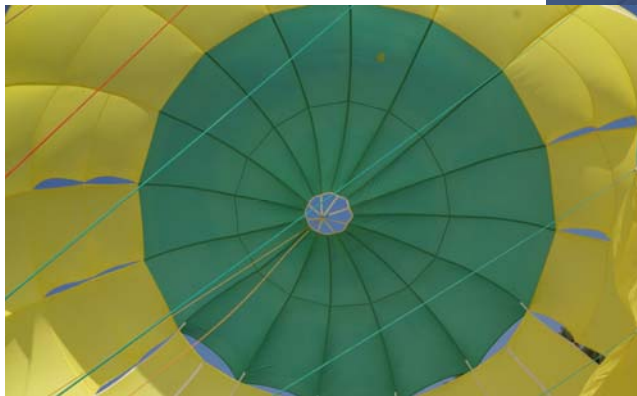


Authenticité et performances professionnelles

Replacer l'être humain au cœur de l'organisation



Perceptions par les employés
Incidences sur les
performances professionnelles
Messages de management

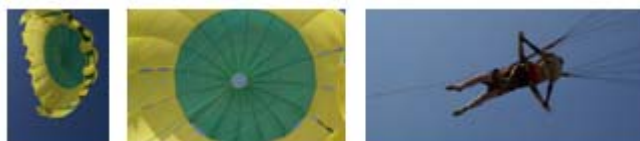
living performance

Résumé

Je serrais la barre sans forcer, j'étais très calme et détendue et je me sentais merveilleusement bien.

J'ai lâché la barre juste une seconde pour vérifier la vitesse à l'instant où Cliff m'a assuré à la radio que mon lancement était correct et que je devais m'approcher de la zone d'atterrissage.

Cindy Cole Deering,
deltaplaniste, dans
www.ushpa.aero.



“Soyez leader, rentable et parfait”

De la machine implacable à l'organisme durable

L'entreprise actuelle doit répondre à un ensemble d'impératifs qui l'handicapent. Celui, entre autres, d'être le *leader* du marché grâce aux innovations et d'y parvenir de manière *rentable* face à la pression continue des concurrents à faible coût. L'obligation d'être *parfait* paraît moins évidente - un grand nombre de managers continuent de penser que cela signifie qu'il faille être invulnérable, impliquant que les erreurs ou la demande d'aide sont, par exemple, les signes d'une faiblesse impardonnable. Et que la recherche de feed-back entraîne un jugement négatif quasi-garanti.

D'après qui ? De plus en plus de preuves rassemblées par Krauthammer suggèrent que l'énergie pour réaliser l'impossible - avec pour résultat qu'un grand nombre d'entreprises fonctionnent comme des *machines implacables* - est potentiellement préjudiciable à la santé des sociétés. Nos recherches révèlent systématiquement des lésions dans des domaines tels que la fiabilité organisationnelle, les performances des PDG et le comportement quotidien des managers.

Des observateurs expérimentés des pratiques organisationnelles et de management exigent également un changement dans la mentalité et le comportement des sociétés.

« La pression permanente pour obtenir des résultats quantitatifs épuise les employés. Tel Sisyphe, nous traînons notre rocher jusqu'au sommet de la montagne, jour après jour, et nous sommes nombreux à ne plus savoir où nous en sommes. Il est temps d'arrêter de séparer les êtres humains des performances », déclare Daniel Epling, Managing Partner de Krauthammer.

Pourquoi ? Il est de plus en plus admis que les personnes forment le cœur – et l'âme des entreprises. Toute modification stratégique ou structurelle dépend en fin de compte d'eux. Nous pensons que ce qui détermine la force de vie – et la santé fondamentale d'une société est la capacité de ses collaborateurs à être authentiques. C'est ainsi que se dégage le potentiel de transformer une entreprise fonctionnant comme une machine implacable en un organisme durable. Nous vous accueillons chaleureusement dans ce parcours.

