

OPTIQUE FACTUELLE

Craig Dowden, Ph. D.

15 JUILLET 2015



L'auteur du présent ouvrage, Craig Dowden, détient un doctorat en psychologie et se spécialise dans la conception et la prestation de programmes et services factuels de développement du leadership. Il consacre aussi du temps à examiner et à mener des recherches qui donnent un aperçu inestimable des enjeux les plus pressants auxquels font face les entreprises aujourd'hui. Craig publie également ses constations dans diverses publications prestigieuses, notamment le Financial Post, le Huffington Post, et Psychology Today. Pour en savoir plus à propos de Craig, visiter www.craigdowden.com, envoyer lui un courriel à craig@craigdowden.com ou un gazouillis @craigdowden.

TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE	3
INTRODUCTION	4
UN MOT SUR L'OBJET DE L'EXAMEN	6
LA FORCE DU PROGRÈS	6
AUTONOMIE CONTRE MICROGESTION	9
Qu'est-ce que la microgestion?	10
Pourquoi les gens font-ils de la microgestion?	10
ACCENT SUR LES FORCES	15
SENS ET RAISON D'ÊTRE	19
Comment rehausser le sens du travail?	21
LE RÔLE DE LA CONFIANCE EN MATIÈRE DE MOBILISATION DES EMPLOYÉS	23
LE RÔLE DU LEADERSHIP EN MATIÈRE DE MOBILISATION DES EMPLOYÉS	26
CONCLUSION	27

CONTEXTE

Le présent livre blanc Optimiser la mobilisation des employés dans la fonction publique fédérale fait suite à la publication récente d'un autre livre blanc commandé par l'APEX intitulé L'importance de la civilité! Examen factuel de la promotion d'une fonction publique respectueuse. Au cours des dernières années, plusieurs enquêtes ont mis en évidence que les comportements irrespectueux sont malheureusement monnaie courante à tous les échelons du gouvernement et sont à la hausse. Les incidences de l'incivilité sont profondes et ont des effets néfastes sur le milieu de travail, et sont liées à une diminution de la mobilisation des employés. Ensemble, ces livres blancs peuvent aider les cadres supérieurs à cultiver un milieu de travail respectueux et rehausser la mobilisation des employés.

La mobilisation des employés a émergé comme un enjeu de plus en plus important dans la fonction publique fédérale. Afin de constamment évaluer et surveiller cet indicateur organisationnel essentiel, le sondage triennal auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) contient plusieurs questions relatives à la mobilisation. L'optimisation de la mobilisation est également un objectif clé d'Objectif 2020, qui fournit une feuille de route pour veiller à ce que le secteur public fédéral devienne un employeur de choix, tant aujourd'hui qu'à l'avenir.

La recherche auprès des cadres supérieurs du secteur public fait aussi état de leur intérêt marqué à l'égard de la mobilisation des employés. Dans le cadre du Symposium 2015 de l'APEX, les membres de l'APEX en régions ont été sondés avant le symposium afin de déterminer leur niveau d'intérêt à l'égard de divers sujets pour les ateliers. La mobilisation était le premier choix d'une forte majorité.

À titre de principale voix et de premier réseau d'appui des cadres de direction, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) joue un rôle important à documenter l'excellence du leadership et l'excellence organisationnelle. Reconnaissant le rôle essentiel de la mobilisation et de la civilité dans l'atteinte des principaux objectifs ministériels et gouvernementaux, l'APEX a commandé les livres blancs sur la mobilisation des employés et la civilité.

Pour assurer que cadres supérieurs reçoivent l'information la plus crédible, la présente étude examine la science de la mobilisation des employés pour déterminer les leviers empiriques de la mobilisation au travail. L'objectif est de fournir un cadre et une boîte à outils empiriques susceptibles d'améliorer la mobilisation individuelle, collective et organisationnelle.

INTRODUCTION

« La mobilisation des employés doit être considérée comme étant plus que « souhaitable » ou quelque chose que l'on fait de temps en temps – elle doit être acceptée comme étant une fonction organisationnelle essentielle. »¹
– Janice Charette, greffière du Conseil privé

La mobilisation des employés est un secteur d'intérêt privilégié pour la fonction publique fédérale. Bien que la plupart des employés s'investissent dans le travail, les indicateurs du sondage ont glissé au fil du temps. Le sondage 2014 auprès des employés² révèle que moins des deux tiers des répondants (63 %) ont recommandé leur ministère comme un endroit idéal pour travailler. Un pourcentage encore plus faible (57 %) a indiqué qu'il demeurerait dans son ministère ou organisme actuel si un poste comparable était disponible ailleurs dans la fonction publique fédérale.

Les résultats qui proviennent des cadres supérieurs sont particulièrement préoccupants, 32 % indiquant être activement démobilisés.³ Selon Gallup Inc., entreprise américaine de recherche sur la gestion du rendement global, « les employés activement démobilisés ne sont pas seulement malheureux au travail; ils travaillent à extérioriser leur mécontentement. Chaque jour, ces travailleurs sapent les réalisations de leurs collègues mobilisés ».⁴ Gallup a suggéré que le coût estimatif de la démobilisation active pour les employeurs américains se situe entre 450 et 550 milliards de dollars chaque année.⁵ Les employés démobilisés ont tendance à « tuer le temps » ou ont « décroché » au bureau (par ex., ils comptent activement les jours qui les séparent de leur retraite ou des prochaines vacances). Ils sont également peu ou pas préoccupés du rendement de l'organisation et leurs journées de travail entières gravitent autour de leurs pauses, qu'ils prolongent généralement aussi longtemps que possible. Compte tenu de l'importance du rôle des cadres supérieurs en ce qui a trait à optimiser le rendement de leurs équipes, il est facile de comprendre le sérieux problème que posent des dirigeants activement démobilisés.

L'examen le plus ambitieux des incidences de la mobilisation des employés est peut-être celui qu'a parrainé l'organisme Gallup. Son équipe de recherche principale a réalisé une méta-analyse de plus de 250 études indépendantes, qui comprenaient près de 200 organisations dans 49 industries situées dans 34 pays partout au monde.⁶ Une méta-analyse comprend une agrégation statistique des résultats d'un groupe d'études distinctes et donne un solide éclairage des tendances générales dans un domaine d'études. Dans cette étude, 49 928 unités fonctionnelles et unités de travail ont été incluses, représentant 1 390 941 employés.

¹ Greffière du Conseil privé, Webdiffusion nationale Objectif 2020 http://www.clerk.gc.ca/fra/feature.asp?pageId=406

² Sondage 2014 auprès des employés de la fonction publique fédérale. Résultats publiés en février 2015. Secrétariat du Conseil du Trésor (www.tbs - sct.gc.ca)

³ Sommaire du Sondage 2012 de l'APEX sur la travail et la santé des cadres supérieurs. Rapport fourni par l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada.

⁴ 2013 State of the American Workplace. Gallup Organization.

⁵ Sorenson, S., & Garman, K. (2013). How to tackle U.S. employees' stagnating engagement. Gallup Business Journal, June 11, 2013.

⁶ Harter, J.K., Schmidt, F.L., Agrawal, S., & Plowman, S.K. (2013). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. 2012 Q12 meta-analysis. *Gallup Organization White Paper*.

Les résultats d'ensemble fournissent des arguments convaincants à l'appui de l'importance de la mobilisation des employés. Tout d'abord, l'équipe de recherche a appris que les relations entre la mobilisation et la réussite étaient généralisables aux différents pays et organisations. Il en ressort aussi que les unités opérationnelles et les unités de travail qui se sont classées dans la moitié supérieure à l'égard de la mobilisation des employés ont quasi doublé leur taux de réussite par rapport à leurs homologues qui se classaient dans la moitié inférieure de ce spectre.

Gallup a distingué les résultats des équipes qui se sont classées dans le quartile supérieur et inférieur de la mobilisation et a découvert des résultats saisissants. Dans l'ensemble des deux groupes, on a noté des augmentations médianes⁷ pour la productivité (21 %), les incidents liés à la sécurité (48 %), l'absentéisme (37 %) et la qualité du travail (41 %).

