

Voici déjà la 7<sup>e</sup> édition...Très biologique cette fois, mobilisez les cerveaux, chassez les toxines, prêtez l'oreille. Mais aussi pratique : conduire des changements est toujours d'actualité...et des clins d'œil sur les courriels et les concierges ! Bonne lecture.

ARTICLE      RÉSUMÉ ET POINT DE VUE

**Mobiliser les cerveaux « de l'intérieur » ...**

Teresa M. Amabile et Steven J. Kramer, *Harvard Business Review*, mai 2007. pp. 72-82

Souvent, les organisations négligent un facteur de poids quand vient le temps de mobiliser les cerveaux : la vie intérieure ou **la réalité psychique au travail**. Le quotidien des travailleurs est façonné par différentes perceptions et émotions, susceptibles d'affecter à tout moment leur motivation.

Amabile et Kramer, professeurs en gestion à Harvard, ont cherché à comprendre comment la dynamique perception/émotion/motivation affecte les performances des travailleurs du savoir. 238 professionnels, appartenant à 26 équipes de projet différentes ont tenu un journal de bord quotidien durant tout le cycle d'un projet. Les chercheurs ont ainsi mieux cerné la dynamique de vie intérieure au travail, son effet sur les employés et *de facto* sur l'organisation. Les résultats de l'étude démontrent l'existence d'une dynamique particulière, qui corrobore les recherches menées en neuroscience.

La dynamique évoquée est la suivante : certains événements quotidiens au travail déclenchent un processus cognitif, émotionnel et motivationnel. Dès lors, le cerveau commence à rationaliser et à comprendre pourquoi tel événement s'est produit, et quelles en sont les implications. Ces perceptions nourrissent des émotions qui elles-mêmes engendrent de nouvelles perceptions. Selon la portée de cette dynamique émotionnelle et cognitive, la motivation peut changer positivement ou négativement... ce qui a des conséquences sur la performance des travailleurs!

Entre autres, le comportement quotidien du supérieur peut agir comme un irritant ou au contraire comme un agent de motivation. **Cette réalité psychique est propre à chacun** et imperceptible par les autres, voire par soi-même, d'où des problèmes de communication. Ainsi, les employés observent les comportements de leur supérieur, mais ne peuvent pas forcément déchiffrer sa vie intérieure et vice-versa.

Lorsque l'on compare les meilleures et les pires journées relatées dans les journaux de bord, **le facteur discriminant est le sentiment d'être capable de progresser au travail**. Résoudre des problèmes, accomplir une tâche, atteindre ses objectifs évoquent toujours beaucoup de plaisir au travail, voire une véritable allégresse. Les pires journées – les plus frustrantes, tristes et stressantes – sont caractérisées par un revers au travail.

L'étude montre que la plupart des événements qui façonnent la nature de la vie intérieure, découlent directement ou indirectement, du style de gestion. Deux qualités managériales ressortent : la capacité de développer ses employés et les qualités humaines du gestionnaire. **Le style de gestion façonne fortement la vie intérieure au travail**. Par exemple, à la lecture du journal de bord de l'une des participantes, cette dernière est toujours extrêmement enthousiaste, voire exaltée, lorsque l'équipe travaille en étroite collaboration. De même, elle se sent davantage valorisée, individuellement et dans son travail, lorsque ses collègues et particulièrement son directeur de projet, lui soulignent ses compétences. Ces perceptions, et les émotions dégagées, ont évidemment une implication sur la motivation de cette employée. Si les gens sont tristes ou en colère à propos de leur travail, ils se soucieront peu que le travail soit fait consciencieusement. Au contraire, s'ils sont contents et enthousiastes, ils s'appliqueront à leur tâche en y consacrant beaucoup d'efforts. La même logique s'applique pour les perceptions : le fait de se percevoir comme une valeur ajoutée décuple la motivation !

cerce de la  
**Mobilisation**

Certaines pratiques de gestion ont démontré leur efficacité sur le développement des employés: collaborer et aider l'équipe, être disponible, fournir un support suffisant (formation, matériel, information, délais etc.) et orienter le feedback dans une perspective de développement plus que d'évaluation. Fixer des objectifs clairs et précis à l'équipe et aux individus est aussi important. Les gens progressent davantage lorsque leur gestionnaire clarifie la plus-value de leur travail, et précise en quoi la qualité de leur apport personnel peut faire la différence. Finalement, **le moteur incontournable de la bonne qualité de vie intérieure au travail est la reconnaissance du manager**, caractérisée notamment par le fait de souligner positivement les performances supérieures d'un employé.

