

Le leadership, l'engagement des employés et le mieux-être

M. Dalton Kehoe

Université York

Heart of the Matter
Consulting



dkehoe@yorku.ca
www.heartofthematter.com



Transition de « l'ancienne économie » axée sur le rendement physique...

- Les usines qui produisent sans fin des produits de consommation ont été construites pour offrir des emplois de production à la chaîne.
 - Exigeants sur le plan physique.
 - Très ennuyeux.
- De nos jours, des robots ou des ouvriers dans des pays en développement font la plupart de ce genre de travail.
 - L'insatisfaction des travailleurs d'usine ne menace plus de façon importante la productivité.

À la « nouvelle économie » axée sur le rendement intellectuel

- On a prédit que la transition aux emplois dans le domaine du savoir créerait les meilleurs emplois.
 - Main-d'œuvre qualifiée.
 - Exigences sur le plan mental.
 - Prise de décisions améliorée.
- Hypothèses cachées
 - Temps de penser.
 - Soutien affectif.
 - Environnement stable.
- Nous avons obtenu des emplois axés sur le rendement intellectuel, mais d'une *façon* qui y nuit.

L'économie axée sur le rendement intellectuel

- La « nouvelle » économie se présente sous la forme d'une culture stressante de surmenage.
- Restructuration organisationnelle – réduction de l'effectif
 - Augmentation du temps passé au travail.
 - Dépendance accrue à la technologie.
 - Réduction de la sécurité d'emploi ressentie.
 - Réduction du niveau de confiance envers les gestionnaires et l'organisation.
 - Diminution de la capacité et du désir de participer aux initiatives de changement.
- Culture des heures
 - « ...si un employé ne fait pas d'heures supplémentaires ou s'il n'accomplit pas de travail à domicile, il n'obtiendra pas d'avancement professionnel et perdra son emploi si des mesures de réduction des effectifs sont appliquées... »
- Surcharge de travail en raison du rôle
 - Surcharge de travail en raison du rôle : ce n'est pas seulement une question d'avoir trop à faire et de ne pas avoir suffisamment de temps, mais aussi d'être pressé, d'avoir un horaire surchargé, d'être fatigué sur les plans physique et affectif et de ne pas avoir suffisamment de temps pour soi-même.
 - Augmentation du stress et des maladies mentales.