Les résultats sur le roulement étaient particulièrement frappants. Bien que les taux de roulement affichaient une réduction de 25 % dans les organisations au taux de roulement élevé, l'impact était encore plus prononcé dans les organisations dénotant un faible taux de roulement. Dans ce cas, le taux de roulement médian a été réduit de 65 %.

Des recherches complémentaires réalisées par Towers Watson, l'une des principales sociétés de services professionnels au monde, ont révélé que les employés démobilisés sont également beaucoup plus à risque du point de vue du « présentéisme ». Autrement dit, même si l'employé est physiquement « présent » au bureau, il en est « moralement absent ». Bien que les employés mobilisés ne perdent en moyenne que 7,6 jours chaque année en raison du « présentéisme », leurs homologues démobilisés en perdent presque le double (à savoir 14,1 jours) pour la même raison.⁸

Dans la fonction publique fédérale, la mobilisation des employés a été liée à divers résultats souhaitables, notamment un leadership positif, l'habilitation, des relations de travail positives, et un milieu de travail respectueux et fondé sur l'éthique.⁹

Compte tenu de ses nombreux avantages, les dirigeants cherchent constamment des moyens de rehausser la mobilisation des employés. Une recherche sur le sujet sur Google révèle près de 21 millions de résultats! Il n'est donc pas surprenant que les dirigeants et les organisations se demandent par où commencer.

La médiane représente la valeur centrale d'une série de chiffres. Si la série comporte un nombre pair de chiffres, la médiane est la moyenne des deux chiffres du milieu. Par exemple, le chiffre 4 est le nombre médian dans la liste suivante: 1, 3, 4, 8, 9.

⁸ Towers Watson (2012). Global Workforce Survey – Engagement at risk: Driving strong performance in a volatile global environment.

⁹ Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. Sur quels éléments repose la mobilisation de vos employés? 2009.

UN MOT SUR L'OBJET DE L'EXAMEN

Les sections qui suivent décrivent les principales conclusions tirées des sciences du leadership et des organisations en matière de mobilisation des employés. Dans chaque cas, la recherche d'appoint est revue et suivie d'une discussion sur les stratégies factuelles que les cadres peuvent utiliser dans leurs ministères et divisions.

Plusieurs éléments sont dignes de mention ici. Tout d'abord, l'ordre de présentation des thèmes centraux n'en reflète pas l'importance relative. Deuxièmement, et sans doute le plus important, les recommandations découlant de chaque thème ne sont pas présumées s'appliquer à tous les cadres ou ministères. Ces suggestions sont plutôt des exemples d'applications possibles de conclusions scientifiques. Les lecteurs du présent rapport sont invités à essayer et à adopter celles qui semblent correspondre à leur culture et à leur réalité. On souhaite que ces exemples puissent servir à susciter davantage d'idées à l'avenir.

LA FORCE DU PROGRÈS

Il y a quelques années, la *Harvard Business Review* désignait le *principe de progression* comme une des idées révolutionnaires. Dans cette recherche d'avant-garde, les professeurs de Harvard Teresa Amabile, Steven Kramer et leur équipe ont mené une étude pluriannuelle qui surveillait les activités, les émotions et la motivation quotidienne de centaines de travailleurs du savoir. Dans leurs plus de 12 000 entrées de journal, ils ont découvert que la volonté de réaliser des progrès était le premier contributeur au rendement d'employés mobilisés. La mobilisation des participants était à son apogée quand ces derniers signalaient des progrès significatifs dans leurs projets ou quand ils sentaient l'appui de leurs superviseurs pour surmonter ou éliminer les obstacles. Inversement, leur motivation chutait lorsque les employés sentaient « faire du sur place » ou faisaient face à des obstacles à la réalisation des objectifs.

Une étude indépendante a appuyé l'importance de favoriser une volonté de réaliser des progrès. Dans une étude, 78 % des employés dans des organisations hautement mobilisées reconnaissaient que leurs gestionnaires les avaient aidés à éliminer les obstacles qui nuisent à la réalisation de leur travail. En revanche, seulement 27 % des salariés démobilisés indiquaient que leurs dirigeants avaient adopté le même comportement.

Un des aspects les plus surprenants du principe de progression est le peu d'importance que les gens y accordent du point de vue de son incidence sur leur mobilisation.¹¹ Dans une autre étude, un important groupe de dirigeants de dizaines d'organisations a été invité à classer l'importance relative de divers facteurs sur la motivation et la mobilisation des employés (par ex., la reconnaissance, les mesures incitatives, l'appui interpersonnel, le soutien à réaliser des progrès, et des objectifs clairs). Fait intéressant, les dirigeants ont classé le progrès en tout dernier lieu. Cela suggère que l'un des plus puissants facteurs d'influence sur la mobilisation est rarement reconnu par les dirigeants et les organisations.

¹⁰ Amabile, T., & Kramer, S. (2012). *The Progress Principle*, Harvard Business Review Press.

¹¹ Amabile, T., & Kramer, S. (2011). The power of small wins. Harvard Business Review.

Une révélation importante de cette recherche est qu'un aspect clé de la mobilisation relève directement du ressort de la haute direction. La gestion de l'attribution des tâches sous-jacente au principe de progression peut permettre aux dirigeants de la fonction publique fédérale de tirer parti de ses avantages à même leurs sphères de responsabilité.

Bien que la recherche ci-dessus ciblait les dirigeants de la fonction publique fédérale, les dirigeants de la fonction publique peuvent l'appliquer à tous les ordres de gouvernement, tout comme les dirigeants du secteur privé partout au Canada. La recherche met en lumière diverses stratégies factuelles que les dirigeants de la fonction publique fédérale peuvent adopter à l'échelle individuelle, collective et organisationnelle.

- 1) Évitez de modifier les objectifs dans la mesure du possible La force du progrès peut être sacrifiée lorsque les objectifs des employés ou du ministère sont modifiés, les employés étant susceptibles de juger que leur travail a été une « perte de temps » et qu'ils doivent « tout recommencer ». Les dirigeants y gagneraient à assurer la cohérence des objectifs dans leurs sphères de responsabilité, dans la mesure du possible. Toutefois, si les réalités ministérielles ou divisionnaires exigent parfois un changement d'orientation, envisagez de consulter les employés pour leur permettre d'être animés d'un sentiment de contrôle sur la nouvelle orientation. Mieux encore, attachez-vous à trouver des liens entre les nouveaux objectifs et les progrès réalisés.
- 2) Méfiez-vous des dangers de l'indécision Afin de sentir qu'ils font des progrès, les employés doivent se sentir en confiance et à l'aise quant à l'orientation à suivre. Lorsque les dirigeants et les cadres supérieurs créent de l'incertitude dans une organisation, les employés peuvent difficilement juger qu'ils progressent. Plus la communication des orientations se fait attendre, plus les avantages du principe de progression s'effritent. Bien qu'une réflexion approfondie sur les initiatives stratégiques soit un exercice utile, les dirigeants doivent être conscients des effets potentiellement dommageables de reporter leurs décisions et d'imposer des retards inutiles dans le système.
- 3) Soyez attentif à la force des revers Les revers sont un élément inévitable de la vie organisationnelle. Les dirigeants peuvent renforcer la mobilisation en étant attentifs à ces circonstances et être plus disponibles auprès de leurs équipes au cours de ces périodes difficiles. S'efforcer d'écouter les préoccupations des employés et faire une réflexion collective sur les mesures possibles peut être très bénéfique pour leurs équipes. Cette recommandation est d'autant plus importante que les recherches antérieures ont montré que des circonstances négatives (par ex., petits reculs ou revers) sont susceptibles d'avoir un impact plus puissant sur la mobilisation (dans le sens inverse) que les événements positifs. 12
- 4) N'oubliez pas de célébrer les petits succès Il est important de noter que les avantages du principe de progression ne sont pas seulement ressentis dans la foulée de réalisations importantes. En fait, les « petits succès » sont suffisants pour rehausser la mobilisation. Par

_

¹² Amabile, T., & Kramer, S. (2012). The Progress Principle, Harvard Business Review Press.

conséquent, prendre le temps de souligner les petits succès peut constituer un avantage énorme pour les cadres supérieurs et leurs équipes.

