



ARTICLE	RÉSUMÉ ET POINT DE VUE
	<p>Comme promis le mois dernier voici l'édition d'avril 2007 d'INFO-IME avec une sélection d'articles variés autour de la notion d'engagement, de création de sens et de pénurie de main-d'œuvre.</p> <p>INFO IME remplace les vigies bimestrielles du <i>Cercle de la mobilisation</i>. C'est une publication mensuelle. INFO IME s'adresse aux membres du Cercle de la mobilisation et à toutes les personnes intéressées des entreprises utilisant l'IME (Indice de Mobilisation de l'Entreprise). Si vous voulez inscrire des personnes sur la liste de diffusion, adressez par courriel l'adresse électronique de cette personne à Louise Lacerte : llacerte@secor.ca</p> <p>Bonne lecture !</p>
<p><i>Les travailleurs québécois : fidèles à leur employeur ?</i></p>	<p>Les travailleurs québécois sont au service de leur employeur actuel depuis 11 ans en moyenne, révèle un sondage réalisé par CROP pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI).</p> <p>Toutefois, la fidélité à l'employeur est plus grande avec l'âge. Les travailleurs âgés de 55 ans et plus ont une moyenne de 19 ans d'ancienneté auprès de leur employeur actuel.</p> <p>Autre fait intéressant : seulement 10% des travailleurs interrogés prévoient quitter leur emploi au cours de la prochaine année. Pour quelles raisons ? La recherche de nouveaux défis et la retraite, loin devant les considérations pécuniaires. Comme quoi avoir un emploi stimulant et un climat de travail motivant jouent un rôle important dans la rétention des talents.</p>
<p><i>L'explication des raisons des changements comme vecteur de mobilisation...</i></p> <p>« <i>Theory and Practice : How Understanding the « Why » of Decisions Matters --- Employees More Likely To Embrace Changes When Fully Informed</i> », <i>The Wall Street Journal</i>, March 19, 2007</p>	<p>La thématique n'est pas nouvelle : comment favoriser l'adhésion des employés aux changements organisationnels ? Une étude réalisée par Philip Clampitt de l'Université du Wisconsin conclut que les employés sont plus susceptibles d'adhérer à un changement si les raisons de ce changement leur sont clairement expliquées. Ceci implique non seulement d'informer le personnel sur les décisions qui ont été prises, mais également sur les raisons qui motivent cette décision : le pourquoi ? et le comment ?</p> <p>En ne présentant pas les raisons des changements, les gestionnaires peuvent susciter l'émergence d'un certain scepticisme chez les travailleurs. De plus, si ces derniers ne connaissent pas les raisons de ce changement, ils sont poussés à trouver la raison par eux-mêmes, et qui ne sera sans doute pas la bonne.</p> <p>Pour engager les travailleurs dans le changement il faut :</p> <ul style="list-style-type: none">◇ expliquer le processus décisionnel,◇ les raisons qui motivent cette décision,◇ les alternatives qui ont été rejetées,



CERCLE DE LA MOBILISATION

	<ul style="list-style-type: none"> ◇ les changements impliqués concrètement par cette décision, ◇ la cohérence avec la mission de l'entreprise ◇ et enfin les impacts sur les employés. <p><i>Point de vue : Une bonne liste pour s'aider à résoudre les problèmes de la question 17 de l'IME « la direction exprime clairement les raisons des changements ». Il faut ajouter aussi ce que ne mentionne pas l'article, c'est-à-dire la nécessité de passer en revue les changements à venir et se mettre à la place des employés. Il arrive que dans les comités de direction on ne voit plus certaines choses comme des changements car on en parle depuis longtemps, mais cela peut être perçu comme un changement de taille par les autres !</i></p>
<p>Qu'est-ce qui contribue le plus à l'engagement des employés ?</p> <p>« <i>What Engages employees the most or, The Ten C's of employee engagement</i> », IVEY Business Journal, March/April 2006</p>	<p>Les données sur le niveau de mobilisation et d'engagement des employés aux Etats-Unis et au Canada sont parfois déroutantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Aux Etats-Unis, seulement 29% des employés se disent activement engagés dans leur travail (selon une étude du Gallup Management Journal) ; ◇ Au Canada, Towers Perrin (2005) soutient que seulement 17% des travailleurs sont hautement engagés. <p>Troublant ? En effet, d'autant plus que chercheurs et gestionnaires s'entendent de plus en plus sur le fait que non seulement l'engagement des employés et les résultats de l'entreprise sont corrélés, mais que l'engagement est un moteur de performance.</p> <p>Qu'est-ce qui contribue le plus à l'engagement du personnel ?</p> <p>Les auteurs présentent leurs concepts « The ten C's ».</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Connect : les gestionnaires doivent démontrer de la considération envers leurs employés, reconnaître leur valeur – prendre le temps de les écouter et de discuter des enjeux de l'organisation avec eux. 2. Career : les gestionnaires doivent offrir des défis et un travail stimulant avec des opportunités de développement et de progression. 3. Clarity : les leaders doivent communiquer une vision claire de l'entreprise, de façon à ce que les employés comprennent clairement où ils s'en vont, tant collectivement qu'individuellement. 4. Convey : les gestionnaires doivent clarifier leurs attentes envers leur personnel, via des objectifs clairs, et donner du feed-back sur l'atteinte de ces objectifs.



