



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## Les entreprises à la recherche d'une véritable valeur ajoutée

Le terme est utilisé partout dans les entreprises. Comment s'assurer que la fameuse valeur ajoutée contribue à l'engagement des collaborateurs et pas à leur démotivation?

Dans le langage managérial, le terme de valeur ajoutée a remplacé celui de profit et de rentabilité. Il permet en effet de tenir compte à la fois des aspects économiques et des attentes des principales parties prenantes d'une entreprise: les clients, les actionnaires, mais aussi les partenaires, les collaborateurs, la société en général. La valeur ajoutée correspond à une notion objective lorsque l'on considère des revenus, des économies réalisées ou la fourniture de prestations très compétitives. Elle est subjective lorsqu'elle a trait à la relation, à la qualité d'un service, à la confiance voire à l'enthousiasme pour un projet ou des valeurs. Ces dernières années, de nombreux managers ont, sous la pression des contraintes économiques ou par volonté de maximiser les profits et leur propre rémunération, privilégié à outrance la dimension économique, en veillant à augmenter les marges mais aussi à réduire les coûts. Ce faisant, ils ont fait le choix du court terme en oubliant l'impact que ceci pouvait avoir sur la motivation et l'engagement des collaborateurs. En effet, tous les collaborateurs comprennent qu'une entreprise doit gagner de l'argent, ou en dépenser le moins possible (dans le parapublic p.ex.). Mais ils ont beaucoup plus de difficultés à comprendre que l'on touche aux prestations fournies, au service aux clients, à l'innovation ou aux conditions qu'on leur offre (autonomie, responsabilité, formation...) pour faire un bon travail et

progresser dans leurs compétences. Ce résultat a clairement pu être confirmé dans la recherche sur les facteurs d'engagement des collaborateurs que nous avons menée en 2009 en collaboration avec l'EPFL et la HEIG-VD<sup>1</sup>. La satisfaction par rapport à son travail (la valeur ajoutée que l'on pense apporter), à son développement, à son manager et à la culture de l'entreprise (valeurs, orientation clients, dynamisme, valeurs humaines) influence plus que tout le niveau d'engagement des collaborateurs. L'engagement des collaborateurs est quant à lui un facteur décisif de la performance durable d'une organisation. Les autres facteurs (p.ex. les conditions de travail, le salaire, la dynamique d'équipe, le management) apparaissent dans cette perspective comme d'importance moindre. Il est aussi apparu qu'à l'instar de ce que l'on sait des facteurs de fidélisation des clients, le vécu émotionnel (le fait d'apprécier ce que l'on a, de faire confiance, de trouver du plaisir...) compte beaucoup plus que les aspects rationnels pour influencer le niveau d'engagement. On obtient donc beaucoup plus par le partage, par l'envie de réussir ensemble, par la reconnaissance, par l'enthousiasme qu'en cédant à des revendications. Ceci confirme bien que l'effort essentiel des directions d'entreprise doit porter sur l'adhésion, l'état d'esprit et l'implication des cadres et collaborateurs par rapport à un projet mobilisateur: la création de valeur pour toutes les parties prenantes, et ceci quelle que soit la conjonc-

ture économique. Y parvenir constitue certainement l'art managérial no 1, bien au-delà de l'optimisation financière ou de processus.

Les conseils d'administration qui se sont contentés d'évaluer les performances économiques, l'existence d'une stratégie et la conformité de la gestion et se sont montrés complaisants voire désintéressés au niveau de la dynamique organisationnelle et de l'excellence managériale portent une grande responsabilité dans la perte de talents et le désengagement croissant de certaines équipes. Il peut donc être particulièrement utile de pouvoir se comparer avec les meilleures performances et pratiques du marché en matière de dynamisation d'individus, d'équipes et d'organisation, d'identifier les leviers d'engagement propres à son entreprise<sup>2</sup> pour ensuite partager ces résultats avec l'ensemble du corps social et travailler ensemble au chemin menant vers l'excellence: celle qui va donner aux parties prenantes la conviction qu'on fait tout ce qui est possible pour reconnaître leurs attentes et leur apporter la plus grande valeur ajoutée possible. ■

\* Dr. Sc. Econ, Enseignant Université et HES, [dheld@piman.ch](mailto:dheld@piman.ch), [www.piman.ch](http://www.piman.ch).

(1) Plus de détails sur le projet SEP (Satisfaction – Engagement – Performance sous [www.piman.ch](http://www.piman.ch) avec accès à plusieurs articles publiés sur le sujet. (2) Ceci peut désormais se faire en participant à la démarche SEP2010. Plus sous [www.sep2010.ch](http://www.sep2010.ch)