Un prolongement de cette recommandation s'applique en particulier aux cadres supérieurs de la fonction publique fédérale. Plus précisément, à mesure que l'on gravit les échelons de la hiérarchie organisationnelle, les objectifs peuvent devenir plus complexes, plus abstraits, et de longue durée. Dans de nombreux cas, ces objectifs peuvent s'échelonner sur plusieurs mois, voire des années, et il devient difficile pour les dirigeants de maintenir leur niveau de mobilisation, ne pouvant juger ou mesurer les progrès relatifs à un objectif futur important et abstrait. Les cadres peuvent surmonter ce facteur potentiel de démobilisation en divisant leurs projets en plus petites composantes. Cela peut constituer un outil de motivation individuel, tout en soulignant les gains principaux aux membres de l'équipe.

- 5) Déterminez les freins au progrès Les dirigeants peuvent s'organiser pour tirer pleinement parti de la force du progrès en examinant avec les membres de leurs équipes les obstacles tant du point de vue des ressources humaines que des procédures (soit la bureaucratie) qui entravent la réalisation de leur travail. Des dialogues et des remue-méninges francs avec votre équipe sur les moyens de réduire ou d'éliminer ces obstacles au progrès peuvent être très bénéfiques pour les employés et pour l'organisation en général.
- 6) Jugez les défis comme une occasion d'apprentissage plutôt que comme une crise L'erreur est humaine. Il s'agit d'une réalité de la vie organisationnelle. Une décision essentielle du point de vue des dirigeants est la façon dont ces revers sont gérés dans leurs équipes et dans leur organisation. Le principe de progression sert de guide pour déterminer comment envisager ces défis.

Le fait d'aborder ces problèmes avec un esprit trop critique peut rapidement affaiblir la mobilisation des employés. Trop vouloir blâmer peut envoyer de façon potentiellement involontaire le message qu'il s'agit d'une erreur catastrophique ayant causé un tort irréparable au projet. Le fait de vouloir chercher à blâmer instaure une culture de peur dans les équipes. Du coup, les membres de l'équipe peuvent être réticents à admettre leurs erreurs ou même à discuter de leur travail, en raison de l'incertitude quant à l'interprétation qu'en fera leur superviseur et sa réaction à cette information. Cela peut créer des problèmes et faire en sorte de cacher les enjeux, suscitant ainsi d'autres défis ou crises majeurs plus tard dans le projet. Cela peut démoraliser les membres de l'équipe tout en contribuant à un comportement plus prudent à l'avenir.

Autrement, le fait pour les dirigeants de considérer les défis comme des occasions d'apprentissage démontre à l'employé que tout n'est pas perdu. Les progrès peuvent être maintenus et récupérés. Cela habilite aussi les employés à persévérer face à des obstacles futurs.

AUTONOMIE CONTRE MICROGESTION

« Le meilleur cadre supérieur est celui qui choisit les bonnes [personnes] pour faire ce qu'il veut réaliser et qui fait preuve de l'autodiscipline nécessaire pour éviter de s'ingérer dans leur travail. »

— Theodore Roosevelt

L'autonomie est un autre thème clé qui renforce la mobilisation. Les recherches menées dans le monde ont montré à quel point l'autonomie est essentielle à notre bien-être. Non seulement ces liens ont-ils été relevés dans les pays de l'Amérique du Nord et de l'Europe de l'Ouest, mais aussi en Russie, en Turquie, en Corée du Sud et au Bangladesh.¹³

Généralement, on pourrait penser que les cadres supérieurs acquièrent davantage d'autonomie compte tenu de leur position dans la hiérarchie organisationnelle. Le Sondage sur le travail et la santé des cadres supérieurs de l'APEX mené en 2012 a cependant révélé une tendance très différente. Dans la fonction publique fédérale, les cadres font état de niveaux plus faibles de contrôle sur le travail. Tout aussi intéressant, il n'y a pas de différence significative du point de vue de cet indicateur, indépendamment de l'échelon qu'occupe la personne dans l'effectif de la direction (niveau d'entrée EX ou SMA).

Edward Deci et Richard Ryan, deux experts largement respectés dans le domaine, ont fait valoir de façon convaincante que l'autonomie est l'un des moteurs, sinon le plus important, de la motivation et de la mobilisation. Beaucoup de recherches appuient ce point de vue. Une étude a révélé que le fait de favoriser l'autonomie des employés (par ex., en leur offrant un vaste choix sur ce qu'il faut faire et comment le faire, assorti d'une rétroaction pertinente de la part des dirigeants), résulte en un accroissement notable de la satisfaction au travail et du rendement au travail. Dans une enquête distincte, les employés affichaient des niveaux de satisfaction au travail plus élevés, d'absentéisme plus faibles et un mieux-être psychologique et un bien-être physique accrus quand ils jugeaient que leur gestionnaire favorisait davantage l'autonomie. 15

Afin de mieux comprendre le concept d'autonomie, il convient de préciser quelques points importants. D'abord, selon Deci et Ryan, l'autonomie ne correspond pas à une totale indépendance.

Plutôt, l'autonomie signifie agir en fonction de choix. Autrement dit, les employés peuvent être autonomes tout en étant solidaires avec ceux qui les entourent. Bien que les employés aient la liberté de travailler sur leurs projets de la façon qui leur convient le mieux, ils sont toujours responsables des résultats.

Ensuite, le fait de favoriser l'autonomie n'est pas lié aux caractéristiques de l'emploi ou au rôle de l'employé. Plutôt, cela découle de la culture développée par le supérieur immédiat. Dans ce cas, les employés sentent qu'ils sont habilités à exercer leurs fonctions et qu'ils peuvent influencer de manière adéquate leur environnement de travail.

PPORT DE L'APEX —

¹³ Voir Chirkov, V., Ryan, R.M., Kim., Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. Journal of Personality and Social Psychology, 84; Devine, J., Camfield, L., & Gough, I., (2008). Autonomy or dependence or both? Perspectives from Bangladesh. Journal of Happiness Studies

¹⁴ Baard, P.P., Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2004). *Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. Journal of Applied Social Psychology.*

¹⁵ Blais, M.R., & Briere, N.M. (1992). On the mediational role of feelings of self-determination in the workplace: Further evidence and generalization. Unpublished manuscript, University of Quebec at Montreal (cited in Baard, Deci, & Ryan, 2004).

De toute évidence, des comportements de microgestionnaires sont un facteur clé susceptible de freiner l'autonomie. Malheureusement, une proportion importante d'employés est exposée à ces comportements débilitants quotidiennement. Les recherches menées par la société internationale de consultation en gestion Blessing White ont révélé que presque 40 % des travailleurs indiquent être fréquemment ou occasionnellement microgérés par leurs superviseurs immédiats. De même, une autre étude auprès de cadres supérieurs a révélé que près de 90 % des répondants avaient déclaré avoir vécu une expérience directe avec au moins un microgestionnaire. 16

QU'EST-CE QUE LA MICROGESTION?

Bien que nous ayons tous une compréhension générale de ce que sous-entend la microgestion, une étude intéressante de la Fordham University a pu définir ce comportement plus précisément. Dans un sondage, Robert Hurley et James Ryman ont demandé à un échantillon de 300 dirigeants de 50 organisations différentes dans 10 pays de différencier les comportements de microgestionnaires de ceux des dirigeants.¹⁷ Le tableau suivant fournit les attributs de dirigeants et de microgestionnaires les plus fréquemment mentionnés :

MICROGESTIONNAIRES	DIRIGEANTS
Contrôlant	Fait confiance
Ne fait pas confiance	Inspirant
Manque d'assurance	Confiant
Tendu	Habilitant
Effrayé	Délègue
Trop axé sur les détails	Défis
Aime critiquer	Prends des risques
Exigeant	Sollicitude

POURQUOI LES GENS FONT-ILS DE LA MICROGESTION?

