



EMPLOYÉS ENGAGÉS, ENTREPRISE PERFORMANTE

Améliorez les performances de votre organisation en développant l'engagement de vos employés.

Par Joëlle Vincent, CRHA

VIA CONSEIL - 2018

Employés engagés, entreprise performante

Auteure :
Joëlle Vincent, CRHA

Propulsé par :
VIACONSEIL

www.viaconseil.ca

Février 2018

Remerciements :

Un grand merci à tous ceux qui ont contribué à la rédaction ou la révision d'articles pour le blogue de VIACONSEIL au fil des années : Cynthia Martin, Hélène Desjardins, Monia Boulais, Delphine Dupras, Isabelle Lapierre, Catherine Fisette, Kim Paradis, Vicky Bernier, Olivier Racine, Valérie Piuze, Jimmy Côté, Mélissa Pilon.

Merci également à Nancy Fréchette pour ses commentaires et suggestions pour ce livre. Sa perspective de dirigeante fut d'une grande aide!

À propos de l'auteur

Joëlle Vincent, CRHA, est une passionnée de mobilisation et de l'impact de l'engagement humain sur la performance des organisations.

Elle détient une maîtrise en relations industrielles ainsi qu'un baccalauréat en psychologie.

Œuvrant depuis près de 20 ans en ressources humaines pour plusieurs entreprises de dimensions et de secteurs variés, elle s'est découvert un intérêt marqué pour les environnements dynamiques des petites et moyennes entreprises.

En 2011, elle fonde VIACONSEIL, une firme de consultation multiservices en ressources humaines offrant des conseils pour l'ensemble des besoins d'une organisation en matière de gestion des ressources humaines et de développement organisationnel.

En 2016, elle cofonde une nouvelle entreprise visant à développer des logiciels de gestion des ressources humaines. Le premier logiciel, EVO.K.E est commercialisé dès 2017.

Reconnue comme une experte dans son domaine, Joëlle est régulièrement invitée à donner des conférences sur divers sujets de la gestion des ressources humaines dont l'engagement et la mobilisation des employés.

Elle a entre autres donné des conférences pour la Corporation des Officiers Municipaux du Québec (COMAQ), le Comité Sectoriel de Main-d'œuvre pour l'Économie Sociale et l'Action Communautaire (CSMO-ÉSAC), Emploi-Québec, International Society for Performance Improvement (ISPI), la Mutuelle d'attraction, le Groupement des chefs d'entreprise du Québec, le Centre de Transfert d'Entreprise du Québec, le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ), etc.

Son expérience de gestionnaire et d'entrepreneure lui permet de comprendre les défis que représente la gestion d'une équipe. Elle peut ainsi optimiser ses conseils et les arrimer à la réalité quotidienne de ses clients.

À propos de VIACONSEIL

VIACONSEIL est une firme de consultation multi services en ressources humaines et développement organisationnel.

Nous offrons des services-conseil pour l'ensemble des besoins qu'une organisation peut avoir en matière de gestion des ressources humaines.

Nos solutions sont exclusives, élaborées sur mesure selon la culture et les valeurs des organisations desservies. Nous sommes à l'écoute et en mesure de nous adapter à chacun de nos clients, selon leur rythme, leurs besoins et leurs moyens.

Notre approche d'accompagnement permet à nos clients de développer leurs compétences et de s'approprier leurs outils afin qu'ils deviennent autonomes et indépendants.

Nous nous démarquons également par notre expérience sur le terrain, en organisation. Les chargées de projet ayant occupé des postes de direction ressources humaines en organisation, nous comprenons rapidement les enjeux de nos clients et nous proposons des solutions réalistes, en mesurant efficacement les impacts de nos propositions (critères de succès, risques, pérennité des projets).

Nous desservons principalement les petites et moyennes organisations localisées au Québec. Depuis sa création il y a maintenant plus de six années, nous avons eu le plaisir d'accompagner plus de 250 clients, de tailles et de milieux variés, dans de multiples projets liés à la gestion des ressources humaines et au développement organisationnel.

Nous comptons parmi nos clients de nombreuses PME, plusieurs associations et OBNL ainsi que des organisations publiques ou parapubliques.

Voici un aperçu de nos services :

Structure Ressources humaines
Impartition des RH
Développement organisationnel

Développement du leadership
Recrutement et sélection
Rémunération globale

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
POURQUOI PARLER D'ENGAGEMENT?.....	2
LES DIFFÉRENTS TYPES D'ENGAGEMENT.....	5
LES PRINCIPAUX LEVIERS.....	6
Clarté.....	6
Compétences et ressources.....	9
Autonomie, implication et contribution.....	12
Reconnaissance et affiliation sociale.....	15
Valeurs.....	18
Le supérieur immédiat.....	19
LE SONDAGE : MESURE DE L'ENGAGEMENT.....	23
CHANGEMENT ET ENGAGEMENT.....	29
DIFFÉRENCES GÉNÉRATIONNELLES.....	35
CONCILIATION VIE PERSONNELLE/TRAVAIL.....	41
RÉMUNÉRATION ET ENGAGEMENT.....	46
RESSOURCES.....	50
RÉFÉRENCES.....	51

Introduction

Ce livre s'adresse aux dirigeants et aux responsables des ressources humaines de petites et moyennes organisations qui souhaitent augmenter leurs performances organisationnelles en mettant en place de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines. La gestion des employés représentent plus souvent qu'autrement un défi pour les dirigeants de PME. Des solutions simples et adaptables existent pour faciliter leur vie.

L'auteure et les collaborateurs de ce livre sont des experts en ressources humaines cumulant plusieurs années d'expérience en gestion des RH. Les conseils prodigués dans ce livre sont basés à la fois sur de nombreuses recherches (vous trouverez les références à la fin du livre) et sur le vécu en entreprise et en consultation de l'auteure et des collaborateurs.

De nos jours, les employés ont un attachement limité à leur organisation et leur milieu de travail. Il devient donc primordial de trouver des moyens de développer leur sentiment d'appartenance envers leur entreprise. Qui plus est, dans le contexte actuel où il devient de plus en plus difficile de dénicher et retenir les talents, les entreprises se doivent de choisir les bons candidats, et de s'affairer à les conserver au sein de leur équipe.

Chez VIACONSEIL, nous croyons que de miser sur le développement de l'engagement des employés par le biais de l'implantation des bonnes pratiques est la solution. Dans ce livre, nous vous expliquerons pourquoi, et surtout comment vous y prendre.

Bonne lecture!

Pourquoi parler d'engagement?

Parce que c'est payant!

On parle souvent du roulement des employés. On cherche à trouver des solutions pour le diminuer, pour améliorer la rétention des employés, et ainsi limiter les coûts qui s'y rattachent.

Bien que les départs soient coûteux, il ne suffit pas de retenir les employés. Il faut également qu'ils performant et demeurent dans l'entreprise pour les bonnes raisons.

En effet, ce n'est pas parce que vos employés ne s'enfuient pas à toutes jambes qu'ils vous donnent nécessairement le meilleur d'eux-mêmes ! Ce sont souvent les meilleurs qui quittent, emportant avec eux leurs talents, leurs compétences et leurs connaissances.

Ceux qui restent le font peut-être pour de mauvaises raisons (par manque de choix, par peur de l'inconnu, etc.) Ce qui ne fait pas d'eux des employés performants.

En effet, un employé non engagé perd en moyenne 2 heures par jour en productivité...!

Il y a donc des coûts associés au désengagement. Ne pas se soucier du niveau d'engagement de ses employés est donc une grave erreur. Car si vos concurrents le font, ils traverseront bien avant vous la ligne d'arrivée.

En effet, les nombreuses études sur le sujet démontrent que les entreprises ayant un taux d'engagement élevé ont de meilleurs résultats au niveau de :

- la productivité;
- la rentabilité;
- la satisfaction des clients;
- la qualité des produits et services;
- le retour sur investissement;
- l'absentéisme;
- les accidents de travail et maladies professionnelles;
- et bien sûr, le taux de roulement.

Les meilleures d'entre elles ont un **taux d'augmentation du bénéfice par action près de 4 fois plus élevé** que leurs concurrents ayant un niveau d'engagement moins élevé.

Imaginez !

Malheureusement, l'engagement est une denrée plutôt rare. Moins de 30% des employés seraient engagés.

