

## L'invité

## L'art de l'engagement des collaborateurs

Claudio Chiacchiarini\*

Les entreprises prennent un poids de plus en plus considérable dans les sociétés. En comparant le classement 2008 des plus grandes entreprises mondiales et celui des Etats<sup>1</sup>, on constate que les 180 premières entités économiques de la planète comprennent 116 entreprises pour 64 Etats, soit 64% d'entreprises.

Alors qu'en 1990, avant l'énorme impulsion économique créée par la diffusion des nouvelles technologies de la communication, la libéralisation des échanges au niveau mondial et la chute du communisme, les entreprises ne représentaient que 46% des 180 premières entités économiques, soit 83 entreprises pour 97 Etats. La crise financière de 2008, qui a forcé les Etats à injecter des centaines de milliards et à en assumer le prix social, juridique et financier, donne aussi une mesure de l'extraordinaire influence des entreprises.

*Ces entreprises pourraient donc bien être les moteurs d'une nouvelle Renaissance en incarnant des valeurs pour un monde meilleur*

Pendant que les Etats du Nord, en panne d'utopies, semblent se transformer en pompiers de l'économie, les entreprises changent radicalement les sociétés: Internet abolit l'espace et les frontières, le génie génétique révolutionne le vivant, l'ordinateur et le téléphone mobile décroissent vie professionnelle et vie privée.



\*Fondateur de Saisir le temps®

En soi le phénomène ne devrait pas être alarmant. Dès le XIV<sup>e</sup> siècle, les princes et les commerçants avaient fait reculer l'Eglise, qui était à l'époque le ciment des sociétés. Et le mouvement s'est appelé «Renaissance». Mais si l'impact de la Renaissance a été durable et positif, c'est parce que les princes et les commerçants de l'époque, comme les Médicis à Florence, recherchaient autant le profit que le développement de la connaissance et des arts dans la société.

Aujourd'hui, il semble que les entreprises des pays industrialisés doivent aussi rechercher quelque chose de plus que le profit. En effet, les mutations sociales et économiques actuelles les incitent à devenir plus respectueuses, responsables et attractives pour rester compétitives. Compte tenu de leur poids et de leur influence, ces entreprises pourraient donc bien être les moteurs d'une nouvelle Renaissance en incarnant des valeurs pour un monde meilleur, mais par pragmatisme libéral plutôt que pour des raisons morales.

La Migros est un précurseur en la matière. Premier employeur privé de Suisse avec plus de 84 000 collaborateurs en 2008, elle doit en partie son succès durable au fait que, dès sa fondation en 1925 par Gottlieb Duttweiler, elle a toujours cherché à concilier le profit avec l'établissement d'un lien respectueux aussi bien entre producteurs et consommateurs qu'entre dirigeants et collaborateurs.

Par ailleurs, être une entreprise responsable devient une obligation dans un environnement transparent, face à des réseaux de consommateurs informés et mobiles, capables de sanctionner l'irresponsabilité. La marée noire qui touche la côte sud-est des Etats-Unis le démontre. La compagnie pétrolière BP a communiqué

qu'elle «assume toute la responsabilité de la marée noire et la nettoiera». Une telle déclaration aurait été impensable vingt ans plus tôt.

Enfin, l'ouverture des marchés entraîne l'augmentation du niveau de la compétition et du nombre de concurrents. L'entreprise doit devenir plus attractive, non seulement pour conserver ses collaborateurs et ses clients, mais pour attirer de nouveaux cerveaux et de nouveaux acheteurs.

Dans une économie du savoir, le facteur humain est déterminant. Une façon pour l'entreprise de relever de nouveaux défis consiste à susciter l'engagement des collaborateurs. Pour Amartya Sen, prix Nobel d'économie, «l'engagement consiste à dire qu'une personne choisit une action qui, pense-t-elle, lui apportera un degré de bien-être personnel inférieur à celui que procurerait une autre action qu'elle pourrait aussi mener»<sup>2</sup>. Selon l'auteur, le lien entre engagement et motivation au travail est essentiel, autant que le lien entre motivation et productivité. S'engager, c'est agir gratuitement et prendre un risque. Cela ne signifie pas travailler gratuitement, mais se mobiliser intérieurement, sans incitations extérieures. Les individus qui s'engagent donnent le meilleur et sont plus créatifs. Des valeurs de nature qualitative que des incitations quantitatives ne suffisent pas à faire éclore.

Comment susciter l'engagement des collaborateurs dans l'entreprise? Si les politiques de rémunération sont un facteur d'engagement indéniable, leur importance est peut-être surévaluée et leurs excès constituent même un moteur de désengagement. D'un côté, les bonus exagérés stérilisent le talent, de l'autre, le statut de fonctionnaire qui permet de savoir ce qui sera gagné dans 35 ans a quelque chose de pétrifiant.

Sur le plan du travail, l'engagement émerge quand les individus sont associés à la stratégie globale, quand ils évoluent dans un environnement de respect et de confiance, quand ils doivent relever des défis ambitieux et exigeants, quand ils ont le temps, et quand ils peuvent travailler comme des artisans en contrôlant un ensemble de processus. C'est ce qu'a réalisé Apple en constituant de petites équipes transversales actives dans toute l'entreprise qui gèrent à la fois la manufacture des produits, le marketing, la vente et les finances<sup>3</sup>.

En ce qui concerne le management, une étude récente a démontré que «le premier facteur de motivation des travailleurs réside dans le fait de progresser»<sup>4</sup>. Conclusion de l'auteur: les managers gagneraient en efficacité en se mettant au service de leurs équipes pour réduire les obstacles qui les freinent.

Enfin, les leaders et les conseils d'administration des entreprises devraient être les premiers engagés: garder à l'esprit qu'il y a une différence de valeur entre gérer une entreprise et la créer, chercher la cohérence entre leurs actions et ce qu'ils demandent à leurs collaborateurs, trouver l'équilibre entre leur rémunération et leur travail, porter une vision et la partager. Noblesse oblige.

1. *Entreprises selon le chiffre d'affaire*, «Fortune Global 500» (publié en 2009); *Etats selon le PIB*, FMI; en milliards de dollars.
2. Amartya Sen, «Ethique et économie», PUF, 1993.
3. Owen Linzmayer, «Apple Confidential 2.0», No Starch Press, 2008.
4. Teresa Amabile, «What Really Motivates Workers», Harvard Business Review, janvier-février 2010.