

Daniel Held

Développer et piloter l'implication des collaborateurs

Paru dans : Employeur Suisse, 8.4.1999

La valeur ajoutée apportée : le vrai défi pour les ressources humaines

Depuis plusieurs années, on assiste à une multiplication des publications, des méthodes et des outils en matière de ressources humaines. Et pourtant, on a souvent l'impression qu'il n'y a rien de nouveau, et surtout que la position des ressources humaines dans l'entreprise n'est guère renforcée. Après les périodes de restructuration, où les ressources humaines ont occupé un rôle essentiel pour mener à bien ces opérations, la tendance fut plutôt au démantèlement des structures, au profit de la rentabilité : pas grand-chose ne prouvait que les investissements consentis étaient vraiment profitables à terme pour l'entreprise.

Les discours furent nombreux pour plaider le contraire : négliger l'humain aurait des conséquences graves à long terme ; la démotivation, la peur et le stress semblaient généralisés. Mais en même temps, les bénéfices des entreprises atteignaient des résultats record.

La conclusion évidente, c'est que la relation entre une véritable gestion des ressources humaines - et notamment le développement des compétences, du management et de l'organisation - et le succès économique, ne semble pas évident, même si tout le monde s'accorde à parler de l'Homme comme richesse principale de l'entreprise.

*Le temps semble donc venu pour les ressources humaines d'entrer dans une logique nouvelle : celle de la **mesure concrète de l'impact des actions** entreprises par le management et leur organisation, sur les collaborateurs, au même titre que le marketing, la vente, la production ou les résultats financiers.*

Le modèle de la performance globale

Le modèle de la performance globale, inspiré du « Balanced Scorecard¹ », constitue à cet effet un outil essentiel. Il identifie 4 axes clé de succès durable pour les entreprises:

- Les résultats financiers
- L'efficacité des processus internes
- La satisfaction et la loyauté du client
- La performance et le développement des collaborateurs.

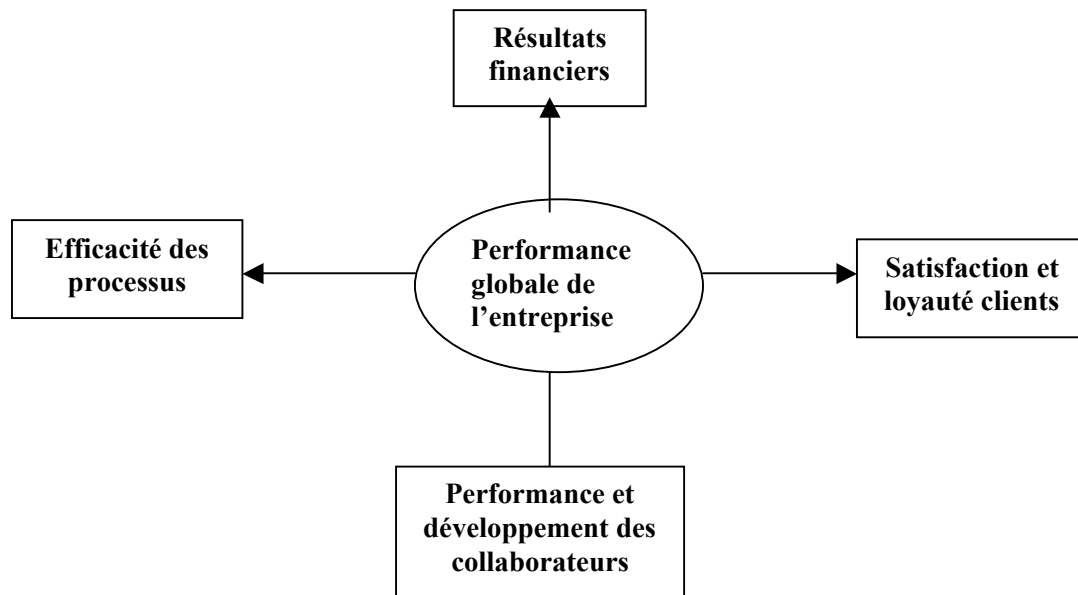
En d'autres termes, cela signifie qu'une stratégie d'entreprise doit se décliner sur ces 4 axes ; mais aussi qu'il s'agit d'évaluer sur ces 4 axes quels sont les résultats obtenus par cette stratégie (cf. figure 1):

