

INFO IME est une publication mensuelle et s'adresse aux membres du Cercle de la mobilisation et à toutes les personnes intéressées des entreprises utilisant l'IME. Si vous voulez inscrire des personnes sur la liste de diffusion, adressez le courriel de la personne à Louise Lacerte : llacerte@secor.ca

ARTICLE

RÉSUMÉ ET POINT DE VUE

Les décisions stressantes inconscientes.

Le stress au travail est un des maux contemporains dont on parle souvent, mais dont on connaît bien peu de choses. Quelles sont les causes du stress ? Quelles en sont les conséquences ?

Les recherches ont identifié douze causes de stress, qui sont souvent des *décisions inconscientes*. Par exemple :

Source :
www.evolution-101.com

- S'imposer de retourner ses appels en 24 heures
- Partir à la dernière minute pour un rendez-vous
- Faire des sports de compétition durant ses loisirs
- Laisser les collègues vous voler du temps par de longues conversations inutiles
- Ne pas savoir dire non à des collègues ou des amis ou sa famille
- Prendre des décisions importantes quand on est fatigué
- Faire ou écouter des activités stressantes avant de dormir
- Parler des problèmes de bureau pendant le dîner
- Planifier des journées de travail (ou pas) trop chargées
- Essayez d'être parfait en toute chose
- Pratiquer la procrastination (remettre au lendemain) et donc accumuler du retard.

Aux sources du stress

Le stress se traduit par des symptômes de deux ordres :

- a) **individuels** : haute pression sanguine, fort taux de cholestérol, dépendance, insatisfaction permanente et diminution des ambitions
- b) **organisationnels** : absentéisme élevé, taux de roulement rapide, démissions, relations industrielles difficiles et baisse de la qualité.

D'après les travaux de Cooper (1986)

Les sources du stress sont :

- a) le **travail** : les conditions de travail, l'urgence dans le travail, avoir la responsabilité de vies humaines
- b) le **rôle dans l'organisation** : ambiguïté des rôles, conflits de responsabilités ou organisation matricielle
- c) la **carrière** : trop ou pas de promotions, absence de sécurité de l'emploi, ambition contrariée
- d) **relations professionnelles** : pauvreté des relations et des contacts avec les collègues, les supérieurs, manque d'autonomie ou de délégation
- e) **structure et climat de travail** : peu ou pas de processus aux décisions concernant son travail, absence de consultation, politique générale floue.

Le stress est amplifié par :

- a) **l'individu** : son niveau d'anxiété en général, la tolérance à l'ambiguïté, la tendance à la névrose
- b) **l'interface vie personnelle/vie professionnelle** : ambiance familiale, problèmes avec les enfants, crises de la vie (exemple le mitan), deux travailleurs au foyer.

Insatisfaction et stress au travail

Rapports sur la santé : [Satisfaction au travail, stress et dépression](#), Statistiques Canada, 2002.

Statistiques Canada a publié un rapport en 2002 faisant état du niveau d'insatisfaction des travailleurs canadiens au travail. Des proportions relativement élevées d'hommes et de femmes travaillant dans le secteur des ventes et des services, ou dans ceux de la transformation, de la fabrication ou des services publics étaient insatisfaits de leur travail.

Les raisons ? Le stress au travail, le travail par quarts et le faible revenu.

Le stress et l'insatisfaction clairement liés : Chez les travailleurs qui considéraient que la plupart de leurs journées de travail étaient extrêmement stressantes, 1 sur 4 était insatisfait de son travail. En revanche, chez les travailleurs pour lesquels le stress n'était pas vraiment un problème, seulement 1 sur 15 était insatisfait.

Différences entre les hommes et les femmes ? Les sources de stress ne semblent pas les mêmes entre les hommes et les femmes selon ce même rapport, qui tente de tracer le lien entre le stress au travail et la dépression. Ainsi, de fortes tensions et contraintes au travail sont associées à la dépression chez les hommes, mais non chez les femmes. Chez les femmes, la dépression était surtout associée à un niveau élevé de stress personnel et à un faible niveau de soutien des collègues. Un défi de conciliation vie privée et vie professionnelle ?

