

ARTICLE RÉSUMÉ ET POINT DE VUE

Pour reconnaître, il faut d'abord voir !

LaPresse
Affaires.com – 19
 novembre 2007

La reconnaissance est l'une des composantes majeures de la mobilisation. En effet, reconnaître ses employés au bon moment et de la bonne façon contribue grandement à motiver les personnes. Or, tout le défi réside dans les façons de faire.

Reconnaître ne signifie pas sortir tambours et trompettes à la moindre occasion. Un simple feed-back peut faire toute la différence, surtout s'il est offert le plus près possible de la situation à laquelle il se rapporte. Or, pour offrir un tel feed-back, il faut que les gestionnaires soient près de leurs employés, « voient » ce qui se passe, soient sur le terrain. Mais attention, toute la responsabilité de reconnaissance n'incombe pas qu'aux gestionnaires de premier niveau ! Les pratiques de reconnaissance se traduisent à tous les niveaux de l'organisation, et doivent être encouragées par la direction.

Point de vue de SECOR : les gestionnaires sont en général disponibles mais de manière réactive, or pour voir il faut être proactif et aller près des gens, sans entraver leur autonomie.

Quelques façons pour « déresponsabiliser » vos employés...

About.com, 2007 by
 Susan M. Heathfield

Responsabiliser les employés est un défi de taille. En effet, alors que tous s'entendent sur l'importance de la responsabilisation (empowerment), la difficulté de mise en pratique fait également consensus. Qu'est-ce que la responsabilisation ? Il s'agit d'une véritable philosophie de gestion impliquant que les personnes puissent prendre des décisions sur leur travail, qu'ils soient conscients de leurs responsabilités et redevables des résultats (le mot imputable est un horrible anglicisme !).

Plusieurs approches sont à éviter pour ne pas déresponsabiliser les employés. En voici quelques-unes tirées du court article.

- **Mal établir les limites.** Les responsabilités et rôles doivent être clairement définis pour que les employés prennent des décisions dans le cadre de leur travail. Ces derniers doivent savoir clairement quelles décisions sont de leur ressort et quelles autres ne le sont pas.
- **Micro-gérer.** Stimuler la responsabilisation des personnes exige d'avoir confiance et de donner de la latitude. Si cette confiance n'est pas établie, la micro-gestion va encourager les personnes à constamment se valider auprès de leurs gestionnaires ou au contraire, à cacher les choses de peur de se faire réprimander.
- **Remettre tout en question.** Un très bon truc pour déresponsabiliser les personnes : remettez en question des décisions qui sont sous leur responsabilité ! Il est possible de coacher les personnes sur la façon de prendre des décisions, de les accompagner dans un processus décisionnel pour qu'ils s'améliorent. Toutefois, miner leur confiance en leur compétence en remettant fréquemment leurs décisions en question peut affecter grandement leur sentiment de responsabilisation.

Point de vue de SECOR : quelques recettes de pur bon sens : a) tout déléguer revient à abdiquer son pouvoir, b) pour déléguer se poser des questions : la personne le peut-elle et le veut-elle ? Si elle ne veut pas on arrête de suite, si elle ne peut pas on la forme et on la soutient.

**Münchhausen
 ou la
 reconnaissance
 hypocondriaque**

Inspiré de Nathan
 Bennett,
*Munchausen at
 work, Harvard
 Business Review,*
 11/2007

La considération – qui est l'une des quatre dimensions de l'IME – possède de puissantes vertus préventives de démobilisation des employés, grâce à trois principes actifs : la reconnaissance, la confiance et le sentiment de valeur. Attention cependant aux interactions médicamenteuses et aux effets secondaires indésirables en cas de dosage trop faible. La posologie doit être rigoureusement respectée, car sinon, de curieuses manifestations physiologiques pourraient faire irruption au bureau ! Le syndrome de « Münchhausen au travail » (MAT) par exemple.