Plus de la moitié ne sont tout simplement pas engagés (ça, c'est ceux qui perdent 2 heures par jour sur les réseaux sociaux).

Pire encore!

Près de 20% sont **ACTIVEMENT** désengagés (ça, c'est ceux qui sont vraiment dommageables pour votre organisation, ils en parlent en mal et ne cessent de répéter à qui veut l'entendre qu'ils cherchent la porte de sortie).

Bon. Ceci étant dit, l'engagement, ça se définit comment ?

Il s'agit d'un sentiment positif d'un employé envers l'entreprise et ses valeurs qui l'amène à fournir un effort additionnel, discrétionnaire, pour le bien de l'entreprise.

Le tout peut se traduire de plusieurs façons:

- Il s'implique au-delà de ce qui lui est demandé dans son travail;
- Il s'identifie aux valeurs de l'organisation;
- Il parle positivement de l'entreprise aux collègues et aux candidats potentiels;
- Il démontre un fort désir de demeurer au sein de l'organisation;
- Il représente votre entreprise en dehors des heures de travail.

Et selon vous, qui entre l'employé engagé et le non engagé est le plus heureux au travail?

Donc, une entreprise comptant une masse critique d'employés engagés obtiendra à tout coup de meilleurs résultats financiers.

Pourquoi s'en priver?

Pour savoir de quoi on parle, commençons d'abord par distinguer les différents types d'engagement.

Les différents types d'engagement?

En effet, il y a plusieurs types d'engagement et tous ne donnent pas les mêmes résultats.

Voyons ça.

Selon Christian Vandenberghe, un éminent professeur ayant étudié le sujet de l'engagement, il y aurait 3 types de lien entre l'employé et son organisation :

- **Affectifs** : l'employé s'identifie à l'entreprise, adhère aux valeurs;
- **Normatifs** : l'employé a le sentiment d'avoir certaines obligations, une dette morale envers l'employeur;
- **Instrumentaux** : l'employé juge que ça lui coûterait trop cher de quitter l'entreprise ou il n'a tout simplement pas d'alternative d'emploi.

Bien que chaque forme d'engagement joue un rôle sur la rétention, l'une d'entre elles a un impact plus important sur la performance organisationnelle : **l'engagement affectif**.

Maintenant qu'on l'a ciblé, comment fait-on pour le susciter ?

Plusieurs recherches ont été effectuées sur le sujet et beaucoup de modèles en ont découlé. Mais généralement, certains facteurs reviennent toujours.

Ce sont les leviers de l'engagement.

Les leviers de l'engagement?

Clarté

Est-ce que les rôles sont clairs ?

Vos employés savent-ils ce que vous attendez d'eux ?

Tentez de ne pas répondre pour eux. Posez-leur la question. Vous pourriez être surpris de leur réponse.

Nous avons souvent l'impression de leur avoir expliqué en long et en large ce qu'ils doivent faire, mais qu'en ont-ils retenu ?

C'est particulièrement vrai pour les nouveaux employés. Débuter un nouvel emploi est exigeant et il est impossible de tout retenir l'information que nous recevons au cours des premiers jours, voire semaines. La répétition est donc de mise. Ainsi qu'un bon programme d'accueil et d'intégration.

Vous pourrez également vous assurer que vos employés comprennent bien leur rôle, ainsi que celui de leurs collègues, en ayant des descriptions de poste bien élaborées (et surtout à jour!)

Pour un maximum de clarté, pensez à rendre disponibles les descriptions pour tous les rôles à tous les employés.

Et si cela ne suffit pas, que des responsabilités tombent encore dans les craques, que vos employés ne semblent pas comprendre ce qui fait partie de leur rôle (ou s'ils empiètent sur celui des autres!), un atelier sur la clarification des rôles et "redevabilités" peut s'avérer très utile.

Également, afin de clarifier vos attentes quant aux modes de fonctionnement dans l'entreprise, l'élaboration d'un manuel d'employé peut résoudre bien des maux de tête.

Il s'agit d'un recueil de politiques s'appliquant au sein de votre entreprise. Il permet d'informer les membres de l'organisation de la mission, vision et valeurs de votre entreprise tout en précisant les règles internes.

Ce dernier peut être des plus simples et considéré comme un aide-mémoire disponible en tout temps. Il peut être peaufiné avec le temps en fonction des besoins et de l'évolution de l'entreprise.

Des politiques officielles et connues des employés permettent de clarifier vos attentes, de diminuer le temps à répondre aux mêmes questions sans cesse, et à démontrer aux employés que les décisions sont prises de façon juste et équitable, puisque les mêmes règles s'appliquent pour tous.

Aussi, afin que les employés soient engagés et demeurent dans l'entreprise le plus longtemps possible, ceux-ci doivent sentir qu'ils font partie des projets futurs et qu'ils ont des possibilités d'avancement, s'ils le désirent. Il est donc important de clarifier également les possibilités de développement de carrière au sein de l'organisation.

Premièrement, il faut clarifier les différences entre les rôles plus juniors et ceux nécessitant davantage d'expérience. Il est alors préférable d'élaborer des profils de compétences pour chaque poste. Il s'agit de déterminer les compétences essentielles pour pouvoir performer dans un poste. Les critères requis pour accéder à ces rôles en termes de formation et d'expérience devront aussi être clarifiés, et communiqués.

Les employés pourront alors savoir quelles sont les compétences à développer pour obtenir le poste convoité.

Il peut être pertinent de préciser qu'il existe différents cheminements de carrière au sein de l'entreprise, que ce soit en accédant à un poste de gestionnaire, ou alors en empruntant le parcours « Expert ».

On évite ainsi de perdre les employés talentueux mais qui n'ont pas un profil de gestionnaire et qui ont l'impression qu'ils ne peuvent plus progresser dans l'organisation.

Ou pire, de leur offrir un rôle de gestionnaire pour les garder, alors qu'ils n'ont pas la tête de l'emploi!

Finalement, vos employés savent-ils où vous voulez aller ? Leur avez-vous expliqué vos objectifs ? Connaissent-ils la raison d'être de l'organisation?

Ne me répondez pas que ça ne les intéresse pas (et surtout pas que ça ne les concerne pas !), vous auriez tort. Comment voulez-vous qu'ils vous aident à vous rendre à destination s'ils ne connaissent pas ladite destination ?

Afin de permettre aux employés de comprendre l'impact qu'ils ont sur l'atteinte des objectifs de la compagnie, ceux-ci doivent être bien définis et communiqués aux employés. Ces objectifs corporatifs doivent ensuite être déclinés en objectifs par secteur d'activité puis en objectifs individuels.

De cette façon, les employés pourront avoir une vision claire de leur apport quant aux objectifs de leur secteur et de l'organisation en général. Ce qui est très mobilisant!

Compétences et ressources

Maintenant que vos employés savent ce qu'ils doivent faire, ils doivent avoir les moyens de le faire, et aussi savoir comment le faire.

Assurez-vous d'abord qu'ils ont tout le nécessaire pour accomplir leurs tâches ou mener à bien leurs projets (ressources, outils, formation, temps, etc.)

Rien n'est plus démotivant que des objectifs irréalistes à atteindre!

Vos employés ont-ils l'opportunité d'utiliser leurs forces au travail ? Il n'y a rien de plus stimulant que la réussite et le sentiment d'avoir bien performé ! Et il y a de fortes chances que cela se produise lorsqu'on effectue des tâches se situant dans nos champs de compétences.

N'hésitez pas à confier les projets en fonction des forces de chacun, à modifier les descriptions d'emploi afin d'utiliser le plein potentiel de vos employés.

Pour être engagés, les employés doivent également avoir l'opportunité de s'améliorer et de grandir dans l'organisation. La mise en place de l'approche par compétences est l'un des moyens les plus efficaces pour assurer le développement de vos employés.

Une récente étude du Brandon Hall Group démontre que les organisations qui ont mis en place l'approche par compétences comme pratique de gestion des talents ont de meilleurs résultats organisationnels (augmentation des revenus, de la satisfaction et de la rétention des clients, de la pénétration du marché et de l'engagement des employés).

L'établissement de profils de compétences pour les différents rôles dans l'organisation, l'évaluation et le développement des compétences des employés sont donc des outils puissants et performants.



Bien que la reconnaissance soit importante, la rétroaction l'est encore plus aux yeux de nos employés.