Un récent blogue de la *Harvard Business Review* intitulé « Arrêtez de vous faire microgérer » a identifié deux motivations très différentes sous-tendant la microgestion.¹⁸ Le premier type est la personne qui a des normes incroyablement élevées et qui aime exercer un contrôle considérable sur les projets dont elle est responsable. Steve Jobs a été cité comme exemple. Ces personnes peuvent être considérées comme des perfectionnistes qui veulent faire en sorte que chaque projet nourrisse leurs idéaux. Selon Jean-François Manzoni, en dépit de leurs tendances à la microgestion et des défis inhérents à leur style, les employés peuvent en apprendre beaucoup de ces individus en raison de leurs normes élevées.

¹⁶ Blessing White. Leading Technical People Research Report 2013.

¹⁷ Hurley, R., & Ryman, J. *Making the transition from micromanager to leader*. Unpublished manuscript (www.drbobhurley.com/pdf/SMRMicromanagementPaper.pdf)

¹⁸ Manzoni, J.F.(2011). Stop being micromanaged. Harvard Business Review Blogue Network. https://hbr.org/2011/09/stop-being-micromanaged

Le second type de microgestionnaire est plus toxique. Ces « microgestionnaires pathologiques » ont un besoin continu de s'assurer que tous dans leur entourage savent qui est responsable. Ces leaders n'allouent à leurs subalternes directs que peu ou pas d'autonomie et se mêlent des détails les plus complexes du projet.

Ils résistent beaucoup à la rétroaction, ce qui ne facilite pas un changement de leur style de gestion.

En fonction de la recherche ci-dessus, la liste qui suit fournit des stratégies factuelles à la disposition des cadres supérieurs pour développer une culture qui favorise l'autonomie :

- 1) Réalisez une vérification de l'autonomie Dans son best-seller international Drive¹⁹, l'auteur Dan Pink suggère de réaliser une vérification de l'autonomie pour déterminer le degré d'autodirection qui existe dans votre équipe ou dans votre organisation. Il recommande de demander aux employés d'évaluer les quatre questions suivantes sur une échelle de 0 (« presque nul ») à 10 (« très élevé »):
 - Quel est votre degré d'autonomie à l'égard de vos tâches au travail, de vos responsabilités principales et de ce que vous faites dans une journée donnée?
 - Quel est votre degré d'autonomie à l'égard de votre temps au travail par ex., votre heure d'arrivée, votre heure de départ, et la répartition de vos heures chaque jour?
 - Quel est votre degré d'autonomie à l'égard de votre équipe au travail, soit dans quelle mesure êtes-vous capable de choisir les personnes avec qui vous collaborez généralement?
 - Quel est votre degré d'autonomie à l'égard de vos techniques de travail comment assumezvous réellement les principales responsabilités de votre travail?

Sans surprise, Pink met en évidence le fait que ces résultats doivent demeurer anonymes et être encadrés sans crainte de représailles. Bien qu'il n'existe pas de normes d'interprétation établies, le résultat clé de cet exercice est de créer l'occasion de dialoguer, permettant aux employés et aux dirigeants d'examiner comment éventuellement accroître le contrôle sur le travail dans ces différents domaines. Même dans un contexte de marge de manœuvre limitée, le seul fait d'avoir la discussion et d'examiner la possibilité de petites améliorations peut être très bénéfique du point de vue de la mobilisation et de la responsabilisation des personnes.

2) Consultez les employés plutôt que de les surveiller – Sans surprise, les recherches qui ont conduit au principe de progression mettent également en lumière les défis inhérents aux microgestionnaires. Plus précisément, bien que les microgestionnaires soient très habiles à fixer des objectifs, des défis majeurs découlent de leur tendance à dicter chaque étape du processus dans les moindres détails. Cela donne l'impression que les microgestionnaires surveillent les membres de leurs équipes plutôt que de les consulter.

_

¹⁹ Pink, D. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us. Riverhead Books.*

Cette approche est très problématique puisque les membres de l'équipe perçoivent qu'on ne leur fait pas confiance pour terminer leur travail. Cette approche est également assortie d'une pression constante, combinée à d'innombrables demandes de mises à jour qui ne sont, malheureusement, pas assorties d'offres de soutien ou de conseils utiles. Les microgestionnaires sont considérés comme juge et partie et constituent un obstacle à la réalisation du travail plutôt que d'être vus comme coachs et facilitateurs de l'atteinte des objectifs.

Cela pose un dilemme intéressant pour les dirigeants et les cadres supérieurs. D'une part, ils souhaitent que leurs employés affichent un bon rendement et qu'ils demeurent mobilisés, ce qui nécessite un certain degré d'orientation et d'engagement. Autrement dit, trop peu d'orientation a des conséquences néfastes sur la réalisation de la vision du leader. En même temps, une orientation excessive peut conduire à l'étiquette redoutée de la microgestion et les employés, à se sentir étouffés dans leur processus de création.

Dans le passé, l'équilibre précaire entre l'orientation et la microgestion était fondé sur l'intuition personnelle ou les expériences antérieures. Aujourd'hui, la science de l'excellence du leadership commence à fournir des preuves concrètes qui alimentent les « pratiques exemplaires » sur la façon d'aborder cette énigme potentielle.

Dans une étude récente, *Leadership IQ* a sondé plus de 30 000 travailleurs canadiens et américains pour examiner la quantité optimale de temps que les gestionnaires devraient consacrer à leurs employés chaque semaine.²⁰ Pour formuler cette question, l'équipe de recherche a mesuré le nombre d'heures que les employés passaient généralement avec leur gestionnaire chaque semaine, et a ensuite lié ces résultats à diverses mesures de rendement des employés comme la mobilisation, l'innovation et l'inspiration.

Globalement, le temps médian que les employés passaient avec leur superviseur immédiat était de trois heures par semaine, ce qui comprenait une combinaison de courriels, d'appels téléphoniques, de réunions d'équipe ou de rencontres face à face. En fonction de leur analyse, la quantité optimale de temps que les gestionnaires devraient consacrer à leurs employés était de six heures par semaine. Par exemple, lorsque l'on compare les employés qui ont passé six heures par semaine avec leur gestionnaire avec ceux qui n'en avaient passé qu'une, les premiers étaient 30 % davantage mobilisés (par ex., « Je recommande cette société comme une excellente organisation pour qui travailler »), 29 % plus inspirés (par ex., « Travailler ici m'inspire à fournir le meilleur de moi-même »), et 16 % plus innovants que leurs homologues.

Il convient également de noter que les employés qui ont passé plus de six heures avec leur superviseur n'ont affiché aucune amélioration dans leurs scores par rapport à l'un ou l'autre de ces paramètres. En fait, leurs scores avaient légèrement diminué.

²⁰ Murphy, M. (2014). 'Optimal Hours with the Boss' Study: North America ResearchOverview. Leader ship IQ White Paper.

L'équipe de recherche a également cherché à déterminer si la mesure dans laquelle les employés aimaient leur gestionnaire pouvait avoir une incidence sur les résultats. Essentiellement, si un employé n'était pas particulièrement friand de son gestionnaire, serait-il moins avantageux de passer six heures par semaine avec lui? Est-il préférable de passer moins de temps avec un gestionnaire que l'employé n'aime pas?

Revirement intéressant, ce ne fut pas le cas. L'inspiration accrue a été observée indépendamment de la mesure dans laquelle les employés aimaient ou détestaient leur superviseur.

