



Après le colloque du mois d'avril 2008 et la présentation du balisage 2007, voici un nouvel infoIME. On en trouve pour tous les goûts. Si vous êtes friand de concepts sur l'intangible et le nébuleux concept d'engagement, bienvenue! Si vous voulez savoir comment aider les gestionnaires, détecter les menteurs, savoir écouter, alors ce numéro est aussi fait pour vous.

Bonne lecture et rendez-vous le 2 juillet pour célébrer l'été.

ARTICLE

RÉSUMÉ ET POINT DE VUE

Investir dans l'intangible : ça paie!

Inspiré de Knowledge at Wharton « How Investing in Intangibles – Like Employee Satisfaction – Translates into Financial Returns.

L'article est basé sur les travaux du Professeur Alex Edmans, et plus particulièrement sur son papier de recherche « Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices ».

Les faits : entre 1998 et 2005, les 100 entreprises qui figurent dans la liste des « 100 Best Companies to Work for... » ont un rendement annuel avant taxes de 14 % comparé à une moyenne du marché de 6 %.

Les entreprises où les gens se disent heureux sont donc plus performantes. Il faut en prendre conscience, car la donne économique a changé mais pas les paradigmes du management. Dans l'ère industrielle, les théories économiques considéraient le travail comme un entrant de production équivalent aux autres, l'objectif de l'entreprise était donc de payer le moins possible pour avoir le plus d'extrants possible. Mais les conditions étaient différentes : les tâches étaient simples, monotones, standardisées et les gens facilement remplaçables. Actuellement, l'économie est basée sur des technologies sophistiquées, beaucoup de savoir et d'imagination créative. L'auteur souligne que « actuellement la valeur ajoutée provient plus des travailleurs que des machines ». On ne peut plus payer à la pièce ni au standard, pour que les gens soient créatifs, aimables avec le client, etc. Il faut des conditions de travail agréables, qui permettent au salarié d'en donner plus et spontanément (note de SECOR : c'est quasiment la définition de la mobilisation).

L'étude montre en fait que les marchés financiers négligent l'information contenue dans la fameuse liste et se privent donc de gains substantiels. Sauf certains investisseurs qui ont comme caractéristique commune d'investir massivement dans les entreprises et dans une optique de long terme comme Warren Buffett ou Bill Miller (Chairman of Legg Mason). Ce qui les distingue des autres : ils font le contraire du marché, ils posent les questions avant de vendre ou d'acheter, et examine en profondeur tous les paramètres de l'entreprise dont la mobilisation du personnel et des gestionnaires.

Un des exemples d'entreprises connues citées dans l'étude est GOOGLE. Outre l'extrême attention qu'elle porte aux employés, elle se définit et s'affiche comme fondamentalement responsable face à l'environnement et à la société. GOOGLE a aussi clairement indiqué au marché (lire Wall Street) qu'elle ne jouerait pas les règles du jeu du bulletin trimestriel et ne sacrifierait pas le bonheur de ses employés pour augmenter les gains à court terme.

cerce de la MOBILISATION

Un peu de ménage dans les concepts!

Inspiré de The Human Resource Craze par Grace M. Endres et Lolita Mancheno-Smoak dans Organisational Development Journal; Spring 2008; 26; pp. 69-78

Deux mots résonnent trop dans les organisations actuellement et sonnent creux selon les auteurs : HPI (Human Productivity Improvement) et l'engagement des employés.

La prémisse est la suivante : la seule chose qui distingue réellement une organisation d'une autre, c'est la manière dont elle gère son capital humain, tout le reste est très facilement copiable. Les auteurs essaient ensuite de clarifier le concept d'engagement en trois étapes.

Première étape : Que veut dire « employé engagé »? Ce sont des personnes qui travaillent avec passion et ont une relation affective profonde avec leur entreprise. À l'opposé, les désengagés ne sont pas heureux et travaillent peu voire pas. Ils sont fondamentalement malheureux et très actifs à démontrer leur « malheur ». Ils minent le travail des mobilisés. (Note de SECOR : d'où l'importance de construire des indices où l'on retranche du pourcentage de mobilisés le pourcentage des démobilisés et des très démobilisés).

Les sondages de Gallup et leurs études ont démontré que la démobilisation coûte 300 milliards \$ chaque année.

