

Voici l'édition de la rentrée 2007 de l'INFO-IME. L'équipe souhaite que vous ayez passé un bel été...motivant! Dans cette édition, lutter contre le manque de productivité en donnant de la dopamine, en chassant les « jerks » et en modifiant le cadre de travail. Aussi, apprenez à compter sur les suiveurs et sur les futurs retraités.

ARTICLE RÉSUMÉ ET POINT DE VUE

Développer un environnement de travail sain et civilisé : se débarrasser des « nuisibles » ...

*Building the
 civilized
 workplace.*

Le climat de travail se développe par les interactions entre individus : les communications, l'ouverture aux opinions divergentes, les relations gestionnaires/employés. Ces interactions entre individus se nourrissent de l'attitude des gens. Robert Sutton s'est intéressé aux entreprises ayant volontairement et ouvertement décidé de se débarrasser des individus « nuisibles » au climat de travail dans leur organisation : les « jerks ».

Par Robert
 Sutton, publié
 dans *The
 McKinsey
 Quarterly*, 2007,
 numéro 2

Qu'est-ce qu'un « jerk »? Une personne qui déclenche régulièrement des émotions négatives chez les autres : les gens se sentent opprimés en leur compagnie ou suite à leur passage, se sentent humiliés, rabaissés.

Comment repérer les jerks? Les 12 horreurs suivantes les caractérisent :

1. Insultent les gens
2. Envahissent le territoire personnel des collègues
3. Pratiquent des contacts physiques inconsiderés
4. Menacent les autres verbalement et non-verbalement
5. Font des plaisanteries de mauvais goûts et sarcastiques
6. Envoient des courriels cinglants
7. Utilisent leur pouvoir hiérarchique pour humilier
8. Réprimandent publiquement
9. Coupent la parole aux autres
10. Insinuations
11. Regards méchants
12. Traitent les gens comme s'ils étaient invisibles

Une organisation qui tolère des « jerks » s'expose à des conséquences négatives : à l'interne – sur la mobilisation des gens – et à l'externe, sur la réputation de l'entreprise, les relations avec la clientèle et sa capacité à attirer les meilleurs talents. Les séquelles causées par de tels individus sont importantes : perte de productivité, baisse de satisfaction au travail, et parfois même des conséquences sur la santé physique et mentale. Face à de tels comportements désastreux pour l'organisation, pourquoi ne fait-on rien? Soit les dirigeants sont aveugles et ne voient pas ces comportements, soit ils les voient et choisissent de garder ces individus.

Certaines entreprises ont fait de la « no-jerk rule » une règle connue de tous, et ne tolèrent pas certains types de comportements. C'est le cas de Southwest Airlines, pour qui l'attitude du personnel est un élément clé. En divulguant un message clair aux employés et à l'externe : aucune attitude nuisible au climat de travail ne sera tolérée, l'entreprise positionne l'intérêt des employés et le climat de travail comme une priorité, ce qui ne manque pas d'en attirer plus d'un.

Mais attention, ne pas tolérer de « nuisibles » ne signifie pas éviter tous les conflits ! Au contraire, il s'agit plutôt de stimuler les confrontations d'idées, les échanges de points de vue différents, mais dans un cadre respectueux et intéressant.

Avis de SECOR : On ne souhaite pas déclencher une chasse aux « jerks » ! « Les jerks » sont des personnes qui démontrent RÉGULIÈREMENT ET FRÉQUEMMENT les attitudes négatives mentionnées.

Donner de la dopamine régulièrement.

Tiré de *Gallup Management Journal*, 9 août 2007

Les 12 éléments du management du Groupe Gallup sont bien connus maintenant mais les auteurs reçoivent des critiques nombreuses sur le 7e jour de leur 4e principe! En effet leur 4e principe proclame qu'il faut avoir reçu un feed-back positif dans les 7 derniers jours. Apparemment ce principe est peu appliqué, pourquoi? La réponse n'est pas du domaine du management mais de la neurologie. Les renforcements positifs sont nécessaires à notre cerveau et permettent de sécréter de la dopamine, mais cette dernière ne fait pas effet plus de quelques minutes. C'est pourquoi il faut en recevoir souvent. Mais la machine humaine est ainsi faite que le naturel du négatif revient toujours trop vite au galop. Les auteurs rappellent que :

- notre psychologie nous pousse plus à recevoir des compliments qu'à en donner,
- et que notre capital génétique nous programme à considérer que manquer une chose intéressante est décevant mais que manquer de voir quelque chose de grave, de déplaisant peut nous être fatal.

Nous avons donc une tendance naturelle à ne pas donner de compliments et à voir le côté négatif des choses.