Engagement et performance globale : le serpent de mer ?

D'après l'engagement du personnel, une revue des recherches actuelles et leurs implications

Rapport du Conference Board
 Par John Gibbons

(Disponible pour achat sur www.conference-board.org)

Comme annoncé la dernière fois, voici la suite des résultats de cette étude du Conference Board.

En 2004 le CLC a démontré que les employés fortement mobilisés avaient une performance supérieure de 20% à celle des employés démotivés.

Toujours en 2004 une étude de Bates sur la productivité des vendeurs (assurances) démontrent un écart de 25% dans la performance entre les mobilisés et les démotivés.

En 2005 Towers Perrin livre une étude démontrant qu'une augmentation de 5 points du niveau de mobilisation donne 0.7% d'augmentation de la marge opérationnelle.

L'étude la plus sérieuse et valide reste celle de Hewitt en 2004. Elle a su démontrer que la corrélation des autres études était une causalité. L'étude ayant duré 5 ans a pu démontrer que la croissance du niveau de mobilisation précède l'augmentation de la performance financière globale de l'entreprise.

Et le service au client ?

L'étude la plus frappante est celle d'Oakley. Elle démontre que l'augmentation de la mobilisation donne une augmentation de la rétention des clients, surtout si la mobilisation augmente chez les personnes qui ne sont pas directement au contact du client. La mobilisation dans les back et middle-offices a une influence bénéfique sur l'image de marque de l'entreprise, la qualité des produits et la fiabilité des processus.

Engaging employees through high-involvement work practices

Par Alison M. Konrad,

IVEY Business Journal
 Mars/Avril 2006

Il s'agit d'un clou sur lequel on continue de taper : le lien entre l'engagement des employés et la performance des organisations.

L'engagement du personnel se décline en trois composantes : une composante comportementale, une composante émotive et une composante cognitive.

Cognitif : La perception et les croyances des employés sur l'organisation, ses leaders et ses conditions de travail

Émotif : Sentiment des employés envers l'organisation et ses leaders

Comportemental : Les pratiques des employés illustrant un effort supplémentaire dans leur travail (temps supplémentaire, implication, énergie investie...)

Comment les gestionnaires peuvent-ils favoriser cet engagement en trois volets? En mettant en place des pratiques « engageantes », telles que :

- **Donner du pouvoir à ses employés**
 - Prise de décision, responsabilisation, imputabilité
- **Les informer**
 - Donner accès à des données à la fois quantitatives et qualitatives sur la performance, sur la production, sur la satisfaction des clients, sur l'évolution du marché
- **Les former**
 - Développer leurs habiletés et compétences
- **Reconnaître leur travail**
 - Reconnaître leur performance, leur investissement, les défis surmontés

Le défi est d'implanter ces pratiques et s'assurer qu'elles sont alignées avec le contexte. À cet effet, l'auteur présente les bienfaits d'une approche « self-design », qui laisse le soin aux membres de chaque unité de développer leur approche spécifique face à ces pratiques « engageantes ». En participant au processus de développement des pratiques, les employés et les gestionnaires développent les connaissances et les compétences nécessaires à un changement de pratiques réussi.

Va-t-on rater le virage talent ?

C'est un peu la question que Cory Garlbrough de la Banque Scotia et Linda White (Global Performance and Learning office) posent à un expert Stephen Covey (auteur de « The 7 habits of highly effective people ») dans un article de la revue Training d'avril 2007...la réponse est sans doute que oui...

Un, à cause de la myopie des organisations. Elles ne perçoivent pas bien le tsunami économique actuel. Selon lui, dans nos pays développés, il y a 20 ans 80% des coûts de main-d'œuvre était liés à des emplois physiques de production, actuellement 80% des coûts de main-d'œuvre concerne le capital intellectuel.