CERCLE DE LA MOBILISATION

	<ol style="list-style-type: none">5. Congratulate : importance de la reconnaissance dans l'engagement des employés. Trop souvent les gestionnaires reconnaissent les faiblesses et les erreurs...et oublie de féliciter les bons coups.6. Contribute : les employés désirent contribuer à leur organisation et avoir l'impression de faire une différence. Les gestionnaires doivent aider leur personnel à voir et sentir de quelle façon ils contribuent à la performance de l'entreprise.7. Control : Le personnel doit être en contrôle d'une partie de leur travail, détenir une certaine marge de manœuvre, participer à certains processus décisionnels qui les concernent. Cela contribue à faire grandir le sentiment de responsabilisation.8. Collaborate : Travailler en équipe et avoir une relation de confiance et de collaboration avec les membres de son équipe favorise l'engagement. Les gestionnaires doivent rallier les individus, favoriser la collaboration notamment en fixant des objectifs collectifs crédibles et atteignables.9. Credibility : Les travailleurs souhaitent être fiers de l'entreprise dans laquelle ils s'investissent, tant d'un point de vue éthique qu'au niveau de sa réputation ou sa performance.10. Confidence : Les gestionnaires doivent favoriser le sentiment de confiance des travailleurs envers leur entreprise. <p><i>Point de vue : Des concepts connus, présentés de manière claire et mnémotechnique (en anglais en tout cas). Certes, la mise en œuvre demeure au cœur du défi que pose l'engagement des employés au travail.</i></p> <p><i>On retrouve bien les « 10 C » dans les 11 composantes de l'IME.</i></p>
<p>Du travail à revendre : Le nombre de postes vacants à long terme augmente au sein des PME canadiennes</p> <p><i>Une étude de la FCEI, par Matthew Armstrong, Andreea Bourgeois et Aneliese Debus, mars 2007</i></p>	<p>La pénurie de main d'œuvre qualifiée est l'une des préoccupations majeures des entrepreneurs canadiens. Une étude de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante conclut qu'à la fin de 2006, un patron de PME canadien sur deux (56%) a décrit le manque de personnel comme étant une source de préoccupation pour son entreprise, ce qui dépasse les niveaux habituels des années précédentes.</p> <p>En 2006, 3,6% des emplois sont restés non comblés dans le secteur des PME pendant au moins quatre mois, ce qui marque une hausse importante par rapport à 2004 avec un taux de 2,6%.</p> <p>Les vacances de postes à long terme (4 mois et plus) sont criantes dans certains secteurs comme la construction (4,7%), l'agriculture (4,4%), l'hébergement (4,3%)...donc des métiers durs physiquement ou exigeants sur le plan des horaires (c'est SECOR qui ajoute).</p> <p>Les vacances sont variables d'une province à l'autre, elle culmine à</p>