- **Résultats financiers** : sont mesurés en général très bien par le contrôle de gestion et la comptabilité analytique et financière
- **Efficacité des processus** : sont en général mesurés de manière rigoureuse par des indices de productivité ou des indicateurs objectifs de qualité

¹ R.S. Kaplan, D. P. Norton, Harvard Business School Press, 1996

- **Satisfaction et loyauté des clients** : le plus souvent, appréciée ex-post par les résultats des ventes ou les feedbacks de clients; dans les services, mesurée parfois par le biais d'enquêtes de satisfaction
- **Performance et développement des collaborateurs** : en général, appréciés par le seul feeling ou les feedbacks recueillis.

Figure 1 : Le modèle de la performance globale



Les indicateurs à construire dans chacun des domaines seront basés sur le modèle général, mais ils seront spécifiques à l'entreprise, en ce sens qu'ils doivent parfaitement mesurer les résultats de la stratégie définie.

Précisons que les deux premiers axes relèvent de dimensions objectives ; les deux derniers de dimensions subjectives, de perceptions qu'il s'agit d'objectiver.

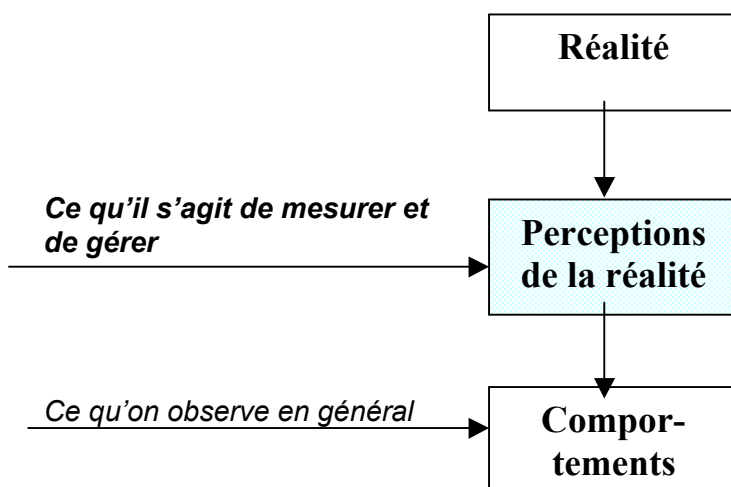
En effet, la satisfaction d'un client est liée à sa propre perception des prestations reçues, des comportements observés. Et il n'est pas rare de voir deux personnes ayant bénéficié de prestations similaires porter un jugement très différent sur elles. C'est pourquoi il est essentiel de dépasser le stade des seules réclamations pour appréhender, par des enquêtes, la satisfaction des clients et la probabilité qu'ils restent fidèles. Les enquêtes clients, menées de manière très régulière, visent aussi à permettre à l'entreprise de réagir vite en cas de problèmes, sans attendre d'avoir perdu le client au profit de la concurrence. De telles enquêtes sont assez simples à construire, dans la mesure où ce qui est mesuré (la satisfaction par rapport aux prestations et la décision future de la renouveler ou non) est assez précis.

Les perceptions des collaborateurs

Concernant les collaborateurs, la problématique est similaire, mais le sujet beaucoup plus complexe, car le champ d'investigation est beaucoup plus large et les rapports de causalité sont loin d'être évidents: quels sont les facteurs qui ont *réellement* de l'influence sur l'efficacité et la productivité de l'organisation concernée (ce ne sont pas forcément les mêmes dans chaque entreprise)?

Une fois les hypothèses formulées, on cherchera à cerner les perceptions des collaborateurs concernant les éléments définis. En effet, ce sont les perceptions que les collaborateurs ont de la réalité qui sont déterminantes et pas la réalité elle-même. Ces perceptions influencent les comportements. Et ce sont les comportements que l'on peut observer quand on est client, supérieur ou collègue (figure 2).

Figure 2 : Réalité, perceptions et comportements



Par exemple, il est fréquent que les collaborateurs perçoivent que leur niveau de salaire est insuffisant, même si objectivement ils sont très supérieurs au marché. Cette perception résultera d'un manque de contact avec la réalité, de la comparaison (objective ou imaginée) avec des collègues considérés comme mieux payés, ou simplement d'une insatisfaction plus profonde. Cette perception sera déterminante, plus que la réalité. Et c'est cette perception qu'il s'agira d'influencer (en augmentant les salaires, en favorisant la transparence ou en agissant encore sur d'autres causes beaucoup plus importantes de mécontentement).

