

Une organisation humaine peut-elle se transformer sans engagement durable de ses parties prenantes ?

Par Sylvie Deyon

Quelle que soit sa taille, son activité ou son marché, chaque organisation sait qu'elle doit **se transformer à une vitesse prodigieuse** pour anticiper ou suivre les contraintes (de marchés, réglementaires, technologiques, environnementales), les nouveaux entrants dans son écosystème, les exigences de ses utilisateurs et clients, etc.

Ces transformations impactent de multiples dimensions : **l'organisation, les processus, les modes de management, les comportements et la gouvernance elle-même**. Face à cela, les instances de gouvernance ont bien conscience qu'elles doivent pleinement impliquer l'ensemble de leurs parties prenantes (collaborateurs, actionnaires, fournisseurs, clients). **Néanmoins elles sont souvent démunies pour passer de l'intention à l'obtention de cet engagement...**

Nous constatons souvent dans nos interventions un écart entre ce que les organisations décrètent et la réalité opérationnelle.

Reprenons à ce titre l'étude **Gallup sur l'Engagement des Salariés*** publiée en 2013 et réalisée sur un panel de 230 000 salariés issus de 142 pays, qui reste toujours d'actualité : 91% des salariés français - contre 86% en moyenne pour le panel européen - se disaient plus ou moins désengagés dans leurs entreprises, plaçant la France en 18^{ème} position sur les 19 pays européens sondés.

En France, le pourcentage de salariés engagés est de 9% (contre 14% au niveau européen). 65% sont désengagés et 26% sont activement désengagés.

L'indice socioéconomique IBET©** (Indice de Bien-Être au Travail) – valeur allant de 0 à 1 - traduit quant à lui la performance de l'engagement des parties prenantes et permet un comparatif sectoriel des entreprises, sur les bases statistiques officielles DARES/CNAMTS.

Indicateur important, le bien-être des salariés au travail est une composante intrinsèque de la pérennité et de la compétitivité d'une entreprise. Par convention, cet indice révélateur de l'engagement doit être supérieur à 0,85.

Avec un IBET© de seulement 0,78 en 2013, **le désengagement socio-organisationnel pour les 18,3 millions de salariés du secteur privé représente un coût de 11 000 € par salarié et par an (soit 10% du PIB 2013).**

Face à ses résultats, l'enjeu pour les entreprises est doublement stratégique :

- **Ouvrir encore plus l'entreprise vers l'extérieur** et repenser largement les relations existantes avec ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents, etc. Les relations auparavant verticales deviennent de plus en plus horizontales et la création de valeur résulte de cette évolution des positionnements : par exemple un sous-traitant automobile initialement au service d'un constructeur devient force de proposition et acteur de l'innovation du même constructeur automobile.

- **Impliquer durablement les collaborateurs**, sans lesquels aucune transformation ne pourra se faire en profondeur. Avec pour objectif premier pour les leaders d'augmenter le nombre de salariés engagés. L'étude Gallup 2013 - confirmant celle faite en 2008-2009 - a en effet mis en évidence deux principes fondamentaux :
 - o La réussite financière d'une entreprise et la satisfaction client sont directement corrélées au niveau d'engagement de ses salariés.
 - o L'engagement des salariés favorise l'innovation et dope ainsi la performance de l'entreprise.

Alors, comment favoriser une mobilisation des acteurs ainsi que leur engagement ?

1. Assez classiquement, des premières pistes ressortent :
 - **Dessiner et partager une vision fédératrice**, et la communiquer avec pédagogie pour permettre à chacun de la comprendre et de pouvoir y contribuer efficacement.
 - **Mettre en place un dispositif efficient de veille sur son champ d'activité**, afin d'en tirer régulièrement des informations utiles pour lancer de nouveaux projets dans lesquels pourront s'engager les collaborateurs.
 - **Mettre en œuvre une démarche d'innovation et de conception raisonnée** pour aller au-delà des réponses classiques. Celle-ci s'appuie sur les connaissances existantes - connues ou méconnues -, alimentée par de nouvelles connaissances, et permet aux acteurs concernés de se nourrir pour imaginer et réussir de nouveaux produits, systèmes ou services innovants gratifiants.
 - **Faciliter régulièrement la collaboration** des équipes à l'interne comme à l'externe, verticalement autant qu'horizontalement.

2. L'entreprise peut également profiter de cette période propice aux projets de transformations, puisqu'il existe une réelle **opportunité** à s'emparer de **projets stratégiques comme matériau mobilisateur et collaboratif du changement, en y associant l'ensemble des parties prenantes.**

Le premier projet créateur de valeur qui nous vient à l'esprit est la mutation digitale - projet d'envergure impactant les métiers et les comportements. Si ce projet est incontournable pour toute organisation qui veut perdurer, il en existe bien d'autres, citons par exemple la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) - élément de valorisation du capital immatériel des organisations.

Transformer ces projets en facteurs de succès dépend de l'objectif initial. Ces projets transverses constituent de **formidables opportunités fédératrices et catalysatrices de changement organisationnel, dans la mesure où ils ne sont pas impulsés dans le seul objectif réducteur de répondre à des obligations réglementaires, juridiques ou concurrentielles.**

3. Il s'agit enfin de penser conjointement business et humain, en se centrant sur les hommes et pas seulement sur les résultats. Plusieurs raisons à cela, identifiées dans l'étude Gallup :

- Le **taux d'engagement des salariés dépend pour 70% du comportement de leurs managers**. Il est donc vital de prendre constamment soin de la chaîne managériale, à tous les stades (recrutement, formation, accompagnement des managers).
- **Selon** des recherches menées par Gallup sur 10 millions de clients et 10 millions d'employés dans le monde, **les salariés engagés dans leur entreprise favorisent la fidélité de leurs clients**. Chaque salarié est donc le meilleur ambassadeur de son entreprise et le client peut devenir lui-même engagé. La conjugaison des engagements salariés/clients peut ainsi doper fortement la performance d'une entreprise.

Comme nous l'observons régulièrement dans nos interventions, chaque cas est unique et est fonction de l'histoire, de l'activité et des potentialités de chaque entreprise.

Provoquer les opportunités pour rendre les salariés acteurs de leur entreprise et contributeurs de sa valeur constitue le chemin à suivre.

Faciliter l'émergence pilotée d'idées novatrices et créatrices de valeur, permettre de les expérimenter, de les mettre en œuvre et de les réussir sont des facteurs clés pour susciter un nouvel engagement. Et celui-ci peut concerner les collaborateurs mais aussi engager les clients, les partenaires fournisseurs et les actionnaires.

Une chose est sûre, les déclarations d'intention ne suffisent pas !

Nous savons que conquérir l'engagement de ses collaborateurs et partenaires est bien délicat dans des organisations matricielles dont la complexité n'a cessé de croître depuis 50 ans... mais il y a nécessité, plus que jamais à l'obtenir.

Dans ces grands chantiers à mettre en œuvre, notre conviction, confortée par notre expérience terrain, est que **toute transformation réussie d'une organisation humaine passe inévitablement par l'engagement durable de l'ensemble de ses parties prenantes**. Leur pleine réussite dépend de la capacité qu'aura toute organisation à s'appuyer sur **l'intelligence collective mobilisée et engagée de tous ses acteurs**, pour concevoir **avec audace sa nouvelle organisation agile et efficiente**.

Pour toute information : sylvie.deyon@ask-partners.com / 06 45 39 09 96

**« State of the Global Workplace : employee engagement insights for business leaders worldwide » – Gallup, Inc. – 2013 – gallup.com.*

*** apicil.com/documents/10184/120577/Regards+d'experts+IBET*