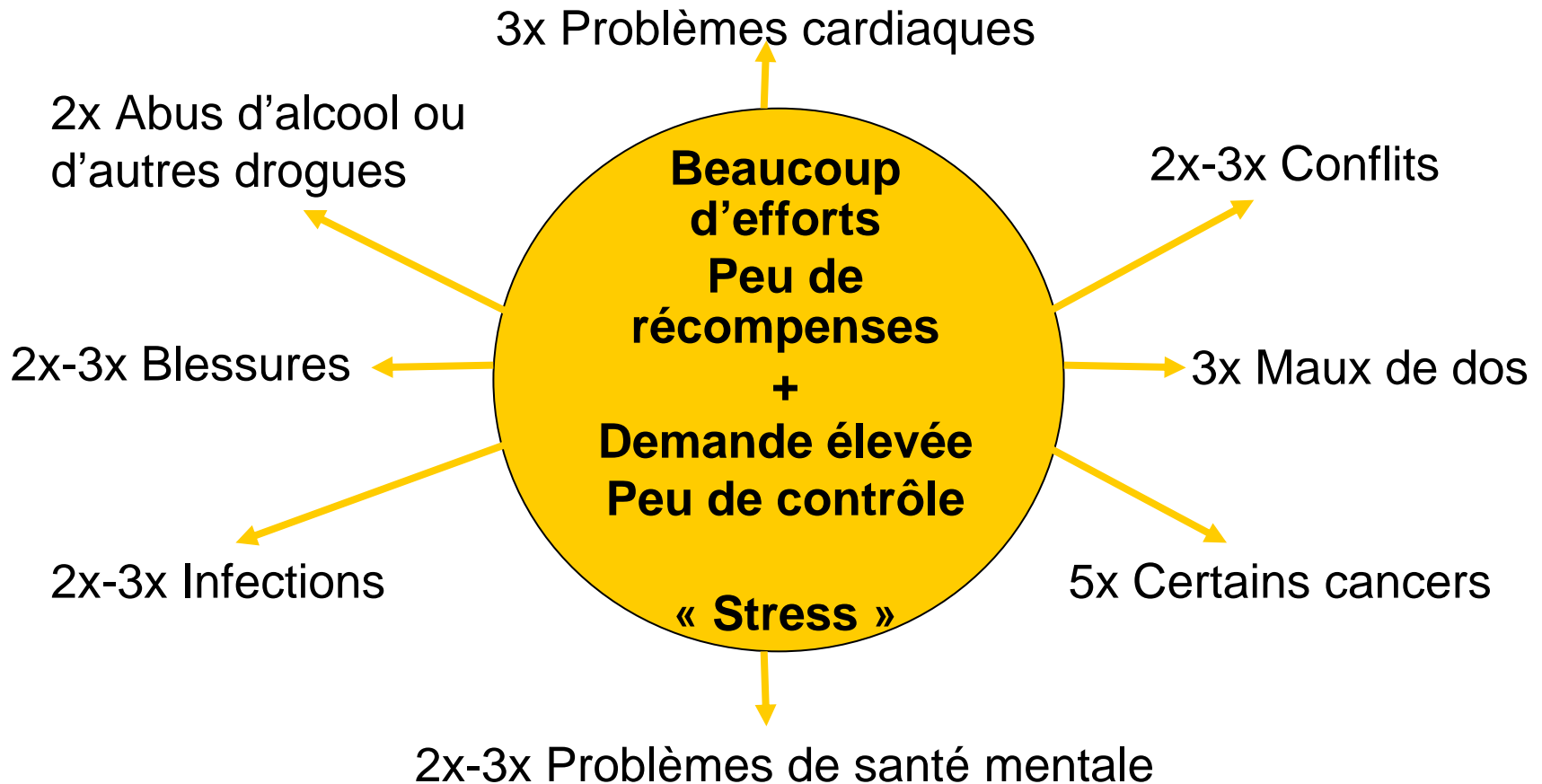
- L. Duxbury, Sprott School of Business, Université Carleton et C. Higgins, Ivey School of Business, Université de l'Ouest de l'Ontario
- http://www.canadiansocialresearch.net/work_life_balance.htm

Il est ensuite question du travail même et du contexte organisationnel

Le travail

- Beaucoup d'efforts/peu de récompenses
 - Sentiment d'indifférence.
- Demande élevée/peu de contrôle
 - Sentiment d'impuissance.
- Contexte organisationnel
 - Orientation et politiques organisationnelles obscures.
 - Ambiguïté à l'égard des carrières et des emplois.
 - Gestion du rendement irrégulière.
 - Absence de communication bilatérale verticale.
 - Sentiment d'incertitude et de crainte.

Incidence de la santé mentale sur la santé du corps



Désengagement en raison des changements bouleversants

- Les organisations réduisent les coûts de façade.
 - Réduction des budgets et de l'effectif.
 - Faire bonne figure pour *les actionnaires ou les contribuables*.
- Et elles augmentent les coûts derrière la façade.
 - **Les employés trouvent des moyens de s'adapter au stress lié aux changements. C'est le désengagement.**
 - Roulement du personnel – Les employés démissionnent.
 - Présentéisme – Les employés restent et tentent de s'adapter.
 - Absentéisme accru.
 - Réception de prestations d'invalidité de courte ou de longue durée.
 - Réception de prestations pharmaceutiques (antidépresseurs, sédatifs, régulateurs cardiovasculaires) afin de composer avec les effets du stress.

La bonne nouvelle

L'engagement des employés,
la productivité et le mieux-être
en milieu de travail sont liés!

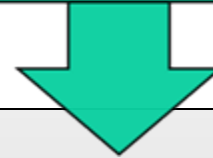
Et il est possible de faire
quelque chose à propos de
l'engagement...



L'engagement des employés

- Un employé engagé
 - Une personne qui participe pleinement à son travail et qui en est passionnée.
 - Travail fait avec fierté.
 - Elle se soucie de l'avenir de l'organisation.
 - Lorsque cela est possible, elle agit de façon à faire avancer les intérêts de l'organisation.
 - Prête à faire des efforts supplémentaires.
 - Elle a un lien affectif avec l'organisation et son objectif.