Les chercheurs ont constaté que les dirigeants qui passaient plus de temps avec leurs employés avaient aussi tendance à utiliser différentes formes d'interaction. Par exemple, dans le cas des dirigeants qui passaient seulement une heure par semaine avec leurs employés, 33 % consacraient leur temps à des interactions face à face, tandis que 42 % de ces échanges se faisaient par courriel. Pour les dirigeants de la catégorie optimale (soit six heures par semaine), 48 % de leur temps était consacré à des interactions face à face, et seulement 27 % par courriel.

Une dernière question examinée était la quantité optimale de temps que les hauts dirigeants devraient passer avec leurs superviseurs. Tandis que l'équipe supposait que les dirigeants auraient besoin de moins de temps en raison de leur rang, elle a découvert le contraire. Les cadres supérieurs de l'organisation ont affiché leurs niveaux d'inspiration les plus élevés quand ils interagissaient avec leurs superviseurs entre approximativement 7 et 8 heures par semaine, tandis que les cadres intermédiaires affichaient un rendement optimal lorsque les contacts s'échelonnaient de 9 à 10 heures par semaine.

Du point de vue des leaders, ces résultats fournissent un cadre sur la façon de déterminer le niveau optimal d'interaction que les dirigeants devraient avoir avec les membres de leur équipe. Trouver le juste équilibre est essentiel, car il permet à l'employé de se sentir appuyé tout en contribuant à éviter le sentiment d'être microgéré. Un total de six heures peut également ne pas constituer le temps approprié pour tout le monde. Cette recherche peut cependant constituer un point de départ à partir duquel concevoir des stratégies de mobilisation individuelle au profit du leader et de son équipe.

3) Partagez l'information – Les microgestionnaires ont tendance à accaparer l'information, refusant de la partager avec leurs collègues et leurs équipes, car ils jugent l'information comme un symbole de prestige ou la source de leur pouvoir.²¹ Cette absence de partage de l'information entrave sérieusement la capacité de leurs équipes à obtenir des résultats de même que donne lieu à de mauvaises idées ou de mauvais résultats, les membres de l'équipe ne possédant pas l'information nécessaire pour continuer. Un cycle de renforcement négatif s'ensuit puisque le fait de ne pas partager l'information affaiblit le rendement de l'équipe, ce qui aggrave les comportements de microgestion.

²¹ Amabile, T., & Kramer, S. (2012). The Progress Principle. Harvard Business Review Press.

- 4) Bâtissez la confiance avec votre employé Un des principaux éléments responsables d'un comportement de microgestion découle d'un manque fondamental de confiance entre le leader et son employé. Bien que cela puisse être très frustrant, surtout pour l'employé, exiger qu'on nous fasse confiance endommagera probablement davantage la relation. Les dirigeants auraient plutôt avantage à déterminer ce qui compte le plus à leurs yeux, et ensuite communiquer leurs besoins directement à leurs employés. Mieux encore, ils devraient inviter leurs subalternes directs à leur poser toute question ou à exprimer toute préoccupation à l'égard de leurs attentes de gestion. Posez beaucoup de questions et expliquez que la discussion vise à en arriver à un cadre mutuellement acceptable sur la gestion de la charge de travail et des responsabilités.
 - La microgestion peut découler de l'anxiété, source clé de ce qui peut être un manque d'information. Les dirigeants devraient s'efforcer d'avoir une discussion ouverte avec les membres de leur équipe sur la quantité d'information dont ils ont besoin et d'expliquer les raisons à cet égard. En l'absence d'explications, les gens interprètent les gestes et les paroles des autres par le biais de récits, qui sont souvent présentés sous un jour très négatif. Même si les dirigeants ont connu du succès en utilisant des modèles de rapports similaires dans le passé, les employés peuvent l'ignorer. Informer leur équipe du « pourquoi » de leurs attentes en matière de rapports peut être incroyablement utile et éviter une situation potentielle de microgestion.
- 5) Acceptez à l'avance Un autre excellent moyen d'éviter les dangers de la microgestion est de s'entendre au préalable sur le degré d'engagement des dirigeants dans un projet. Les dirigeants qui établissent des attentes claires des deux côtés se sentent plus à l'aise de déléguer les composantes d'un projet tout en veillant à ce que leurs employés disposent de l'orientation suffisante pour faire le travail et se sentent appuyés devraient-ils faire face à des défis. Convenir d'un modèle prédéfini et le partager avec l'équipe maximise les chances de réalisation du projet. Ce cadre peut servir de référence pour clarifier tout malentendu d'un côté ou de l'autre.
- 6) Que faire si vous êtes un microgestionnaire? Le fait d'admettre qu'on a tendance à faire de la microgestion constitue un pas important vers un changement de comportement. Il faut ensuite l'admettre auprès des employés. Prévoyez des occasions continues pour discuter de la situation et renforcez la confiance en expliquant pourquoi vous voulez changer votre approche de gestion. Le fait de comprendre le but d'un tel changement peut mobiliser les employés et les encourager à adopter la nouvelle orientation. Il est important, en discutant du style de microgestion antérieur, de d'abord présenter des excuses pour le comportement. Informez votre équipe que vous comprenez les conséquences de votre comportement sur eux et que vous sympathisez avec eux. Cela constitue un exemple puissant de leadership auprès de votre équipe, démontre que vous n'avez pas peur d'accepter la responsabilité ou de faire preuve d'humilité. Cela pourrait amener les membres de votre équipe à aller de l'avant et à s'exprimer au moment de faire face à des difficultés.

Discutez des mesures visant à minimiser la manifestation de ces comportements à l'avenir. Une stratégie possible serait d'encourager votre équipe à vous rencontrer seul à seul (ou même en équipe) quand elle constate que certains des comportements de microgestion « antérieurs » refont surface. Si vous reprenez vos vieilles habitudes et que personne ne vous interpelle, vous devriez le reconnaître ouvertement et continuer à encourager votre équipe et vos collègues à vous en parler.

Une autre stratégie ludique possible consiste à utiliser une technique de Marshall Goldsmith et d'installer un « bocal » pour y déposer vos amendes en cas d'infraction.²² Goldsmith suggère qu'à chaque manifestation d'un comportement « négatif » comme la microgestion, le leader paie une amende de 5 \$ pour avoir transgressé. L'argent peut être versé à un organisme de bienfaisance ou servir à une sortie d'équipe. La clé est de permettre à l'équipe d'aider le leader d'une façon amusante et positive, et d'éliminer le stigmate de « donner l'heure juste ».

ACCENT SUR LES FORCES

Un récent sondage Blessing White examinait les principaux moteurs de mobilisation des employés parmi les professionnels partout au monde. Fait intéressant, la possibilité « d'avoir davantage d'occasions de faire ce que je fais bien »²³ a été classée numéro un en Amérique du Nord et dans de nombreux autres pays.

Tirer parti de la puissance des forces est une idée que fait circuler l'organisation Gallup²⁴ depuis plus d'une décennie. Forts de leurs initiatives de recherche internationales auprès de centaines de milliers d'employés dans divers organismes et secteurs, les chercheurs de Gallup ont mis en évidence les nombreux avantages d'une approche de leadership axée sur les forces.

Les résultats de l'une de ses plus célèbres études à grande échelle ont montré que les personnes qui utilisaient leurs forces plus souvent et qui en étaient conscientes étaient beaucoup plus susceptibles de faire partie des employés à rendement élevé dans leurs organisations. Les avantages de cette approche n'étaient cependant pas limités au seul rendement. Des recherches complémentaires ont révélé que les employés qui avaient reçu de la rétroaction sur leurs forces étaient beaucoup moins susceptibles de quitter leur organisation (soit un taux de roulement inférieur de 15 %) comparativement à d'autres employés.²⁵

Sans surprise, les organisations ont largement le pouvoir, et la capacité de tirer parti de la force d'un tel leadership. Dans un autre projet de recherche axé sur les groupes de travail, Gallup a découvert que les gestionnaires qui avaient reçu une séance de coaching d'une heure sur la compréhension et l'utilisation de leurs forces ont affiché des augmentations significatives de leurs scores de mobilisation comparativement à d'autres gestionnaires qui n'avaient pas eu un tel coaching. Tout aussi importants, ces avantages se sont étendus à leurs équipes, qui ont affiché des améliorations significatives de leurs propres scores de mobilisation après l'intervention.