Ce syndrome décrit l'état des employés considérés par leurs supérieurs et leurs pairs comme « experts » lorsqu'il s'agit de dénicher, d'analyser et surtout de résoudre les problèmes dans les équipes de travail. Lesquels problèmes se révèlent en fait tout droit sortis de l'imagination du Münchhausen ! Tel Argan, le célèbre malade imaginaire de Molière, les personnes atteintes de syndrome de Münchhausen créent de toute pièce obstacles, complications et quiproquo en tout genre... pour être ensuite gratifiés du statut d' « expert en résolution de problème » et se sentir valorisés.

Les conséquences sur la santé organisationnelle peuvent être lourdes : perte de temps et d'argent, démobilisation, mauvais climat, méfiance etc. Le syndrome de Münchhausen serait dû en partie à un manque de considération, et surtout de reconnaissance de la part des supérieurs, entraînant un sentiment de dévalorisation chez l'individu atteint. Dès lors, ce dernier inventerait problèmes et complications pour susciter l'attention.

Le diagnostic peut parfois être difficile à établir. Certains symptômes ont néanmoins été identifiés. Le Münchhausen est-il fréquemment impliqué dans des cas de règlements de conflits inter-équipe, ou de résolution de problèmes ? Est-il réticent à accepter l'aide de ses collègues ou des gestionnaires pour régler les litiges qu'il a identifiés ? Essaye-t-il de brouiller les pistes, pour que les causes sous-jacentes de ces problèmes restent nébuleuses ? Ces problèmes sont-ils généralement résolus de façon naturelle en l'absence du Münchhausen ?

Une fois le diagnostic établi, il faut prendre d'urgence les mesures suivantes : clarifier la contribution du Münchhausen à la performance de son unité, considérer ses idées et suggestions et le consulter, le valoriser individuellement dans son travail, lui témoigner sa confiance et surtout reconnaître ses performances et la qualité de son travail.

Commentaire de SECOR : on a rapidement dû arrêter de compter les malades ! Le manque de considération entraîne en effet des effets pervers assez nombreux. L'article oublie toutefois de souligner qu'il faut poser le diagnostic du syndrome et en parler à la personne atteinte avant de prescrire leurs médicaments.

**Le levier du
 style de gestion:
 le gestionnaire
 soucieux du
 bien-être.**

*www.management
 mag.com, Debbie
 Terrien*

Un fort consensus existe chez les employés pour cerner les caractéristiques du gestionnaire qui se soucie réellement de leur bien-être.

Les comportements axés sur le bien-être :

1. **Établir un dialogue** : communique les informations, demande l'avis, donne de la rétroaction, organise des rencontres en tête à tête.
2. **Faire des commentaires positifs** : reconnaît le travail bien fait et pense que les gens peuvent se dépasser et faire des choses difficiles,
3. **Encadrer les employés** : appui devant la hiérarchie, encourage l'autonomie et aide à tirer les leçons de ses erreurs.
4. **Respecter l'autonomie** : encourage à prendre des décisions et à mener un dossier

du début à la fin.

5. **Être conscient que les personnes ont une vie en dehors du bureau** : aménage les horaires et laisse de la flexibilité.

Les anti-comportements :

1. Communication interpersonnelle : ne donne que des rétroactions négatives
2. Manque de respect : ne s'intéresse pas à la personne, traite différemment selon le statut hiérarchique, passe sa frustration sur les employés, interrompt et critique publiquement
3. Pas d'autonomie : vérifie constamment le travail (c'est SECOR qui souligne)
4. Mettre l'accent sur les heures au lieu du résultat
5. Avoir un comportement inégal : sautes d'humeur, les bottines ne suivent pas les babines.

Avis de SECOR : ce qui prime c'est la sincérité et la constance dans les comportements.