Deuxième étape : Définir la notion d'engagement! Considéré comme un initiateur du concept, Gallup a passé peu de temps à définir ce que voulait dire l'engagement. Alors, tout le monde y a été de sa propre définition. Préparez-vous pour le voyage, la route est longue!

- Harter, Schmidt et Hayes (2002) nous annoncent que « c'est l'implication et la satisfaction ainsi que l'enthousiasme dans son travail ».
- En 2005, Lucey, Bateman et Hines font une autre interprétation : « ... La manière dont chaque employé connecte avec son entreprise et comment chaque employé connecte avec ses clients ».
- DDI en rajoute en 2005 en disant « ... dans quelle mesure les gens valorisent, apprécient et croient en ce qu'ils font » et considèrent que c'est un synonyme de satisfaction et de loyauté. DDI ajoute les cinq principes du leader mobilisateur : 1) aligner les efforts avec la stratégie, 2) rendre autonome, 3) promouvoir et encourager le travail d'équipe et la collaboration, 4) aider les gens à se développer et 5) fournir du soutien et de la reconnaissance.
- IES (Institute for Employment Studies) penche lui pour « ...une attitude positive des employés envers l'entreprise et ses valeurs », mais, plus concrètement, ajoute que l'employé engagé « connaît le contexte d'affaires et déploie avec ses collègues des efforts pour améliorer la performance de l'entreprise ».
- Towers Perrin en 2005 nous informe que l'employé engagé « ... veut et peut aider son entreprise à gagner, en fournissant des efforts discrétionnaires sur une base régulière... »
- En 2005, le grand retour de Gallup (Fleming, Coffman et Harter) qui annonce qu'engagé est synonyme de mobilisé (committed)¹, Gallup fait aussi un rapprochement entre engagement du personnel et loyauté du client sur quatre concepts qui sont la confiance, l'intégrité, la fierté et la passion.
- Wellins et Concelman amènent le concept de la force; selon eux, l'engagement est une force intangible qui motive les personnes à atteindre de hauts niveaux de performance; selon eux, l'engagement relève fortement de l'affectif.

¹ SECOR ne les suit pas sur ce point, car l'engagement est une attitude quand la mobilisation est un comportement qui se traduit en action.

- Robinson, Perryman et Hayday reprennent le concept d'intelligence d'affaires (l'employé engagé connaît les enjeux d'affaires) et de volonté d'améliorer la performance.
- The Business Communicator définit trois pratiques : 1) la connaissance nécessaire pour bien faire son travail et sa volonté d'en faire usage, 2) une main-d'œuvre qui fait tout son possible pour atteindre les objectifs d'affaires et 3) un processus social qui permet aux personnes d'intégrer la stratégie dans leur quotidien.
- Ibis Communications soulignent deux fondamentaux de l'engagement : la clarté, on sait ce que fait son entreprise et comment on y contribue, et la connexion, la personne se sent prête à tenir et à changer son rôle.
- Grand tournant en 2005 avec un article de Lockwood qui définit l'engagement comme *l'état mental* dans lequel les personnes se sentent impliquées émotionnellement et intellectuellement dans leur entreprise ou leur groupe, cet état se mesure par trois comportements de base : 1) parler positivement de son entreprise à l'intérieur et à l'extérieur, 2) avoir et garder un intense désir de travailler dans l'entreprise nonobstant les opportunités d'aller ailleurs et 3) faire des efforts discrétionnaires.
- Konrad, en 2006, nous indique les trois composantes de l'engagement : cognitive, affective et conative ou comportementale (note de SECOR : ce sont les trois composantes d'une attitude en psychologie, donc rien de bien nouveau).

Vous étiez fatigué? Rassurez-vous la liste s'arrête ici!

Troisième étape : Peut-on naviguer ainsi dans le brouillard? Non disent les auteurs en s'appuyant sur Little et Little (2006). Le concept est flou et pose quatre problèmes :

1. Les définitions en font tantôt une attitude et tantôt un comportement
2. L'engagement est-il individuel ou collectif?
3. Les liens entre l'engagement et les concepts proches ne sont pas clarifiés
4. Les mesures ne contribuent pas à clarifier le concept, bien au contraire.

