

ARTICLE      RÉSUMÉ ET POINT DE VUE

*La bureaucratie, ennemi numéro 1 de la productivité*

CNW Telbec –  
Sondage RBC  
effectué par Ipsos  
Reid du 5 au 15  
novembre 2007 sur  
2052 travailleurs.

Un récent sondage RBC révèle que les normes et procédures trop lourdes, les délais trop courts et les romances au bureau sont les facteurs qui empêchent le plus les Canadiens de bien faire leur travail. D'après les résultats, ils font même davantage obstacle à la productivité aujourd'hui qu'il y a 10 ans : la paperasserie et la bureaucratie, les intrigues au bureau et les potins agacent davantage les salariés. Le tableau ci-dessous présente le détail des résultats :

Facteur	2007	1998
La paperasserie et la bureaucratie	41 %	26 %
Le manque de temps	40 %	N.D.
Le manque de ressources	39 %	N.D.
Les attentes imprécises	38 %	N.D.
Les intrigues de bureau	36 %	19 %
Les potins	31 %	18%
Le manque d'autonomie pour prendre des décisions	28 %	N.D.
Le patron/directeur	24 %	15 %
L'ordinateur et les réseaux	22 %	10 %
Le manque d'intimité	21 %	12 %
Trop de réunions	19 %	12 %
Le courriel et la messagerie vocale	17 %	10 %

**Point de vue de SECOR** Dans les sondages IME le manque d'autonomie réelle (« mon supérieur me confie des responsabilités réelles ») est un irritant pour 27 % des répondants, les délais dans les décisions pour 18 %, l'excès de normes ou de procédures pour 7 %. La charge de travail n'est pas un enjeu important de mobilisation (41 % pensent que la charge de travail permet de faire un travail de qualité). Bien sûr le sondage mentionné de IPSOS ne traite que d'un sujet, d'où les différences entre les deux données.

*Europe : un employé sur 3 est démobilisé : des « vrais démobilisés » aux « idéalistes perdus »*

Saviez-vous que plus d'un employé sur trois s'estime peu engagé envers son employeur et/ou ne comprend pas clairement sa contribution à l'entreprise, ce qui rend son travail dénué de sens? Surpris(e)? C'est pourtant le constat qui ressort du dernier sondage paneuropéen mené par Watson Wyatt auprès de 14000 employés.

Les résultats permettent de dégager cinq profils de (dé)mobilisation. Selon la firme de consultants, cette typologie facilite le choix de la stratégie la plus efficace. Le principe est simple : la consolidation du sens accroît la performance individuelle, tandis que l'amélioration de l'engagement réduit le taux de roulement. Au final, renforcer les deux dimensions est l'équation optimale à la fois pour développer les talents, mais aussi pour les retenir!

### Quels sont les profils de mobilisation dégagés?

En premier lieu, les « Créateurs de valeur », qui représentent 13 % des répondants, sont très engagés et trouvent du sens à leur travail. Le portrait robot d'un « Créateur de valeur » : l'employé modèle, qui figure au tableau d'honneur des « top performers », dont le talent contribue significativement au succès organisationnel.

Les 36 % d'employés les moins mobilisés sont divisés en 3 groupes :

- Les « vrais démobilisés » ne trouvent que peu, voire pas de sens à leur travail, pas plus qu'ils ne sont engagés envers leur employeur. Ils font généralement partie des employés les moins performants et peuvent être contagieux, voire déteindre sur leurs collègues de travail et démobiliser toute une équipe. La solution d'urgence : le support du gestionnaire!
- Les « sceptiques alignés » sont persuadés qu'ils contribuent significativement à la performance de leur entreprise, mais sont très peu engagés. Bizarre, n'est-ce pas? En fait, ce sont eux qui présentent le plus de risques de quitter l'organisation à la première occasion. L'enjeu de rétention est donc primordial, surtout s'il s'agit de ressources clé avec une réelle performance. Il faut prendre des mesures pour stimuler leur engagement et ainsi éviter de faire profiter la concurrence de leurs compétences.
- A l'inverse des sceptiques, les "idéalistes perdus" sont très engagés, mais trouvent que leur travail n'a aucun sens. Évidemment, ce profil est moins enclin à quitter l'organisation. En revanche, leur faible alignement stratégique a un effet néfaste sur leur performance au travail. Des mesures doivent être prises pour mieux aligner les objectifs de ces employés à ceux de l'organisation et leur fournir une meilleure compréhension du marché et de la stratégie organisationnelle.

Finalement, les 51 % restants appartiennent à la catégorie des "mobilisés moyens". Ces gens obtiennent des scores moyens sur les 2 dimensions. En général, ces gens là sont engagés mais il leur manque le « petit truc en plus » qui fait que leur travail prend autant de sens que celui des créateurs de valeurs.