L'hypothèse - 5 bonnes raisons d'être authentique

- 1 Un détachement salutaire.** Les personnes authentiques s'isolent du « bruit », prennent du recul par rapport aux événements extérieurs grâce à grande capacité de concentration – leur « œil de la tempête ».
- 2 Une intuition accessible.** L'intuition est une ressource vitale pour la créativité et la prise de décision - dans notre monde complexe et riche en informations (ou saturé), aucun d'entre nous n'a accès à tous les faits.
- 3 Une intention féconde.** Les situations dans l'entreprise actuelle sont subtiles et imprévisibles. L'individu authentique accepte de « ne pas tout savoir ». Comme un jardinier patient, il prépare les conditions pour que les solutions apparaissent plutôt que d'imposer un cadre préconçu ou une « (fausse) nouvelle certitude ».
- 4 Une stabilité émotionnelle.** Les personnes authentiques et nous en connaissons tous, apportent une stabilité émotionnelle à l'entreprise – une sérénité intérieure qui s'exprime sous la forme d'un calme et d'une lucidité. Elles sont moins guidées par des impulsions spontanées, ou des peurs cachées, que par une recherche du « bien faire ».
- 5 Une intégrité véritable.** Un individu authentique agit en harmonie avec lui-même et l'exprime au monde extérieur, en affichant sa spécificité que les autres perçoivent en tant qu'authenticité et sincérité personnelles ainsi qu'en tant qu'*intégrité*, au sens classique du terme.

445 personnes issues de toute l'Europe, dont 58 % de managers et dont 55 % provenaient d'entreprises de plus de 1 000 employés, ont partagé leurs points de vue sur ce sujet d'importance.



“ Notre moi 'véritable' est souvent en désaccord avec la manière avec laquelle nos collègues classifient inconsciemment notre fonction. Aussi, il est souvent plus simple de s'y conformer que d'imposer notre authenticité. Le piège à éviter est d'adopter définitivement un rôle qui peut diminuer notre bien-être et notre efficacité.

Un manager français

Je suis beaucoup plus moi-même à la maison – un argument de plus pour le télétravail ?

Un employé néerlandais

Ayez connaissance de votre objectif. Ayez contact avec votre personnel et le paysage. Assurez-vous qu'ils forment le pont menant à votre but. Appréciez les différences entre les personnes. Ne sous-estimez jamais le besoin d'une société (et de son personnel) pour une culture et des croyances communes. Stimulez le processus que les personnes forgent et accomplissent.

Un représentant commercial américain

Le dirigeant d'une société ne devrait-il pas autant équilibrer son *modus operandi* et l'adapter à celui de la société qu'adapter l'entreprise pour qu'elle lui convienne ?

Un directeur français

Les personnes qui sont authentiques obtiennent plus de résultats dans leur travail et dans leur vie privée.

Un manager néerlandais

Les résultats, analysés par le Dr Fabienne Fortanier de l'Ecole de commerce de l'Université d'Amsterdam, ont révélé que les employés croient vraiment que leur authenticité a un impact sur leurs performances professionnelles. Et cette étude a également fortement suggéré que leur conviction est justifiée.

Mais qu'entendons-nous au juste par authenticité ? Comment se manifeste-t-elle ? Quelle est sa régularité ? Quels en sont les bénéfices ? Quelles sont les défaillances potentielles de la *machine implacable* ? Et sa transformation en organisme durable peut-elle dépendre des managers ?

Principales conclusions

Les fils conducteurs. Plus les employés sont authentiques, meilleurs sont leurs performances et leur sentiment de bien-être. L'étude a démontré que plus les entreprises sont denses et homogènes, plus les personnes deviennent authentiques. Pourtant, l'idée que l'on quitte un manager et non une société est toujours vraie, apparemment. Car c'est la relation de l'employé avec son *manager*, plus que sa *société*, qui influence le fait qu'il se sente authentique, et en tire des bénéfices. Ainsi, c'est la qualité de l'accompagnement individuel du manager – plus qu'une visibilité organisationnelle – qui peut être un facteur de connectivité des employés.