Les employés engagés répondent par un oui sans équivoque à chacune des sept questions



1. Je connais les attentes à mon égard au travail.
2. Je possède le matériel et l'équipement requis pour bien faire mon travail.
3. Chaque jour, j'ai l'occasion de faire ce que je fais le mieux.
4. Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu des compliments ou de la reconnaissance pour avoir fait du beau travail.
5. Mon superviseur, ou un collègue, semble s'intéresser à moi en tant que personne.
6. Un collègue m'encourage à poursuivre mon perfectionnement.
7. Au travail, mon opinion est importante.

Employés engagés : étude originale

- Les questions ont été tirées du sondage sur l'engagement de Marcus Buckingham – axé sur l'engagement dès le début.
- Douze bonnes questions – sondage effectué auprès de plus de 108 000 employés de diverses industries – 1999.
- Définition de l'engagement des employés.
 - La question numéro cinq fait partie des douze bonnes questions écrites.
- Les sept questions énumérées ci-dessus sont celles qui s'appliquent le plus à toutes les mesures des résultats.
 - Buckingham, M. et C. Coffman. *First Break All the Rules*, New York, Simon and Schuster, 1999.

Chaque section ayant obtenu le plus de questions (5 sur 5) réussit très bien

1. Je connais les attentes à mon égard au travail.
2. Je possède le matériel et l'équipement requis pour bien faire mon travail.
3. Chaque jour, j'ai l'occasion de faire ce que je fais le mieux.
4. Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu des compliments ou de la reconnaissance pour avoir fait du beau travail.
5. Mon superviseur, ou un collègue, semble s'intéresser à moi en tant que personne.
6. Un collègue m'encourage à poursuivre mon perfectionnement.
7. Au travail, mon opinion est importante.