²² Goldsmith, M. (2007). What Got You Here Won't Get You There. Hyperion.

²³ Blessing White (2013). *Employee Engagement Research Update*.

²⁴ www.gallup.com

²⁵ Asplund, J., & Blacksmith, N. (2011). The secret of higher performance. How integrating employee engagement and strengths boosts both. Gallup Business Journal, May 3.

Compte tenu des preuves solides et naissantes, quelles mesures les cadres supérieurs de la fonction publique fédérale peuvent-ils adopter pour tirer profit de leurs forces et de celles de leurs équipes?

1) Sensibilisez – La recherche est très claire à savoir que l'optimisation des forces repose sur la prise de conscience de nos forces individuelles et collectives. Cela est logique d'un point de vue intuitif : comment peut-on maximiser ses forces si on ne les connaît même pas? Plusieurs façons permettent aux personnes, aux équipes et aux organisations de déterminer clairement leurs forces.

Tout d'abord, il existe plusieurs outils d'évaluation axés sur les forces, *StrengthsFinder 2.0*²⁶ de Gallup étant le plus connu. Cet outil repose sur plus de 40 ans de recherche et a été administré à près de douze millions de salariés et de dirigeants. Cette évaluation en ligne de 45 minutes fournit un rapport personnalisé qui précise les cinq forces qui caractérisent la personne (parmi une liste de 34). Il fournit aussi 50 pistes d'action différentes qui peuvent être immédiatement mises en pratique. La version la plus récente de l'ouvrage comprend également un plan d'action axé sur les forces, et qui aide les lecteurs à établir des objectifs spécifiques pour consolider et utiliser leurs forces pour l'année à venir. Son coût relativement peu élevé est également un avantage.

Pour les cadres, Gallup a publié *Strengths Based Leadership*.²⁷ Cet ouvrage résume ses recherches approfondies, dont des données de sondage recueillies auprès de plus d'un million d'équipes de travail et d'entrevues poussées de 20 000 dirigeants et 10 000 employés partout dans le monde.

Tout comme dans le cas du *StrengthsFinder 2.0*, les lecteurs reçoivent un code d'accès qui leur fournit un lien vers l'outil d'évaluation en ligne. Une fois de plus, un rapport personnalisé est généré et qui résume les cinq forces qui les caractérisent. L'ouvrage explique également comment les lecteurs peuvent miser sur les trois éléments clés du leadership efficace (c.-à-d. connaître vos forces et investir dans celles des autres; recruter les personnes qui possèdent les bonnes forces pour votre équipe, et comprendre et satisfaire les quatre besoins fondamentaux de ceux qui comptent sur votre leadership).

Pour les personnes qui ont un budget limité (ou pas de budget du tout), le *Values In Action (VIA) Institute on Character* offre également une évaluation validée des forces (appelée *VIA Pro*²⁸), qui mesure les forces de caractère. Ces forces de caractère représentent des capacités fondamentales pour penser, sentir, et se comporter et qui bénéficient aux individus et à leur entourage.

Une autre option consiste à demander à des collègues ou à des amis d'identifier vos plus grandes forces²⁹. Toutefois, il est essentiel que cette rétroaction soit spécifique. Par exemple, l'expression

²⁶ Rath, T. (2007). StrengthsFinder 2.0. Gallup Press.

²⁷ Rath, T., & Conchie, B. (2009). Strengths Based Leadership: Strengths Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow. Gallup Press.

²⁸ http://www.viacharacter.org/www/The-Survey

²⁹ Cette idée est un prolongement du Best Reflected Self Exercise. http://positiveorgs.bus.umich.edu/cpo-tools/reflected-best-self-exercise-2nd-edition/

« compétences interpersonnelles » peut représenter une vaste gamme de talents (par ex., bon auditeur, attitude chaleureuse et amicale, communicateur accrocheur). Si ce type de descripteur est utilisé, demandez aux gens de préciser ce qu'ils entendent exactement par l'expression afin de rehausser votre développement personnel et professionnel. Plus les évaluations fournies sont précises, mieux serez-vous à même de déterminer et de tirer parti de ces forces à l'avenir.

Il convient de noter que l'un des principaux avantages d'utiliser une optique d'analyse axée sur les forces est qu'il s'agit, par nature, d'un processus d'évaluation et de rétroaction positif. Plutôt que de nous concentrer sur nos faiblesses ou nos lacunes dans les compétences, parler de nos forces est une activité énergisante. Cela renforce la façon dont nous valorisons notre univers et suscite des sentiments positifs à l'égard de nos capacités.

- 2) Discutez des forces Une fois que les individus sont conscients de leurs forces, les dirigeants peuvent intégrer cette connaissance de soi accrue dans les dialogues en cours. Par exemple, plutôt que de fournir une rétroaction uniquement dans une optique de redressement, les dirigeants peuvent partager la rétroaction axée sur les forces avec les membres de leur équipe. Ce type de rétroaction met en évidence les tâches dans lesquelles leurs employés excellent. Les dirigeants peuvent travailler avec les membres de leur équipe afin de déterminer d'autres domaines dans lesquels les employés peuvent utiliser leurs talents naturels. Enfin, les dirigeants peuvent également encourager les membres de leur équipe à partager leurs idées sur les forces des autres au travail. Par exemple, les dirigeants peuvent harmoniser les plans d'action axés sur les forces au cycle de l'évaluation de la gestion du rendement (EGR) ou de la planification de la relève. Le fait d'intégrer davantage de concepts liés aux forces dans la routine quotidienne aide à bien les garder à l'esprit.
- 3) Faîtes une « vérification des forces » afin de déterminer le potentiel de croissance Les dirigeants peuvent solliciter de leurs employés des suggestions quant aux domaines à l'égard desquels ils jugent pouvoir ajouter encore plus de valeur en optimisant leurs forces. Les dirigeants peuvent aussi encourager les membres de leur équipe à rester vigilants quant aux nouvelles façons intéressantes d'utiliser leurs talents naturels au travail. Les dirigeants peuvent également analyser leur travail et celui de leurs employés selon une optique axée sur les forces. Ils peuvent examiner les rôles et les responsabilités existants pour trouver des occasions de maximiser encore davantage les forces des employés. Une stratégie optimale consiste à inclure leur employé dans le dialogue. Les employés ont des points de vue uniques et précieux sur la façon dont ils peuvent exceller dans leur rôle actuel.
- 4) Attribuer les tâches en fonction des forces Plutôt que de simplement attribuer les tâches au hasard ou selon un quelconque processus autodirigé, les leaders axés sur les forces collaborent avec leurs équipes pour déterminer la meilleure personne et celle qui a le plus à offrir quant aux aspects particuliers d'un projet ou d'une affectation.