Une « vie intérieure » positive peut avoir **des retombées intéressantes sur la performance**. Les résultats de l'étude illustrent que :

- Ce lien est fort et positif : les gens sont plus performants lorsque leur travail suscite des émotions positives, une forte motivation intrinsèque et une perception positive de leur travail, leurs collègues, leur équipe, leur supérieur et leur organisation.
- Lorsque les équipes doivent collaborer étroitement, la performance optimale dépend de 4 facteurs : la créativité, la productivité, l'engagement et la collégialité.
- Les émotions positives influencent la créativité.
- La motivation intrinsèque renforce la créativité. Les gens sont plus créatifs lorsqu'ils sont avant tout motivés par le sens de leur travail, le plaisir (« fun ») la satisfaction et les défis du travail en soi, que par les récompenses monétaires ou les pressions externes.

**Le point de vue de SECOR : centré sur la dimension « motivation » du modèle de mobilisation, cet article démontre toute l'importance des questions du style de gestion sur la motivation et la performance des gens au travail, surtout sur la créativité.**

**Pas de nouvelles ≠ bonne nouvelle ou l'importance de prêter oreille au silence!**

Inspiré d'un article de Jacinthe Tremblay, publié dans *La Presse Affaires* du 9 octobre 2007

Une récente étude<sup>1</sup> révèle qu'une victime d'injustice organisationnelle sur trois choisit de se taire, malgré les ressources d'aide offertes par les organisations (service de RH, PAE ou ombudsman).

Si toutes les causes du silence ne sont pas forcément organisationnelles, les gestionnaires ne doivent pas pour autant présumer qu'un employé muet est heureux au travail ! Dans la plupart des cas, les causes qui poussent les gens à souffrir en silence sont reliées à la peur, notamment des représailles, surtout si la victime doute de la confidentialité du processus de recours. Certains craignent également que leur plainte ne fasse l'objet d'aucun suivi et que cela ne change pas grand-chose au final. En fait, il faut bien distinguer **les silences sains**, qui relèvent plus d'une écoute de qualité, **des silences malsains**. Citons l'exemple d'un cadre, inquiet du fait que ses employés ne disaient plus un mot pendant les réunions depuis six mois. Les employés en avaient pourtant très long à dire, notamment sur le comportement dudit cadre. Cause de leur mutisme? La peur, déclenchée par les attentes du gestionnaire de plus en plus élevées.

Le silence est également un instrument de contrôle et de pouvoir, par exemple dans les cas de harcèlement psychologique où le harceleur cherche à cacher l'information, coupe le contact ou ne répond que par des regards assassins. La victime est alors prise de doute et perd confiance.

**Le point de vue de SECOR : Les organisations ne soupçonnent pas l'ampleur du silence parce qu'elles sont convaincues d'avoir « tout fait » pour écouter leurs gens. En plus des impacts négatifs sur les individus (stress inutile notamment), le silence malsain entraîne**

**des conséquences négatives sur la performance organisationnelle : démobilisation, démissions, comportements déviants, etc. Les gestionnaires devraient donc questionner le silence et ne jamais présumer de ce qu'il veut dire. Dans cette optique, les sondages de mobilisation à l'interne peuvent fournir certaines pistes de réponses : à partir du moment où l'employé fait confiance à la procédure utilisée (confidentialité), les questions reliées au style de gestion ou encore les questions ouvertes (commentaires) deviennent alors un redoutable moyen d'expression : on brise l'omerta (si nécessaire)!**

<sup>1</sup> Karen Harlos, professeur en comportement organisationnel et spécialiste du silence des employés

**Respecter les échéances : l'atout le plus recherché chez les membres d'une équipe.**

Un récent sondage, mené auprès de 100 cadres supérieurs d'entreprises canadiennes, et réalisé pour le compte de la firme Accountemps, révèle que pour 39 % des cadres, l'atout le plus important chez les membres d'une équipe est la capacité de respecter les échéances. Le fait d'être une personne agréable avec qui travailler vient ensuite (31 %).

A la question « Parmi les atouts suivants, quel est le plus important que doivent posséder les membres d'une équipe de travail? » les cadres ont répondu :

Respect des délais	39 %
Personnalité agréable	31 %
Soutien au superviseur	17 %
Absence de jeux de pouvoir	10 %
Ne sait pas	3 %
TOTAL	100 %

Max Messmer, président du conseil d'Accountemps, explique : « On a abusé de l'expression "avoir l'esprit d'équipe", si bien qu'elle a perdu son sens. Essentiellement, elle désigne les personnes qui remplissent leurs obligations et soutiennent leurs collègues. Ces atouts ont toujours été importants, mais ils le sont particulièrement maintenant, étant donné la place qu'occupe la collaboration dans le monde du travail actuel. »

