

Pourquoi vous devriez embaucher plus de rebelles dans votre entreprise

Si vous êtes capable de mettre de côté votre soif de commandement, les rebelles peuvent (vraiment) améliorer votre entreprise.

Temps de lecture : minute

25 décembre 2019

Article initialement publié le 18 décembre 2018

Si vous êtes comme la plupart des leaders, vous voulez non seulement que votre entreprise grandisse mais qu'elle le fasse en s'amusant. Cela va peut-être vous surprendre mais la plus jeune professeure à avoir obtenu un poste à temps plein à la Harvard Business School a déclaré que vous pouvez parfaitement remplir ces deux objectifs à la fois.

La professeure en question, Francesca Gino, dispense les cours de gestion administrative dans la prestigieuse école de commerce. Son livre, *Rebel Talent*, fait partie des meilleures ventes 2018 dans sa catégorie. Le principe dont est partie Francesca Gino est que les rebelles - c'est-à-dire des personnes qui ont parfaitement conscience de ne pas suivre les règles ou ont beaucoup de mal à le faire - sont un avantage pour les entreprises qui les emploient. Comment elle l'explique dans son livre, les rebelles jettent l'idée qu'il existe des limites à ce qu'ils sont capables de faire. Et ils agissent avec une stratégie très précise pour atteindre leurs objectifs. Bref, ils "*cassent, transforment et créent*".

Parce qu'ils agissent comme cela, les rebelles représentent une menace

pour les dirigeants qui veulent tout contrôler. Ces leaders-là donnent des ordres à leurs salariés et récompensent ceux qui les exécutent le plus efficacement. Si vous faites partie de ceux-là, il semble que vous aurez du mal à embaucher des rebelles et à les laisser oeuvrer comme bon leur semble.

Les entreprises qui encouragent les rebelles partagent cinq caractéristiques : la nouveauté, la curiosité, la perspective, la diversité et l'authenticité. Et elles s'en sortent mieux. Par exemple, Francesca Gino cite des études qui lient la nouveauté à l'engagement au travail. Elle raconte l'histoire de Pal's Sudden Service, une chaîne de burgers originaire du Tennessee connue pour son service rapide et son faible turnover, où les employés sont constamment encouragés à réaliser de nouvelles tâches. Voici trois principes que les dirigeants devraient suivre pour bénéficier de tous les talents des rebelles.

Encourager la dissidence constructive et les conversations ouvertes

Je me suis toujours interrogé sur la raison qui pousse les dirigeants à engager des gens talentueux pour ensuite restreindre leur créativité. Les leaders font cela parfois ouvertement, d'autres fois de manière plus subtile ou inconsciente. Dans les cas extrêmes, ils licencient ou mettent au placard les gens qui ne sont pas d'accord avec leurs décisions. Plus discrètement, ils encouragent leurs équipes à proposer des solutions créatives pour ensuite simplement les ignorer.

Si vous voulez vraiment profiter des rebelles, vous devez vous engager à diriger une entreprise qui veut aller de l'avant en proposant les meilleures solutions aux problèmes des consommateurs. Une fois que vous vous

entendez sur cela, vous devriez également admettre un corollaire important : vous n'avez pas besoin d'être le seul à avoir des idées nouvelles.

Revenez aux fondamentaux

Comment pouvez-vous pousser les rebelles à développer de nouvelles idées ? D'abord, vous pouvez encourager vos équipes à mieux connaître leurs clients. Demandez-leur quels sont les principaux problèmes des consommateurs, quelles technologies ils peuvent utiliser pour les régler et comment ceux qui ont réussi y sont parvenus. Ensuite, encouragez-les à proposer de nouvelles idées. Posez les bonnes questions quand ils présentent leurs solutions. Ouvrez la discussion à toute l'entreprise pour construire ensemble les meilleures solutions.

Pendant les dizaines d'années durant lesquelles j'ai été consultant, j'ai constaté que les meilleures réponses provenaient d'une compréhension détaillée de trois problématiques basiques :

- quels facteurs (prix, qualité, facilité d'utilisation...) les consommateurs prennent-ils en compte pour choisir quel produit acheter ?
- comment les consommateurs perçoivent-ils la performance de vos concurrents pour chacun de ces facteurs ?
- quelles capacités (développements produit, industrialisation, service...) votre entreprise doit-elle améliorer pour surclasser la concurrence ?

Pour exploiter le talent de vos rebelles en matière de résolution de problèmes, encouragez-les à tout repenser pour répondre de manière unique à ces questions fondamentales.

Concevez un espace de travail qui permet la collaboration

En travaillant ensemble, vos salariés aboutiront à de meilleures solutions que celles que chacun trouvera dans son coin. Un leader peut encourager cette collaboration entre les équipes. Mais certains des meilleurs travaux d'équipe proviennent de personnes qui se rencontrent et discutent de solutions par le biais d'interactions aléatoires sur le lieu de travail.

Cela fait écho à l'origine du mot *trivia*, qui vient du latin "trois routes". L'idée est que les gens venant de différents endroits et se dirigeant vers des destinations différentes se rencontrent là où trois routes se croisent et partagent leurs projets.

Francesca Gino souligne que de telles interactions aléatoires peuvent également déboucher sur de nouvelles idées précieuses grâce à la collaboration entre rebelles. L'un des exemples qu'elle donne : les quartiers généraux d'Apple - le fameux Apple Park. Il est divisé en sections modulables, connues sous le nom de *Pods* qui sont utilisés pour le travail d'équipe et les activités sociales. Ces *Pods* aident les employés à créer des connexions et à saisir des opportunités de mentorat. Peut-être que ces *Pods* pourraient même aider Apple à créer le prochain produit emblématique de la Tech...