Il existe de nombreuses études sur le sujet (on vote contre plutôt que pour, on perd pour gagner plus, on repère plus facilement les expressions de colère que les expressions de joie etc.). Les chercheurs appellent cela « le biais pour l'information négative ». Dans un monde de rapidité accrue, le phénomène prend de l'ampleur.

Concrètement dans la vie active, si un employé s'attend à recevoir un signe de reconnaissance et ne le trouve pas ou que son manager reste silencieux, cela cause une chute dans la production de dopamine, ce qui nuit à la productivité. Quand les gens ne trouvent pas leur ration de dopamine au travail, ils la cherchent en dehors du travail.

La bonne excuse pour ne pas donner de reconnaissance positive est fondée sur l'adage « pas de nouvelles, bonnes nouvelles » mais l'adage ne s'applique pas tout simplement. D'autres invoquent le fait de ne pas être très bons, mais les auteurs soulignent qu'aucun leader explique ses mauvais résultats financiers en disant « je ne suis pas bon en maths » !

Dans le questionnaire IME on constate souvent ces patterns à l'échelle organisationnelle. C'est le fameux creux dans la chaîne de gestion de la performance. Les objectifs sont assez clairs, les critères de feed-back le sont nettement moins, faute de donner des rétroactions positives. Les gens sont alors en attente de reconnaissance et ne la trouve pas. Ils en arrivent rapidement à la

conclusion que leur entreprise et leur gestionnaire ne donne pas de reconnaissance, mais cela est aussi vrai avec les collègues internes !

Une piste de solution : la prochaine fois que vous voulez donner un feed-back négatif, pensez qu'un hamburger est toujours meilleur avec du pain autour ! Alors donnez un feed-back positif, exprimez votre insatisfaction (= feed-back négatif) sur le point à améliorer et finissez sur une note d'encouragement ! La dopamine encourage l'action corrective.

**Les vertus des
 suiveurs.**

"Le patron ne peut pas tout faire !" C'est une phrase qu'on entend souvent dans les organisations. « Le Président passe déjà beaucoup de temps en colloques, déjeuners etc.. ». C'est vrai, les leaders ne peuvent pas tout faire, ils doivent s'appuyer sur des relais, des suiveurs. Ceci nous incite à vous rappeler les principes déjà anciens développés dans les théories du leader/suiveur.

Sources
 intéressantes :
 Kelley, R.E., *In Praise of Followers*, Harvard Business Review (oct-nov 1988); Chaleff, I. *The courageous follower, Standing up to and for Our Leaders*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2002.

R.E. Kelley dans son article déjà ancien annonçait le besoin d'avoir des suiveurs efficaces derrière un leader « ...dans une entreprise avec des suiveurs efficaces, le leader tend à devenir plus un pilote du changement et des progrès qu'un héros. A mesure que les organisations adoptent des structures plus plates, la qualité des suiveurs va devenir de plus en plus cruciale». Il détecte 4 qualités à un suiveur effectif :

- **Ils se *managent* très bien tous seuls**, car ils ont une grande confiance en eux, acceptent de suivre mais se savent les égaux de leur leader ;
- **Ils sont mobilisés envers une mission commune supérieure** : ils travaillent pour le bien commun de l'organisation et adhèrent à des valeurs et des principes communs, s'ils perçoivent un décalage entre leurs valeurs et ceux du leader, ils le disent ou quittent et ne répandent donc pas un message contradictoire dans les organisations,
- **Ils renforcent leurs points forts** : ils ont des standards de performance élevés et apprennent sans cesse et mettent à jour leurs habiletés, ils recherchent des responsabilités en dehors de leur zone de confort (la question 5 de l'IME teste en partie cette composante)
- **Ils prennent des risques** : ils sont crédibles dans leurs équipes, honnêtes et parlent ouvertement, ils donnent le crédit à qui de droit et admettent leurs erreurs, ils informent de manière transparente tant leurs équipes que leurs supérieurs.

Le développement des compétences de suiveur n'est pas aisé dans les organisations, ce qui explique pourquoi ces articles restent tant d'actualité. Un des problèmes évoqué par tous les auteurs est le pouvoir envisagé comme une relation parent/enfant au lieu d'être une relation entre adultes (consentants dirait un de nos collègues, Claude Desjardins). Les leaders doivent donc contribuer à développer un climat de travail dans lequel les suiveurs se sentent soutenus et en position de challenger le leader pour le bien de l'organisation.

**Que faire lorsque
 l'heure de la retraite
 a sonné?**

D'après un récent sondage réalisé au Canada par la firme Robert Half Management Resources¹, un tiers des travailleurs prévoit ne plus travailler du tout le moment de la retraite arrivée (N=492).

