

L'essentiel

By RH&M

Rendez-nous les Bisounours!

La Fondation Jean Jaurès a publié le 23 janvier dernier une étude réalisée par l'ifop à sa demande. Cette étude, qui a été largement commentée, traite de la relation au travail des Français.

Une des conclusions la plus reprise est relative à la place de celui-ci dans leur vie : elle passe, globalement, de très importante à importante. Il y a donc un recul.

Au-delà de ce constat, il me semble plus intéressant d'interroger la cause de ce recul. L'ifop nous dit que, contrairement aux idées reçues ; les salariés restent impliqués et voire très impliqués au travail... mais qu'ils ont d'autres aspirations. En dehors du travail bien sûr, en souhaitant accorder plus de temps à leur famille et à leur vie personnelle et également au travail. Cet aspect retient particulièrement l'attention. Au travail, les salariés souhaitent trois choses : du sens, plus d'autonomie et de la reconnaissance pour leur engagement et leur contribution. Sur ce dernier point, il est d'ailleurs intéressant de noter le décalage entre la perception de cette contribution par le collaborateur d'un côté et par son manager et donc l'organisation de l'autre. Cela pourrait faire l'objet d'un article à part.

Si l'on reprend les trois attentes des salariés, elles ont un élément en commun : le manager. Il appartient au manager de donner du sens à l'action, d'expliquer pourquoi les objectifs fixés ou les tâches demandées sont importantes, de laisser des marges de manœuvre à ses équipes pour leur permettre de développer leurs compétences et d'utiliser leur plein potentiel et enfin de les guider dans et après l'action par la pratique du meilleur signe de reconnaissance : le feed-back. Le feed-back permet au collaborateur de faire le point sur son action : ce qui a marché et comment le reproduire mais aussi ce qui n'a pas fonctionné comme prévu, ou n'a pas atteint les résultats escomptés et comment faire mieux la prochaine fois.

Posé de cette manière, il n'y a pas débat : le recul de la place du travail dans la vie des Français est imputable aux managers...

Mais pourquoi n'y arrivent-ils pas alors même que les réseaux sociaux leur prodiguent tous les jours des dizaines de posts pour leur expliquer comment faire et comment être ?

Visiblement, si on écoute les salariés, lire des posts à vocation bien souvent commerciale ne suffit pas.

Alors, que faudrait-il de plus ? Je ne prétendrais certainement pas avoir la réponse ultime ou la solution miracle. Elles n'existent pas.

Je peux en revanche proposer quelques pistes et un modèle. Pour les pistes, elles sont à peu près connues. La première repose sur l'entreprise et sur une direction en particulier : la direction des ressources humaines. Et plus précisément sur le département formation. Le management n'est pas une aptitude innée. C'est une somme de savoir-faire et de savoir être qui s'apprennent et s'entretiennent. Et dans une culture qui a pour habitude de promouvoir des experts (techniques, commerciaux, sectoriels...) dans des rôles de managers, former et reformer, ceux-ci sont essentiels pour professionnaliser la pratique managériale de l'organisation.

La seconde piste repose sur l'équipe de direction. En effet, les comportements des dirigeants inspirent directement ceux de leurs collaborateurs. Qui inspireront à leur tour leurs équipes. Il est donc primordial que l'équipe de direction se forme et impose des comportements managériaux inspirants et exemplaires. C'est la source même d'une culture managériale positive et saine. Si un dirigeant prend le temps de donner (et de recevoir) du feed-back, ses pairs et ses collaborateurs en feront autant. Si l'équipe de direction a le courage de sanctionner les profils performants et toxiques, alors le signal sera clair dans toute l'entreprise.

Quant au modèle, j'ai déjà eu le plaisir de l'évoquer avec quelques clients : c'est celui des Bisounours. Quel consultant (avec un peu d'expérience, voire un peu d'âge...) n'a pas entendu cette phrase : « on n'est pas chez les Bisounours ici !!! ». Sous-entendu : nous, on est des durs, ça ne rigole pas !

Certes.

Je trouve dommage de ne pas se reconnaître dans un Bisounours.

Pourquoi ? Parce que le Bisounours management permettrait peut-être, en partie, de répondre aux nouvelles aspirations des collaborateurs mises en avant par l'étude de l'ifop.

En effet, qu'est-ce qu'un Bisounours ? Au-delà d'une boule de poils vedette sur les petits écrans dans les années 80, un Bisounours est un symbole : celui de l'Amour au sens de la Philia de Platon.

L'Amour de l'esprit de l'autre. Une philosophie qui implique d'accueillir l'autre avec un crédit d'intention et une lecture positive de ses actes. Pour comprendre comment cela se joue concrètement, il suffit de se référer à quelques-unes des valeurs prônées par les Bisounours : la confiance, le respect de sa propre parole et d'autrui, le partage, l'entraide et le pardon.

Si être un manager Bisounours signifie être un manager qui accorde sa confiance à son équipe, qui respecte sa parole et respecte les autres (ses pairs, ses collaborateurs, son management), qui est collaboratif et prêt à donner un coup de main et, surtout, qui promeut le droit à l'erreur, alors je rêverais d'être un Bisounours. Et je crois profondément que bon nombre de salariés aimeraient être managés par un Bisounours.

Ce propos peut sembler naïf et il l'est sûrement un peu : je suis de ceux qui croient qu'il faut une part de rêve pour avancer. Néanmoins, mes échanges avec des opérationnels et des managers de première ligne ou intermédiaires sont totalement en ligne avec les conclusions mises en avant par la Fondation Jean Jaurès : il ne faudrait pas grand-chose pour libérer pleinement les énergies et créer encore plus d'engagement chez les salariés.

Je ne pense pas que les collaborateurs ne soient pas engagés, je crois qu'ils expriment une forme de lassitude face aux murs qu'ils rencontrent pour faire leur métier. Ces murs viennent notamment des excès du contrôle dans l'entreprise aujourd'hui : toujours plus de reporting, toujours plus de processus et d'organisation, de consignes qui enferment et, bien sûr, de moins en moins de confiance.

L'engagement des collaborateurs n'est pas un acquis, c'est un capital.

Comme tout capital, il nécessite de l'attention pour pouvoir fructifier et délivrer son plein potentiel. Cela ne requiert pas nécessairement des investissements financiers conséquents. Cela requiert avant tout un effort de chacun, manager et collaborateur.

Un premier pas pourrait être que chacun d'entre nous s'autorise à être un peu plus Bisounours. Faites le test : accueillez les demandes et initiatives de vos collègues, collaborateurs ou managers avec bienveillance et crédit d'intention. Faites leur confiance. Et voyez ce qu'il advient...

Du fond du cœur, je vous souhaite plein de Bisounours dans votre parcours professionnel !

Et promis, la prochaine fois, je vous parlerai de Oui Oui...

Thibault Chêne, Directeur, Eight Advisory

L'essentiel *By RH&M*

