montre les échecs répétés des projets informatiques depuis des années, voire des décennies² (fig 1). Un manque de soutien de la part de la Direction générale ainsi que la faible mobilisation des managers est, et restera, la raison principale qui explique l'échec de la plupart des projets informatiques. Si le rapport du Chaos Manifesto est axé surtout sur les projets informatiques, l'hypothèse reste néanmoins valable pour l'ensemble des projets de

[2] L'étude de Lee Hecht Harrison sur les lacunes au niveau de la responsabilisation du leadership, une étude globale qui explore l'état véritable du leadership au sein des organisations aujourd'hui, 2017

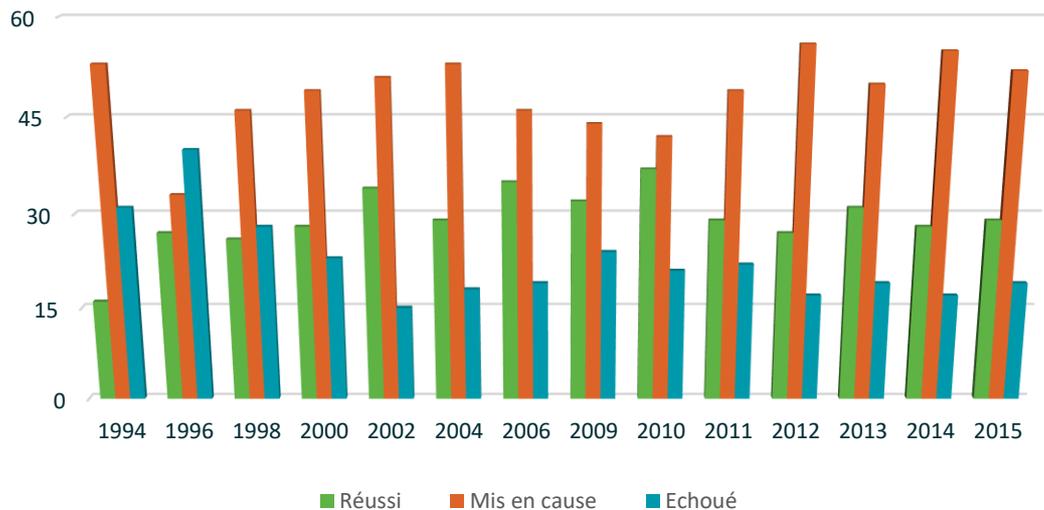
¹ Rapport de Gallup 2013, "State of the American Workplace"

² Manifeste Chaos de 2011 à 2017, du Standish Group

transformation ; l'aboutissement de ceux-ci est freiné par une faible mobilisation au niveau des collaborateurs.

Fig.1

Le rapport « Chaos » du Standish Group



Pourquoi l'engagement est-il si important pour faire aboutir un projet de transformation ?

Sans engagement ou celui d'un nombre suffisant de parties prenantes, les dirigeants ne pourront jamais porter un projet de transformation. Au mieux, ils arriveront à introduire des changements progressifs, ce qui ne suffit pas pour faire face à l'importance du bouleversement occasionné par un contexte en pleine évolution.

« De nos jours, l'engagement est d'une importance critique, car c'est ce qui alimente en énergie les individus au sein d'une organisation »

Si le niveau d'engagement est faible ou même absent, les entreprises ne réussiront pas à innover, à se transformer ; elles feront du sur-place et risqueront donc de couler, voire de disparaître.

Lorsque sa position sur un marché est remise en cause par de nouveaux concurrents ou par d'autres éléments « perturbateurs », lorsque la croissance est freinée et que l'incertitude gagne les dirigeants et les managers, ce sont les collaborateurs engagés qui permettront de maintenir à flot leur entreprise.

Bien que l'engagement soit favorisé par des dirigeants inspirés et inspirants qui montrent le chemin et l'exemple, elle reste une démarche individuelle et semi-consciente. Les résultats de l'engagement se voient à travers des réalisations qui vont au-delà de ce que l'on est en droit d'attendre en temps normal, des collaborateurs qui se surpassent sans rien demander en retour. Grâce à ces réalisations, les belles performances se traduisent en atouts durables, des atouts qui font la différence en période de difficulté.