L'assistant secret du manager. Les personnes utilisent souvent leur intuition et en tirent des bénéfices en termes de créativité, de réflexion et de prise de décision. Pourtant, l'intuition demeure un secret bien gardé. Les personnes ne croient pas être prises au sérieux s'ils l'utilisent. Le concept « d'intention » est plus acceptable, qui signifie « être détendu mais concentré » lorsque l'on entreprend une tâche, tout en gardant le schéma global à l'esprit mais en permettant aux solutions d'apparaître au lieu d'être prisonnier de plans et de détails.

Qui suis-je ? Beaucoup de personnes vivent dans un monde sans relief, un tiers d'entre eux pensent ne pas se connaître et une moitié environ ne se sent pas généralement authentique au travail. Les gens établissent un lien entre l'authenticité et la réalisation de leur potentiel mais une personne sur cinq seulement déclare que toutes les dimensions de son potentiel sont satisfaites sur son lieu de travail. Quatre personnes sur dix déplorent que leur potentiel est bloqué. Non seulement les psychologues du travail sont donc concernés mais cela signifie également que les entreprises perdent potentiellement des avantages concurrentiels. Car les personnes authentiques sont plus cohérentes, résistantes au stress et permettent de développer l'harmonie et l'énergie. Que tous ceux qui un œil sur le résultat final et les niveaux d'entreprenariat en prennent note : les personnes

authentiques ont également un effet positif sur la productivité et le confort lorsqu'ils prennent de nouvelles initiatives.

Le travail est la vie et la vie est le travail ?

Apparemment non, les gens font toujours une distinction entre travail et vie privée et protègent celle-ci. Peut-être parce qu'ils ont plus confiance dans la *discrétion* de leur manager que dans sa *compassion* lorsqu'ils se sentent mentalement souffrants. Un grand nombre d'entre eux doute que leur manager a une bonne disposition d'esprit pour gérer leurs problèmes. Un résultat qui pourrait constituer une sonnette d'alarme pour ceux qui s'inquiètent de l'absentéisme. Et si l'équilibre entre travail et vie privée demeure une préoccupation au niveau européen, l'étude confirme que, bien que les heures supplémentaires pendant la semaine sont en passe de devenir « normales », travailler pendant les week-ends et les vacances ne l'est certainement pas.

Un paradis perdu ? Etre dans un endroit paisible est crucial pour rétablir cette authenticité mais pourtant un tiers des personnes y parviennent rarement. Et les gens éprouvent des difficultés à se mettre « hors circuit ». Savent-ils seulement comment faire ? Les loisirs les plus populaires concernent le sport / le mouvement, ou la performance et seule une petite minorité investit dans une pratique d'origine asiatique (méditation, tai-chi...).

Un divertissement de qualité. Dans le domaine de l'authenticité, les employés placent en tête de liste le fait qu'ils puissent développer un sentiment de plaisir et d'aisance dans leur travail, réaliser des choses avec une intention et s'assurer que leurs talents sont identifiés et utilisés. Un message pour ceux qui sont impliqués dans le recrutement et la fidélisation, tout spécialement de la génération des personnes nées entre 1977 et 1994.

La qualité de coaching du manager, bien plus que la visibilité organisationnelle, pourrait être le facteur dont l'authenticité de l'employé dépendrait le plus.

Vous n'êtes pas seul(e)...? Malgré les conclusions précédentes, les gens pensent être authentiques sans aide, particulièrement s'ils suivent leur intuition ou agissent avec une intention. Peut-être parce que les managers semblent, à première vue, d'un grand soutien dans tous les domaines explorés. Et pourtant des fossés subsistent. Un tiers des managers seulement soutiennent le fait que les employés puissent avoir des « moments de vide », ce qu'une moitié environ de ces derniers considèrent comme importants. Une moitié environ des employés, également, pensent que leurs managers souhaitent qu'ils valorisent autant l'implicite que l'explicite. Et huit personnes sur dix considèrent cela comme important. Enfin, comme nous l'avons vu, un nombre élevé de personnes ne se sent pas authentique dans leur lieu de travail.