Le lien manquant

The missing link, pay and employee commitment par Owen Parker et Liz Wright, in *Ivey Business Journal*, Janvier/février 2001)

Cet article, ancien mais toujours pertinent montre les liens entre rémunération et engagement sur la base des études de Watson Wyatt. Selon l'étude 25% des Canadiens ne sont pas satisfaits de leur rémunération et 42% le sont. Particulièrement les gens sont très insatisfaits de la rémunération liée à la performance. Quoiqu'en disent les auteurs la corrélation entre le niveau d'engagement et la satisfaction de la rémunération est très moyenne (.456). Avant d'agir sur la rémunération, il existe d'autres leviers importants (temps de travail flexible, respect, considération, charge de travail perçue, accomplissement dans son travail, etc.)

Qu'est-ce qui génère la satisfaction par rapport à sa rémunération ?

1. Sentiment d'équité interne par rapport à la nature de son travail,
2. Sentiment d'équité externe portant sur la rémunération globale (salaires, boni et avantages sociaux).

L'étude montre aussi la nécessité de pratiquer réellement la gestion de la performance si on veut introduire avec succès une rémunération basée sur la performance. Les meilleurs ont des pratiques claires à ce sujet :

1. Offrent des stock-options ou des systèmes de partage de la performance à un large pourcentage des employés
2. Aident les sous-performants à s'améliorer
3. Licencient les sous-performants qui ne s'améliorent pas
4. Paient la surperformance significativement plus.

Point de vue SECOR : le lien entre rémunération et engagement est très ténu dans leur étude, mais l'entreprise vend aussi des études et des systèmes de rémunération. Le point reste encore à creuser à notre avis. Toutefois l'étude montre la grande insatisfaction quant à la gestion de la performance et son lien avec la rémunération et l'IME montre régulièrement qu'effectivement les critères de performance ne sont pas clairs pour les gens et que les performances supérieures ne sont pas reconnues.



CLINS D'ŒIL

Recette de l'équipe heureuse et productive au travail

Inspiré de Isabelle Laporte, collaboration spéciale, *Les Affaires*, 26 novembre 2007

Une armée marche à l'estomac, disait Napoléon. Pour mobiliser ses troupes, il faut aussi les nourrir !

C'est ce qu'a fait l'agence de publicité Sid Lee par exemple, qui s'est dotée d'un véritable bistro parisien. « C'est le cœur de notre firme (...) notre image de partage, notre lieu de regroupement privilégié » affirme l'une des VP. Un menu alléchant (magret de canard, fusilli au saumon fumé etc.) et à la hauteur des performances organisationnelles de l'agence. La carte de la cafétéria du Cirque du Soleil est tout aussi appétissante : carré d'agneau, tofu, émincé de veau forestière, sélection de fromages etc. A en croire le Chef, « la cuisine fait partie de l'essor de l'entreprise ».

Mais dans les faits, peu d'entreprises ont la gastronomie autant à cœur : pogo et poutine sont encore à l'honneur dans la restauration d'entreprise. Pourtant, une alimentation saine accroît la créativité. Une cafétéria proposant des repas sains et variés, en plus d'améliorer la qualité de vie au travail, envoie un message positif aux employés en montrant que l'entreprise se soucie de leur bien être, de leur santé. Une belle marque de considération ... aux vertus mobilisatrices! Finalement, les employés qui apprécient leur cafétéria sortent moins, et l'entreprise économise sur les heures de lunch à rallonge des repas pris à l'extérieur.

Commentaire de SECOR : en sus les cafétérias sympathiques favorisent les échanges entre les personnes de l'entreprise et donc la collaboration.

Pour ou contre le party de Noël ?

Inspiré de Jacynthe Tremblay, collaboration spéciale, *Les Affaires*, 22 octobre 2007

En cette période de l'année, une controverse bien connue refait surface : faut-il, oui ou non, tuer le party de Noël ?