L'implication a remplacé la satisfaction

Depuis plusieurs décennies, nous sommes à la recherche de la manière la plus efficace d'obtenir un rendement accru de la part des individus.

Au début du siècle, la *motivation* semblait liée au salaire (Taylor). Puis, on s'est rendu compte que, pour être motivés, les êtres humains appréciaient la considération (Mayo) et qu'il existait une hiérarchie des besoins (Maslow). Herzberg a distingué les facteurs de motivation intrinsèques (liés au travail, à son utilité, ...) et les facteurs d'ambiance (p.ex. le climat de travail, le salaire, ...), qui sont avant tout des facteurs de démotivation.

Dans les années 70, caractérisées par la haute conjoncture et des mouvements syndicaux assez forts, les entreprises ont avant tout cherché à assurer la satisfaction des

collaborateurs, en améliorant les conditions de travail, espérant de la sorte réduire les tensions sociales et garantir la production.

Il n'a cependant guère été possible de constater ni une augmentation de l'efficacité, ni une baisse de l'absentéisme. On a en effet trouvé des « satisfaits » peu productifs et des insatisfaits qui l'étaient bien davantage.

C'est pourquoi, depuis quelques années, la notion d'**implication** commence à s'imposer : elle présuppose à la fois l'adhésion à la mission et aux objectifs de l'entreprise et une réelle recherche de résultats. C'est cette notion qui est à la base des approches les plus prometteuses dans le domaine des ressources humaines : *les collaborateurs s'engagent, avec leur identité propre et en valorisant leur potentiel, au profit d'une identité collective – celle de l'entreprise – dont ils partagent la finalité, les valeurs*². Ils s'approprient leur mission et leurs responsabilités.

Améliorer la productivité, la qualité, le service aux clients et assurer un apprentissage permanent des Hommes et des structures devient alors aisé.

Ces idées restent le plus souvent au niveau des discours. Aujourd'hui, seule une minorité d'entreprises a gardé la notion d'implication au centre de ses préoccupations. Le souci de rentabilité à tout prix, la poussée vers des grandes fusions - pour affronter un marché mondial – les a en général reléguées sur les rayons des bibliothèques.

Implication et confiance

Faut-il pour autant renoncer à la notion d'implication, avant que celle-ci n'ait réellement commencé à exister ?

Certainement non. En effet, le désarroi et le désengagement de collaborateurs à fort potentiel dans des organisations qui ont abandonné leur réelle raison d'être pour une finalité purement économique est souvent grand. Des solutions nouvelles mais praticables sont ardemment recherchées.

C'est ainsi que les très grands groupes tentent souvent de recréer des unités à taille humaine, qui ont leur finalité, leur mission propre, leur identité, dans lesquelles les gens se sentent à l'aise, aux objectifs desquelles ils peuvent adhérer et pour lesquelles ils sont prêts à s'engager.

Mais il ne s'agit pas de « réinventer » simplement une solution qui a fait ses preuves par le passé. Les choses se sont profondément modifiées. Si, voici quelques décennies, des collaborateurs avaient besoin réellement d'appartenir à une organisation, à une famille, aujourd'hui l'identification passe par des chemins très différents, qui visent à reconnaître l'individualité de chacun et sa contribution au profit de l'ensemble.

En d'autres termes, l'implication signifie de la part de chacun un comportement d'acteur responsable dans le cadre d'une relation de **partenariat**, et non plus de dépendance. Cette relation est par définition basée sur la **confiance**. Or, c'est précisément cette confiance qui a le plus été ébranlée récemment, en raison des décisions, attitudes et comportements des directions et des cadres.

² Pour une présentation des principales approches, voir p.ex. M. Thévenet, *Audit de la culture d'entreprise*, Les éditions d'organisation, 1985 et J. M. Fourgous & B. Iturralde, *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*, Les éditions d'organisation, 1991

Les composantes de l'implication

Les facteurs liés à l'implication varieront évidemment selon la culture du pays, le métier de l'entreprise et le niveau professionnel des collaborateurs. Par exemple, des spécialistes dans un centre de recherche ne fonctionneront pas de la même manière que des collaborateurs dotés d'une responsabilité purement opérationnelle.

