

L'EXTENSION



DIAMANT ALPIN



groupe-ecomedia.com

DOSSIER MANAGEMENT

La bienveillance, levier de performance

Décodage

Autoroutes :
péages ou vignette

Économie

Fiscalité
transfrontalière

Écologie

Pas de frontières pour
la qualité de l'air

Bien-vivre

Chanter avec la Comédie
Lyrique Romande

.mars/20

« Il faut traiter les collaborateurs avec équité et bienveillance »

Raphaël H Cohen

auteur du livre "Les leviers de l'engagement" (éd. Eyrolles)

Directeur de la spécialisation Entrepreneurial Leadership du EMBA de l'Université de Genève, Raphaël H Cohen explique comment une approche équitable et bienveillante booste l'engagement.

Pourquoi se focaliser sur l'engagement ?

Plusieurs études ont établi un lien entre niveau d'engagement élevé et hausse de la productivité et des profits jusqu'à 35 %. Selon le professeur Issac Gertz, seuls 23 % des gens en Suisse viennent tous les matins avec l'intention de contribuer au succès de leur employeur, contre 10 % en France et 13 % en Allemagne. Autant dire que les entreprises ont une marge de progression importante. Pour augmenter le niveau d'engagement, il faut traiter les collaborateurs avec équité et bienveillance.

Vous avez été le premier à combiner équité et bienveillance. Pourquoi ?

Ce style de management correspond bien à la mentalité helvétique où la bienveillance est une valeur fondamentale dans la relation au travail. Il n'y a pas de grève, pas de distance hiérarchique importante. C'est une vision qui se retrouve déjà dans l'apprentissage basé sur le compagnonnage : une personne expérimentée apprend à une autre les ficelles du métier dans une relation bienveillante de maître à élève.

Mais un cadre peut-il avoir ce même type de relation au quotidien avec toute une équipe ?

Oui, car quelle est la mission d'un

cadre dans une entreprise ? La direction attend de lui trois choses : la performance, la compliance avec les principes fondamentaux de l'entreprise et que ses équipes soient engagées. Tout cela ne s'obtient pas avec un management qui abuse de son pouvoir. Pratiquer un leadership équitable et bienveillant est à la portée de tout le monde.

Pourquoi insister sur l'équité ?

Ce qui fâche les collaborateurs, ce sont les promesses non tenues, les abus de pouvoir, le favoritisme... Plusieurs études ont montré qu'environ la moitié des collaborateurs n'aspirent qu'à changer d'employeur ou de chef. Par exemple, 26 % des Canadiens préféreraient même que leur chef soit un logiciel plutôt qu'un humain. Parce que le logiciel est bien plus équitable qu'un humain : il n'abuse pas de son pouvoir ; il ne fait pas de favoritisme ; il est prévisible et il fait les choses sans états d'âme. L'équité est indispensable pour avoir des collaborateurs engagés.

Et la Suisse ?

Pas de quoi se vanter puisque la note moyenne attribuée à leur chef par les collaborateurs n'est que de 6,2 sur 10.

Les entreprises sont-elles conscientes qu'elles ont intérêt à modifier leur management ?

Elles commencent à l'être en raison

de différents facteurs, l'un d'entre eux étant la nécessité d'attirer des talents. Or, ceux-ci sont souvent issus des générations Y et Z. Pour eux, avoir le poste de chef ne suffit pas à incarner l'autorité. Ils veulent des supérieurs hiérarchiques exemplaires et un travail qui a du sens. Ces jeunes se disent prêts à démissionner s'ils ne trouvent pas cela au sein de l'entreprise qui les emploie. Le management actuel est une mauvaise adaptation de modèles militaires obsolètes. Mais s'il permet de (mal) vivre ensemble, il n'en est pas pour autant efficace. Aujourd'hui, les collaborateurs veulent être traités équitablement et travailler dans un environnement bienveillant. Par ailleurs, les entreprises sont aussi conscientes qu'elles doivent avoir un management plus réactif, moins centralisé. Il faut donc donner aux collaborateurs une certaine marge de manœuvre, ce qui repose sur une relation de confiance réciproque. Or la confiance ne se décrète pas. Elle se mérite.

Comment un manager peut-il faire ?

Donner à chacun l'envie de donner le meilleur de lui-même. Mon livre présente justement une cartographie des leviers qui favorisent la confiance et l'engagement. Comme il n'y a pas de recette unique, chaque cadre peut ainsi choisir ceux qui lui conviennent.



Comment un cadre peut-il connaître l'engagement réel de ses collaborateurs ? D'autant plus que l'idée que s'en fait un chef est rarement en accord avec celle de l'employé. On a l'impression d'un immense malentendu.

C'est vrai car, jusqu'à présent, la mesure de l'engagement s'est souvent faite par le biais d'enquêtes de satisfaction qui mesurent mal l'engagement suscité par un cadre. Le résultat de ce genre d'enquête permet plutôt d'évaluer comment les cadres traitent leurs collaborateurs pour en déduire si ces derniers sont engagés. Pour mesurer le niveau d'engagement obtenu et pas la manière d'y parvenir, nous avons développé un logiciel gratuit - disponible sur EazyMirror.com - établi à partir de questions

« Ce qui fâche les collaborateurs, ce sont les promesses non tenues, les abus de pouvoir, le favoritisme... »

Raphaël H Cohen

assez simples, par exemple, de 1 à 5, recommanderiez-vous votre chef à un ami qui envisage de rejoindre votre équipe ? Les quatre questions du formulaire sont modifiables et permettent de mesurer facilement le niveau

d'engagement que le chef a réussi à obtenir de son équipe. Le questionnaire garantit l'anonymat. Seul le manager concerné obtient son score et libre à lui de prendre les mesures adéquates pour l'améliorer, par exemple en se formant.

Mais rien ne l'oblige à le faire ?

Effectivement, mais à terme et comme dans TripAdvisor, les meilleurs collaborateurs pourraient légitimement demander aux recruteurs le score d'engagement de leur futur chef. Ce score leur indiquera s'ils seront bien traités. Si le résultat ne leur convient pas ou si l'entreprise ne le met pas à disposition de manière transparente, les talents iront ailleurs. ■

Propos recueillis par Odile Habel