Le point de vue de SECOR :

1. La mobilisation est définitivement un concept à clarifier. Première étape, la mobilisation est un triple concept, il existe des employés mobilisés, des groupes de travail (de l'équipe à toute l'entreprise) mobilisés et des pratiques mobilisatrices pour déclencher la mobilisation.
2. La mobilisation est un concept collectif : le « je » se met au service du « nous » de manière spontanée et durable.
3. La mobilisation se mesure par des comportements et est le résultat de l'engagement qui est une attitude.
4. La mobilisation existe quand les personnes trouvent du sens à leur travail et ont un certain niveau de motivation au travail. La motivation est partie intrinsèque et partie extrinsèque, c'est à ce niveau que la satisfaction intervient. Motivation + Satisfaction = Engagement qui peut déboucher ou non sur la mobilisation.

Pour bien distinguer mobilisation et engagement, pensons à l'exemple de l'écologie, on peut être engagé et pas mobilisé, je peux avoir une conscience écologique (un engagement), mais ne pas recycler (signe de mobilisation).

Le défi du gestionnaire : se faire écouter et respecter!

Inspiré de « Comment se faire écouter et respecter? », LaPresseAffaires.com, 13 avril 2008.

Gestionnaire : un rôle complexe et en constante évolution! Les quatre éléments de base évoqués par Henri Fayol à la fin du siècle dernier : PODC (planifier, organiser, diriger et contrôler) ne cessent de se raffiner.

On attend du gestionnaire :

- Qu'il communique la vision et les orientations de son entreprise/équipe, et qu'il le fasse de façon mobilisatrice;
- Qu'il organise le travail et clarifie les attentes, tout en impliquant ses employés, en les responsabilisant.

Bref, les assises de base demeurent les mêmes, mais les façons de faire évoluent. Dans un mode de gestion plus participatif et égalitaire, l'importance de se faire écouter et respecter est grandissante.

La clé du respect – quelques actions possibles en cas de problèmes :

- Établir la liste de comportements irrespectueux qui nécessitent d'être changés
- Rencontrer les employés en groupe, avec votre supérieur immédiat, pour présenter les attitudes et comportements à changer
- Être rigoureux dans la gestion des cas problèmes – ne pas hésiter à parler des mesures disciplinaires
- Face à des cas plus sensibles, favoriser les rencontres individuelles

Quelques questions permettant de réfléchir sur le rôle de leader :

- Les objectifs de votre entreprise et de votre équipe sont-ils clairs et clairement communiqués? (questions IME 2 et 24)
- Évaluez-vous la performance de vos employés au travail et leur offrez-vous une rétroaction structurée régulièrement? (question IME 21)
- Reconnaissez-vous le travail de votre équipe, notamment en encourageant vos collaborateurs? (Question IME 35)
- Faites-vous preuve de respect envers vos employés? (questions IME 42, 48)
- Établissez-vous un climat d'équité et de confiance au sein de votre équipe? (Questions IME 18 et 9)

L'innovation passe par l'implication!

Inspiré de « Impliquer les employés pour générer des idées », par Chantal Teasdale, La Presse, 19 avril 2008.

La force du populaire adage « deux têtes valent mieux qu'une » n'est probablement plus à démontrer. Le recours à l'intelligence collective pour innover et générer de nouvelles idées a fait ses preuves, et de plus en plus d'entreprises n'hésitent pas à se tourner vers leurs employés pour mieux comprendre certains enjeux, pour trouver des solutions, pour pousser plus loin la réflexion. En plus de mettre plusieurs esprits aiguisés à contribution, les démarches consultatives en entreprise produisent des bénéfices collatéraux : démontrer un niveau de confiance élevé envers les employés et contribuer à valoriser l'apport de chacun.

Comment rendre de telles démarches de consultation opérationnelles dans les entreprises?

1. **Programmes de suggestions :** La boîte à suggestion est loin d'être une initiative révolue. Inciter les employés à proposer des changements concrets et réalisables est bénéfique pour l'ensemble de l'entreprise. Des mesures de récompense pour les apporteurs d'idées peuvent être prévues, mais le défi de cette approche : un suivi rigoureux de collecte, d'analyse, de sélection d'idées et de communication.

2. **Comités spéciaux** : Confier un mandat spécial à un petit groupe de personnes. Par exemple, des risques élevés liés à la santé/sécurité sont identifiés dans un secteur de l'entreprise; un comité spécial composé d'employés et de gestionnaires va évaluer les solutions de prévention possibles. Ces comités sont mobilisateurs, à la condition d'être bien structurés.
3. **Délégation** : Un gestionnaire peut décider de déléguer une responsabilité ou un mandat à une personne en particulier, offrant par la même occasion une opportunité de développement pour cette personne. Il s'agit là de la clé ultime de la mobilisation : se voir confier des responsabilités allant au-delà des tâches régulières (Question IME 5). De cette façon, le gestionnaire témoigne sa confiance envers l'employé, et ce dernier en retour démontre son intérêt et ses compétences à l'extérieur de son champ habituel d'intervention.