Que veut dire « engagement » au juste ?

L'engagement est un mot aux racines latines, qui vient du terme français « gage », soit quelque chose que l'on donne en échange d'autre chose. On met en gage un bijou pour recevoir de l'argent, ou autrefois la liberté. On y trouve la notion de **réciprocité** mais cela dit il ne s'agit pas d'un marché d'égal à égal, car les deux parties ne bénéficient pas du même pouvoir de négociation.

Dans l'univers des entreprises, cet engagement fonctionne de la même façon mais avec, en plus, un effet différé : les entreprises demandent que leurs collaborateurs remettent en cause immédiatement leurs habitudes, leur confort, leur sécurité de leur emploi pour le bien de modes de fonctionnement plus efficaces, plus durables, qui profiteront à l'entreprise et à ses collaborateurs... mais ultérieurement.



Qui pourrait accepter un tel « deal » ? Certains psychologues ont défini l'engagement envers les organisations comme « une soumission librement consentie » ou « de la conformité sans pression »³ - soit le même paradoxe que l'on trouve dans le concept de « gage ». Bref, on acceptera de se sacrifier tant que l'on se sentira impliqué dans la décision, tant que l'on aura eu l'occasion d'y contribuer à un moment donné. Est-ce que cela veut dire que les entreprises devront procéder à un vote démocratique pour toute décision ayant une incidence sur ses collaborateurs ? Bien sûr que non. Cependant, les entreprises ne peuvent s'attendre à susciter de l'engagement si elles refusent de donner aux collaborateurs l'occasion de participer aux processus de prise de décision.

Comment les entreprises suscitent-elles l'engagement ?

Depuis une cinquantaine d'années, Lee Hecht Harrison accompagne de très nombreuses organisations dans tous les secteurs dans la conduite de leurs transformations. Ainsi, nous avons observé l'existence de récurrences qui permettent d'expliquer pourquoi certaines entreprises et certains dirigeants réussissent leur transformation, appuyée par un fort engagement des collaborateurs, alors que d'autres n'y parviennent pas.

D'une part, il existe des organisations disposant d'un faible niveau de conscience, dont les performances historiques (bonnes) ont conduit leurs dirigeants à une certaine auto-satisfaction. Ces organisations font moins attention aux tendances du marché et à l'évolution des attentes de leurs clients. Elles ignorent les signaux annonçant la transformation majeure de leur écosystème et mettent ainsi leur avenir en péril. Ces entreprises ont du mal à identifier

³ J. Freedman & S. Fraser, (1966). « Compliance without pressure: the foot-in-the-door technique »

Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois, « La soumission librement consentie : Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ? » Presses Universitaires de France, 1998

et à répondre à leur besoin de transformation. On les appelle des « organisations statiques ». Sans surprise, ces organisations statiques « étouffent » l'engagement des parties-prenantes internes au lieu de le susciter. Elles ont prospéré en adoptant une culture de leadership de type hiérarchique-directif, car elles n'ont récompensé que la discipline, l'exécution et les résultats à court terme. Par conséquent, elles ne génèrent que très rarement des idées nouvelles ou des innovations car elles sont incapables de créer les conditions nécessaires.

Les organisations statiques peuvent s'améliorer mais elles sont incapables de se transformer⁴

D'autre part, les organisations qui se transforment, soit des « organisations agiles », sont plus conscientes de leur propre vulnérabilité, ce qui incite leurs dirigeants à adopter des comportements dits « contre-intuitifs ». Elles abandonnent certains objectifs et remanient leurs priorités afin de supprimer des obstacles et de donner des opportunités aux managers et aux collaborateurs pour que ces derniers contribuent à la transformation de l'entreprise. C'est la maîtrise qu'elles visent, non pas le contrôle. Elles font confiance aux individus et reconnaissent leurs réalisations, même mineures. Elles acceptent l'incertitude ainsi que les risques, elles apprennent à faire face à l'ambiguïté. Suite à ces décisions et ces engagements, elles créent les conditions nécessaires à l'engagement.