Eh oui! Une recherche effectuée par Jack Zenger et Joe Folkman publiée en 2014 dans le Harvard Business Review nous apprend que les employés préfèrent recevoir de la rétroaction constructive (« corrective feedback ») plutôt que de la reconnaissance (« positive feedback »), alors que les gestionnaires croyaient exactement l'inverse.

Les gens veulent s'améliorer! Et pour ça, ils ont besoin de rétroaction. D'ailleurs, la majorité des organisations qui nous contactent pour obtenir de l'aide dans la mise en place d'un premier processus de gestion de la performance le font parce que leurs employés l'ont demandé.

Et pas question de se débarrasser de cette tâche avec un simple « bravo, continue ton bon travail! » Vous risquez de vous faire répondre : « C'est bien beau, mais qu'est-ce que je peux améliorer? »

La fréquence de la rétroaction est aussi très importante. Une longue rencontre d'évaluation par année n'est plus assez. Mieux vaut découper en plusieurs plus courtes rencontres tout au long de l'année, sous forme de coaching et de suivi des objectifs ou du plan de développement.

D'autant plus lorsque des correctifs doivent être apportés. Il est primordial d'adresser rapidement ces situations.

L'impact de laisser perdurer des comportements inadéquats ou de ne pas corriger le tir rapidement lors de performances ne répondant pas aux attentes implique des effets néfastes à moyen ou long terme pour l'organisation.

Pour un dirigeant, le courage d'agir et d'être juste avec tous les membres de son équipe sont des compétences reconnues et appréciées.

Malheureusement, tous les gestionnaires n'étaient pas présents lorsqu'a été distribuée la compétence « livrer une rétroaction constructive avec doigté »!

En effet, il s'agit probablement de ce que ces derniers trouvent le plus difficile à faire dans leur rôle de gestionnaire, et également ce qu'ils ont tendance à faire le moins souvent possible.

Et selon l'étude de Zenger et Folman, la livraison du message est d'une importance capitale! Il est fondamental de s'assurer que le moment, le lieu et l'état d'esprit des parties sont optimaux.

Heureusement, cette compétence se développe, à l'aide des formations appropriées, ou de coaching. Il s'agit d'ailleurs de la formation qui nous est le plus souvent demandée en développement du leadership.

N'hésitez donc pas à faire former les gestionnaires de votre organisation (et si vous en êtes le dirigeant, ça vous inclus!), le retour sur investissement est garanti!

Autonomie, implication et contribution

Quelle place laissez-vous à vos employés dans la prise de décision?

De quelle façon les impliquez-vous dans les discussions stratégiques ?

Ont-ils leur mot à dire dans les décisions qui les concernent, qui auront un impact sur eux ?

Sentir que l'on a un certain contrôle sur ce qui nous arrive est CAPITAL pour le développement de notre engagement envers une organisation.

Encore mieux. Savoir que l'on peut faire la différence, contribuer au succès de l'entreprise, est encore plus puissant.

Selon la théorie de l'autodétermination, l'être humain aurait 3 besoins psychologiques fondamentaux (innés et universels) qui, une fois comblés, lui permettraient d'être heureux au travail : l'Autonomie, la Compétence et l'Affiliation sociale.

Nous avons traité de la Compétence dans la section précédente, et nous parlerons de l'Affiliation sociale dans la prochaine.

Penchons-nous ici sur l'Autonomie.

De nombreux modes de gestion que l'on dit émergents, qui se distinguent de l'approche traditionnelle pyramidale, mettent l'emphase sur cet aspect. On parle de plus en plus de l'entreprise libérée, d'équipes autonomes, des approches agiles, etc.

Ces façons différentes d'aborder la relation employeur-employé, qui positionnent ce dernier comme un être en mesure de prendre des décisions raisonnables et bénéfiques pour l'entreprise, semblent avoir des résultats étonnants.

Les équipes sont beaucoup plus proactives, innovantes et orientées vers les solutions.

Les gens prennent leurs responsabilités au sérieux et le bien de l'organisation à cœur.

Bref, ils sont plus engagés!

La relation d'emploi traditionnelle (supérieur-employé) est souvent comparée à celle d'un parent avec son enfant. L'employé doit demander sans cesse des permissions, approbations et validations pour agir.

Nombreux dirigeants se plaignent ensuite que leurs employés ne prennent pas d'initiative, ne sont pas proactifs, ne leur arrivent qu'avec des problèmes à régler plutôt qu'avec des solutions.

Est-ce vraiment leur faute?

Pensez-y. Ces mêmes employés ont des maisons, des enfants et des responsabilités.

Ils paient leur hypothèque, envoient leurs enfants à l'école et sont de bons citoyens.

Pourquoi deviendraient-ils tout à coup comme des enfants en traversant la porte de l'immeuble où ils travaillent?

Dans un marché du travail en évolution, avec une main d'œuvre de plus en plus rare, éduquée et renseignée, nous croyons que les organisations qui adopteront des méthodes de gestion allant dans cette direction auront un avantage concurrentiel important sur leurs concurrents.

Pour favoriser l'implication de vos employés, vous pouvez d'abord débiter par privilégier les modes de communications bidirectionnelles comme les réunions d'équipe et les rencontres individuelles.

Les employés doivent avoir l'opportunité de communiquer avec les dirigeants et les gestionnaires, de poser leurs questions, donner leurs points de vue, ce que les courriels, newsletters et portails internes d'entreprise ne permettent pas.

En plus de susciter l'engagement des employés, ça vous permettra d'obtenir une perspective différente sur vos stratégies et vos projets futurs.

Il est particulièrement important de mettre à contribution les employés à haut potentiel puisque ce sont surtout eux que vous souhaitez développer et retenir.

N'ayez pas peur, demandez leur avis !

Reconnaissance et affiliation sociale

Maintenant, lorsqu'ils contribuent à l'atteinte de vos résultats, dites-le-leur !

Non, ils ne vont pas avoir de gros égos et quitter l'entreprise. Ils ne vont pas non plus en faire moins.

Ils ne vont pas trouver ça stupide non plus.

Chacun d'eux, sans exception, a besoin d'être remercié pour son travail. Pour les résultats, mais également pour les efforts.

En effet, les études démontrent que le fait d'être reconnu produit dans le cerveau de la dopamine, la drogue naturelle des humains à l'origine du sentiment de joie et de bonheur.

Pas étonnant qu'il y ait un lien aussi fort entre la reconnaissance et l'engagement!

Et c'est gratuit!

Pourtant, il s'agit toujours d'un moyen sous-utilisé par les gestionnaires. Les plus récentes recherches concluent même que les employés ne se considérant pas suffisamment reconnus au travail ont 3 fois plus de chances de quitter leur emploi dans la prochaine année.

Bien entendu, dans un contexte où tout va toujours trop vite, il se peut que la reconnaissance ne se retrouve pas en tête de liste de vos actions de la journée.

Vous manquez peut-être de temps pour remercier ou féliciter vos employés, ou même pour remarquer le bon travail accompli.

Et pourtant, avec tous les avantages qui en découlent, elle devrait sans contredit faire partie des priorités et des bonnes habitudes à entretenir!

Qu'elle soit formelle – remise de prix, tableau d'honneur – ou informelle – rétroaction positive, ou encore permission pour l'employé de prendre une journée de congé suite à un bon coup – elle mène à tout coup au résultat que tout employeur recherche : l'employé touché sera porté à se surpasser professionnellement.

Certains ont tout simplement de la difficulté à exprimer leur appréciation face aux bons comportements d'autrui.

Plutôt que de prendre un moment pour tenter de faire un effort à ce niveau, ils reportent le moment à plus tard, attendent les conditions idéales, ou encore l'inspiration, qui ne vient jamais spontanément.

Il est certain que, pour ceux qui ne sont pas habitués à démontrer de la reconnaissance, le changement d'attitude peut sembler un objectif difficile à atteindre.

Certains outils permettent aujourd'hui de fournir de la rétroaction de façon spontanée, par écrit, ce qui peut sembler plus facile pour débiter de bonnes habitudes.

C'est le cas d'EVO.K.E (evo-k-e.com), une plateforme en ligne de gestion des compétences, qui permet à tous les employés de fournir une rétroaction spontanée à n'importe quel employé de son organisation.

Sachant que la reconnaissance des pairs est également un élément primordial dans l'engagement des employés, ce genre d'outil peut permettre de faire d'une pierre d'un coup!

