



Améliorer la sélection et la formation des managers

Publié le lundi 26 janvier 2015 10:03

Par Marcel Lucien Goldschmid, PhD, directeur de MTC

«Une entreprise qui se veut concurrentielle doit trouver les moyens de stimuler l'esprit de chaque employé», Jack Welch, ancien CEO de General Electric.

Un des plus grands défis auxquels doit faire face toute organisation, c'est d'assurer un engagement réel de chacun de ses collaborateurs. En fait, la motivation des employés conditionne le succès de toute entreprise. Que ce soit les contacts avec les clients, la qualité du travail, la performance et la productivité, la collaboration et l'ambiance au sein d'une équipe ou l'absentéisme, tout dépend du degré d'implication quotidienne de sa main d'œuvre.

Or, les résultats des recherches sur ce sujet sont loin de nous rassurer. Gallup [1], par exemple, a révélé dans sa plus récente enquête au niveau mondial, dans 142 pays, des résultats alarmants: seuls 13% des employés sont engagés, 63% ne le sont pas et 24% sont activement désengagés. Il n'y a qu'une petite fraction qui travaille avec passion, s'estime connectée avec son entreprise, contribue aux innovations et fait progresser l'organisation. Une grande majorité des employés ne s'impliquent pas vraiment dans leur travail et ne font essentiellement que du présentéisme. Pire, les collaborateurs activement désengagés, qui sont quasiment deux fois plus nombreux que les motivés, ne sont pas seulement malheureux, mais entravent et sapent le travail de leurs collègues engagés.

Les coûts colossaux de ce désengagement actif pour les Etats-Unis sont estimés à 550 milliards par année, pour l'Allemagne à 186 milliards et pour le Royaume-Uni à 112 milliards [2]. Le degré d'engagement affecte fortement le comportement des collaborateurs: un niveau bas est associé à des taux élevés d'absentéisme, de rotation, d'accidents, de défauts et du vol, ainsi qu'à un mauvais service à la clientèle.

Variations dans les degrés d'engagement

Il y a des différences importantes selon les régions, par exemple, aux Etats-Unis, au premier rang, les engagés représentent 30% d'engagés et 18% d'activement désengagés, en Europe de l'ouest ils sont 14%, respectivement 20%, en Afrique du Nord 10% et 35% et en Chine, en bas de l'échelle, à seulement 6% d'engagés et 26% de personnes activement désengagées.

Au sein de l'Europe, on trouve d'abord le Danemark avec 21% d'engagés et 10% d'activement désengagés, la Suisse à 16% et 8%, l'Italie à 14% et 18%, l'Allemagne à 14% et 24% et tout en bas, la France avec seulement 9% d'engagés et presque trois fois plus d'activement désengagés à 26%.

Par ailleurs, aux Etats-Unis, *les femmes* (32%) sont plus engagées que les *hommes* (28%) malgré des inégalités persistantes en leur défaveur par rapport aux salaires et promotions. La *taille de l'entreprise* influe également sur le degré d'engagement, les plus petites entreprises et unités de travail avec moins de 10 collaborateurs enregistrant la plus forte implication des travailleurs.

Les raisons de ce manque d'engagement

Gallup pointe du doigt directement *le management* comme principal responsable de cette crise : le processus de sélection des managers et leur pratique quotidienne sont en inadéquation flagrante avec une conduite d'hommes et de femmes qui inspirerait et motiverait les collaborateurs. Au moins 70% de la variance de l'engagement est dû aux managers. Une seule personne sur dix possède le talent pour diriger des collaborateurs. Plus de 80% du temps, les entreprises échouent à nommer la personne qui possède les capacités requises [3]. Le PDG de Gallup, Jim Clifton, l'exprime ainsi: «les organisations essayent tout ce qui est imaginable pour résoudre le problème de motivation au travail, sauf désigner la bonne personne en tant que manager.»

Le plus souvent les chefs d'équipe ou de département sont choisis en fonction de leur expertise technique, alors qu'un éventail de compétences beaucoup plus large est nécessaire pour réussir la fonction de manager, y compris de bonnes aptitudes en matière de relations interpersonnelles, d'écoute et de communication.

La formation et le coaching des managers avant et après leur nomination fait cruellement défaut. Comment se fait-il que pour devenir comptable, auditeur, informaticien, ou tout autre professionnel, une intensive formation de base est requise suivie d'une formation continue, alors que pour les managers, une profession tout aussi exigeante, quelques jours ou semaines de formation sembleraient suffisants? Paradoxalement, dans la mesure où les managers bénéficient de congés de formation, les cours qu'ils suivent portent fréquemment, de surcroît, sur le même domaine *technique* que leur spécialisation! Les lacunes des managers, notamment par rapport aux «*soft skills*» *et au leadership* se révèlent dans leur difficulté ou leur incapacité à motiver et à impliquer leurs collaborateurs dans leur travail, à les inspirer, à s'intéresser à eux, à les coacher.