La recherche et l'expérience pratique nous ont montré que 4 domaines influençaient le degré d'implication des collaborateurs. Ces domaines permettent de construire des **critères** de mesure objectifs des perceptions des collaborateurs, d'où pourront résulter des actions d'amélioration concrètes (fig. 3):

- 1. Compréhension de la stratégie et adhésion (orientation et management de la performance):** pour pouvoir réellement s'impliquer dans une organisation, au point d'en devenir un acteur autonome et responsable en toutes circonstances, il est indispensable de comprendre le métier de l'entreprise, son environnement, sa stratégie, ses valeurs, et d'y adhérer.
- 2. Le partage des valeurs clé de l'entreprise et la satisfaction (l'environnement de la performance):** une entreprise se caractérise par des valeurs plus ou moins fortes en ce qui concerne les produits, la technologie, la maîtrise des processus, la qualité et le sens du client. Partager ces valeurs devient un gage d'implication et permet l'identification. L'encadrement sur ce plan fera œuvre d'exemple et d'agent de liaison. Au niveau des valeurs humaines, on pourra appréhender les notions d'identification avec son employeur (le sens de l'appartenance), la solidarité, mais aussi les éléments de satisfaction, ou plutôt d'insatisfaction (puisque c'est par ce biais que s'exercera l'influence s'il y en a une)³.
- 3. Responsabilité et autonomie (appropriation de la performance):** l'implication présuppose en premier lieu la responsabilisation complète sur les activités dont le collaborateur a la charge. Elle s'étend ensuite à son autonomie, qui se traduit par sa volonté, sa capacité et l'encouragement reçu de prendre des initiatives et de proposer des idées nouvelles, de les développer voire de les mettre en œuvre, en ayant conscience des contraintes de coût et de productivité. La structure et le mode de gestion de l'entreprise, ainsi que le rôle du management, sont les éléments décisifs à ce niveau.
- 4. La confiance et le changement (Les conditions pour le développement de la performance):** l'implication présuppose en fin de compte de la *confiance* : dans les Hommes qui dirigent l'entreprise et dans les orientations qu'ils prennent ; dans l'avenir de cette entreprise ; dans l'avenir de son propre rôle dans l'entreprise; dans son management direct ; dans ses propres capacités à se développer et à progresser ; dans l'envie et la possibilité de partager ses expériences, ses idées ; dans le changement à tous les niveaux ; ...

³ L'insatisfaction peut perturber la qualité des relations de confiance, la volonté de s'impliquer, mais n'est en aucun cas la cause de l'implication ni de l'efficacité.