En effet, une récente étude de Deloitte a démontré que la reconnaissance provenant des collègues avait encore plus d'effet que celle reçue du gestionnaire.

Tous les employés ont besoin de sentir qu'on se préoccupe d'eux en tant que personne, que l'environnement de travail est propice au développement de relations interpersonnelles durables.

Les employés qui ont des amis et du plaisir au travail seront beaucoup plus susceptibles d'avoir envie de venir travailler le matin.

Non, ils ne perdront pas leur temps à jaser, ils vont plutôt collaborer.

Favorisez la vie d'entreprise, vous en sortirez gagnant !

Valeurs

En tant qu'organisation, vous avez certainement des valeurs et tenez à ce que vos employés y adhèrent.

En effet, bien que le poids des différents facteurs favorisant l'engagement varie d'une organisation à l'autre et même d'un pays à l'autre, nous connaissons un élément qui, lui, est constant et très influant et ce, à travers tous les marchés : la cohérence entre les valeurs organisationnelles et celles des individus.

Les employés qui partagent et véhiculent les valeurs organisationnelles sont effectivement ceux qui sont les plus engagés.

Ils perçoivent positivement le fait qu'ils travaillent naturellement et authentiquement dans la même direction que l'organisation et ceci a un effet positif sur leur motivation à rendre un travail qui dépasse les attentes de l'organisation.

Ils se sentent personnellement impliqués dans les succès de l'organisation et croient qu'ils représentent des éléments importants qui font une différence.

Ils ont le succès de l'entreprise à cœur et sont prêts à en faire plus afin d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Votre vie ne serait-elle pas plus simple si tous vos employés étaient comme eux ?

Pourquoi donc ne pas y travailler ?

Le supérieur immédiat

Bien qu'il existe plusieurs moyens de favoriser l'engagement et la rétention des employés, certaines personnes sont mieux positionnées que d'autres pour les mettre en application.

Selon vous, qui aura le plus d'impact sur vos employés ? Qui sera le plus en mesure d'utiliser les leviers dont nous venons de discuter pour susciter leur engagement ?

Sans aucun doute, leur supérieur immédiat.

On dit souvent qu'on accepte un emploi pour les conditions de travail et on le quitte à cause de son gestionnaire. C'est triste, mais souvent très vrai.

Et ce qui est encore plus dommage, c'est que la plupart du temps, le gestionnaire lui-même n'en est pas conscient.

L'employé qui « le quitte » ne lui dira pas qu'il est la cause de son départ (il souhaite tout de même obtenir des références dans le futur !)

Il lui dira plutôt qu'une meilleure opportunité s'est présentée, qu'il ne pouvait la refuser.

L'écart entre la perception des gestionnaires des raisons de départ des employés et les raisons réelles avouées par ces derniers est désolant.

L'impact que les gestionnaires de premier niveau ont sur les leviers de l'engagement est majeur.

Ce sont eux qui se doivent, au quotidien, de véhiculer les messages provenant de la direction, de clarifier les attentes, d'établir les objectifs individuels à atteindre, d'organiser le travail et de coordonner les efforts, de reconnaître les bons coups, de redresser ce qui se doit de l'être, etc.

Malheureusement, ils sont trop souvent mal sélectionnés ou mal outillés pour effectuer ce travail.

Les gestionnaires de premier niveau se retrouvent souvent dans ce rôle après quelques années de bonnes performances dans l'entreprise en tant qu'expert ou spécialiste.

On oublie alors qu'en gestion de personnel, les connaissances ne suffisent malheureusement pas et que le savoir-être est beaucoup plus important pour s'en sortir adéquatement dans ce rôle.

L'élaboration du profil de compétences du gestionnaire dans SON entreprise (car il n'y a pas de recette magique s'appliquant partout) serait la première chose à faire.

Rien de compliqué. On identifie celui ou celle, au sein de l'entreprise, pour qui ça semble naturel, qui obtient les meilleurs résultats de son équipe, qui a le taux de roulement le moins élevé, et on se questionne sur ce qui le ou la distingue, sur les compétences qu'il ou elle présente et qui font la différence.

Ensuite, on s'assure que l'on sélectionne les prochains gestionnaires sur la base de CES compétences et non seulement au niveau des connaissances techniques.

Il n'est pas nécessaire de posséder toutes les compétences identifiées à un niveau maximal, dans la mesure où la capacité de les développer est présente.

Une fois que l'on s'est assuré de bien sélectionner ses gestionnaires, on leur fournit ce dont ils ont besoin pour faire leur travail.

- Un plan de développement pour les compétences qu'ils ne possèdent pas encore complètement (formation, coaching, etc.);
- Des attentes claires envers leur rôle et leurs responsabilités;
- Un vrai pouvoir décisionnel (selon leur niveau, bien entendu) et de la latitude : ils ne doivent pas être que les messagers de la direction;
- Du temps pour la gestion des employés : leurs tâches de supervision ne doivent pas s'ajouter aux tâches qu'ils avaient avant d'être gestionnaires;
- Les informations nécessaires pour garder leurs employés informés et assurer leur crédibilité auprès d'eux.

L'engagement passe par la confiance.

La confiance de l'organisation envers le gestionnaire et celle du gestionnaire envers la direction. La confiance de l'employé envers son gestionnaire et celle du gestionnaire envers son employé.

L'employé doit savoir que son gestionnaire le connaît, le comprend et l'appui. Qu'il a du temps à lui consacrer, de l'information pertinente à lui donner et de l'influence au sein de l'organisation.

On demande aux gestionnaires de premier niveau de susciter l'engagement de leurs employés alors que, selon les études, il s'agit souvent du groupe le moins engagé de l'organisation.

Pourquoi ? Parce qu'ils sont négligés.

On demande beaucoup d'eux sans leur fournir ce dont ils ont besoin pour atteindre les résultats exigés.

Croyez-vous qu'un superviseur frustré, débordé, sans réel pouvoir d'agir pour ses employés et n'ayant pas de réponse à leurs questions saura aller chercher le meilleur d'eux ?

Vous voulez des employés engagés qui donnent leur 100 % à l'entreprise ?

Choisissez avec soin vos gestionnaires.

Formez-les.

Faites-leur confiance.

Le sondage : mesure de l'engagement

Bien que vous soyez de bonne foi et que vous déployez beaucoup d'efforts pour développer l'engagement de vos employés, ces derniers peuvent parfois faire face à certains irritants venant affecter leur niveau de mobilisation.

En tant que dirigeant, il peut être difficile de bien identifier ces irritants, même lorsque nous nous efforçons de favoriser une communication ouverte et en continue.

La mise en place d'un sondage représente, aux yeux des employés, une opportunité « sécuritaire » de parler.

Par le biais de cet outil, ils peuvent enfin dire ce qu'ils aiment dans l'entreprise, ce qui les rend insatisfaits, comment ils se sentent, de quelle manière ils aimeraient voir leurs rôles et responsabilités évoluer, etc.

Nous l'avons déjà mentionné à plusieurs reprises, un manque de motivation au travail et un niveau d'engagement bas de la part des employés influencent directement les résultats de l'entreprise.

Par le fait même, s'ils parlent et se savent écoutés, si des actions sont posées suite à la récolte des résultats du sondage, les chances sont grandes que la mobilisation au sein des équipes augmente, tout comme le niveau d'engagement, et que les bons employés demeurent en poste plus longtemps.

Cet outil permet également aux entreprises de réajuster leur tir.

Comment ? C'est simple !

Tout simplement en mettant en œuvre des mesures concrètes pour régler les situations problématiques et en misant encore davantage sur les situations les plus gagnantes.

Tout ceci, bien entendu, en lien avec les résultats obtenus auprès des employés sondés. Il peut s'agir d'un questionnaire mesurant les différents leviers de l'engagement, de façon récurrente, sur une base annuelle par exemple.

Ou alors d'un sondage en continu (« Pulse Survey ») qui permet de récolter l'information sur l'engagement des troupes en interrogeant les employés quelques questions à la fois sur une base régulière.

C'est le cas d'Officevibe, un outil en ligne développé par GSoft, une entreprise de développement logiciel Montréalaise.

Finalement, le sondage peut être utilisé à des fins plus ponctuelles : évaluer la perception des employés dans un contexte de changement important tel qu'une réorganisation ou un déménagement par exemple ; évaluer les besoins en formation ; recueillir des renseignements pour gérer de manière plus efficace une situation de crise ; etc.