*Nouveau sondage :
 une majorité de
 travailleurs prévoit
 retarder son départ à
 la retraite,
 communiqué de presse
 CNW Telbec*

Lorsque vous serez prêts à prendre votre retraite, pensez-vous que vous cesserez complètement de travailler ou que vous opterez pour l'une des options suivantes:

Cesser complètement de travailler	34%
Changer de domaine et faire quelque chose de complètement nouveau	24%
Travailler à titre d'expert-conseil	14%
Travailler pour la même société, mais selon un horaire allégé	14%
Trouver un emploi à temps partiel	2%
Continuer de travailler / ne prévoit pas prendre sa retraite	2%
Faire du bénévolat	1%
Autre	3%
Ne sait pas	6%

Paul McDonald, directeur administratif de RHMR explique : « Le désir de nombreux professionnels de ne pas quitter complètement le monde du travail à l'âge traditionnel de la retraite pourrait être une bénédiction pour les employeurs qui s'inquiètent de la pénurie de main d'œuvre, laquelle devrait aller en s'intensifiant. »

Les principaux facteurs expliquant ces résultats : l'espérance de vie rallongée, des responsabilités financières accrues et surtout la volonté de rester actif physiquement et mentalement.

La situation aux États-Unis est d'ailleurs assez semblable puisque selon les chiffres du Bureau du Recensement Américain publiés début août 2007, près d'un Américain de 65 à 74 ans sur quatre aux États-Unis continue de travailler après l'âge de la retraite ; un résultat en nette hausse depuis 2000².

Une étude de l'Université de Chicago révèle que la majorité de ces travailleurs se disent « très heureux » de leur emploi, le départ à la retraite étant retardé par choix, par amour du métier et non pas pour des questions financières.

¹ Voir www.roberthalfmr.com

² « Un retraité sur quatre continue à travailler aux États-Unis », La Presse, 12/09/2007

CLINS D'ŒIL

Mettez K.O six ennemis de votre productivité.

Tiré de *Les Affaires.com*, 28 août 2007

Quel est le secret de la productivité au travail? L'Institute for Business Technology (IBT) a réalisé une étude en 2005 au Canada auprès de 800 employés. Quels sont ces fameux ennemis à la productivité?

1. Les collègues bavards, anxieux ou sans gêne
2. La réunionite
3. Les manies qui tombent sur les nerfs
4. Les courriels et le BlackBerry (quelle surprise !)
5. Le téléphone
6. Vous faites tout

Quelques chiffres intéressants... et inquiétants !

- 6,3 heures investies en moyenne par semaine dans la réponse à la fameuse question « as-tu deux minutes? »
- 6,1 heures en moyenne par semaine passées en réunion

Une bonne productivité influence positivement le climat de travail, qui à son tour stimule la mobilisation. Éliminer certains irritants et barrières à la productivité contribue au sentiment d'accomplissement. Intéressant !

Quand aménagement rime avec rendement.

Inspiré de *Le confort au travail, une priorité*, La Presse Affaires, 10/09/2007

Autres sources pertinentes:

L'influence des aspects physiques de l'environnement sur la performance au travail (la productivité).
<http://www.gret.umontreal.ca>

Mission impossible ou mission accomplie? Évaluation du mobilier universel dans les espaces de travail de Desjardins Sécurité Financière.
<http://www.gret.umontreal.ca>

Après les facteurs traditionnels du stress au travail, tels que la charge de travail, le style de gestion ou les échéanciers serrés, il semble que la gestion des petits tracas reliés au confort au bureau soulève une certaine attention. Le réaménagement des espaces de travail, par exemple, est tout à fait tendance.

Une étude du Groupe de recherche sur l'environnement de travail (GRET) de l'Université de Montréal montre que les variations de température, l'absence de fenêtre ou les cubicules bruyants alimentent le stress inutile et nuisent à la productivité. Le bruit, en particulier, serait un facteur d'anxiété important.

Les entreprises adoptent des pratiques visant à diminuer le stress lié à l'environnement de travail, comme l'interdiction des appels en main libre, la standardisation des postes de travail etc. Sachant que 50% des employés déménagent à l'intérieur de l'entreprise, Desjardins Sécurité Financière a choisi de standardiser ses postes de travail, pour diminuer les inconvénients des réaffectations (meubles, taille du bureau etc.) et de régler les problèmes de ventilation, de lumière et d'acoustique.

Selon l'équipe du GRET, ce nouveau « confort fonctionnel » chez DSF a permis d'augmenter la satisfaction des employés et la rentabilité grâce aux économies d'espace et de coûts de déménagement.