Figure 3 : Le modèle de l'implication

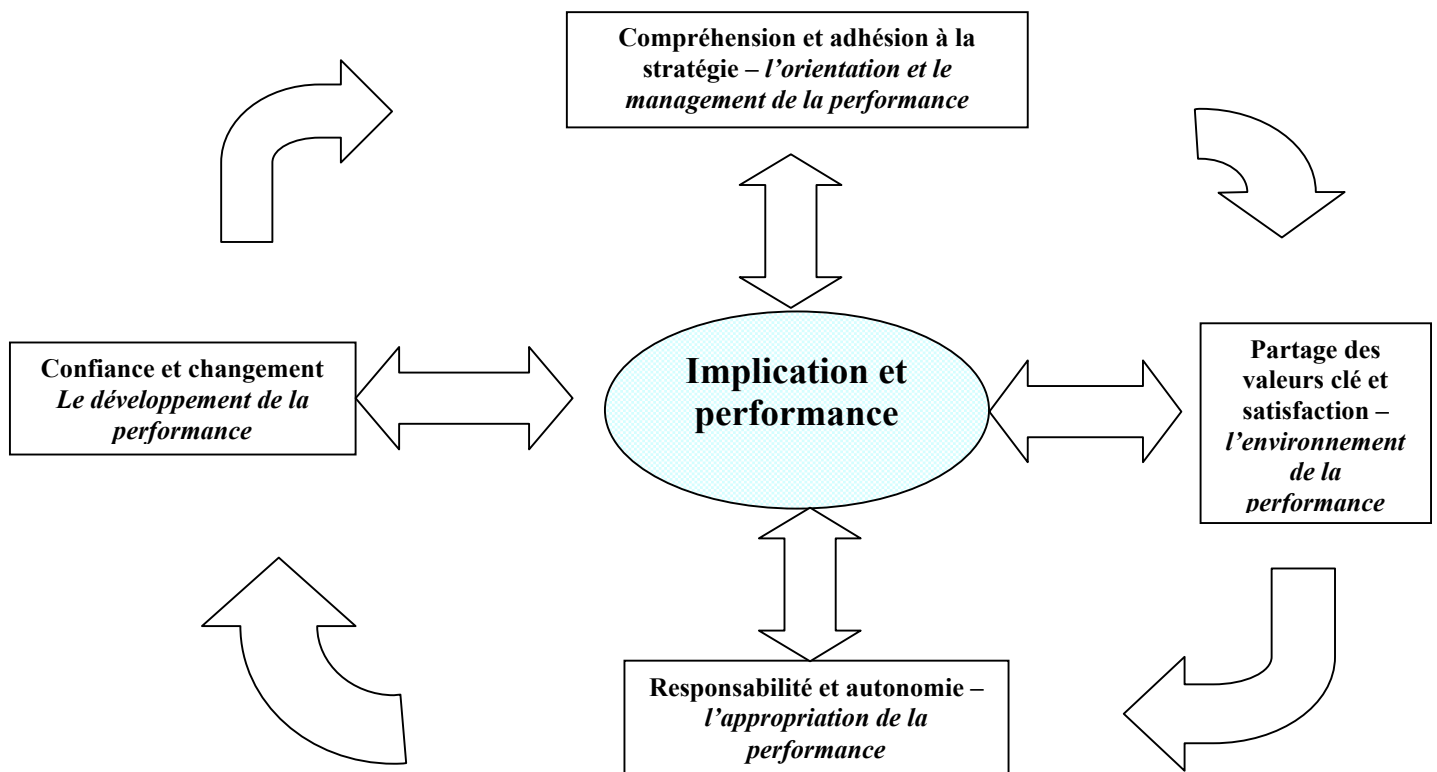


Tableau 1 : Exemples de critères destinés à mesurer l'implication:

Organisation et management de la performance : Compréhension de l'organisation et de la stratégie ; Adhésion à la stratégie ; Confiance dans la capacité de la Direction à piloter le changement ; ...

Environnement de la performance : Orientation clients ; Identification avec l'entreprise ; Satisfaction avec l'environnement de travail ; Confiance dans l'avenir de l'entreprise ; ...

Appropriation et optimisation de la performance : Utilisation des compétences ; Solidarité d'équipe ; Responsabilité individuelle sur son travail ; Autonomie et valorisation des initiatives ; ...

Développement de la performance : Amélioration des processus ; Ouverture au changement ; Efficacité des processus d'apprentissage ; Perspectives de développement ; ...

Ce modèle constitue la base de travail pour définir, compte tenu des valeurs et stratégies de l'entreprise, les critères à mesurer et à piloter afin d'obtenir, au travers d'une implication des collaborateurs, une contribution optimale à sa performance globale et durable de l'entreprise. Le modèle utilisé sera spécifique à l'entreprise et reflètera une formulation de sa propre vision de l'organisation et de la manière dont elle veut valoriser son potentiel humain.

Mesurer l'implication

L'implication constitue donc une notion assez complexe, mais beaucoup plus performante que celle de la satisfaction (objet des enquêtes dites de « climat social » que l'on connaît habituellement).

Si l'on considère que l'implication constitue une dimension essentielle pour le succès de l'entreprise, il ne suffit plus d'en parler. Il faut agir et évaluer les résultats de son action.

Mais comment fait-on pour mesurer des dimensions qualitatives de manière fiable et objective ?

C'est là qu'interviennent les spécialistes. En effet, c'est à eux qu'il incombera de transformer la vision et les objectifs de la direction en **critères** mesurables (*voir tableau 1*), qui formeront le *tableau de bord de l'implication des collaborateurs dans l'entreprise*. Cet outil constituera l'un des axes clés du pilotage de la performance globale de l'entreprise.

Dans un premier temps, le tableau de bord permettra d'établir un diagnostic précis de la situation (*état des lieux*), sur la base duquel sera défini un plan d'action, et de suivre l'évolution dans le temps. L'impact des mesures et décisions prises pourra ainsi être évalué précisément et les corrections indispensables apportées.