Le sondage peut être présenté sous différentes formes.

Qu'il soit distribué électroniquement, en version papier, ou encore lors d'une rencontre en personne, son but premier demeure toujours le même : proposer des questions précises à un groupe d'employés, afin d'obtenir des réponses, ainsi que des pistes d'amélioration.

Vous pouvez utiliser les sondages des grands cabinets, souvent gratuits, qui vous permettront de vous comparer aux autres organisations.

Par contre, le désavantage de ceux-ci est que les résultats fournis sont assez sommaires et il faut payer pour obtenir les données ou des analyses plus détaillées. Il n'est pas non plus possible d'ajouter des questions personnalisées, ces solutions étant plutôt rigides.

Pour plus de flexibilité, le sondage peut également être préparé par des personnes à l'interne, ou encore par une firme externe, qui n'a pas de lien direct avec les employés qui seront sondés.

L'avantage de cette dernière option se situe au niveau du degré supérieur d'anonymat qu'elle représente. Les employés peuvent se sentir plus libres de parler s'ils savent que les résultats seront analysés par des personnes extérieures à l'entreprise.

Mais dans un cas comme dans l'autre, toute la réussite du sondage réside dans le choix des questions. Le choix des questions est en effet primordial.

Pour que le sondage livre les résultats escomptés, les réponses doivent absolument être en lien direct avec les leviers de l'engagement. Les questions doivent être simples et précises, et ne doivent pas être trop nombreuses. Un questionnaire trop long pourrait en effet décourager les employés d'y répondre.

Finalement, il est extrêmement important que les résultats soient confidentiels. Les employés doivent être informés clairement que leur nom ne pourra en aucun cas être associé à leurs réponses, faute de quoi ils pourraient ne pas répondre de manière tout à fait honnête, ou même refuser tout simplement de répondre.

Que faire des résultats?

Il est fort possible que certaines réponses au sondage nécessitent d'être approfondies.

Lorsqu'on propose des questions à choix de réponse, nous n'obtenons qu'une portion de l'information sur le sujet de la question posée. Il n'est donc pas rare qu'il soit utile de mettre en place des rencontres (de groupe ou individuelles, selon le contexte) pour aller plus loin afin de bien comprendre ce qui se doit d'être amélioré.

Lorsque la démarche est complétée, il est primordial que les résultats soient communiqués, même si ces derniers sont différents de ce qui était attendu.

Si, par souci de préserver l'image de l'entreprise, vous décidez en effet de ne pas transmettre les résultats, cela aurait l'effet tout à fait contraire de ce qui était recherché au départ, c'est-à-dire une augmentation de la mobilisation et de l'engagement de vos employés.

Lorsqu'on consulte nos employés, on crée des attentes. Si vous n'avez pas l'intention de leur revenir avec les résultats, et un plan d'action, alors ne les sonder pas !

Sans retour, ils pourraient penser que l'entreprise leur cache de l'information, qu'ils ne sont pas assez importants pour être impliqués dans la suite du processus, ou encore qu'il n'y a pas de suite prévue au sondage !

Tout se communique, il ne faut que trouver la bonne manière de le communiquer.

Vous pourriez, au minimum, envoyer un courriel résumant ce qui est ressorti du sondage, en soulignant les points forts, mais également les points à améliorer qui ont été soulevés le plus souvent.

Afin de faire sentir aux employés qu'ils sont encore plus impliqués, vous pourriez également convoquer une réunion, et leur expliquer de vive voix les résultats. Les rencontres en personne sont toujours à privilégier puisqu'elles permettent aux employés de poser leurs questions et d'échanger avec vous.

Finalement, il serait important de communiquer aux différents membres de l'équipe les mesures qui seront mises en place pour améliorer la situation (plan d'action), ou encore pour mettre davantage de l'avant les côtés les plus forts qui sont ressortis.

Le tout doit se faire de manière concrète, en proposant des solutions simples qui mobiliseront les équipes. Ne proposez pas un plan d'action en 25 étapes sur 5 ans. Vos employés se perdront dans les détails et en plus, vous risquez fort de ne pas être en mesure de le réaliser.

Ciblez plutôt de 2 à 4 grands axes ou projets, en lien avec les leviers de l'engagement qui sont ressortis les moins forts dans le sondage, et concentrez-vous là-dessus. L'idéal est d'avoir un équilibre entre les actions faciles et rapides à mettre en place, et ce qui prend plus de temps et d'effort.

Ainsi, en voyant que certaines choses ont bougé rapidement, vos employés verront que vous vous engagez à faire changer ce qui étaient pour eux des irritants (ce qu'on appelle les « quick wins ») et auront foi dans l'ensemble du plan d'action. Ils seront ainsi plus patients pour les éléments qui prennent plus de temps à modifier.

Si vous utilisez le sondage en continu (« Pulse survey »), n'oubliez pas les étapes liées aux communications.

Cette méthode a bien des avantages car elle produit des données tout au long de l'année, est simple à mettre en application et peu coûteuse. Mais à condition d'avoir du temps et des ressources à allouer à l'analyse des résultats, aux communications et aux initiatives à mettre en place en lien avec ce qui en ressort.

L'importance des suivis

Revenez souvent à votre plan d'action dans vos communications. Informez vos employés de votre avancement sur les différents projets à long terme, des changements qui sont apportés au fur et à mesure.

Vos employés doivent réaliser les efforts que vous déployez pour améliorer leurs expériences au sein de votre organisation.

Si vous utilisez un sondage en continu (« Pulse survey »), vous pourrez voir les résultats de votre plan d'action au fur et à mesure que vous le déployez.

Si vous avez plutôt opté pour un sondage ponctuel, il faudra re-questionner vos employés environ un an ou deux plus tard (selon l'échéance de votre plan d'action).

Réutilisez le même questionnaire autant que possible pour pouvoir comparer les nouvelles statistiques aux premiers résultats et mesurer les écarts.

Ensuite, on reprend les étapes énumérées ci-haut.

Changement et engagement

D'énormes budgets sont parfois alloués dans la grande entreprise pour s'assurer de bien gérer le changement lors d'implantation de nouveaux systèmes, processus, outils et ainsi éviter autant que possible les résistances et le désengagement.

Car les échecs, dans ce type de projets, coûtent extrêmement cher !

Mais qu'en est-il des changements au niveau de la PME ? Et bien les statistiques sont les mêmes. Deux projets de changement sur trois sont des échecs.

Soit parce que les délais ne sont pas respectés. Soit parce que le budget n'est pas respecté. Ou tout simplement parce que les principaux intéressés, les employés, ont carrément rejeté le nouveau système, processus ou outil, et que ce dernier a dû être abandonné au profit de l'ancien.

Considérant les moyens financiers de la PME, ces échecs ont souvent un impact majeur sur la rentabilité, et parfois même la survie, de l'entreprise.

Il n'est pas rare de constater une baisse de la motivation et de l'engagement des employés, et même parfois de nombreux départs, lors de changements importants tels que des réorganisations ou des déménagements.

La gestion adéquate de ces changements étant plus souvent qu'autrement négligée, les dirigeants constatent fréquemment trop tard qu'ils auraient dû en tenir compte.

L'aspect humain du changement

Les changements sont souvent mal reçus dans une entreprise parce que l'aspect humain n'a pas été considéré.

On prévoit tout : les éléments techniques, l'échéancier, le budget, etc. Tout sauf les gens.

Ce qui est important à savoir, c'est que l'être humain est "bâti" de façon à percevoir les dangers (qu'ils soient réels ou non) en tout premier lieu. C'est un moyen de défense tout à fait primaire, mais toujours présent.

En effet, le cerveau humain a très peu évolué depuis nos ancêtres préhistoriques.

D'abord, quelque chose se présente. Par exemple, un mammouth. Ou...un nouveau logiciel, selon notre époque.

D'abord on se braque, on prévoit le pire, juste au cas où le pire se produirait.

Ensuite, lorsqu'on constate que le pire ne se concrétisera pas, on se détend et on commence à réfléchir plus clairement.

Un être humain normalement constitué voit toujours le danger potentiel dans un élément de nouveauté AVANT d'y voir les opportunités que peut lui apporter cette nouveauté.