- 5) Exercice d'équipe axé sur les forces³⁰ Les cadres peuvent également tirer parti avec leur équipe de l'exercice en quatre étapes suivant, axé sur les forces :
 - A. **Rétroaction** Chaque subalterne direct reçoit un certain nombre de cartes pense-bête correspondant au nombre de personnes dans son équipe. Par exemple, une personne qui travaille dans une équipe de 5 personnes recevrait 4 cartes. Chaque carte porte, dans le coin supérieur, le nom d'un membre de l'équipe.
 - D'un côté de la carte, la personne décrit les contributions spéciales de l'employé à l'équipe. Au verso de la carte, la personne décrit les forces et les créneaux inexploités qu'elle observe à l'égard du membre de l'équipe. L'esprit de ce message est le suivant : « Afin de faire progresser notre équipe, voici comment j'entrevois votre contribution à l'atteinte de cet objectif. »
 - B. Distribution Une fois que chacun aura eu la chance de noter ses observations à l'égard de chaque membre de l'équipe, chaque membre de l'équipe recueille toutes ses cartes personnelles de ses collègues.
 - C. Interprétation Chaque membre de l'équipe lit les observations notées sur les cartes pense-bête et y réfléchit. Tout comme le Best Reflected Self exercise³¹, l'objectif ici consiste à déterminer les thèmes communs qui se dégagent des deux côtés de la carte. De cette façon, les membres de l'équipe apprennent leurs forces. Il s'agit d'un exercice incroyablement stimulant et positif puisque l'accent est mis sur les talents naturels qu'offrent les gens.
 - Dans la foulée de cet exercice de réflexion, chaque membre de l'équipe rédige au moins un paragraphe qui décrit ce qu'il a appris à la lecture des observations des deux côtés de la carte.
 - D. Engagements publics Une fois ces paragraphes rédigés, le groupe se réunit de nouveau et chaque membre de l'équipe remercie publiquement le groupe pour les leçons apprises de cet exercice. Ensuite, les membres de l'équipe lisent leurs paragraphes à haute voix au reste du groupe. L'objectif global de ce processus est de permettre à chaque membre de l'équipe de mettre en évidence les engagements qu'il prend à l'égard du groupe et d'en solliciter l'appui tout en demeurant responsable de ses objectifs personnels importants. Il s'ensuit un vif enthousiasme à l'égard de l'atteinte et du maintien d'un rendement optimal et donne aux membres de l'équipe la permission d'intervenir et de fournir des rappels respectueux lorsque quelqu'un n'est pas à la hauteur de ses forces et de ses engagements.

³⁰ Cameron, K. (2013). Practicing Positive Leadership. Berrett-Koehler Publishers

³¹ http://positiveorgs.bus.umich.edu/cpo-tools/reflected-best-self-exercise-2nd-edition/

SENS ET RAISON D'ÊTRE

Le rôle essentiel du sens [du travail] dans la mobilisation des employés et le succès organisationnel a reçu beaucoup d'attention. Beaucoup d'ouvrages populaires, notamment le best-seller international de Simon Sinek *Start With Why*³², ont porté cette question à l'avant-scène. Le psychologue organisationnel Wayne Cascio a signalé que l'Américain moyen identifie un travail significatif comme l'unique caractéristique la plus importante d'un poste qu'il recherche.³³ Cette constatation a été reprise à l'échelle mondiale, y compris des pays en Europe et en Asie. En fait, la recherche laisse entendre que le fait de maintenir l'accent sur le sens et la raison d'être est une activité essentielle dans laquelle les organisations doivent investir pendant des périodes difficiles.³⁴

De plus en plus, les recherches empiriques montrent les liens directs entre le sens et les résultats positifs des employés. Le professeur Adam Grant de la Wharton Business School a mis en évidence la façon dont un sens accru donne des résultats impressionnants dans les milieux de travail.

Les centres d'appels sont unanimement reconnus comme l'un des environnements les plus difficiles dans lesquels travailler. Une des principales raisons est que l'autonomie est limitée, voire inexistante, les agents devant normalement suivre leur plan de travail à la lettre. Par conséquent, le travail devient extrêmement répétitif, ce qui peut causer de l'ennui et une démobilisation.

Le professeur Grant a été invité a contribuer à une tâche apparemment impossible. Sa mission consistait à trouver des moyens de redynamiser le personnel d'un centre d'appel chargé de solliciter des dons auprès de diplômés pour soutenir un programme de bourses universitaires pour les nouveaux étudiants.³⁵ Les solutions antérieures proposées par les gestionnaires incluaient des augmentations salariales, un nombre accru de pauses, des déjeuners gratuits, davantage de vacances, et des ateliers de gestion du stress. Aucune de ces options n'a atteint les résultats souhaités.

L'un des principaux défis du travail dans un centre d'appel est que la réaction des donateurs potentiels aux appels de leur alma mater était généralement négative. Le professeur Grant a constaté que, dans de nombreux cas, le représentant du centre d'appels (RCA) faisait l'objet d'une variété d'injures et de jurons ou se faisait raccrocher au nez. Même les diplômés les plus affables déclinaient, le taux moyen de rejet étant supérieur à 99 %.

Le professeur Grant était déterminé à trouver un moyen de donner un sens au travail de ces agents. À son avis, ils avaient perdu de vue la véritable raison d'être de leur travail et les avantages précieux pour les autres.

³² Sinek, S. (2011). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Portfolio.

³³ Grant, A. M., & Hofmann, D. A. (2011). *Outsourcing inspiration: The performance effects of ideological messages from leaders and beneficiaries. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 173–187.

³⁴ Altus Q & Red Balloon (2013). Employee engagement capabilities report: An insight into successful strategies to drive employee engagement. White paper.

³⁵ Grant, A. M. (2008). *The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions.* Journal of Applied Psychology, 93, 108–124.

Afin de tester son idée, il a assigné au hasard les RCA à l'un de trois groupes d'intervention et a ensuite suivi leur rendement pendant un mois. Voici une description de chaque groupe d'intervention :

- · Groupe témoin : n'a rien reçu durant la période étudiée
- Groupe des prestations individuelles : a reçu une lettre du service des ressources humaines décrivant tous les avantages tangibles dont les RCA bénéficiaient dans le cadre de leur travail au centre d'appel (par ex., salaire, avantages sociaux, etc.).
- Sens du travail: a reçu une lettre rédigée par l'un des récipiendaires de bourses sur l'importance de la bourse pour lui. Dans une lettre touchante et chaleureuse, le destinataire avait été en mesure d'exprimer comment cette allocation financière lui avait permis de fréquenter l'université, et de décrire tous les avantages que cela avait représentés par la suite dans sa vie.

Comme l'avait prédit le professeur Grant, la possibilité pour les gens d'établir un lien plus direct avec le sens de leur travail a eu un effet profond sur leur rendement et leur degré de mobilisation. Bien que les employés du groupe des prestations individuelles et du groupe témoin aient affiché le même niveau de rendement entre les deux périodes étudiées, les RCA du groupe de la signification du travail « ont recueilli plus du double de promesses de dons hebdomadaires (d'une moyenne de 9 à une moyenne de 23) et plus du double de dons hebdomadaires (d'une moyenne de 1 288 \$ à une moyenne de 3 130 \$). » Dans le cadre d'un prolongement et d'une répétition de son travail, le professeur a invité un récipiendaire de la bourse à visiter le centre d'appel en personne. Dans ce contexte, le rendement a augmenté de 500 %!

De prime abord, ce résultat peut sembler choquant. L'environnement de travail était toujours le même. Les probabilités de rejet et le potentiel de réactions variées et désagréables sont restés identiques. La différence était la possibilité d'avoir l'occasion, au prochain appel, de financer une bourse d'études. Le « pourquoi » de leur travail était très clair. À la lumière de cette révélation, l'état d'esprit du RCA à l'égard de son travail et de la valeur de son travail venait de changer à jamais.

COMMENT REHAUSSER LE SENS DU TRAVAIL?

1) Passez plus de temps à des activités significatives – L'emploi idéal n'existe pas. Tout poste comporte certaines tâches et activités pouvant être inintéressantes et même ennuyeuses. Les recherches laissent entendre que des problèmes surgissent lorsque nos calendriers deviennent submergés par des demandes futiles et que nous ne sommes pas en mesure de travailler aux activités les plus significatives.

Dans le cadre d'une étude fascinante auprès de professionnels de la santé, l'importance de maximiser les possibilités d'un travail significatif a été facilement démontrée. Bien que les médecins et les infirmières puissent sembler avoir une profession qui est naturellement imprégnée d'un sens accru de signification en raison de la nature et des incidences de leur travail, ces professions affichent des niveaux élevés d'épuisement et de piètre santé mentale.