Un tel outil s'impose de plus en plus, dans des organisations complexes et décentralisées, voire organisées en réseau, comme un outil de gestion indispensable pour garantir à la fois **l'autonomie et la cohésion**, et assurer *une valorisation et une mobilisation optimale du potentiel humain*. Il doit aussi permettre d'éviter le « balancier » permanent entre centralisation et décentralisation.

Par ailleurs, la méthode permet également d'apporter un regard nouveau sur la structure des effectifs, au travers d'une *typologie ad hoc* construite à partir du regroupement des individus ayant un profil de réponses similaire. La catégorisation qui en résulte permet de différencier les collaborateurs (de manière anonyme) selon leur degré d'implication et d'ouverture au changement notamment.

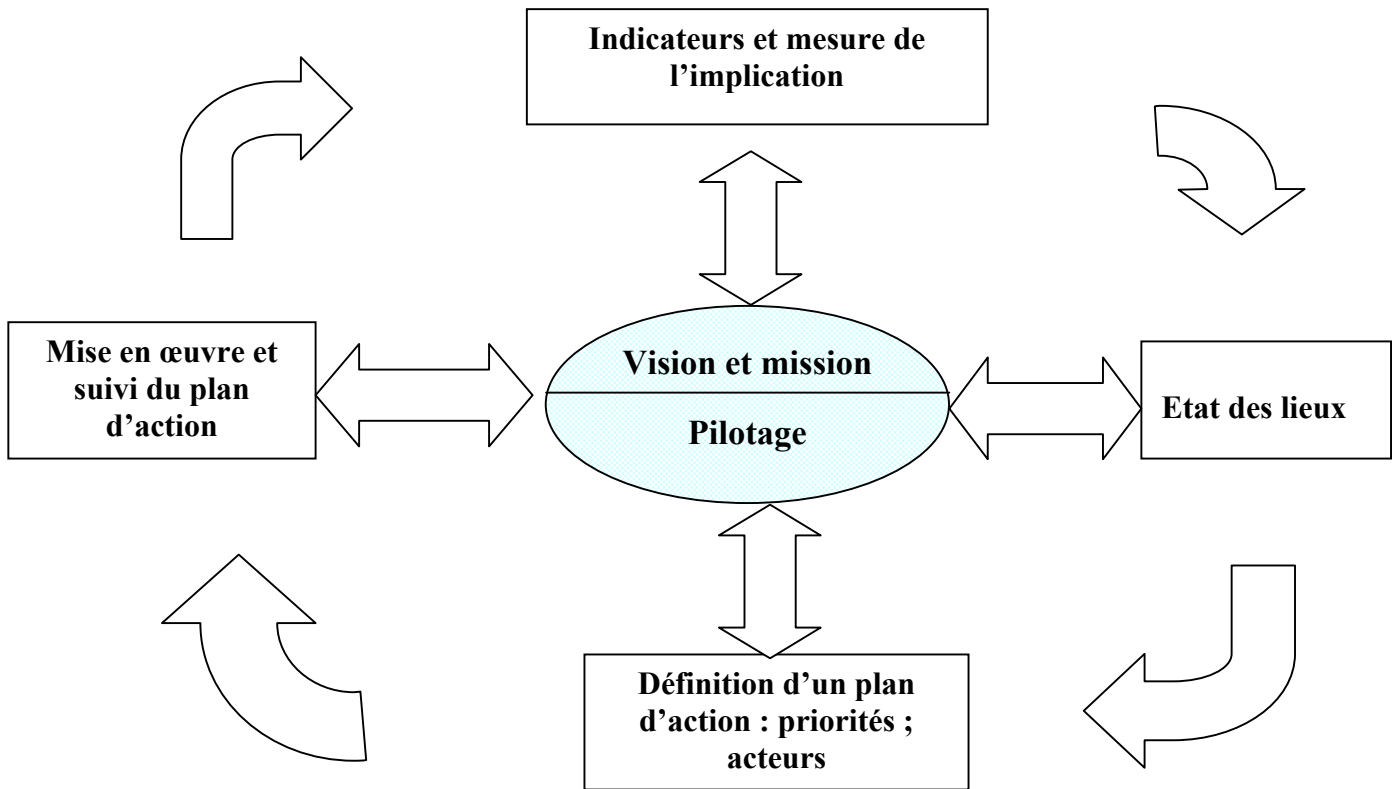
La Direction sait alors clairement dans quelles catégories/secteurs elle pourra compter sur des valeurs sûres, où elle disposera à la fois du plus grand potentiel de progression – mais en même temps des plus grands risques de départ – sur quels acteurs elle peut s'appuyer et où elle devra compter avec des résistances.