**Parle plus fort,
 je ne t'écoute
 pas!**

Inspiré de « So You Think You're a Good Listener », Harvard Business Review, avril 2008

Les leçons issues des évaluations 360 degrés convergent : les gestionnaires ont souvent tendances à s'auto-évaluer beaucoup plus positivement que leurs collègues sur la plupart des mesures de performance.

Plus précisément, les gestionnaires évaluent positivement leur « capacité à communiquer régulièrement l'information pertinente à leur équipe », alors que leurs collaborateurs ont une opinion un peu moins optimiste. Cet écart entre l'auto-évaluation des gestionnaires et l'appréciation de leurs collègues est d'autant plus grand lorsqu'il est question d'évaluer la capacité d'écouter parler de certains enjeux plus sensibles. En fait, les gestionnaires surestiment leur ouverture à l'écoute de messages difficiles et sous-estiment l'impact de la perception de la distance hiérarchique sur la propension des personnes à s'exprimer sur certains sujets face à leur gestionnaire.

Les gestionnaires doivent prendre conscience de cette réticence à écouter les « mauvaises nouvelles » ou les sujets délicats, afin d'enlever les barrières potentielles à la communication transparente. Une des façons de prendre conscience des freins à la communication est de se mesurer par des sondages organisationnels.

Commentaire de SECOR : ce point de vue s'exprime assez bien dans les différences entre les opinions du personnel et les perceptions de la direction sur l'alignement stratégique, la direction pense toujours faire un bien meilleur travail d'alignement stratégique.

**Y a-t-il un
 menteur dans
 la salle?**

Inspiré de « Comment repérer et que faire avec un menteur au travail? », Argent, avril 2008

Pourquoi mentir au travail?

1. **Pour se protéger**. Se protéger du jugement des autres sur un projet à risque, sur un échéancier qui dérape, éviter une perception négative à l'égard de nos compétences ou notre capacité à livrer ce qui est attendu.
2. **Se valoriser**. Pensons à des CV améliorés, des exemples de projets menés à terme où l'individu a fait particulièrement bonne figure, à des informations salariales bonifiées.

Les risques sont élevés pour le menteur au travail, notamment en ce qui concerne sa crédibilité et sa fiabilité. Gare aux omissions volontaires qui peuvent avoir des conséquences néfastes à long terme.

Quoi faire face à un menteur? Posez des questions précises et détaillées. Répétez-lui l'information qu'il donne. Posez les mêmes questions à des intervalles réguliers. Vérifiez les informations auprès de collègues.

***L'engagement
 au travail débute
 avant
 l'embauche***

« You Had Me at Hello », HR Management
www.hrmreport.com

Il existe différentes méthodologies pour mesurer et générer l'engagement des employés. Ces approches visent toutes à accroître la satisfaction et la performance des individus, et en bout de piste la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

L'engagement ou la mobilisation du personnel se mesure une fois l'embauche complétée, pendant l'évaluation du rendement ou encore à l'aide de sondages organisationnels. Les thématiques évaluées sont variées : la fierté de travailler pour l'entreprise, le sentiment d'être valorisé et reconnu au travail, l'opportunité de se développer, le support reçu de la part de l'organisation et des gestionnaires, l'alignement des objectifs ou encore la compréhension des orientations stratégiques de l'entreprise.

Or, l'engagement n'émerge pas avec magie une fois que l'employé se joint à l'entreprise. En effet, cet engagement prend racine dans toutes les étapes préliminaires à l'embauche, à travers tous les contacts établis entre l'individu et l'entreprise : visite du site web, rencontres d'embauche, suivis téléphoniques, feed-back postentretiens, etc. La qualité de l'expérience précédant l'embauche joue un rôle important dans l'engagement de l'employé envers son entreprise.

La perception que se fait un candidat du processus d'embauche et de l'entreprise dans son ensemble peut être un levier de mobilisation intéressant. Et à l'inverse, les conséquences d'un processus mal ficelé, incohérent ou flou peuvent être importantes sur l'image de l'entreprise dans le marché et rendre les prochaines embauches plus difficiles.