On se pose automatiquement la question : est-ce une menace pour moi ? Lorsque la réponse est non, et ce, de façon évidente, on passe rapidement à un autre appel.

Mais lorsque l'on croit qu'il s'agit potentiellement d'une menace, ou que cela est incertain, et bien, on résiste ! On reste à cette étape d'analyse du danger.

Et tant que la menace perçue ne sera pas écartée, rien ne sert de tenter de faire miroiter les avantages de la solution mise de l'avant. Le cerveau du résistant refusera de les considérer, tout simplement.

Comment prévenir les résistances au changement

Lorsque vous souhaitez implanter un changement dans votre organisation, assurez-vous de prévoir les annonces et les communications en plusieurs étapes.

Premièrement, n'attendez pas le jour J de la mise en oeuvre pour en parler avec vos employés. Prévenez-les à l'avance. Dès que cela sera possible, parlez-leur de votre projet.

La première fois que vous leur en parlerez (lorsque vous aurez une bonne idée d'où vous allez avec ça), prévoyez d'abord du temps.

Prévoyez aussi l'espace et le moyen pour le faire. La communication se doit d'être bidirectionnelle, donc pas d'annonce par courriel ou par l'infolettre.

Le plus possible, faites des rencontres en personne. Si vous avez des gestionnaires, rencontrez-les en premier. Ils doivent être prêts à répondre aux questions de leurs employés le moment venu.

Commencez par expliquer les grandes lignes du changement que vous envisagez et les raisons qui vous amènent à le considérer. Puis ensuite, **taisez-vous et écoutez.**

Laissez-leur le temps de digérer l'information et de laisser monter à la surface les inquiétudes, les peurs, les questionnements. Ils viendront de toute façon. Le mieux est que ce soit pendant que vous êtes disponibles pour répondre à leurs interrogations.

Répondez, sans jugement, au mieux de votre connaissance, aux questions qui viennent immédiatement.

Prévoyez ensuite d'autres rencontres au cours des jours qui suivent pour répondre aux craintes qui surviennent à retardement.

Une fois cette étape passée, lorsque vous sentez que vous avez adressé le mieux possible les incertitudes de vos employés, il est dorénavant le temps de leur présenter les aspects positifs du changement envisagé. Ils sont maintenant prêts à entendre ce que vous aurez à leur dire à ce sujet.

Les alliés et les opposants

Il y a un élément à ne pas négliger lorsqu'on implante un changement : les leaders informels.

On les connaît. Ils sont influents, qu'ils aient ou non un statut hiérarchique dans l'organisation.

Certains ont une influence positive, d'autres pas. Généralement, ils recherchent l'attention. En les impliquant dès le départ, en leur donnant un rôle les mettant en valeur, on met les chances de notre côté.

Ils seront plus enclins à appuyer le changement si on leur a demandé leur avis, s'ils ont contribué au projet en amont, que si on leur apprend en même temps que tout le monde ce qui s'en vient.

Ils chercheront alors les failles du projet puisque ce ne sera pas le leur. Faites-en des ambassadeurs en leur donnant une raison de s'approprier le changement.

Ensuite, “surcommuniquer” !

Lorsque le changement est annoncé (idéalement bien avant l'implantation) et que les premières inquiétudes sont adressées, communiquez régulièrement à propos de l'avancement du projet.

Prévoyez des étapes critiques et faites le point avec vos employés à chaque fois.

Soyez rigoureux sur ce point. Dites-vous dès le départ que vous ne communiquerez pas assez.

Lorsque vous aurez l'impression d'en avoir fait trop, rajoutez-en une couche! On ne communique jamais suffisamment lors d'un changement.

Gardez vos troupes informées, car la nature a horreur du vide. Si vous ne le comblez pas, la machine à rumeur s'en occupera pour vous. Et par expérience, lorsqu'on la laisse aller, la finalité de la rumeur est TOUJOURS la même : l'entreprise ferme ses portes et tout le monde perd son emploi...!

Pourquoi ? Parce qu'au niveau du travail, c'est le pire qui peut arriver. Et quand un être humain panique, il imagine toujours le pire.

Et s'ils ont peur pour leur sécurité d'emploi, les employés se mettent à chercher ailleurs. On ne veut pas ça. Donc pensez à les garder dans le coup.

Les compétences

Enfin, assurez-vous que vos employés ont les compétences afin de bien vivre le changement.

Par de la formation, du coaching ou des activités d'accompagnement, vous pourrez mettre à niveau les connaissances et compétences des différentes catégories d'employés, selon ce qu'ils ont besoin de maîtriser en ce qui concerne le changement à venir.

Dites-vous qu'une bonne partie des résistances viennent du fait que les gens ont peur de se sentir incompetents !

Rappelez-vous la théorie de l'autodétermination : le besoin de compétence fait partie des 3 besoins fondamentaux des humains.

En conclusion

Soyez visible, transparent, disponible, ouvert.

Prenez-vous d'avance et impliquez des employés dès le début du projet.

Surtout les plus influents, ceux qui vendront le changement aux autres par la suite.

Les changements mal gérés ont un impact majeur sur l'engagement et la rétention des employés.

Et bien faire les choses n'est pas si sorcier. Il ne suffit que de s'y attarder un peu.

Différences générationnelles et engagement

Même lorsque les superviseurs sont bien outillés pour favoriser l'engagement et qu'ils parviennent à satisfaire de manière générale les employés, ils font face à des défis importants tels que celui d'avoir à répondre aux attentes, souvent très variées, de tous les employés.

Présentement, sur le marché du travail, quatre générations se côtoient. Une situation assez particulière, qui demande aux employeurs une grande capacité d'adaptation !

Comment faire, en effet, pour concilier les besoins, valeurs et attentes d'un vétéran versus ceux d'un jeune de la génération Y ?

Comment s'assurer que les connaissances se transfèrent d'une génération à l'autre, et qu'un partage de connaissance se fasse d'une manière bidirectionnelle ?

Différentes générations = différents besoins

Avant tout, il est bien important de comprendre que le fait qu'un individu appartienne à une génération n'est pas un gage de son comportement.

C'est plutôt un indicateur, basé sur le contexte socio-économique dans lequel l'individu a été élevé.

Se greffent à ce contexte plusieurs autres facteurs: son histoire personnelle et familiale, son bagage génétique, l'environnement de son développement, etc.

Maintenant, comment fait-on pour établir les différences entre les générations, et les actions à poser pour bien gérer ces différences? Il faut tout d'abord dresser un court portrait de chacun des groupes.

Les **vétérans** sont nés avant 1945. De moins en moins présents sur le marché du travail, ils ont été élevés dans un contexte de guerre, par conséquent ils connaissent le manque et la privation.

Ce sont des travailleurs acharnés, prêts à se donner corps et âme au niveau de leur emploi. Dociles face à l'autorité, ils ont un sens du devoir très développé.

Leur bagage de connaissances est immense, toutefois, comme ils n'aiment pas consigner leur savoir par écrit, il devient primordial de trouver un moyen de transférer leurs connaissances aux générations qui les suivent.

Les **baby-boomers** sont nés entre 1946 et 1965, et représentent la plus grande génération en nombre. Le travail occupe une place très importante dans leur vie, et il n'est pas rare qu'un individu de cette génération n'ait travaillé que dans une ou deux entreprises durant sa carrière.

Ils ont travaillé fort toute leur vie pour atteindre leurs buts, et sont plutôt individualistes. Eux aussi très respectueux de l'autorité, ils sont dévoués à leur entreprise et aiment sentir qu'ils font partie de quelque chose.

Comme ils se définissent beaucoup par le travail, la reconnaissance sociale qui y est reliée est très importante.

Finalement, à l'instar des vétérans, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information représente un grand défi pour eux.

Les individus de la **génération X** sont nés entre 1966 et le début des années 1980. Ils ont été élevés par des parents un peu plus absents, dû au fait que leurs mères ont intégré massivement le marché du travail.

Ils ont, par le fait même, développé un grand sentiment d'autonomie et d'indépendance.

Plus réticents que les générations antérieures devant la hiérarchie, ils préfèrent voir leur patron comme un mentor.

Ils sont constamment à la recherche de la situation idéale, et occupent donc de nombreux postes au cours des années, dans des entreprises différentes.

Ils aiment travailler dur, mais pas au détriment de leur vie personnelle. Ils cherchent donc l'équilibre parfait entre les deux.