Productivité

Rentabilité

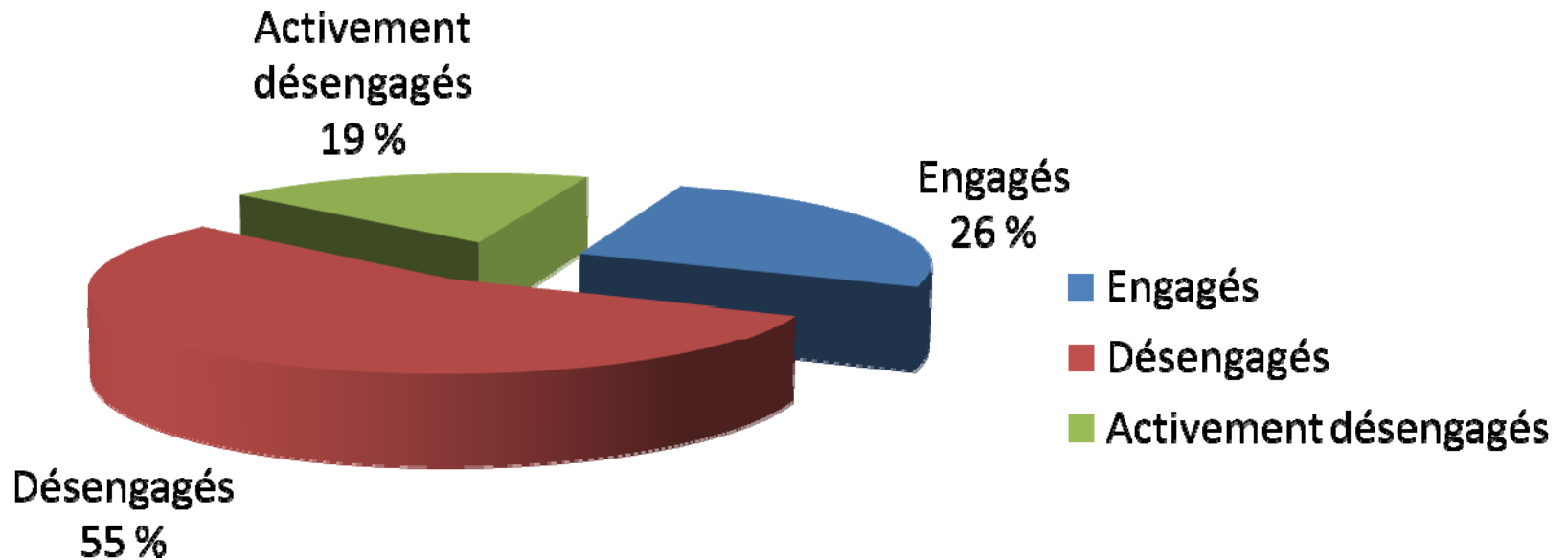
Maintien en poste des employés

Satisfaction de la clientèle

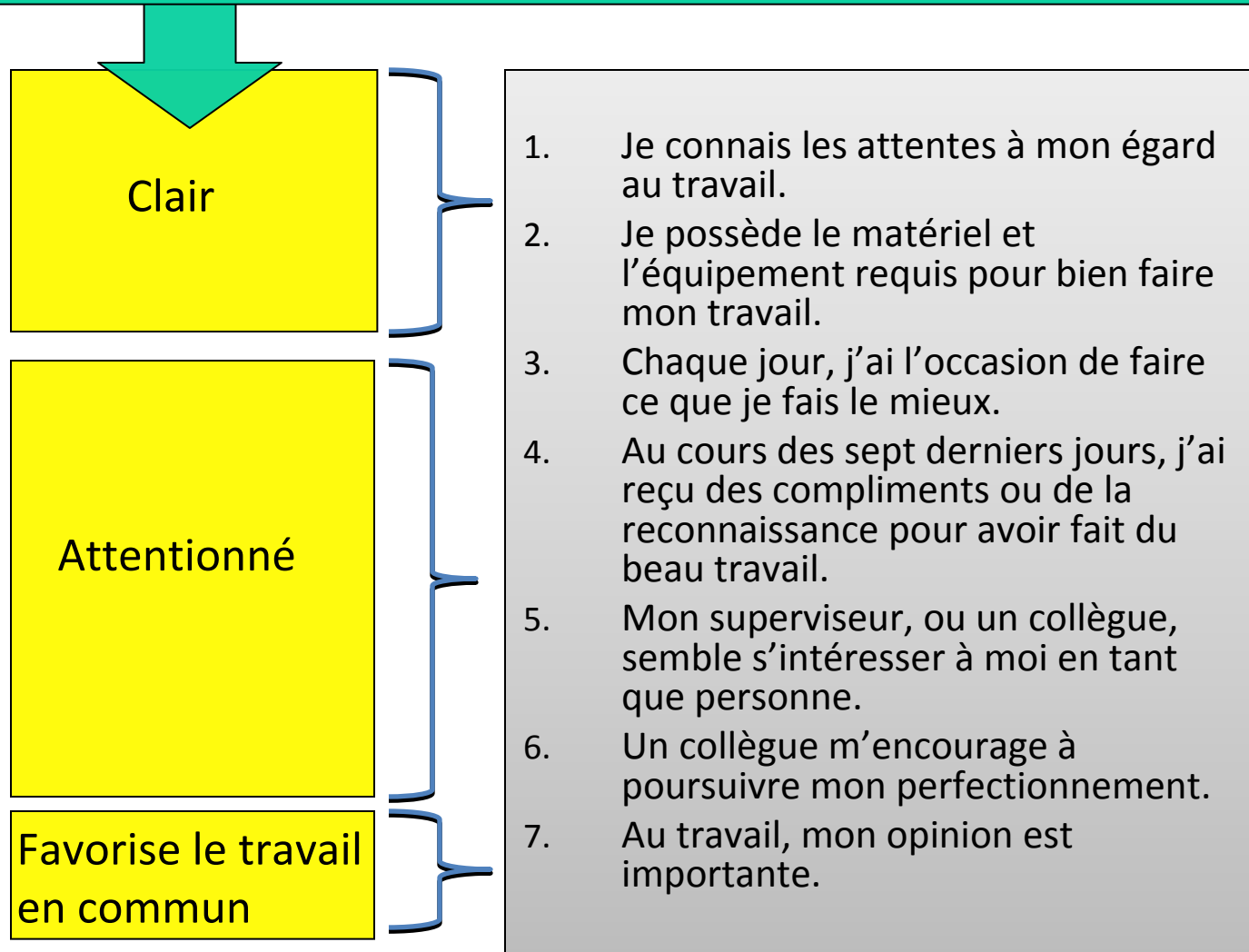
L'engagement et la productivité : les résultats

- Buckingham a déterminé que le **lien avec le gestionnaire local** favorise l'engagement et la productivité.
- Le seul problème est le **faible nombre** d'employés engagés ayant participé à cette étude nationale d'envergure.