**Le point de vue de SECOR : Une remise des pendules à l'heure de l'efficacité, on préfère les délais respectés que la personnalité agréable de 8 points, ce qui est significatif. Ne cessons pas d'être aimable, mais n'en faisons pas un mot d'ordre, c'est important mais en seconde place. Dans les questionnaires IME, ce problème revient souvent avec la question sur les délais inutiles et sa corrélation quasi systématique avec le manque de collaboration entre les équipes et parfois au sein de l'équipe.**

**Driving radical change**

Par Josep Isern et  
 Caroline Pung  
*The McKinsey Quarterly*, 2007,  
 number 4

Opérer des transformations majeures dans les organisations est un défi de taille. Les cas de réussites sont rares et les bouleversements entraînés sont souvent désastreux. Les recettes de mise en œuvre de changement sont très nombreuses. Cet article paru dans *The McKinsey Quarterly* s'ajoute à la liste en mettant la lumière sur deux fondamentaux de la gestion du changement :

1. L'importance de bien définir les aspirations/la vision du projet de changement
2. La nécessité de mobiliser les troupes, de maintenir l'énergie et de générer des idées

**Quels sont les préalables à la réussite d'un changement radical?**

Réussir la mise en place d'un changement radical nécessite que de claires ambitions soient définies, communiquées et comprises dans l'entreprise, à tous les niveaux.

- Ces ambitions doivent se décliner concrètement en clarifiant quelles fonctions ou façons de faire sont affectées par le changement et comment ? Cet exercice de clarification et de communication réduit le niveau d'anxiété organisationnelle naturellement suscitée par un projet de changement.
- Les initiatives et les objectifs à atteindre doivent être tangibles à court terme. Les personnes affectées par un changement radical doivent avoir une idée de l'évolution de l'entreprise à travers le temps, en se référant à des objectifs à court, moyen et long terme. Ainsi, l'identification de buts à atteindre à mi-chemin du projet concrétise le changement.
- Les aspirations et initiatives doivent être intégrées dans une histoire inspirante. Cette histoire devra être répétée dans toutes les communications. L'utilisation de métaphores et d'analogies est recommandée.

Par ailleurs, au-delà d'une vision claire et partagée, un projet de transformation majeur doit être soutenu par une **énergie organisationnelle et une forte mobilisation**. Comme l'essence pour une voiture, l'énergie organisationnelle fait rouler la machine du changement, comment faire?

1. Maintenir le rythme des changements. Un changement radical se traduit en de multiples initiatives de changement, qui doivent avancer simultanément pour créer un rythme soutenu, dynamique.
2. Rendre les changements hautement visibles, autant que possible.
3. Personnaliser le changement, pour chacun, à tous les niveaux de l'organisation.
4. Développer les compétences organisationnelles pour faire face au changement.

**Le point de vue de SECOR : Cet article illustre à quel point comprendre les raisons des changements et se sentir partie prenante du projet de changement sont des sources importantes de mobilisation au travail... surtout par la création de sens! Rien de nouveau, mais un rappel de principes solides et sains à appliquer et appliquer. Vous en doutez? Regarder les résultats de la question 17 de l'IME.**

**CLINS D'ŒIL**

**Place au vendredi sans courriel**

*Le Devoir.com*  
 7 octobre 2007

Mercredi matin, première heure au bureau, première chose à faire : ouvrir votre boîte de courriels. Depuis la veille, déjà une dizaine de nouveaux courriels, dont la plupart de vos collègues, qui sont à cinq mètres de distance.

Le constat est frappant : le courrier électronique remplace les échanges directs de personne à personne. Plus rapide, certes, mais plus efficace? Rien n'est moins sûr...

Pour contrer cette tendance grandissante, des entreprises américaines ont mis en place les vendredis sans courriel. Le vendredi, on demande au personnel de communiquer à l'interne par des échanges directs, en personne ou au téléphone. Test intéressant à faire pour évaluer la préférence des gens, et tester notre capacité à revenir à des communications plus humaines !

**Le point de vue de SECOR : revenir à la base de temps à autre... la communication est autant relation que contenu, le courriel transporte des contenus efficacement, mais participe-t-il à nourrir la relation? Rien n'est moins sûr.**

**Merci patron, pour le concierge!**

*LaPresseAffaires.com*  
 1<sup>er</sup> octobre 2007

Combien paieriez-vous pour que quelqu'un trouve, pour vous, un plombier disponible après 18 heures pour venir réparer votre laveuse? Combien vaut une personne responsable d'aller porter vos vêtements chez le nettoyeur ou encore de faire 25 appels téléphoniques pour trouver une garderie dans votre quartier? Inestimable? C'est à ces différents services personnels qu'ont pensé certains employeurs pour attirer et retenir leur main-d'œuvre. Des entreprises offrent des « banques de points Commodus » échangeables contre des services axés sur la qualité de vie, pour sauver du temps ou améliorer le mieux-être des personnes.