	ORGANISATIONS STATIQUES	ORGANISATIONS AGILES
Viennent de...	une position historiquement dominante, des pionniers habitués à une croissance régulière	une position de challenger, une conscience accrue de leur propre vulnérabilité
S'appuient sur...	l'exécution, le contrôle, la supervision, des cibles	l'enthousiasme, l'envie de contribuer, la confiance, des aspirations partagées
	la rapidité, la discipline	le dialogue, la dynamisme
	de multiples KPI économiques et financiers	très peu de KPI, des signaux et des observations
	la pression	un nombre restreint de priorités renforcées par certains renoncements
	Des injonctions	des tests, des ajustements

⁴ Lee Hecht Harrison : livre blanc intitulé « La Transformation vs. le Changement » 2017

	le dévouement des collaborateurs, crainte de reproches	l'engagement
Sont vulnérables à...	l'épuisement moral, des conquêtes rapides mais peu durables, de l'inertie, l'obsolescence	les à-coups et revirements de situation, les erreurs, la lassitude face à l'instabilité, le chaos
Fondent leur leadership sur	la hiérarchie, le statut, les autorisations	la responsabilisation à tous les niveaux de l'entreprise, les multiples boucles de feedback, la confiance, le droit à l'erreur
Mesurent	principalement les résultats quantifiables, les performances	simultanément l'effort <u>et</u> la valeur créée, si la direction est l'abonne
Peuvent réussir	changements graduels, des améliorations	la transformation

Les organisations agiles qui se transforment, que font-elles différemment des autres pour booster l'engagement ?

Lee Hecht Harrison a pu identifier quatre facteurs critiques mis en œuvre constamment par les organisations agiles qui se transforment afin de d'encourager l'engagement des managers et des collaborateurs.

1. Raconter la transformation comme une aventure

« Pas de doute, je suis plus prêt à m'engager lorsque je comprends tout sur le projet et que l'initiative répond à un enjeu supérieur auquel je peux m'identifier. »

Les organisations qui se transforment mettent en scène leurs projets de transformation comme des aventures pour qu'ils se démarquent des autres projets prioritaires dans lesquels les managers et les collaborateurs sont déjà impliqués. Ces organisations ne confondent pas une aventure à vivre avec les « business plans » ou les objectifs de performance. Un business plan interpelle la partie rationnelle de notre cerveau, alors que l'aventure interpelle nos émotions, nos instincts. Etant donné que le fait de raconter une histoire réveille nos émotions, nous nous identifions plus facilement à la perspective de cette aventure qu'à un objectif business purement rationnel mais évidemment nécessaire.

Les hommes et les femmes se passionnent pour la réalisation d'enjeux supérieurs, quelque chose de « grand et d'audacieux qui décoiffe » qui se situe au-delà de l'horizon habituel : la survie de l'entreprise, la refonte de l'ensemble du secteur, la redéfinition intégrale de du parcours client ou de l'expérience collaborateur, etc. Là, la transparence revêt une importance critique, les dirigeants se doivent de travailler également sur la communication

du sens, le POURQUOI, ainsi que sur la finalité et les efforts attendus des parties prenantes, le COMMENT. Les entreprises qui se transforment font en sorte que les managers et les collaborateurs comprennent rapidement les trois dimensions suivantes :

- Pourquoi cette démarche est inévitable ?
- Quelle en est la finalité ? Quels en seront les bénéfices collectifs ? Qu'apprendrons-nous en route ? In fine, que recevront les individus en contrepartie de leurs efforts ?
- Quel est le prix à payer, ou bien les "sacrifices" sur le plan individuel nécessaires pour réussir la transformation ?

Le chemin vers l'engagement commence par une compréhension réciproque des éléments de cette aventure ainsi que par une prise de conscience de ce que l'on attend de chaque partie prenante.

2. Faire que les dirigeants donnent d'eux-mêmes

« Lorsque je m'engage, c'est un deal. Ça me coûte et il y a une contrepartie que je pense être vitale, ou du moins qui vaut la peine que je fasse des efforts. »

Les organisations qui se transforment savent que la mise en place de bases transparentes, pour que la transformation et l'engagement se concrétise, ne suffit pas à elle seule. « Allez, on y va ! » sont les mots magiques que tout dirigeant veut entendre de son équipe en illustration de leur engagement. Pour arriver là, il reste au dirigeant une grande décision à prendre : **à quel point dois-je m'exposer personnellement pour établir la crédibilité de ce projet de transformation ?**

Lorsqu'on s'engage, la réciprocité est clé : plus on donne de soi-même, plus l'engagement reçu en contrepartie sera fort.