Comment augmenter l'engagement des collaborateurs

Ce qui précède montre clairement que la *sélection des managers* doit être repensée en profondeur. Désormais il s'agit de mettre l'accent beaucoup plus sur leur intelligence émotionnelle, leur capacité à communiquer et leur faculté à diriger et motiver une équipe. Quand ces qualités humaines font défaut, des compétences techniques, même supérieures, ne produiront pas le niveau d'engagement, la passion du travail bien fait et le désir de contribuer à la progression de son entreprise.

La formation et le coaching des managers avant et après leur désignation, doivent devenir beaucoup plus intensifs et se focaliser sur leurs capacités de prendre soin de leur équipe et les aider à prospérer. En outre, ils ont besoin d'acquérir des compétences managériales, telles que la délégation, le coaching de leur équipe, la gestion du temps, du stress, du changement et des conflits. Ils doivent aussi apprendre à exprimer leur reconnaissance pour les contributions de leurs collaborateurs, à les responsabiliser et à favoriser leur autonomie.

On sait depuis longtemps que les augmentations de salaire, les bonus et autres offres périodiques aux employés ne renforcent pas leur engagement, tout au plus peuvent-ils prévenir la démotivation à court-terme. La véritable motivation dépend du sens du travail, de sa finalité et du plaisir qu'il procure, des réalisations et du sentiment d'être respecté et apprécié.

Ces ingrédients nécessaires pour assurer l'engagement des collaborateurs sont intimement liés aux comportements des supérieurs directs. C'est avant tout à ces derniers qu'incombe la mise en œuvre et l'entretien des conditions de travail favorisant la motivation des travailleurs. Et il est indispensable que la direction les en tienne responsables.

Des procédures inadéquates de recrutement des collaborateurs, faire correspondre correctement les exigences du poste de travail aux qualifications des candidats, représentent une cause non négligeable du faible engagement des employés. Quand ils ont l'opportunité de faire ce qu'ils font le mieux, leur performance se trouve fortement améliorée (cf. Buckingham, 2011; Rath, 2007).

«Chez Facebook, nous nous concentrons sur les compétences innées de nos collaborateurs et nous consacrons nos forces managériales à identifier les moyens qui leur permettent d'exploiter ces forces au quotidien».

Sheryl Sandberg, COO of Facebook

Finalement, sans surprise, *le bien-être* sur le lieu du travail constitue un autre facteur lié à l'engagement. «C'est le catalyseur que les entreprises doivent cultiver – des employés qui se sentent bien et arrivent à une performance optimale tous les jours...ceci diminue la flambée des coûts de la santé et permet à leur productivité de monter en flèche» [5].

Conclusions

- Le faible degré d'engagement des travailleurs au niveau mondial est alarmant.
- Les organisations doivent tout entreprendre pour améliorer la motivation des collaborateurs afin de réduire les énormes coûts résultant de leur désengagement.
- Les employés engagés démontrent une plus grande productivité, profitabilité et satisfaction de leurs clients, ainsi qu'une rotation et un absentéisme plus faibles.

- Les entreprises avec un nombre élevé de travailleurs engagés obtiennent des bénéfices par action en hausse.
- Afin d'enrayer la dégradation des conditions de travail et d'augmenter le niveau de motivation, il est impératif et urgent de mettre en œuvre une meilleure sélection des managers, ainsi qu'une amélioration de leur formation.
- Accroître le bien-être des collaborateurs, une meilleure adéquation entre compétences des collaborateurs et exigences du poste de travail, ainsi que le développement des talents, contribueront davantage encore à renforcer leur engagement et leur envie de se soucier de la qualité de leur travail et de leur productivité.

Références

- Buckingham M. (2011), **StandOut : The Groundbreaking New Strengths of the Strengths Revolution**, Thomas Nelson, Har/Pscédition.
- Rath T. (2007), **StrengthsFinder 2.0**, Gallup Press

[1] www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx

[2] www.gallup.com/services/178514/state-american-workplace.aspx

[3] www.linkedin.com/pulse/20140430125809-14634910-nothing-fixes-a-bad-manager

[4] www.linkedin.com/pulse/20140802162919-15251082-the-high-cost-of-stress-in-the-workplace

[5] www.gallup.com/businessjournal/180146/memo-executives-boosts-employee-engagement.aspx

Pour en savoir plus: www.management-training-coaching.ch