Il s'agit d'une structure déjà bien implantée en France. Le succès de ces initiatives doit notamment reposer sur une structure fiscale alléchante, à la fois pour les employeurs et pour leurs employés.

Toute une façon de se distinguer comme employeur! Pour en savoir plus : [www.commodus.ca](http://www.commodus.ca)

**Chassez donc ces toxines que je ne saurais voir !**

*Emotions in the workplace and the important role of toxin handlers* par Peter J. Frost, *Yvey Business Journal*, novembre/décembre 2003.

Les actes de leadership produisent des toxines, qui sont des réactions émotives négatives face à leurs décisions. Ces toxines sont des effets secondaires inévitables, il faut en avoir conscience et mettre en place les moyens d'y parer, grâce aux chasseurs de toxines.

Qui sont ces chasseurs? Des personnes qui détectent la détresse psychologique ou les émotions négatives chez leurs collègues et agissent pour redresser la situation en parant les coups ou en diminuant les effets négatifs. L'auteur donne l'exemple de Savannah, une gestionnaire en charge d'un programme de gestion des promotions fondé sur la performance et non sur l'ancienneté, qui provoque des réactions très partagées dans son organisation. Comment chasse-t-elle les toxines? Par exemple, elle intercepte un mémo insultant adressé par un membre de l'équipe de direction à un collaborateur en lui demandant de bien vouloir dorénavant adresser ce type de mémo directement à elle. Une autre fois, elle empêche un manager de faire déménager son équipe dans des locaux peu agréables et plus petits. Là, elle fait de la **prévention**; des fois, le chasseur doit faire des **réparations**. C'est le cas de Michael qui passe son temps à juste écouter les collègues qui

se sont fait houspillés par le directeur général, impatient de nature. **Les chasseurs sont des personnes qui s'intéressent à la fois au bien-être des personnes et de l'organisation.** Ils savent que leur travail n'est pas reconnu, mais tirent satisfaction d'avoir aidé les autres.

Les **5 pratiques des chasseurs** de toxines :

1. **L'écoute** : qui suppose d'être disponible et de passer le temps nécessaire (pas toujours très long d'ailleurs).
2. **Organiser la convalescence** : en donnant un bureau privé, différent ou à un autre endroit, en allégeant momentanément la charge de travail.
3. **Amortir les chocs** : comme Savannah qui intercepte le mémo insultant.
4. **Sortir les autres des situations douloureuses** : par exemple en faisant transférer une personne dans un cadre de travail plus motivant.
5. **Transformer la douleur** : l'exemple donné est celui de l'ancien VP ressources humaines de HBC (Compagnie de la Baie d'Hudson) qui, lors de changements, incitait les équipes à faire un plan d'action pour gérer le stress inutile, et les inciter à se ressourcer dans leur vie personnelle.

Mais chasseur de toxines est **un métier dangereux** qui demande un plan de match :

- Se garder en bonne forme physique : faire des exercices aérobiques et de la relaxation.
- Demeurer positif : les situations vécues sont des occasions d'apprentissage pour eux et non pas des toxines, ne pas prendre les choses personnellement, rester patient, garder le sens de l'humour et accepter que tout ne peut pas être résolu.
- Savoir dire non : les chasseurs trop empathiques ont du mal à dire non et doivent apprendre que non ne veut pas dire non jamais ou non tout court, mais parfois on peut dire « non pas tout de suite » ou « non je ne peux pas mais je connais untel qui peut » ou « non je ne peux pas faire ça mais je peux t'aider pour ça ».
- Se créer son aire de repos : comme Ronald Heifetz du Center for Public Leadership de la Kennedy School of Government (Harvard) qui lisait chaque jour 5 minutes un courriel de réflexion philosophique et méditait dessus.
- Gérer le message : il faut rendre clair dans l'organisation qu'on aide les autres pour le bien-être de l'organisation et pour le long terme.
- Partir : parfois si la situation ou le degré de toxicité devient trop élevé il faut partir.

**Le point de vue de SECOR : un article déjà ancien mais qui reste pertinent. La métaphore des toxines est pertinente, les chasseurs de toxines agissent comme des globules blancs ou les reins d'un organisme humain et les organisations en ont besoin et grandement besoin, mais il faut prendre soin de ses globules blancs!**

## CHIFFRES À L'APPUI

**Payant l'engagement des travailleurs?**

Oui, oui et oui si on croit la dernière étude mondiale de Tower Perrin sur 90 000 personnes dans le monde dont 5 000 au Canada.

Conclusion préliminaire : dans les entreprises où le niveau d'engagement est élevé, le bénéfice net a grimpé de 13,7 % et diminué de 3,8 % là où l'engagement est faible. L'engagement serait donc un catalyseur de la performance! À suivre dans le prochain numéro d'INFO IME...