En résumé : L'étude a réservé des surprises concernant, par exemple, l'application généralisée de l'intuition et de l'intention sur le lieu de travail. Ce qui confirme que les employés croient que l'authenticité est importante et démontre son potentiel pour une santé durable des entreprises. Elle révèle le caractère essentiel du rôle des managers pour créer les conditions favorables mais pointe aussi les faiblesses de la performance managériale. Elle constitue une sonnette d'alarme dans le domaine du recrutement, de la fidélisation et même de la santé mentale des employés. Par ailleurs, elle formule simplement, une nouvelle fois, une message maintes fois répété aux managers et aux responsables des ressources humaines. *Les gens veulent être traités comme des individus, que l'on identifie et utilise leurs talents particuliers.* Puisqu'un tiers des personnes ne semblent pas se connaître, un potentiel d'amélioration existe, même en cette période de conscience de soi apparente. Et en cette époque soi-disant d'autonomie, la responsabilité d'obtenir ce droit relève non seulement d'une approche transparente, cohérente et de facilitation du management mais aussi dans la capacité des employés à être eux-mêmes et à l'exprimer.

Quelques pourcentages

Parmi les employés ...

64% suivent souvent ou très souvent leur intuition - précisant qu'elle les aide à être plus créatifs, perspicaces et qu'elle leur permet de prendre de meilleures décisions.

61% font aisément confiance à leur manager pour qu'il soit, au moins, discret s'ils admettent être souffrants. 50 % environ lui font confiance pour être compréhensif. Et 42 % pensent que leur manager a une bonne disposition d'esprit pour gérer leurs problèmes.

49% ont très souvent ou toujours une intention lorsqu'ils font des choses - ils sont « détendus mais concentrés » lorsqu'ils entreprennent une tâche.

70% font souvent ou toujours des heures supplémentaires dans la semaine - et estiment cela acceptable. Les heures supplémentaires pendant le week-end sont courantes et acceptables pour environ 15 % des cas. Quelques personnes travaillent habituellement pendant leurs vacances - ou considèrent cela comme normal.

66% confirment qu'ils ont besoin de se connecter avec leur moi pour accomplir leur potentiel. Pourtant 33 % environ des personnes ne croient pas bien se connaître et 50 % ne se sentent pas généralement auto-connectées au travail.

53% se trouvent souvent dans un endroit paisible sans être distrait. 30 % ne le font jamais ou rarement. 5 % seulement investissent personnellement dans la pratique régulière d'une activité d'origine asiatique - méditation, yoga ou tai-chi.

18% affirment que toutes les dimensions de leur potentiel sont satisfaites sur leur lieu de travail. 41 % sont conscients que quelque chose bloque leur potentiel.

32% pensent que leurs managers sont favorables à l'idée qu'ils devraient prendre autant en compte l'implicite que l'explicite. Pourtant 82 % considèrent ceci comme important pour les performances de durabilité.

Le minimum à faire...9 manières d'encourager l'authenticité et de créer un « organisme durable »

- 1 Vérifiez dans quelle mesure votre entreprise prend en compte les personnes et les implications sociales :** Comment les communiqués rassurants du conseil d'administration sont traduits dans la pratique quotidienne de management ? Comment sont-ils reflétés dans les résultats d'évaluations formelles ?
- 2 Encouragez l'intuition :** reconnaissez sa valeur en encourageant l'innovation, la réflexion et la prise de décision. Aidez les autres à admettre ouvertement la valeur de l'intuition, à s'y fier et à être plus en phase avec les informations qu'elle fournit.
- 3 Aidez les autres à faire des choses en ayant une intention :** Dans la gestion quotidienne du management : optimisez votre capacité ainsi que celle de votre équipe à prendre du recul tout en se concentrant sur le schéma global. Posez-vous les questions : « Est-ce que nous connaissons et comprenons l'objectif de ce projet / cette tâche ? Voulons-nous vraiment que son succès ? Avons-nous toutes les ressources nécessaires ? »
- 4 Forgez et interrogez : 3 axes – et alliés – dans la recherche de l'auto connectivité**