Bien que cette activité soit généralement plébiscitée par le personnel, la facture peut rapidement devenir très élevée, et surtout classée au rang des dépenses inutiles pour certains dirigeants. D'autres questions délicates sont aussi avancées par les récalcitrants qui avancent des préoccupations légitimes de sécurité, d'alcool au volant ou encore à cause de la peur des perceptions négatives. Certaines situations, sous l'effet de l'alcool ou de l'ambiance festive, peuvent parfois devenir très gênantes le lendemain au bureau.

Les organisations ne doivent cependant pas perdre de vue l'aspect symbolique du «party de Noël». Les activités sociales sont reconnues pour consolider les liens, renforcer la collaboration, et cela s'applique d'autant plus lors des fêtes de fin d'année. Le «party de Noël» est généralement perçu comme une marque de reconnaissance, qui stimule l'engagement affectif et des employés pour l'organisation et leur mobilisation. Par ailleurs, les effets du «party de Noël» seraient d'autant plus bénéfiques que la culture organisationnelle favorise les événements sociaux et festifs de façon régulière. Autrement dit, toutes les occasions sont bonnes pour fêter Noël toute l'année !

CHIFFRES À L'APPUI

Le bonheur ne passe pas par l'argent

C'est prouvé, l'argent ne fait pas le bonheur ! Du moins si l'on se fie au dernier IRB (Indice Relatif du Bonheur). En effet, selon un sondage réalisé entre le 18 septembre et le 29 octobre auprès de 1471 personnes, ce sont les possibilités de se réaliser pleinement qui remportent la palme des déterminants du bonheur au travail (36%). Viennent ensuite les bonnes relations de travail avec les collègues (29%). L'argent (11%) arrive bon troisième, talonné par la reconnaissance du supérieur (10%) ex-æquo avec le niveau de responsabilité. D'ailleurs, l'IRB moyen des « responsabilisés » est de 80 alors que celui des « déresponsabilisés » est de 65,1!

Faits intéressants :

- 14% des personnes interrogées font passer leur travail avant leur santé;
- 7% le font passer avant leur famille
- 6% avant leur couple.
- 73% considèrent important ou très important d'avoir un travail comportant un certain niveau de responsabilité; un besoin par ailleurs plus fort les femmes (77%) que chez les hommes (68%).

Point de vue SECOR : L'argent ne fait pas le bonheur on le savait depuis longtemps mais maintenant on le chiffre !

Les salariés français, engagés dans leur travail... mais frustrés !

Allons voir ce qui se passe du côté de la mobilisation Outre Atlantique ! A en croire une étude de Towers Perrin, les salariés français seraient engagés dans leur travail...mais frustrés! Les résultats mettent en relief une corrélation forte entre engagement et performance de l'entreprise, et cet engagement est en hausse (12% des répondants se disent fortement engagés contre 9% en 2005). La haute direction essuie les critiques les plus sévères, puisque seuls 22% pensent qu'elle se soucie réellement de la satisfaction et du bien être des employés, et 23% qu'elle est franche et honnête! Le supérieur immédiat est mieux perçu : 14% des personnes interrogées font passer leur travail avant leur santé;

- 49% jugent que leur supérieur immédiat les gère avec confiance et respect;
- 46% qu'il encourage des idées nouvelles;
- 41% qu'il les comprend et les motive;
- 58% qu'il reconnaît et apprécie leur travail
- et 42% qu'il les aide à comprendre les performances financières de l'entreprise.

Point de vue SECOR : On n'est pas très loin de la situation au Québec en fait, sauf sur la reconnaissance donnée par le supérieur immédiat bien plus faible et la capacité à aider les autres à comprendre les performances financières de l'entreprise.

Ambiance festive... et occupée !

Au menu : champagne, chocolats ... et projets à terminer avant la fin de l'année ! Une période en effet bien remplie : selon un sondage Accountemps, 7 professionnels sur 10 affirment que leur charge de travail augmente ou demeure la même pendant la période des fêtes.