**Point de vue de SECOR :** L'IME permet aussi de segmenter les populations entre différents groupes. En 2005 dans le balisage portant sur 10.700 personnes on constate que 28 % des répondants sont totalement démobilisés avec un indice inférieur à 0.

*Consolons-nous : il n'y a pas qu'au Canada que les DRH peinent à se saisir du bien-être des salariés!*

C'est du moins ce que révèle une étude IFOP menée auprès de 300 Directeurs des Ressources Humaines (DRH) et 250 salariés français.

Les résultats montrent qu'une large majorité des DRH considèrent que le bien-être des salariés est un enjeu important, voire majeur. Malgré cette prise de conscience, la prévention des situations de mal-être au travail se manifeste encore bien plus souvent dans l'intention que dans l'action : 55 % des entreprises avouent n'avoir adopté aucune mesure de prévention concrète.

Les DRH disent avoir remarqué une hausse du stress et des troubles psychologique au travail ces dernières années, même s'ils s'expliquent difficilement pourquoi. Ce mal-être se traduit par une moins bonne collaboration des équipes, ainsi qu'une augmentation de l'absentéisme et des conflits avec la ligne hiérarchique. Pour y pallier, ils proposent d'améliorer les pratiques de gestion, de modifier les procédures de travail et ... de prévenir les troubles musculo-squelettiques!

Les DRH reconnaissent toutefois les limites de leur analyse : 63 % d'entre eux avouent être difficilement capables de poser un diagnostic de la situation, et la moitié se disent démunis quand vient le temps d'agir. Ils attribuent les difficultés à implanter des solutions efficaces de prévention au manque d'expertise à l'interne et à leur méconnaissance du problème.

D'après un expert de médecine du travail français, les DRH se prennent d'intérêt pour le mal-être des salariés, ce qui est positif. Cela étant, le moins que l'on puisse dire, c'est que leur diagnostic des causes manque de lucidité et de vision à long terme! La plupart d'entre eux ne mettent pas en cause les aspects organisationnels, et ne font que relayer le dossier aux supérieurs immédiats. Or ces derniers, sommés de régler la situation, sont souvent aussi stressés que leurs employés!

**Point de vue SECOR :** les études montrent un niveau de stress inutile dans les entreprises élevé sans être inquiétant. Globalement en 2005, le niveau de stress inutile atteint un indice de +4 (proche de la zone d'urgence, moindre chez les professionnels (indice +12) plus élevé chez les employés (+2). Fait intéressant le stress est plus important à Montréal (indice de 0) qu'en régions (+8).

*Et s'il suffisait  
 tout simplement  
 d'être  
 authentique...*

Inspiré de : "Love and Fear and the Modern Boss", Scott A. Snook, Harvard Business Review, janvier 2008

Il y a cinq cent ans, Nicolas Machiavel concluait qu'il était plus efficace d'être un Prince autoritaire et craint qu'un Prince aimé de ses sujets. Qu'en est-il en 2008? Faut-il plutôt inspirer la crainte, intimider ses employés, ou au contraire s'en faire aimer?

Jusqu'au début des années 80, l'organisation du travail était majoritairement inspirée des bons préceptes de Taylor, avec une hiérarchie bien ancrée, un style de gestion autocratique et des superviseurs attribuant récompenses et punitions sur le critère principal du respect des procédures en place. Depuis, une gestion plus organique, plus adaptée à l'économie de l'information et des technologies, a remplacé ce modèle autocratique propre à l'ère industrielle. Si le quotidien des ouvriers à l'usine exige des règles strictes, les travailleurs du savoir n'ont pas la même attitude face à tant de rigidité : un style de gestion trop paternaliste, autocratique ou encadrant, des standards et procédures trop lourdes tuent la créativité, l'innovation et l'engagement.