- Osez dire vérité « crue » sur la situation de l'entreprise - l'état du marché, les atouts, les enjeux, les faiblesses, les contradictions etc. Le résultat ? Vos interlocuteurs comprendront que vous les traitez comme des adultes, ce qui renforcera leur volonté de s'engager.
- Supprimez, ou du moins repoussez, certaines priorités déjà connues, et ainsi démontrer que ce projet justifie un certain sacrifice personnel. Les individus voudront toujours suivre un leader qui reconnaît la réalité de leur situation. Au-delà de l'empathie, le fait de montrer que vous comprenez réellement le modus operandi de vos collaborateurs déclenchera l'engagement.
- Indiquez et supprimez certains obstacles qui freinent ou empêchent les collaborateurs et les managers de disposer du temps et de l'énergie dont ils ont besoin pour faire avancer la transformation requise. Si un collaborateur sent que vous l'écoutez, que vous le soutenez, il saura reconnaître vos efforts et redoublera d'efforts.

- Modifiez certains de vos propres habitudes, votre façon de faire, pour coller à l'esprit de la transformation que vous pilotez ; par exemple, s'il s'agit du digital, retirez les systèmes offline du quotidien, etc.
- Prenez des risques, l'aventure deviendra alors réelle, l'enthousiasme de vos collaborateurs grandira.

L'astuce ici, c'est que l'engagement est à la fois un voyage personnel mais aussi un parcours dans un cadre collectif où tout le monde s'observe. Chaque "sacrifice" fait par un dirigeant lui permettra d'accumuler des crédits et de favoriser l'engagement pour arriver à la masse critique des parties prenantes nécessaire pour appuyer la transformation.

3. Prendre du temps au départ pour en gagner ensuite

« Après avoir été informé de l'aventure à laquelle je peux participer, après avoir vu un dirigeant qui s'engage à son niveau, j'aurais quand même peut-être encore des questions, des préoccupations ou des propositions à faire avant de m'engager pleinement. »

Le chemin de l'engagement est un processus lent et non-linéaire, dont les progrès sont peu lisibles au départ. Par conséquent, de nombreuses entreprises tombent dans le piège de perdre patience et d'accélérer trop tôt le processus de transformation. Les organisations qui se transforment savent maîtriser cette impatience, savent consacrer du temps au dialogue à développer avec les parties-prenantes de manière à convertir leur curiosité ou leurs inquiétudes en une source d'engagement durable.

Les organisations qui y réussissent admettent qu'au commencement de toute transformation la population cible est forcément fragmentée en terme d'adhésion au projet, elles empêchent donc leurs dirigeants de tirer trop tôt des conclusions hâtives quant à ceux qui « sont dedans » et ceux qui n'y sont pas. Elles admettent aussi que l'engagement, au début, est versatile et prend différentes formes, et elles l'acceptent. Seriez-vous rassurés de savoir que 99% de vos employés s'enthousiasment pour une opération de restructuration ?

La Sociodynamique nous apprend qu'au cours de la première étape de tout projet de transformation, la grande majorité des acteurs sont des acteurs « passifs », le reste étant divisé entre « supporters » et « opposants ». Alors préparez-vous à de multiples interactions afin de convertir ce groupe « passif » en alliés. Cela prendra du temps et vous devrez faire preuve de patience pour assurer votre rôle de pédagogue.

Parfois, le fait d'accepter, ou mieux encore, de créer les conditions pour mener une première discussion franche et potentiellement houleuse avec les parties prenantes vous permettra de gagner des semaines, voire des mois sur la résistance qui vous attend en aval. Permettre aux parties prenantes de s'exprimer librement à un stade précoce constitue l'un des outils de d'engagement les plus forts. Certains voudront tout simplement exprimer leurs émotions, c'est-à-dire leurs angoisses, leurs craintes de l'échec, leur malaise par rapport aux modèles qui évoluent ; ils voudront que leurs dirigeants les écoutent et reconnaissent ces sentiments, sans forcément chercher à modifier le projet !