Résultats sur l'engagement



Les employés sont engagés lorsqu'ils perçoivent leur gestionnaire comme suit :



Les trois éléments du leadership pour l'engagement et le mieux-être

- Clair

- À propos d'établir un lien entre la vision/mission au travail individuel.
- À propos de qui fait quoi et des ressources nécessaires.

- Attentionné

- Fait preuve de souci et de respect : écoute.
- Souligne et récompense les réalisations individuelles.
- Favorise le perfectionnement individuel.

- Favorise le travail en commun

- Se concentre sur la cogestion : permet aux employés de participer à la prise de décisions pour la section.
- Prend des décisions équitables : décisions transparentes, impartiales, opportunes et individuelles.

Le lien avec le chef local est un moteur essentiel dans les organismes sans but lucratif britanniques

- Sondage de l'IES effectué auprès de plus de 10 000 employés de quatorze organismes du Service national de la santé.
- Le principal moteur de l'engagement est un **sentiment de valeur et d'inclusion**.
- Le cadre hiérarchique est clé.
 - Le gestionnaire immédiat joue un rôle clé dans la communication et la démonstration de l'égalité des chances et dans l'exécution d'évaluations du rendement, et il favorise la formation.
 - Les gestionnaires écoutent les employés.
 - Les employés participent à la prise de décisions.
 - Les employés se sentent à l'aise de communiquer leurs opinions.
 - On donne suite aux bonnes suggestions.
 - Les employés ont l'occasion de faire évoluer leur emploi.

Étude canadienne sur l'équilibre travail-vie personnelle

- La relation avec le gestionnaire local favorise l'engagement et la productivité et a une incidence sur les niveaux de stress dans les secteurs privé, sans but lucratif et public.
- Mêmes comportements établis

- Planifie le travail de façon efficace

- Précise les attentes

Communique des renseignements

Est prêt à répondre aux questions

- Écoute les préoccupations

- Reconnaît le travail bien fait

- Fournit des occasions intéressantes

Fournit des observations pratiques

- Demande des commentaires avant de prendre des décisions ayant une incidence sur le travail d'une autre personne

En tout, 42 % des gens ont signalé avoir ce genre de gestionnaire. Ainsi qu'une plus faible perception de stress et de surcharge de travail en raison du rôle.

- L. Duxbury, Sprott School of Business, Université Carleton et C. Higgins, Ivey School of Business, Université de l'Ouest de l'Ontario, rapport numéro 5.

Engagement des employés : un tampon contre le stress

- Grands hôpitaux régionaux de la région du Grand Toronto – efforts de l'entreprise pour favoriser le changement.
 - Embauche d'Entec afin d'exécuter une étude sur l'engagement et le mieux-être.
 - Environ 25 % des employés sont très engagés.
 - Tout le monde subit les mêmes pressions liées au travail, les mêmes réductions budgétaires.
 - Les employés les plus engagés souffraient moins d'épuisement professionnel et de stress.
 - La note sur le mieux-être (épuisement professionnel) était corrélée de façon négative avec la note sur l'engagement.
- Koscec, M. *Energizing Organizations: A New Method for Measuring Employee Engagement to Boost Profits and Corporate Success*, iUniverse Publishing, 2007.

Notre étude sur le leadership, l'engagement et le mieux-être

Elle comprenait des questions qui, selon la recherche, sont liées à des employés engagés en santé.

- ❖ Vision et valeurs
- ❖ Pratiques au niveau de l'organisation
- ❖ Pratiques locales de leadership
- ❖ Pratiques locales en milieu de travail

Ainsi qu'un ensemble de questions visant à évaluer le bien-être affectif.

Les réponses et l'engagement ont été corrélés avec les notes sur le bien-être affectif et aux données fournies par les RH sur l'absentéisme.