	<p>6,3% en Alberta mais sont de 2,6% en Ontario et au Québec.</p> <p>De qui les entrepreneurs ont-ils besoin ? Des employés techniques et spécialisés !</p> <p>Seulement 7% des répondants avait particulièrement besoin d'employés pour occuper des postes exigeant un diplôme d'études universitaires tel qu'un baccalauréat, une maîtrise ou un doctorat. Toutefois, près du tiers des employeurs ont avoué manquer d'employés ayant fait des études secondaires ou ayant suivi une formation professionnelle spécialisée.</p> <p><i>Pour en savoir plus un colloque Desjardins SECOR et les Affaires « Pénurie de main-d'œuvre : crie-t-on au loup ? », pour un accès direct au programme</i></p> <p>http://www.secor.biz/files//SITE/TAKTIK/PDF/programme_f4.pdf</p>
<p>Donner du sens à son travail</p> <p><i>Par Annette Schäfer Cerveau et psycho janvier- février 2007 pp.16-19.</i></p>	<p>L'être humain a besoin de donner du sens à sa vie. Plus le travail prend de temps dans la vie des gens, plus on doit y trouver du sens.</p> <p>L'article débute par une série de données sur le sens au travail, inquiétantes s'il en est. En Allemagne, selon Gallup, 87% des employés ne ressentent pas d'obligation envers leur travail, 69% se contentent de faire le minimum et 18% ont démissionné intérieurement.</p> <p>Combien de personnes tissent ce fameux lien émotionnel et affectif avec son entreprise dont on parle tant dans les écrits sur la mobilisation ? En Allemagne 10%, en Autriche et en Suisse 20%, aux Etats-Unis 30% !</p> <p>Voilà la réalité. Que sont les aspirations ? 92% veulent se sentir bien dans leur travail et y trouver du sens ... l'écart est grand !</p> <p>Pour aider à combler l'écart, en Europe germanique, la logothérapie fait des émules en entreprises.</p> <p>Œuvre de Viktor Frankl (psychiatre et neurochirurgien juif qui survécut à la déportation à Dachau), la logothérapie considère deux règles :</p> <p>a) « ce n'est pas ce qu'on fait qui est important pour y trouver du sens mais comment on le fait » ;</p> <p>b) chaque personne a sa propre réponse à la question comment trouver du sens à ce que je fais.</p> <p>Pourquoi soudainement un tel intérêt dans les entreprises ? Des études sur le coût du manque de sens tout simplement. Gallup a évalué à 250 milliards d'euros (370 milliards de \$CAN) les pertes</p>



CERCLE DE LA MOBILISATION

	<p>liées au manque de sens, entre autres le différentiel d'absentéisme et les soins de santé afférents aux troubles psychologiques liés au manque de sens.</p> <p>Viktor Frankl avait défini trois caractéristiques qui donnent du sens et qui s'appliquent au monde du travail sans problème :</p> <p>a) la créativité (on peut trouver une manière de classer plus vite son courrier, une vendeuse peut décorer son étalage de fruits chaque jour etc.),</p> <p>b) la vie sociale (être la référence, manger avec ses collègues, participer à des fêtes, être reconnu et salué etc.)</p> <p>et c) les attitudes éthiques (aider les autres, écouter et être écouté, ne pas avoir à cacher des choses etc.).</p> <p>En entreprise la logo-thérapie se pratique en petits groupes de travail, utilisent des sondages et des questionnaires pour mesurer le niveau de stress inutile (cf. IME question 11) lié entre autres au manque de direction claire, de trop de bureaucratie).</p> <p>Une des activités essentielles de la logo-thérapie est la fixation d'objectifs ayant du sens. En effet selon une étude du Centre de Management de Innsbruck (Autriche) le faible engagement des travailleurs vient de :</p> <p>l'incapacité à donner une direction stratégique claire (voir la composante direction stratégique de l'IME),</p> <p>le manque de clarté des objectifs (composante alignement des objectifs),</p> <p>ne pas faire un travail qui correspond à ses capacités (question 30 de l'IME « mon travail me permet de faire ce que je sais faire le mieux)</p> <p>et le manque d'écoute des supérieurs immédiats (questions 42 et 48).</p> <p><i>Pour en savoir plus la logo-thérapie on peut consulter le livre de E.LUKAS <u>la logo-thérapie théorie et pratique</u>, éditions Pierre Téqui, Paris, 2004.</i></p>
<p>L'engagement du personnel</p> <p>Une revue des recherches actuelles et leurs implications</p> <p>Rapport du Conference Board Par John Gibbons (disponible pour achat sur www.conference-board.org)</p>	<p>Ce rapport très clair et bien documenté fait le point sur quelques sujets d'intérêt comme la définition de l'engagement, les déterminants de l'engagement, le niveau actuel d'engagement chez les employés, le rôle du supérieur immédiat, les impacts de l'engagement sur la performance globale, la satisfaction de la clientèle et la rétention.</p> <p>Nous vous en proposons un premier résumé sur la définition et les déterminants de la mobilisation.</p> <p>Il existe une multitude d'études et de points de vue sur l'engagement qui ont chacun leur propre définition du concept. Il existe toutefois une convergence d'opinions sur l'interrelation</p>