Contrairement aux baby-boomers qui vivent pour travailler, eux travaillent plutôt pour vivre.

Beaucoup plus habiles avec les nouvelles technologies que leurs prédécesseurs, ils obtiennent des résultats rapides au niveau du travail.

Finalement, les jeunes de la **génération Y** sont nés entre le début des années 1980 et l'an 2000. Ils sont en général très scolarisés, et ont toujours été très valorisés par leur entourage, ce qui fait en sorte qu'ils ont une grande confiance en eux.

Ils recherchent la reconnaissance face au travail accompli, et sont prêts à toucher à plusieurs sphères en même temps. Ils remettent tout en question, et n'ont pas peur de foncer pour obtenir ce qu'ils veulent.

Ils sont ambitieux, et veulent évoluer rapidement.

Tout comme ceux de la génération X, ils désirent obtenir le plus grand équilibre possible entre leur vie professionnelle et leur vie familiale.

Ils désirent vivre une relation d'égal à égal avec leurs supérieurs, avec lesquels ils n'hésitent pas à négocier fermement.

Ce sont les travailleurs qui ont le plus de facilité avec les nouvelles technologies.

Gérer les différences générationnelles

Plusieurs différences ressortent donc entre les quatre générations présentes sur le marché du travail. Toutefois, il est important de ne pas oublier que, malgré ces différences, tous les individus se rejoignent en deux points principaux : ce sont tous des êtres humains qui ne veulent que se faire respecter, et reconnaître pour ce qu'ils sont.

En tant qu'employeur, vous devez tenter de miser sur les forces de chacune des générations, afin de les faire travailler efficacement tous ensemble.

Comment procéder ? Voici quelques pistes de solution.

Tout d'abord, discutez des besoins et attentes de chacun. Assurez-vous de bien comprendre ce que tous attendent de vous, de l'équipe et de l'entreprise.

Lorsque tout est clair et bien dit, les frustrations s'éteignent d'elles-mêmes, et le travail d'équipe est grandement facilité.

Faites preuve de flexibilité et d'adaptation. Les différentes générations amènent beaucoup de changements. La meilleure manière de gérer ces changements est d'être à l'écoute de tous, et de vous adapter aux situations nouvelles.

Trouvez un but commun. Plutôt que de laisser le fossé des générations se creuser, misez sur un travail d'équipe renforcé, en unifiant vos collègues et vos employés autour d'un but de travail commun.

Prônez le jumelage intergénérationnel. Faites-les travailler ensemble!

Le baby-boomer sentira que ses compétences sont reconnues s'il peut coacher un jeune. D'un autre côté, le jeune pourra en apprendre beaucoup au baby-boomer par rapport aux nouvelles technologies.

Le sentiment de valorisation de chacun s'en trouvera renforcé!

Nous entendons beaucoup d'idées préconçues, particulièrement par rapport à la génération Y. Plutôt que de s'attarder sur ces propos souvent erronés, il serait pertinent de creuser un peu plus, et de tenter de comprendre les jeunes qui prennent d'assaut le marché du travail.

Ils ont beaucoup à offrir, et sont prêts à écouter ceux qui les précèdent.

Et ce qui compte le plus pour eux, au-delà de toutes autres considérations selon Gallup, ce sont les opportunités de grandir, d'apprendre. Bref, de développer leurs compétences. Ils veulent être « challengés » et peuvent facilement se désengager s'ils s'ennuient.

Et regarder ailleurs.

De là l'impression que nous avons d'eux qu'ils ne sont pas loyaux et passent leur temps à changer d'emploi.

Gardez-les occupés et donnez-leur sans cesse des nouveaux projets-tâches-défis et ils vous seront fidèles. Et performants !

En conclusion, en tant qu'employeur, il vous revient de favoriser une culture ouverte, qui se montre tolérante à l'égard des différences générationnelles.

Focalisez sur les talents, encouragez le travail d'équipe et les échanges qui seront bénéfiques pour l'engagement et la performance de toutes les générations présentes sur le marché du travail.

Conciliation travail/vie personnelle et engagement

La conciliation travail/vie personnelle peut être un moyen très efficace de favoriser l'engagement des employés. Il s'agit d'une pratique de plus en plus appliquée et elle a des effets extrêmement significatifs sur la santé des employés, mais également sur celle des entreprises.

De plus, selon les récentes études, on sait maintenant que la flexibilité offerte par l'employeur trône au haut du palmarès des conditions de travail les plus recherchées par les employés, bien avant le salaire de base.

Pourtant, beaucoup d'entreprises se privent encore des retombées positives de la mise en place de pratiques visant une meilleure conciliation travail/vie personnelle.

Historique de la problématique

La conciliation travail-famille repose sur un principe de base : arriver, par plusieurs moyens mis à la disposition de l'employé par l'employeur, à trouver un équilibre sain entre les responsabilités de la vie professionnelle et de la vie familiale.

Et pourquoi cette problématique se pose-t-elle ? C'est simple : par manque de temps. La mère ou le père de famille qui travaille à temps plein, qui doit aller chercher les enfants à la garderie, faire les devoirs, préparer le souper, sans bien sûr oublier de passer des moments de qualités en famille, se retrouve souvent devant un dilemme : sur quelle sphère de sa vie se concentrer, souvent au détriment de l'autre ?

Pourtant, le choix n'a pas à être aussi déchirant. Avec la conciliation travail-famille qui s'installe progressivement dans les entreprises depuis quelques années, un compromis est possible.

Durant les années 1980, alors que les femmes n'étaient pas aussi présentes qu'aujourd'hui sur le marché du travail, la conciliation travail-famille était considérée comme une problématique typiquement féminine.

Puis, au cours des décennies qui ont suivi, avec l'arrivée massive des femmes dans tous les milieux professionnels, la problématique a fini par toucher tout le monde.

Les employeurs ont alors dû s'interroger sur la meilleure manière de procéder pour satisfaire les demandes grandissantes de leurs employés, souvent parents de jeunes enfants.

Le gouvernement a alors proposé quelques mesures pour favoriser une telle conciliation. On pense ici entre autres à l'instauration des services de garde à contribution réduite, et à l'implantation du Régime québécois d'assurance parentale. Deux mesures qui ont grandement aidé les jeunes parents à mieux gérer leur temps et leurs attentes.

Pourquoi la conciliation travail-famille est-elle importante ?

Les avantages d'un équilibre entre les deux sphères sont bien sûr présents pour l'employé, mais il ne faut pas négliger les effets directs sur l'employeur.

D'une part, les premiers améliorent leur qualité de vie, voient leur niveau de stress baisser, et se rendent plus disponibles pour leur famille. Au niveau professionnel, leur motivation augmente, tout comme leur niveau d'engagement.

Ils sont plus concentrés, ce qui améliore leur productivité et leur rendement au travail.

Finalement, ils ont beaucoup plus de facilité à développer une relation de confiance avec leur employeur.

Les employeurs, quant à eux, ne sont pas en reste. En offrant des mesures de conciliation à leurs employés, ils se positionnent comme employeur de choix sur un marché de plus en plus compétitif.

Ils peuvent ainsi attirer et retenir la main-d'œuvre plus facilement, puisqu'ils offrent de beaux avantages. Ils sont moins confrontés à une résistance face à de la mobilité ou à des promotions, puisque les employés sont plus enclins à s'engager.

Comme conséquence directe, ils voient également le taux d'absentéisme diminuer, et la productivité de l'entreprise augmenter.

Comment procéder ?

L'employeur doit d'abord établir un diagnostic au sein de son entreprise. D'où proviennent les problèmes? Quelles sont les demandes qui reviennent régulièrement de la part des employés?

Il est bien important ici de considérer les demandes des femmes et des hommes, qui ne doivent pas demeurer en reste.

Lorsque le diagnostic est bien établi vient l'étape de l'implantation du programme.

Un comité mixte employeur-employés peut être mis en place, afin d'encourager la participation de tous.

Des mesures sont alors déterminées, et des procédures sont mises en place pour assurer le bon fonctionnement de ces nouvelles mesures.

La dernière étape, mais non la moindre, touche le suivi à effectuer suite à l'implantation.

Afin de s'assurer que les mesures deviennent bien concrètes, l'employeur se doit de demeurer dynamique dans le dossier, de s'impliquer dans toutes les étapes, et de demeurer vigilant pour que les mesures qui semblaient bien belles sur papier ne tombent pas dans l'oubli.