La manière d'aborder un changement en sera inévitablement influencée.

La *figure 4* illustre le processus complet de pilotage et de développement de l'implication.

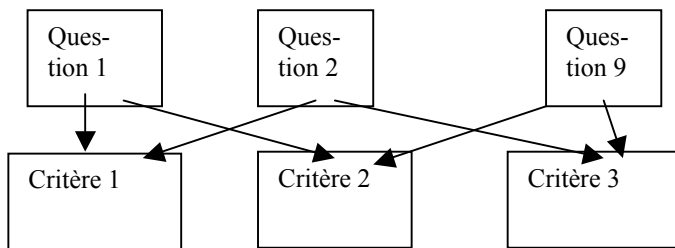
Sur la base de la vision et de la mission, on définit des indicateurs, dont la mesure permet la réalisation d'un état des lieux A (diagnostic, mesure des indicateurs, typologie des collaborateurs). Sur cette base, après avoir défini les priorités et les acteurs qui peuvent contribuer au changement, on définit un plan d'action. Sa mise en œuvre, et le pilotage associé, permettent de faire évaluer la situation, vers un état B – qui fait l'objet d'une nouvelle mesure à la fin de la période.

Figure 4 : Le processus de pilotage et de développement de l'implication



Les méthodes

La mesure des critères définis présuppose *la construction d'un questionnaire adapté*. Chaque question contribuera à la quantification d'un ou de plusieurs critères.



Ce dernier peut être soumis aux collaborateurs sur ordinateur dans une salle de passation (solution idéale, pour pouvoir poser suffisamment de questions afin de stabiliser les critères ; mais aussi pour éviter toute collusion dans les réponses et favoriser la spontanéité, - qui seule permet d'exprimer réellement les perceptions des collaborateurs), directement sur écran - par intra- ou internet - à la place de travail (dans les secteurs où chacun est équipé, ce qui permet de minimiser les pertes de temps et d'obtenir les réponses dans les délais les plus courts), ou sur papier, qui reste la solution traditionnelle la moins coûteuse à court terme, mais certainement pas la plus performante.

Les questionnaires doivent impérativement, afin de garantir la confidentialité - donc la sincérité des réponses - être collectés par un organisme externe, ou à tout le moins neutre au sein de l'organisation.

Afin d'assurer la prise en compte des intérêts de chacun, la clarté de toutes les questions, une confiance dans le sérieux de la démarche et dans les règles du jeu définies, ainsi qu'un

taux de participation maximal, on inclura dans le comité de pilotage du projet des représentants de chacune des catégories de collaborateurs.

Un retour sur investissement considérable...

Le retour sur investissement d'une telle démarche est garanti dans le temps (2 à 3 ans), grâce à :

- la prise en compte systématique des perceptions des collaborateurs
- la concentration des actions sur quelques axes prioritaires (maximum 3 ou 4 par période), qui auront un effet de levier maximum
- l'attention accordée à tous les niveaux à une gestion et à une valorisation optimale du potentiel humain, mais aussi à l'innovation managériale qui peut en résulter
- au développement d'une véritable relation de confiance entre la direction et les collaborateurs
- à l'intégration dans l'action des collaborateurs au plus fort potentiel d'engagement et de changement.

... à certaines conditions

Mais ce retour sur investissement présuppose un engagement de la direction à jouer la transparence, à accepter des feedbacks parfois peu flatteurs, à mettre en œuvre un plan d'action et à en mesurer les résultats concrets.

Progresser vers l'implication

Si l'implication constitue un objectif stratégique pour l'entreprise – et la grande majorité des directeurs d'entreprise rencontrés le prétend – encore convient-il de mettre en œuvre une stratégie concrète en la matière. Celle-ci peut transformer profondément les structures de l'entreprise, les processus et les comportements requis.

C'est pourquoi un accompagnement des dirigeants au début d'une telle démarche est largement conseillé, de manière à ce qu'ils soient préparés à recevoir le feedback et à faire évoluer le cas échéant certaines de leurs pratiques de management, assistés dans l'élaboration de leur plan d'action et « coachés » dans sa mise en œuvre.