



PIERRE MERCIER,
managing director
COMPUTER PROFILE
pierre@computerprofile.com

BRUNO VAN MARSENILLE,
managing director
SIZE COMMUNICATION
bruno@sizecom.be

Tous des numéros?

Le constat est douloureux: depuis une petite dizaine d'années, nous avons l'impression que certains patrons de grandes entreprises ont oublié leurs bouquins de management et la fameuse pyramide des besoins de Maslow, même si cette théorie reste discutable.

En 1943, le psychologue Abraham Maslow élaborait une théorie sur la motivation reposant sur une pyramide à cinq niveaux. D'après lui, on cherche d'abord à satisfaire tous les besoins d'un niveau donné avant de penser à ceux situés au prochain niveau de la pyramide. Mais quels sont ces différents niveaux?

Sans surprise, le premier niveau consiste à satisfaire des besoins physiologiques comme boire, manger, dormir et se réchauffer. Le deuxième concerne la notion de sécurité, tant physique que psychologique. Cela englobe le logement, la sécurité d'emploi, la sécurité sociale, la protection physique et la stabilité familiale. Le troisième niveau évoque la notion de besoin d'appartenance sociale et de reconnaissance. On retrouve le besoin d'aimer et d'être aimé, d'avoir des amis, de faire partie d'un groupe, d'une entreprise. Le quatrième niveau correspond au besoin d'estime: "Besoin de s'occuper pour être reconnu, d'avoir une activité valorisante dans le domaine du travail ou dans celui des loisirs. Il s'agit en particulier du besoin de se réaliser, de se valoriser (à ses propres yeux et aux yeux d'autrui) à travers une occupation." Le dernier niveau représente le besoin d'auto-réalisation: "Besoin de poursuivre certains apprentissages avec l'implication du goût de l'effort, d'apprendre de nouvelles techniques et d'avoir des activités purement désintéressées. Besoin de communiquer avec son entourage et de participer, ne fût-ce que modestement, à l'amélioration du monde."

Or, que perçoit-on autour de nous, chez nos amis, nos clients, nos fournisseurs, parmi les candidats rencontrés lors d'interviews de recrutement? Une seule et même chose: la frustration. Pour reprendre la pyramide de Maslow, on dépasse difficilement le deuxième niveau. Aujourd'hui, on se rend au travail pour gagner sa vie, pour l'échange monétaire que cela nous procure, mais certainement pas pour s'auto-réaliser.

Il faudra donc payer toujours plus cher ses employés pour les garder car pourquoi rester fidèle dans un tel contexte? Vous n'êtes finalement qu'un numéro. La société n'a pas de

mémoire, elle ne se souvient pas de vos succès de l'an dernier, qui concernent l'exercice fiscal passé et donc déjà enterré. D'ailleurs, on ne cherche pas non plus à vous retenir. Dans cette approche, vous êtes interchangeable. Pour certains managers, c'est parfois l'occasion de tout casser et d'avoir une bonne excuse pour ne pas atteindre les objectifs fixés. On repousse le problème à l'année prochaine et on en profite pour faire venir ses amis dans l'entreprise.

Pourtant, tout comme vous mesurez la satisfaction de vos clients, vous pouvez mesurer celle de vos employés. Dans un article paru dans *BusinessWeek* intitulé "Votre entreprise est-elle en bonne santé?", Suzy et Jack Welch (ex-CEO de General Electric) citent trois indicateurs majeurs à surveiller quelle que soit la taille de votre entreprise: l'implication des employés (*employee engagement*), la satisfaction des clients et votre trésorerie.

"Aucune entreprise ne peut gagner sur le long terme sans des employés dynamiques qui croient dans le projet de l'entreprise et savent comment le mener à bien." J. et S. Welch recommandent d'effectuer une fois par an une enquête anonyme sur un échantillon représentatif d'employés, pas pour les interroger sur des points de détails tels que la qualité de la cafeteria ou l'accessibilité au parking, mais bien sur leur engagement vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise et de la qualité des opportunités de carrière. Ils donnent d'ailleurs des exemples concrets de questions à reprendre: "Pensez-vous que les employés adhèrent et supportent complètement les objectifs de l'entreprise? Trouvez-vous que l'entreprise s'occupe bien de vous et vous offre des opportunités pour progresser? Pensez-vous que votre travail quotidien est en adéquation avec le projet exprimé par les dirigeants dans le rapport annuel?" J. et S. Welch concluent en disant que les meilleures études doivent finalement trouver une réponse à la question suivante: "Sommes-nous bien tous sur le même bateau?"

Que ce soit pour mesurer la satisfaction des clients ou celle des employés, nous constatons que ces enquêtes existent très souvent au sein des grandes entreprises, mais qu'aucune action ne semble prise quelles que soient les conclusions. Ces enquêtes ne servent apparemment à rien. Si vos employés quittent le navire, la frustration ambiante doit pourtant ressortir dans ces études. Mais qui veut l'entendre? ■

“Aujourd’hui, on se rend au travail pour gagner sa vie, pour l’échange monétaire que cela nous procure, mais certainement pas pour s’auto-réaliser.”