

Ré-engager les salariés nécessite une véritable transformation de l'entreprise

La crise du Covid a fait émerger les attentes latentes des salariés. Brutalement l'entreprise prend conscience qu'elle est en décalage avec les attentes de la société. Crise sociale, qui entrave gravement son fonctionnement car elle ne sait plus générer l'engagement nécessaire de ses salariés. Crise sociétale, car l'entreprise, dernier bastion du projet collectif, ne sait pas répondre aux aspirations individuelles des salariés. Si elle échoue à réconcilier projet collectif et attentes individuelles, par définition extrêmement diversifiés, elle risque de se désunir.

Temps de lecture : minute

29 décembre 2023

En réalité, l'entreprise garde le même mode de fonctionnement depuis 80 ans. L'invention du contrôle de gestion a permis le développement de la fonction financière qui a elle-même facilité une croissance forte des entreprises. Cette tendance trouve aujourd'hui ses limites. Des kpis innombrables, des tableaux de bords de dizaines de pages, des process en trop grand nombre emprisonnent managers et salariés dans un carcan administratif qui étouffe créativité et initiative, rendant le travail moins intéressant alors même que les collaborateurs sont de plus en plus qualifiés en ayant passé de nombreuses années de formation initiale.

Afin de surmonter cette crise, l'entreprise doit mettre en phase son projet collectif avec les aspirations individuelles de ses salariés, réinventer le rôle du manager en le mettant en cohérence avec la partie du projet stratégique qu'il est en charge de mettre en œuvre et modifier son

organisation afin de limiter le nombre d'étages hiérarchiques générateur de silos enfermant les collaborateurs strictement dans une spécialité étroite.

Donner des responsabilités en limitant le top-down à la stratégie et aux objectifs essentiels de l'entreprise et en favorisant le bottom-up qui permet aux salariés de mettre en œuvre initiative et créativité.

Reconnaître chacun des salariés à travers ses compétences et ses résultats afin de lui permettre une évolution, au sein de l'entreprise, qui corresponde à ses capacités et à ses attentes.

La stratégie d'entreprise, ambitieuse, claire et réaliste, doit être déclinée à chaque nœud de l'organisation afin que chaque équipe et salarié comprenne quel est son rôle et identifie facilement la nécessité et l'efficacité de son action.

Dans le même temps, chaque individu sera reconnu par son management dans ses compétences, résultats et aspirations. Le reconnaître, c'est l'écouter, entendre ses propositions et ses besoins, lui proposer des objectifs cohérents avec la stratégie, sans le noyer sous une avalanche de process, lui proposer une évolution motivante au sein de l'entreprise et les formations individualisées lui permettant de progresser.

Le monde complexe dans lequel l'entreprise évolue nécessite d'avoir, à tous les niveaux de l'entreprise, des prises de décisions qui prennent en compte de multiples paramètres, souvent contradictoires. Une vision transverse nécessite un périmètre de fonctionnement large, interdisant les silos si fréquents dans les grandes entreprises.

La spécialisation à outrance crée des silos qui vont générer une multiplication d'étages hiérarchiques rendant la prise de décision lente et complexe. Les multiples réunions interminables réunissant les représentants de chaque silos ne font que générer d'autres réunions sans

pouvoir prendre de décision. Les décisions ne pouvant être prises à un étage remontent lentement à l'étage supérieur et finissent par emboliser une Direction Générale qui doit alors décider de tout.

Déconcentrer l'entreprise, élargir les périmètres de responsabilités et limiter drastiquement le nombre d'étages hiérarchiques deviennent une condition essentielle de l'entreprise résiliente. Plutôt que de spécialiser les métiers à outrance, il apparaît infiniment plus efficace de créer des pôles de compétences transverses proches du client.

Ainsi, reconnaître chaque collaborateur, lui donner des responsabilités plus transverses au sein d'une organisation aplatie et le laisse faire preuve d'initiative sont les conditions nécessaires à un engagement renouvelé dans l'entreprise.



À lire aussi

Seulement 7 % des Français sont engagés au travail



MADDYNEWS

La newsletter qu'il vous faut pour ne rien rater de l'actualité des startups françaises !

[JE M'INSCRIS](#)

Article écrit par Guillaume Sarkozy