4. Laisser de la place et de la liberté pour contribuer

« Plus je serai en mesure de contribuer à la définition de la transformation, plus j'aurai l'impression de me l'approprier. »

On ne peut observer l'engagement des individus que par leurs actions, les dirigeants et les entreprises auront donc tout intérêt à permettre aux parties prenantes de contribuer à la définition de la transformation. Le « POURQUOI » et le « QUOI » sont tous deux acquis, c'est donc autour du « COMMENT » que les collaborateurs pourront apporter des contributions. Il s'agit de délibérément laisser ouverts certains aspects de la mise en œuvre – le périmètre, la voie à suivre, les acteurs... - de manière à permettre aux managers et aux collaborateurs de faire part de leurs réflexions, d'apporter des idées sur les éventuelles manières de faire. Si vous y parvenez, vous serez bien partis pour réussir votre transformation, car ces propositions reflètent une volonté de s'approprier le projet : ce n'est plus un projet, c'est le leur.

« Voici un autre comportement de leadership contre-intuitif : faites confiance et osez lâcher prise ! »

Un projet de transformation approprié par de multiples personnes au sein de l'organisation signifie que le plan n'appartient plus juste à un petit groupe de dirigeants. Dans l'univers de l'entreprise, le mot « confiance » pourrait se définir comme suit : laisser un autre prendre une décision qui vous touche directement, sachant qu'il agira dans les meilleurs intérêts de l'entreprise et que la réciprocité permettra à chacun de garder raison. La confiance se nourrit de preuves.

En tant que dirigeant qui veut et qui doit susciter l'engagement de ses collaborateurs, vous devez d'abord trouver des sujets auxquels ils peuvent contribuer librement – à eux de saisir l'opportunité - puis lâcher prise. Prenez du recul, n'y intervenez pas, laissez-les proposer des idées, faire des propositions. Ensuite vous pourrez toujours vous servir de votre droit de véto.

L'un de nos clients, un DG dans le secteur des assurances en Europe, a démontré la puissance de la confiance sur l'engagement des individus. Son défi consistait à faire évoluer intégralement l'esprit des managers, ancrés dans un leadership de style hiérarchique et directif vers un modèle collaboratif basé sur le coaching et le travail d'équipe. Au lieu de déterminer les quatre piliers du nouveau modèle de leadership, il a décidé de foncier ce rôle à une task-force composé de managers opérationnels. Il a assisté lui-même aux séances en tant que simple participant, il a écouté, il a contribué sans imposer ses points de vue, bref il a lâché prise. Désormais ce style de leadership a été intégré partout dans son organisation, approprié par tous car en parfaite résonance avec les mots des managers. C'est un modèle qui appartient à tout le monde.

Pour résumer, l'engagement peut être la source d'énergie la plus durable au sein de votre organisation.

Sans cette composante vitale, les projets de transformation risqueront de faire du sur-place, sans livrer les résultats escomptés, voire d'échouer totalement.

Il est donc indispensable d'investir du temps et de l'énergie, afin de créer les conditions susceptibles de favoriser l'engagement, pour que chacun s'engage à fond dans cette transformation.



Sources

- Etude Lee Hecht Harrison: « The Leadership Accountability Gap, A Global Study Exploring the Real State of Leadership in Organizations Today » 2017
- C.A. Kiesler, « The Psychology of Commitment, Academic Press, New York, 1971 »
- Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois, « La soumission librement consentie : Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ? » Presses Universitaires de France, 1998
- J. Freedman & S. Fraser, (1966). « Compliance without pressure: the foot-in-the-door technique, Journal of Personality and Social Psychology, » 4, 195-202.
- « La socio-dynamique du changement » Jean-Christian Fauvet avec Nicolas Bühler, Les éditions d'organisation – 1992
- Collins, Jim & Porras, Jerry I. (1994). « Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies. » HarperBusiness

Pour en savoir plus sur nos prestations d'accompagnement pour réussir la transformation de vos ressources humaines, contactez-nous au 01 44 91 50 90 ou rendez-vous sur lhhaltedia.com