

“Blog PME Magazine 3.10.2020 : Raphael H Cohen”

Serial entrepreneur, professeur, auteur, conférencier et codirecteur du DAS in Entrepreneurial Leadership de l'Université de Genève

raphael.cohen@unige.ch

Un réservoir de productivité inexploité s'avère être bon vaccin anti-crise

Faire chuter l'absentéisme en boostant la productivité est à la portée de tous. Dommage que peu de cadres connaissent cette recette simple mais diablement efficace !

Il existe une stratégie managériale simple qui a pour effet, selon une étude bien documentée de Gallup, de réduire l'absentéisme de 41%, d'augmenter la productivité de 17% et les profits de 21%. Grâce à cette approche, la réduction de l'absentéisme est obtenue sans usine à gaz ou système de suivi personnalisé des absentéistes, comme c'est actuellement souvent préconisé.

Parmi les autres effets vertueux de cette approche managériale, je cite une réduction de 70% des accidents du travail, de 40% des défauts de qualité, de 59% de la rotation du personnel. Et pour couronner le tout, il y a en prime une augmentation du chiffre d'affaires à concurrence de 20%.

La recette pour obtenir tous ces « goodies » est simple : il suffit d'avoir des collaborateurs engagés. L'ennui est qu'une étude récente menée en Suisse romande montre que près de 80% des collaborateurs ne sont pas aussi engagés que ce qu'ils pourraient être. Leur manque d'engagement prive ainsi la plupart des entreprises d'une bonne partie des bénéfices susmentionnés.

L'engagement est ainsi de manière évidente le nerf de la guerre. Comme je me suis efforcé de le montrer dans mon dernier livre, il n'y a pas de recette unique pour obtenir de l'engagement. Il y a toutefois plus d'une cinquantaine de leviers qui peuvent être activés pour augmenter ou, au contraire, diminuer le niveau d'engagement de ses équipes. Chaque cadre doit ainsi trouver l'approche qui lui convient, étant entendu que la seule chose qui compte est le niveau d'engagement finalement obtenu.

Le job d'un cadre étant en effet d'obtenir l'engagement de ses équipes, il apparaît indispensable de vérifier quel niveau il l'obtient. Pour aider ceux qui veulent le mesurer, nous avons mis un outil gratuit à disposition du public : www.EazyMirror.com. Il permet de mesurer le niveau d'engagement en préservant de manière absolue l'anonymat des répondants.

Parmi tous les leviers qui permettent d'améliorer le niveau d'engagement des collaborateurs, il y en a toutefois un qui est peu connu mais qui donne des résultats spectaculaires : l'exploitation des forces de chaque collaborateur. Gallup indique qu'elle multiplie le niveau d'engagement par... six. L'étude de Gallup (qui vend le test Strength-Finder) ne prenait même pas en compte les effets de la version améliorée de la démarche ([Strengths-leadership](#)) qui

donne des résultats encore plus impressionnants. Celle-ci exploite les découvertes récentes de la psychologie positive.

N'étant moi-même pas compétent pour animer des ateliers de strengths-leadership, je peux témoigner en toute liberté de l'impact de ces ateliers dans les programmes [MicroMBA](#) que j'anime, notamment chez Romandie Formation dont [PME Magazine](#) a mentionné quelques projets mis en œuvre.

Les participants affirment de manière unanime que l'expérience vécue dans les ateliers de strengths-leadership animés par Patricia Torres ont été une découverte qu'ils ont particulièrement appréciée. Le dispositif d'identification des forces de chacun mis au point par Patricia Torres les amène à se focaliser sur leurs forces plutôt que de s'épuiser à essayer de combler leurs lacunes. Après la prise de conscience de leurs forces, les participants à l'atelier de strengths-leadership apprennent à mieux en tirer parti au sein de leur équipe. L'impact sur leur motivation a pour effet de booster la productivité tout en améliorant grandement la gratification qu'ils retirent de leur travail. Ces ateliers contribuent aussi à améliorer la dynamique d'équipe et la qualité des relations entre ses membres.

Le strengths-leadership a aussi un énorme avantage : la prise de conscience de leurs forces conduit les participants à considérablement augmenter leur niveau de confiance en eux, ce qui les rend aussi plus résilients. En période d'incertitude sociale et économique, comme c'est le cas actuellement, augmenter la confiance en eux des collaborateurs est le plus beau cadeau qu'on puisse leur faire. Ils sont d'ailleurs toujours reconnaissants à leur employeur de leur faire ce cadeau. Mais c'est aussi un cadeau pour l'employeur car des collaborateurs résilients augmentent la résilience de l'entreprise.

A part aider les participants à mieux réussir leur projet d'innovation ou de changement, mon objectif en introduisant les ateliers de strengths-leadership dans le dispositif MicroMBA était de faire expérimenter aux participants un outil dont ils pourraient ensuite faire bénéficier leurs équipes. Il est amusant de constater que la plupart des participants abordent l'atelier avec scepticisme en se disant qu'ils se connaissent suffisamment bien et qu'ils n'ont pas besoin qu'on leur dise quelles sont leurs forces. Ils réalisent rapidement que ce n'était pas le cas. Ils apprennent surtout à mieux comprendre l'impact de leurs forces sur les autres, qui est d'ailleurs parfois négatif, ainsi que sur les relations avec leurs collègues.

Après plusieurs années d'ateliers strengths-leadership dans les MicroMBA, je suis arrivé à la conclusion que le strengths-leadership est un excellent complément aux [Chartes d'équipe engagée](#) dont j'ai déjà parlé dans une chronique précédente. Chacun de ces dispositifs à lui seul booste le niveau d'engagement mais la combinaison des deux est magique.

Ils représentent ensemble la meilleure protection contre les effets d'une crise comme celle du covid-19. Investir dans la résilience de ses équipes est le meilleur vaccin pour les entreprises.