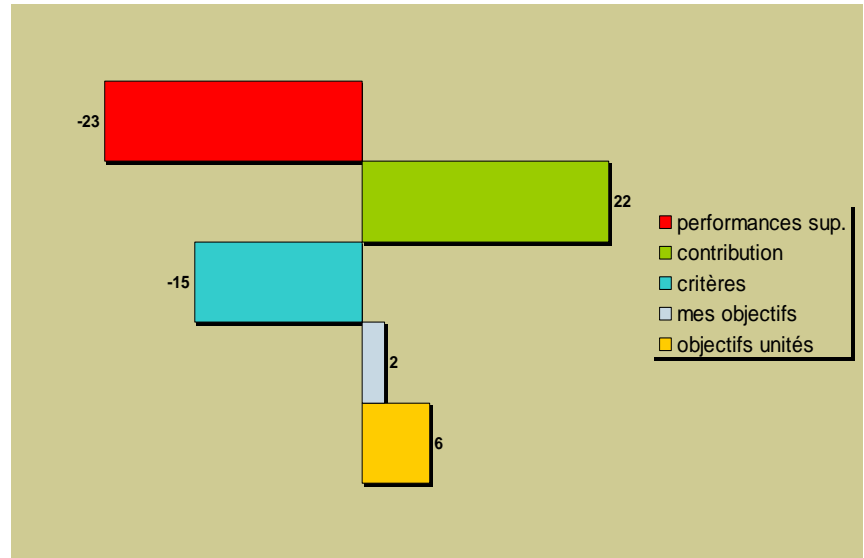
Pourtant, certains employés sont davantage motivés par la crainte que par l'amour de leur supérieur. Tout le monde n'a pas envie d'être responsabilisé, et certains préfèrent un style autocratique. Par ailleurs, il peut exister une certaine fierté, voire un plaisir intense à satisfaire les standards élevés d'un supérieur très exigeant. Enfin, certains employés pensent qu'ils performeront bien mieux s'ils sont encadrés par quelqu'un qui repousse sans cesse leurs limites.

Paradoxalement, un leader sévère, strict et autocratique – voire impoli et insultant - peut inspirer un certain respect, à la condition *sine qua non* qu'il soit authentique et qu'il se soucie de ses employés, voire les maternelle.

**Point de vue de SECOR :** Quoi qu'on en pense, la première piste d'amélioration du style de gestion reste la capacité à donner un cadre et du sens. Dans le balisage 2005, on constate une gestion de la performance où les objectifs sont peu clairs et les critères de performance encore moins.



**Une chaîne de gestion de la performance déficitaire... pas une base solide pour la mobilisation**



SECOR

© SECOR – Rapport confidentiel

L:\MAC-IME\Benchmar2009\Benchmar\_2006\_resultats\_sommaires.ppt - 33 -

**L'authenticité :  
une clé de la  
communication**

Inspiré de :  
"Leading out  
loud", un ouvrage  
de Terry Pearce,  
repris dans le  
journal *dunet* en  
résumé.

Authentique n'est pas spontané! Un discours authentique d'un leader démontre deux choses : la capacité à s'ancrer dans la réalité des personnes, à exprimer les choses dans les bons mots et à montrer un enthousiasme réaliste pour surmonter les obstacles.

Exemple : construire un discours authentique sur le changement.

OUVERTURE	DEVELOPPEMENT	CONCLUSION
Se présenter	Replacer le changement dans son contexte	Faire la synthèse de ce qui s'est dit et de ce qu'on a dit
Remercier l'auditoire de sa présence	Exposer les avantages du changement et les dangers du <i>statu quo</i>	Inciter les gens à agir.
Exposer clairement les raisons de l'intervention (le pourquoi?)	Gagner l'intérêt en présentant des expériences positives	
Reconnaître les résistances possibles		

Les conseils ci-dessus sont pour se préparer mais il faut aussi garder certains principes de base :

Établir de la proximité : parler de soi et des autres, pourquoi on est là, ce qu'on peut apporter, être fier de ce qu'on a fait mais humble dans la manière de le dire.

Parler clairement : il faut appeler un chat un chat et ne pas utiliser la langue de bois, ou les mots passe-partout comme « synergies » pour parler de réduction des effectifs ou de mises à pied.

Reconnaître les résistances : il faut donner le crédit à l'opposition et exprimer les raisons de leurs résistances. On démontre ainsi de la tolérance responsable. Mais on ne doit pas passer son temps à convaincre, on doit juste les mentionner.

Jouer sur les émotions : pas nécessairement pour parler au cœur mais pour éveiller l'attention. L'exemple donné : « un entrepreneur avait un rêve fou. Il avait besoin d'argent, il présenta son idée à 301 banques et essuya 301 refus. La 302<sup>ème</sup> ce fut nous et nous lui dîmes « OK, Monsieur Disney, nous allons vous aider! ».

**Point de vue SECOR :** L'authenticité est importante, mais le simple contact l'est encore plus. Dans tous les sondages IME on constate un lien entre possibilité d'avoir des échanges avec la direction et clarté des orientations et des raisons des changements.

**Reconnaître :  
 deux moyens  
 pour en faire  
 une réalité?**

Source : *La presse*  
 7 janvier 2008  
 « Comment un patron peut-il mieux reconnaître le travail accompli ? » Jean-Pierre Brun.

Premier moyen : faire de la reconnaissance un objectif corporatif annoncé et clair. La reconnaissance doit faire partie des compétences de gestion attendues et être associée à des indicateurs. Il faut donc régulièrement mesurer l'étendue des pratiques de reconnaissance. Le sondage reste le meilleur moyen.