Notes sur le mieux-être et éléments connexes

- Comportement des chefs locaux

- Le gestionnaire prend des mesures adéquates envers les gens dont le rendement laisse à désirer.
- Le gestionnaire résout les conflits de façon juste et adéquate.
- Le gestionnaire respecte ses promesses et les décisions prises.

- PLUS

- Pratiques en milieu de travail

- Les membres de l'équipe font preuve d'intégrité, d'honnêteté et d'équité.
- Les membres de l'équipe favorisent la collaboration plutôt que la confrontation ou la compétition.
- Il y a peu ou point d'intrigues de bureau ou de commérage.
- Il y a une personne au bureau avec qui je peux discuter de mes préoccupations personnelles en toute confiance.

Différences organisationnelles

- L'engagement est directement lié aux notes sur le leadership local dans les domaines de la vente au détail et de la fabrication.
 - Un leadership clair et bienveillant est important.
 - Cela a une incidence directe sur les émotions et l'engagement des employés.
- Les notes sur l'engagement et le mieux-être sont indirectement liées au leadership local dans les organisations professionnelles. Les pratiques en milieu de travail ont une plus grande incidence :
 - Les professionnels semblent avoir besoin d'un milieu qui favorise leur autonomie.
 - L'accent doit être mis sur des décisions respectueuses, cogérées et équitables en matière de leadership local.
 - Il faut avoir peu de conflits avec ses collègues.

Équité et maladie

- Justice organisationnelle
 - Justice en matière de procédure – Les procédures de prise de décisions sont appliquées de façon cohérente, réduisent les partis pris, sont exactes et éthiques et peuvent être corrigées.
 - Justice relationnelle – Les superviseurs traitent les employés avec honnêteté, courtoisie et attention.
- Étude longitudinale de 7 375 employés
 - (1 156 hommes et 6 219 femmes), dans 10 hôpitaux.
- On attribue à la faible justice en matière de procédure pour la prise de décisions un risque de maladie et d'absence chez les hommes plus élevé par 41 %.
 - De plus, on lui attribue une prévalence plus élevée de tabagisme chez les femmes et de forte consommation d'alcool chez les hommes
- La justice relationnelle modérée augmente le risque d'absences pour cause de maladie et de morbidité psychiatrique légère chez les deux sexes.
 - Kivimaki, M., M. Elovainio, J. Vahtera et J.E. Ferrie. « Organisational Justice and Health of Employees », *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 6, n° 1 (Janvier 2003), p. 27-28.

Intervention relative à l'engagement et au mieux-être des employés

- Créer un engagement au sein de la direction pour établir un lien entre le leadership local, l'engagement et le mieux-être.
 - Présentation de l'argument que le manque d'engagement et de mieux-être sont des fardeaux financiers réels et mesurables pour les organisations.
- Désigner des champions pour faire avancer le processus.
 - Au niveau du vice-président et des services des RH.
 - Affectation de ressources pour un sondage diagnostique et engagement de donner suite aux données après leur collecte.
- Établir un diagnostic complet
 - Sondage sur le leadership, l'engagement et le mieux-être.
 - Par niveau, section et chef local.
- Élaborer un plan d'intervention
 - Établissement du mieux-être et de la réduction de l'absentéisme à l'échelle de la section en tant qu'indicateur de rendement clé pour les gestionnaires.
 - Offre de formation et de soutien/programmes axés sur le mieux-être aux employés.
 - Exécution du sondage de diagnostic deux fois par année.

Ressources

Buckingham, M. et C. Coffman. *First Break All the Rules*, New York, Simon and Schuster, 1999.

Duxbury, L. et C. Higgins. *Work-Life Balance Studies*, Santé Canada
(http://www.canadiansocialresearch.net/work_life_balance.htm).

Kivimaki, M., M. Elovainio, J. Vahtera et J.E. Ferrie. « Organisational Justice and Health of Employees », *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 6, n° 1 (Janvier 2003), p. 27-28.

Koscec, M. *Energizing Organizations: A New Method for Measuring Employee Engagement to Boost Profits and Corporate Success*, iUniverse Publishing, 2007.

Robinson, D., S. Perryman et S. Hayday. « The Drivers of Employee Engagement », rapport 408, The Institute For employment Studies (www.employment-studies.co.uk).

Sirota, D., L. Mischkind et M. Meltzer. *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*, Philadelphia, Wharton School Publishing, 2005.