Qu'est-ce que le capital intellectuel ? Il cite une définition de Thomas Stewart « le capital intellectuel est du matériel intellectuel : du savoir, des informations, de la propriété intellectuelle, de l'expérience, qui peut être utilisé pour créer de la richesse. C'est du pouvoir intellectuel collectif. Cela reste difficile à identifier et encore plus difficile à déployer efficacement. Mais une fois qu'on y parvient et qu'on l'exploite on devient gagnant. ».

Le deuxième élément de réponse : la gestion du talent doit couvrir tout le champ des RH (recrutement, dotation et rémunération globale) et pas uniquement la formation et le développement, or pour le moment les RH limitent leurs actions à la formation et au développement.

Le troisième et dernier élément de réponse est l'usage immodéré du modèle industriel dans une économie basée sur des principes d'actions fort différents. Le modèle industriel repose sur les pratiques et les processus alors que le nouvel ordre économique repose sur le sens et les grands principes qui conditionnent l'action pour garder la créativité nécessaire et attendue des travailleurs. C'est cette différence de fond qui accentue au quotidien, le clivage entre les générations actuellement (baby-boomers vs. Génération X).

CHIFFRES DU MOIS

Canada : Satisfaction et stress au travail (Source : Wright C, Devereaux MS, Riggs B. Le stress et la dépression au sein de la population occupée, *Rapports sur la santé*, vol.17, #4, 2006. Statistiques Canada.)

% de personnes vivant du stress quotidien intense	Hommes	Femmes
Gestionnaires	37%	43%
Professionnels / Techniciens	28%	31%
Administration / Finance / travail de bureau	32%	30%
Ventes / services	23%	25%
Commerce / Transport	20%	26%
Transformation / Fabrication Services publics	21%	29%
Ensemble des travailleurs	25%	29%

Des chiffres qui font réfléchir :

- Les gens assumant une fonction de gestion sont plus nombreux à vivre un stress quotidien intense, soit 40% en moyenne
- En tenant compte du revenu d'emploi, on se rend compte que les plus stressés sont ceux qui gagnent annuellement 60 000\$ et plus
- C'est parmi les 40 à 54 ans que le stress intense est le plus fréquemment ressenti

TENDANCES : Les entreprises nomades.

Jacques Attali vient de publier: *Brève histoire de l'avenir*. Il nous livre sa vision des entreprises de demain qui seront ... **nomades !**

Dans l'élan des délocalisations, de la mondialisation et de l'explosion des technologies de communication, les entreprises n'auront plus de réelles bases sédentaires. Elles seront de deux catégories : des regroupements provisoires d'individus ou des rassemblements durables de tribu.

La première catégorie : le modèle des troupes de théâtre rassemblant des capitaux et des compétences pour un projet à durée déterminée. La durée de vie de l'entreprise dépendra de la capacité à se renouveler, à trouver des financiers et à séduire ses publics. Les entreprises vivront moins longtemps que les travailleurs, le travail sera donc flexible, précaire et plus instable. Certaines seront des multinationales minuscules composées de quelques personnes réparties partout dans le monde. Le travail créatif sera la source de la richesse.

Deuxième catégorie : le modèle des cirques ou des studios de cinéma, autour d'un nom, d'une histoire et d'un projet. Ces entreprises rassembleront plusieurs troupes et se déplaceront sans cesse. Les conseils d'administration seront formés de professionnels de la gouvernance très bien payés. Les dirigeants seront flexibles dans les opérations, spécifiques dans les marketings et développeurs de créativité des personnes et de loyauté des clients. Pour retenir son personnel, il faudra leur offrir ce que les nations ne pourront plus donner : formation, santé et sécurité. Le principal actif sera la marque.

Les principaux cirques seront les machines-outils, les moteurs, l'alimentation, l'équipement ménager, le vêtement, le transport, le tourisme, la distribution, la beauté, la forme, la distraction, l'énergie, l'information, la finance, l'assurance, la défense, la santé et l'éducation, les trois derniers passant du public au privé.

« Les entreprises cesseront d'être hiérarchiques pour être labyrinthiques ; d'être uniformes pour devenir des conglomérats d'entreprises locales. ».