	<p>entre trois facteurs : l'adhésion cognitive, l'attachement émotionnel et les conséquences comportementales qui dérivent de l'engagement de l'employé.</p> <p>On trouve toutefois trois grandes écoles de pensée : l'approche cognitive (CLC, Blessing White et Smythe), l'approche émotionnelle ou affective (Bates, Gubman et Baumruk) et l'approche comportementale (sans s'attarder sur les causes des comportements) illustrée par Tower Perrin, Shaffer et Walker information.</p> <p>Le Corporate Board propose toutefois une définition issue des différents travaux consultés : « l'engagement des employés est une relation intense à la fois intellectuelle et émotionnelle qu'un employé a vis-à-vis de son travail, de son organisation, de son gestionnaire et de ses collègues de travail, et qui l'incite à entreprendre volontairement dans son travail des efforts supplémentaires. » (traduction libre).</p> <p><i>Point de vue : l'engagement se définit comme une attitude. On retrouve toujours les trois composantes d'une attitude en psychologie soit le cognitif, l'affectif et le conatif (propension à agir). Chacun semble mettre l'emphase sur une des trois composantes selon les études menées ou les croyances. Toutefois, dans une organisation il est nécessaire que l'engagement, donc une attitude, se traduise en comportements effectifs, sinon le lien avec la performance ne se matérialise pas. Si j'aime juste mes collègues de travail sans savoir les aider concrètement je suis certes engagé dans un sens mais pas mobilisé. La mobilisation doit tendre vers l'action et l'engagement est une condition préalable</i></p> <p>Deuxième partie : méta-analyse des déterminants.</p> <p>Les auteurs ont recherché les déterminants les plus cités à travers douze études et ont trouvé 26 facteurs différents. 8 facteurs cités dans au moins 4 des études semblent être des déterminants essentiels de l'engagement. Les 8 facteurs sont cités et classés en fonction du nombre de mentions dans les études :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Confiance et intégrité renvoient aux comportements et valeurs du management à savoir ils portent attention au bien-être du personnel, disent la vérité, savent communiquer les messages difficiles, écoutent les employés et ont des comportements en cohérence avec les valeurs de l'organisation. 2. Nature du travail renvoie à la nature du travail quotidien, la manière de le faire (autonomie et participation à la décision) et aux stimulations qu'on en retire, 3. Alignement entre performance individuelle et de l'entreprise renvoie à la clarté des stratégies, à l'information sur les performances de l'organisation, et la
--	---



	<p>compréhension de son impact sur la performance de l'équipe et de l'organisation ;</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Opportunités de carrière renvoie à la perception de promotion, d'évolution et accessoirement à la définition de chemin de carrière clair ; 5. Fierté de travailler pour son entreprise qui se traduit entre autres par un sentiment interne de fierté et la capacité à recommander son entreprise ; 6. Les collègues de travail ce déterminant est peu commenté 7. Les perspectives de développement (différent des opportunités de carrière) renvoient à la capacité de l'organisation et des gestionnaires à aider au développement des compétences. 8. Les relations personnelles avec son supérieur immédiat renvoie à la qualité de la relation avec son supérieur en dehors des aspects liés au travail (confiance, équité, reconnaissance etc.). <p>Le CLC insiste sur la hiérarchie des critères selon ses propres études, par exemple, selon eux, la relation avec le gestionnaire et l'intérêt du travail ont 4 fois plus d'impact que d'autres éléments comme la paie et les avantages sociaux.</p> <p><i>Commentaire : Comment se positionne l'IME par rapport à ces 8 déterminants ? On peut dire très bien, en un mot, le modèle IME reprend les thèmes à l'exception des opportunités de carrière, car cela ne participe pas nécessairement à la mobilisation. En effet, d'autres études montrent le risque du mercenaire qui mène sa carrière sans nécessairement faire preuve d'engagement ou de comportements de mobilisation.</i></p> <p><i>Le mois prochain : la suite de l'étude (Cette étude a été recommandée par notre collègue Pierre Daems pdaems@secor.ca)</i></p>
LE CHIFFRE DU MOIS	
<p>Source : article de Yvan Allaire dans la revue Forces, mars 200</p> <p>« Salaire des dirigeants : prix du talent ou extorsion à l'amiable ».</p>	<p>La rémunération totale (y compris les <i>stock- options</i> et autres avantages) des PDG des entreprises canadiennes représentent 133 fois le salaire moyen des travailleurs canadiens en 2005...pour 411 fois aux USA !</p>

Vigie réalisée par Philippe Collas (pcollas@secor.ca) et Geneviève Dugré (gdugre@secor.ca)