Second moyen : Se doter de critères de gestion comme par exemple : les opinions sur la reconnaissance, aborder le sujet en réunion d'équipe, suivi des formes de reconnaissance etc.

En résumé on ne peut pas simplement afficher la reconnaissance comme valeur ou comme principe, il faut aussi l'inclure dans les critères de gestion.

**L'authenticité :  
 facteur de  
 performance**

Inspiré de : "A culture of candour", un article de Jeffrey Gandz dans le *Yvey Business Journal*, Nov.-déc. 2007.

L'authenticité des leaders se traduisant par la franchise des propos, serait un facteur essentiel d'alignement stratégique, d'efficacité opérationnelle et de développement des organisations et des individus.

Beaucoup de gens ont un sérieux problème avec la franchise. Les gens n'aiment pas se faire dire les choses franchement et évitent d'être franc par peur des conflits. Mais d'autres facteurs empêchent la franchise dans les organisations :

- a. La peur de déranger les patrons en leur parlant de choses trop triviales,
- b. La peur des représailles si on parle franchement, voire de perdre son emploi.

L'auteur critique aussi les sondages organisationnels qui n'osent pas poser les vraies questions, ou utilise des questions passe-partout ou des échelles de réponses neutralisantes. Tout ceci nuit dans la remontée des messages vers la direction.

Enfin les processus de gestion tendent à gommer les informations négatives. Ainsi on donne l'exemple des généreux paquets de départ, pour ne pas faire de vagues, ou les messages passe-partout pour annoncer les raisons des départs.

Voici maintenant les 7 principes pour parvenir à instaurer une culture de franchise.

- a. Apprendre à donner et à recevoir des feed-back francs.

- b. Prendre garde au flot continu de bonnes nouvelles
- c. Prendre l'habitude d'organiser des réunions impromptues « saute-mouton ». C'est-à-dire qu'on vient discuter avec une équipe de sa ligne hiérarchique mais dont on n'est pas le patron direct. On y parle des vraies affaires! C'est-à-dire : qu'est-ce qui les dérange? Ce qu'ils aiment et ce qu'ils n'aiment pas dans l'organisation du travail, dans l'entreprise et chez leurs gestionnaires. Au début c'est inquiétant puis cela devient naturel.
- d. Mener des entretiens de sortie, on recueille ainsi les vraies causes des départs.
- e. Dire clairement qu'on souhaite avoir des sondages qui disent les choses clairement, les bons et les moins bons messages.
- f. Être clair envers les personnes qui filtrent les informations, ce n'est pas utile et ils n'ont pas leur place ici. Toute information est bonne à entendre.
- g. Les représailles, les intimidations ne sont pas permises voire sanctionnées.

**5 questions aux employeurs de choix?**

Un article de Jacinthe Tremblay dans *la Presse* du 29 décembre 2007.

**1 – La syndicalisation ralentit-elle la mobilisation?**

Selon l'étude non. Selon SECOR non aussi. Le style de gestion a plus d'impact que le fait d'être syndiqué ou pas.

**2 – Les salaires jouent un rôle déterminant dans la mobilisation?**

Oui et non selon Hewitt. Les échelles salariales déconnectées de leur marché entravent la mobilisation, mais les salaires ne sont pas un facteur de mobilisation.

Selon SECOR : les salaires n'ont aucune influence sur la rémunération. On peut être indifféremment très satisfait de son salaire et des avantages sociaux et totalement démobilisé. La rémunération gère le niveau de l'engagement normatif pas la capacité à mobiliser. On peut rester pour une très bonne rémunération sans être du tout mobilisé.

**3 – Mobilisation et taille de l'entreprise?**

Dans les grandes entreprises les pratiques RH sont mieux notées, dans les entreprises moyennes c'est le style de gestion, le leadership et les relations avec les collègues qui comptent.

**4 – Réputation et mobilisation?**

On n'observe pas de lien réel et tangible.

Selon SECOR : pour être mobilisé il faut être fier de travailler pour son entreprise nonobstant sa notoriété. Ce qui explique pourquoi les entreprises de moindre taille peuvent avoir des niveaux élevés de mobilisation, sans être réputées ou avoir une grande notoriété.

**5 – Rétention et mobilisation?**

Chez les 50 employeurs de choix, les taux de départ volontaires sont de 9,4 % contre 13 % chez ceux qui n'ont pas fait le classement.

Ceci ne prouve rien. Il faudrait pouvoir mesurer l'évolution dans un même panel entre niveau de mobilisation et niveau de rétention. Ici Hewitt analyse deux panels différents ceux qui participent et les autres!