

« Chacun décide pour lui-même de s'engager dans son job ou pas... »

« À la recherche de l'engagement perdu ? Comment réinventer le tandem entre manager et DRH ? » Tels seront les sujets abordés par Bernard Coulaty lors de la première HR Fair organisée par Htag et Références le 20 novembre. Ancien DRH, aujourd'hui professeur à l'IESEG School of Management, l'orateur est l'auteur de plusieurs ouvrages remarquables sur le sujet.



Bernard Coulaty sera orateur lors du tout premier salon RH à Bruxelles le 20 novembre. © D.R.

Dans son dernier ouvrage – *Engager pour transformer* (publié en 2024 aux éditions EMS), Bernard Coulaty proposait des clés pour « repenser une fonction humaine mieux partagée entre managers et DRH, transformante pour les organisations et les personnes, et créatrice d'engagement pour tous ». « Dans ma vie professionnelle, j'ai notamment été responsable RH pour des sites de production chez Danone, racontait-il à l'occasion du congrès Human Day de Lille dont Htag était partenaire média. Mon métier, ce n'était pas de créer des process, mais d'être sur le terrain au plus proche des managers, des chefs d'équipe et des contre-maîtres pour, au quotidien, identifier comment on pouvait (re)motiver et créer de l'engagement dans leurs équipes. J'y ai acquis la conviction que l'engagement n'est pas un enjeu transactionnel, mais bien un sujet de transformation de l'entreprise. Il s'agit de transformer un système

organisationnel, un environnement de travail, les postures et les comportements pour donner aux gens l'envie de s'engager pour vous. »

Sept péchés capitaux

C'est dans cet esprit que l'ancien DRH devenu professeur parle de « fonction humaine partagée » entre des experts RH influents et des managers créateurs d'engagement, ce qui doit amener tous les acteurs – y compris le collaborateur dans son travail – à se réinventer. « Que peut-on faire pour que les gens ne viennent pas comme des touristes au travail, comme de simples visiteurs dans l'entreprise, comme de purs consommateurs d'expérience collaborateur ?, interpelle-t-il. L'ambition doit être qu'ils se considèrent comme de véritables acteurs de l'entreprise. »

Mais voilà : le problème, estime Bernard Coulaty, c'est que les DRH comme les managers se sont largement dispersés au gré des modes qu'il qualifie de « sept péchés capitaux de l'organisation ».

Et de les énumérer : le

bonheur au travail – « Personnellement, je préfère parler du bonheur du travail bien fait », dit-il ; l'entreprise libérée – « Sous-entendu : libérée des managers considérés comme toxiques, mais on les a remplacés par des process, eux aussi souvent toxiques » ; l'agilité – « Alors que la culture doit être solide et forte et qu'on ne change pas les valeurs au gré des événements » ; le sociétal – « Souvent confondu avec le social » ; le virtuel – « Parce qu'on travaille n'importe où, n'importe quand et parfois n'importe comment » ; la diversité et l'alignement – « Qui sont en fait les deux faces d'un paradoxe : quand la culture est forte, la diversité est moins évidente car vous avez des profils de leaders et de managers très forts et, donc, la diversité et l'inclusion devient plus compliquée. Quand on fait de la diversité, l'alignement est moins évident. »

Donner l'envie d'y aller

Aux yeux de l'auteur, la fonction humaine est une coproduction. « Il faut être conscient qu'on ne peut

pas engager quelqu'un. On peut essayer de le motiver, de manière transactionnelle. Mais s'engager, ce ne peut être que lui qui le décide. Chacun décide pour lui-même de s'engager ou pas... pour ce manager, pour cette entreprise, pour ses collègues, pour un projet, etc. Il faut donc donner l'envie d'y aller ». Un premier acteur créateur d'engagement, c'est l'organisation. « N'est-elle pas de nature trop bureaucratique ? N'impose-t-elle pas des excès de reporting ? Autrement dit, donne-t-elle de l'air aux gens pour qu'ils puissent s'engager ? L'engagement, ce n'est pas d'abord et avant tout de la psychologie. C'est l'environnement que l'on a autour de soi. Si, en tant que collaborateur, je ne peux pas expérimenter ; si mes erreurs sont stigmatisées, je ne vais pas y aller ! »

Le N+1 coach d'équipe

Deuxième acteur de l'engagement essentiel : le manager. « Comment gérer les gens qui ont envie de rester dans l'entreprise ? Comment gérer les gens qui ont envie de la quitter ?

Comment gérer les gens dont on a envie qu'ils restent ? Et comment gérer ceux qu'on préférerait ne pas retenir ? Le drame est évidemment de ne pas arriver à fidéliser les plus engagés. S'assurer qu'il y a un alignement entre les stratégies de la direction et les comportements sur le terrain ; assurer qu'il y ait de l'inclusion dans les équipes – car la diversité, c'est bien ; mais l'inclusion, c'est mieux ; casser les silos entre les différentes fonctions de l'entreprise pour faciliter la collaboration. Ce sont là les leviers clés de l'engagement, bien plus que le bien-être et la qualité de vie au travail qui sont des facteurs d'hygiène. Ils apportent de la satisfaction et une certaine rétention, mais pas un vrai engagement. »

Autre levier pour le manager : l'adoption, d'une posture de coach. « Mais, bien entendu, le manager doit d'abord être un manager. Et donc manager. Recadrer quand il faut recadrer. Faire en sorte que les objectifs soient atteints. Les bases du management subsistent. Vient ensuite le leadership. C'est autre chose : une posture inspirante, afin de faire en sorte qu'on s'engage pour vous, de créer de l'appropriation. Un des moyens de l'appropriation réside dans la posture de coach. Tu viens avec un problème et tu vas repartir non pas avec des solutions, mais avec des réflexions pour que tu puisses identifier des options et y travailler. C'est d'ailleurs bien souvent ce que font les RH sans le savoir, un peu comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir. Par l'influence. »

Par Christophe Lo Giudice

Pour écouter Bernard Coulaty, rendez-vous à la première HR Fair, ce 20 novembre à Autoworld. Participation gratuite, sur inscription ici : www.hrfair.be