1	"Auto" (vous)	2	"Alter" (l'autre / les autres)	3	"Eco" (l'environnement)	
	<p>Vous-même : votre connaissance de soi, votre vision</p> <p>Vos résultats : productivité, prise de décision</p> <p>Votre opinion : accès à un lieu paisible - tel que fourni également par la société</p>		<p>Votre entourage : feed-back concernant votre capacité à résister au stress, à créer de l'harmonie, à transmettre de l'énergie, à se comporter avec constance</p> <p>Votre coach ou mentor : ce guide et facilitateur a des qualités spécifiques en termes de « façon d'être », de « façon de penser » et de « façon d'agir » - il ou elle « s'individualise », « s'engage », « s'identifie aux autres », « met en contexte », « s'exprime » et « interconnecte ».</p>			<p>Votre planète : régularité de véritables rendez-vous avec la nature</p>

- 5 Incluez dans les évaluations formelles dans quelle mesure le potentiel des personnes est satisfait et leurs talents identifiés et utilisés.** Trouver les solutions est de la responsabilité de l'employé mais la tâche managériale est de soutenir l'employé dans cette responsabilité - grâce à un coaching exemplaire.
- 6 Soyez attentif aux signaux indiquant que les employés ont des problèmes personnels – et soyez un interlocuteur extrêmement discret.** Rétablissez un engagement fondamental envers les collaborateurs : les managers doivent activement écouter, tenter de comprendre et chercher à construire ensemble une solution avec eux – sans les juger.
- 7 Les week-ends et les vacances ne sont pas automatiquement la propriété de la société.** Savoir que travailler durant les week-ends et les vacances n'est pas considéré comme une « activité professionnelle habituelle » par une grande majorité des personnes et agir en conséquence.
- 8 Aidez les autres à développer le sentiment de plaisir et d'aisance dans leur travail.** La génération des personnes nées entre 1977 et 1994 particulièrement, (Mark Gobé), réagit au « divertissement » et à « l'apprentissage ».
- 9 Assurez-vous qu'une « nouvelle année » commence vraiment.** Beaucoup de personnes débutent la nouvelle année avec le sentiment d'être épuisées : créez des opportunités destinées aux employés et aux équipes pour qu'ils se reposent, se redécouvrent et se redynamisent – avec l'aide de médecins spécialistes si nécessaire.

A propos des auteurs

Krauthammer est une société de training et de coaching qui aide les individus et les entreprises à passer d'un « savoir-faire » à un « savoir-être ». Les consultants Krauthammer sont tous issus du monde de l'entreprise et disposent d'une expérience largement éprouvée. Tout au long de leur carrière, ils perfectionnent et actualisent leur connaissance au sein de l'Université Krauthammer en Allemagne (quatre ou cinq semaines par an). Ces programmes garantissent la qualité, la cohérence et la pertinence de toutes nos interventions.

Créée en 1971, Krauthammer emploie 160 consultants à plein temps qui réalisent des programmes dans 51 pays, pour une clientèle dans laquelle figurent 150 des plus grandes sociétés d'Europe.

Fabienne Fortanier est maître-assistante à la University of Amsterdam Business School (ABS). Ses domaines de prédilection sont les stratégies d'internationalisation des grandes multinationales et les conséquences de leurs investissements sur la croissance économique des pays hôtes, ainsi que le développement durable.

Pour aller plus loin...

- ➔ Pour consulter le [rapport complet](#), veuillez cliquer ici
- ➔ **Pour adhérer au Vision Research Group** et participer aux enquêtes, pour vous abonner (gratuitement) à nos résultats de recherche publiés trois fois par an ou, si vous êtes déjà sur nos listes d'envoi, pour modifier vos coordonnées, [cliquez ici](#).
- ➔ **Pour obtenir un complément d'information et des graphiques supplémentaires**, contactez Steffi Gande par téléphone au +32 2 359 97 33 ou par e-mail à Steffi_Gande@krauthammer.com.
- ➔ **Pour en savoir plus sur Krauthammer**, consultez notre site : www.krauthammer.com