Mais concrètement, quelles mesures peuvent être adoptées ?

Les employeurs qui veulent mettre en place des mesures peuvent faire preuve de beaucoup d'originalité !

Selon les demandes des employés, une gamme presque infinie de mesures d'adaptation se présente à eux. Que ce soit au niveau de la flexibilité des horaires, de l'aménagement du temps de travail, du télétravail, ou encore de congés accordés, ils n'ont qu'à laisser aller leur créativité, dans la mesure où les opérations de leur entreprise le permettent.

En conclusion, l'adoption de mesures de conciliation travail/vie personnelle est plus que jamais d'actualité dans le contexte d'aujourd'hui.

Elle touche bien sûr les travailleurs qui ont des enfants et tentent de trouver un équilibre, mais sera également bien utile dans les prochaines années pour tous ceux et celles qui, vieillissement de la population oblige, s'acquitteront de leurs obligations face à leurs parents âgés.

Il ne faut pas non plus négliger le fait que les plus jeunes générations accordent beaucoup d'importance à l'équilibre et qu'ils ne cherchent pas à passer tout leur temps au travail.

Pour demeurer attractif pour les candidats de talents, et conserver ensuite nos meilleurs employés, la flexibilité est maintenant de mise!

Rémunération et engagement

Maintenant que vous avez vu différents facteurs favorisant l'engagement, il serait pertinent de mettre en lumière un mythe en lien avec la motivation des employés : des employés bien payés sont des employés engagés.

Vous êtes-vous déjà dit : “ Je paie bien mes employés, ils ne s'en iront pas. ”

C'est peut-être vrai, certains ne quitteront pas votre entreprise parce que d'un point de vue budgétaire, ils ne peuvent se le permettre. C'est donc qu'ils démontrent de l'engagement instrumental.

Mais sont-ils productifs, motivés, engagés pour autant ? Vous en donnent-ils pour votre argent ? Bonne question.

Plus d'argent n'augmente pas l'engagement

Tel que discuté, l'engagement a de nombreux avantages. Les entreprises ayant des employés démontrant un niveau d'engagement élevé ont de meilleurs résultats organisationnels (rentabilité, productivité, valeur de l'action, etc.)

Mais contrairement à ce que plusieurs dirigeants croient, la clé pour augmenter le niveau d'engagement n'est pas l'argent.

En fait, les études démontrent le contraire. En effet, l'argent ne peut acheter l'engagement.

Ce n'est pas parce qu'on est satisfait de son salaire que l'on est satisfait de son travail et que l'on performe davantage. Même que dans certains cas, l'argent démotive et rend moins productif !

Bien que plusieurs employés démontrent une augmentation de leur motivation et de leur rendement immédiatement suite à une augmentation de salaire, quelques temps plus tard, ceux-ci considèrent ce nouveau salaire comme un dû et l'effet positif aura été très temporaire.

Attention ! Il ne faut pas non plus faire l'inverse et ne pas payer équitablement ses employés.

Les employés qui se croient mal rémunérés (par rapport à leurs collègues ou au marché) démontrent eux aussi un niveau d'insatisfaction plus ou moins élevé et risquent de ne pas vous fournir le rendement attendu.

La nature humaine fait en sorte que nous sommes portés à donner autant que l'on reçoit. S'ils considèrent qu'ils reçoivent un salaire moins élevé que ce qu'ils croient mériter, il y a de fortes chances pour qu'ils ne soient pas enclins à vous en donner plus que le strict nécessaire.

Même que certains chercheront à rétablir le déséquilibre perçu en se « remboursant » d'une façon ou d'une autre (faux congés de maladie, journées écourtées, dépenses personnelles remboursées par l'entreprise, etc.)

Bien entendu, il s'agit d'une question de perception. Il est fort possible que vous rémunériez adéquatement vos employés, mais si vous ne faites aucune communication à ce sujet, il est fort à parier qu'ils croient le contraire.

Si vous ne leur fournissez pas de l'information à ce sujet, ils trouveront d'autres sources et les interpréteront à leur guise. Et le cerveau humain étant ce qu'il est, vos employés ne retiendront que les informations qui les avantagent !

N'oubliez donc pas de communiquer fréquemment au sujet de la rémunération.

Par ailleurs, le marketing des conditions de travail et de la rémunération peut être fait en précisant les avantages et la valeur de chaque composante.

En effet, il ne faut pas négliger l'importance des avantages sociaux et autres éléments composant la rémunération.

Un relevé de rémunération globale, remis annuellement, peut être très utile pour permettre aux employés d'avoir une vue d'ensemble et d'apprécier tout ce qui leur est offert par leur employeur (surtout dans les PME qui offrent souvent de salaires de base moins élevés que dans la grande entreprise).

Lorsqu'ils se font approcher par d'autres organisations, cela leur permet de comparer des pommes avec des pommes.

Les employés veulent comprendre comment le programme de rémunération fonctionne, sur quoi il est basé, et avoir la perception que le programme est équitable tant par rapport au marché qu'à l'interne.

Aussi, les gestionnaires doivent bien comprendre le programme de rémunération afin de pouvoir l'expliquer aux employés et l'utiliser comme outil de gestion et de mobilisation efficace.

En résumé, la relation entre la rémunération et l'engagement est complexe.

Trop d'argent peut, au mieux, ne pas avoir d'impact sur l'engagement et le rendement. Au pire, cela peut diminuer les performances et la motivation au travail.

D'un autre côté, trop peu d'argent crée de l'insatisfaction et du désengagement.

On ne peut donc pas générer d'engagement en utilisant la rémunération comme levier. On ne peut, au contraire, que développer du désengagement si un déséquilibre est perçu.

Pour obtenir le meilleur de ses employés, il faut donc enlever cet aspect de leur tête.

Comment ? En visant l'équilibre (équité interne et externe) et en les rémunérant justement (sans oublier la communication à ce sujet).

Une fois que ceci est réglé, on peut miser sur les facteurs qui ont un impact réel sur l'engagement, c'est-à-dire les leviers de l'engagement discutés plus haut dans ce livre.

RESSOURCES

Voici quelques suggestions d'articles supplémentaires en lien avec les sujets abordés dans ce livre :

Comment perdre ses nouveaux employés en moins de 45 jours

Des repères pour vous guider lors de la création d'un poste

Un manuel d'employé pour clarifier vos attentes

Un programme d'accueil et d'intégration des employés pour éviter les départs

Pourquoi utiliser les descriptions de poste dans son entreprise?

La rétroaction, une pratique à peaufiner

Pourquoi évaluer le rendement des employés?

Comment faciliter la rencontre d'évaluation du rendement?

Pourquoi évaluer la cohérence entre vos valeurs organisationnelles et celles des candidats?

Comment calculer le taux de roulement d'une entreprise?

Combien coûte le roulement de personnel de votre entreprise?

RÉFÉRENCES

Gallup, Why Your Best Millennials Will Leave, and How to Keep Them, 2017

BlessingWhite, « Employee Engagement Report 2013- Beyond the numbers: A practical approach for individuals, managers, and executives »

The Conference Board, « Employee Engagement A Review of Current Research and Its Implications »

Christian Vandenberghe, « L'engagement et la mobilisation des employés »

Tomas Chamorro-Premuzic, Harvard Business Review, Does Money Really Affect Motivation? A Review of the Research , 2013

Daniel H. Pink « Drive: The surprising truth about what motivates us » 2011

Deci, E. L., J. P. Connell et R. M. Ryan (1989). Self-determination in a work organization. Journal of Applied Psychology.

Re-Engineering Performance Management, Gallup, 2017

Trends in Global Employee Engagement, Aon, 2014

Tendences RH 2017, Deloitte

2017 Competency Planning and Management Study, Brandon Hall Group

Your Employees Want the Negative Feedback You Hate to Give
Jack Zenger et Joe Folkman, Harvard Business Review, 2014

DES QUESTIONS?

Coordonnées de l'auteure :
joellevincent@viaconseil.ca
514-564-7483

SUIVEZ-NOUS!



RESTEZ INFORMÉ

<http://viaconseil.ca/infolettre/>

OUTILS GRATUITS

Dans notre boîte à outils, vous trouvez plusieurs outils à télécharger gratuitement et qui vous aiderons à mettre en place de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines.

<http://viaconseil.ca/boite-a-outils/>