Dans cette étude³⁶, on a sondé un vaste échantillon de médecins (près de 500) sur un certain nombre de facteurs. Un domaine d'intérêt clé était la mesure dans laquelle les médecins passaient du temps à l'élément qu'ils jugeaient le plus significatif pour eux, les soins aux patients ayant été relevés par la majorité (68 %). Les chercheurs cherchaient à déterminer si les professionnels ayant passé plus de temps engagés dans un travail significatif allaient afficher les plus faibles niveaux d'épuisement professionnel, ce qui est exactement ce qu'ils ont trouvé. Plus particulièrement, de ceux qui avaient passé moins de 10 % de leur temps à leur activité la plus significative, 57 % étaient épuisés. Toutefois, les médecins ayant passé plus de 20 % de leur temps à leur tâche la plus significative, soit les soins au patient, affichaient un taux d'épuisement la moitié moindre que celui de leurs pairs.

Le fait de consacrer plus de temps aux activités significatives a non seulement réduit leur risque d'épuisement professionnel, mais a aussi accru leur souhait de conserver leur poste. Cette recherche démontre comment une absence de sens du travail peut pousser les employés à vouloir quitter leur employeur, même lorsqu'ils occupent des postes assortis d'un sens professionnel élevé.

- 2) Jouez à « De qui relève la raison d'être de toute façon? »³⁷ Il s'agit d'un autre exercice formidable inclus dans l'ouvrage Drive de Dan Pink et qui est conçu pour combler l'écart entre la perception et la réalité. Pink suggère de réunir votre équipe ou votre division et de donner à chacun une carte vierge de trois sur cinq pouces. Demandez ensuite à chaque personne de répondre à la question suivante en une phrase : « Quelle est la raison d'être de notre organisation? ». Recueillez les cartes, puis lisez-les à haute voix à l'ensemble du groupe. La mesure dans laquelle ces réponses sont harmonisées en dit long sur la compréhension commune des individus de la raison d'être de l'organisation ou si elle est plus fractionnée. Comme le note Pink, « Si les gens ne savent pas pourquoi ils font ce qu'ils font, comment voulez-vous qu'ils soient motivés à le faire? »
- 3) Recadrez le travail des employés dans la vision globale Souvent, les employés peuvent terminer le travail et n'avoir aucune idée de la mesure dans laquelle ils contribuent à l'objectif plus général de l'organisation. Sans cette compréhension plus nuancée, le travail peut sembler dénué de sens. Dans les organisations du secteur public, où les pressions politiques ou des changements d'orientation peuvent conduire à des arrêts et à des reprises, ce facteur de risque est encore plus élevé. Dans ce contexte, il est important de tenir compte de cette réalité et de travailler avec vos équipes et vos divisions pour déterminer comment conserver le sens de la charge de travail assignée. Les leaders tireraient profit du fait de reconnaître l'importance de recadrer le sens par rapport à leurs contributions. Le facteur déterminant est le fait que ce recadrage doit être authentique. Les leaders et leurs équipes doivent être convaincus que leur travail est important.

³⁶ Shanafelt, T., West, C.P., Sloan, J.A., Novotny, P.J., Poland, G.A., Menaker, R., Rummans, T.A., & Dyrbye, L.N. (2009). Career fit and burnout among academic faculty. Archives of Internal Medicine, 169, 990-995.

³⁷ Pink, D. (2009). Drive: The surprising truth about what motivates us. Riverhead Books.

Gallup reconnaît l'importance du sens et de la raison d'être afin d'optimiser la mobilisation des employés. Comme on l'explique dans un de ses résumés principaux : « Les gestionnaires talentueux aident souvent les gens à voir non seulement la raison d'être de leur travail, mais aussi la façon dont le travail de chacun influence la raison d'être et les résultats de l'organisation et s'y rapporte. Rappeler aux employés l'incidence de leur travail quotidien sur la vision globale est important, que ce soit la façon dont leur travail influe sur le client, la sécurité ou le public³8. » De fait, Towers Watson a rapporté des résultats similaires, ayant découvert que l'un des principaux moteurs de la mobilisation durable était le fait que les employés comprenaient la façon dont leur travail contribuait aux objectifs plus larges de leur organisation³9.

4) Établissez un lien avec les utilisateurs finaux — Dans un blogue en ligne de la Harvard Business Review⁴⁰, le professeur Adam Grant parlait de l'importance de mettre en valeur la façon dont les équipes et les organisations de classe mondiale présentent l'impact qu'ils ont sur leurs principales parties prenantes. Par exemple, il a relaté l'histoire de Medtronic, une entreprise de dispositifs médicaux de pointe, qui réunit à ses réceptions annuelles des fêtes les clients dont l'usage de ses produits a transformé la vie. Non seulement ces personnes ont-elles la possibilité d'exprimer leur gratitude quant au rôle de ces produits dans leur vie, mais cela sert aussi à lier directement le travail des employés de Medtronic à leurs utilisateurs finaux.

Pour ce qui est du gouvernement fédéral, les cadres supérieurs pourraient sonder leurs parties prenantes clés pour déterminer comment le travail de leur division ou de leur unité de travail soutient leurs initiatives et priorités. En outre, les employés pourraient être invités à partager des courriels de citoyens ou de ceux qui profitent de leur travail. Dans la mesure du possible, invitez les gens qui profitent du travail des différentes équipes à partager leurs expériences. Cet exercice peut s'avérer particulièrement efficace pour des équipes ou des divisions qui n'ont pas de véritables contacts avec le client.

Harter, J.K., Schmidt, F.L., Agrawal, S., & Plowman, S.K. (2013). The relationship between engagement at work and organizational outcomes. 2012 Q12 meta-analysis. Gallup Organization White Paper. Page 8.

³⁹ Towers Watson (2012). *Global Workforce Survey – Engagement at risk: Driving strong performance in a volatile global environment.*

⁴⁰ Grant, A. (2011). How customers can rally your troops. Harvard Business Review Blog Network.

LE RÔLE DE LA CONFIANCE EN MATIÈRE DE MOBILISATION DES EMPLOYÉS

Malgré la valeur des thèmes ci-dessus, l'un des éléments fondamentaux de l'édification d'une main-d'œuvre mobilisée est le niveau de confiance qui existe entre la direction et le reste de l'organisation. Les recherches laissent entendre clairement que c'est essentiel au succès de l'équipe et de l'organisation. Par exemple, dans un récent sondage, les employés très mobilisés étaient beaucoup plus susceptibles de déclarer que la haute direction dans leur organisation se préoccupait sincèrement de leur bien-être que leurs homologues démobilisés (soit 74 % contre 18 %)⁴¹.

Fait intéressant, d'autres recherches laissent entendre que la confiance à l'égard des cadres supérieurs est encore plus étroitement liée à une mobilisation élevée du personnel que le niveau de confiance à l'égard du superviseur immédiat. Malheureusement, même si la confiance compte davantage pour ce qui est de la haute direction, la même étude a révélé qu'elle est plus difficile à gagner⁴².

Dans une étude de suivi, Blessing White a été en mesure de déterminer quatre comportements qui différenciaient les cadres supérieurs qui ont pu stimuler la mobilisation par rapport à ceux qui ne l'ont pas fait. Ceux-là incluaient :

- Les hauts dirigeants agissent selon les valeurs fondamentales ou principes directeurs de notre organisation.
- · Les hauts dirigeants communiquent honnêtement.
- Les hauts dirigeants lient le travail de l'organisation à un objectif supérieur.
- · Les hauts dirigeants ont créé un environnement de travail qui favorise un rendement élevé.

D'autres recherches jettent un éclairage important sur la façon de favoriser la confiance chez les employés. Dans le cadre d'une étude ambitieuse, les employés de 20 organismes différents travaillant dans des environnements de partage du savoir ont été interviewés. S'appuyant sur leur vaste ensemble d'entrevues, les chercheurs ont identifié 10 attributs différents des dirigeants dignes de confiance :

- 1) Agir avec discrétion Mesure dans laquelle les gens sont persuadés qu'ils peuvent partager des renseignements de nature délicate et qui seront traités de façon confidentielle.
- 2) Joindre la gestion à la parole Comme l'expression l'indique, prêcher par l'exemple est un élément essentiel du renforcement de la confiance, ce qui aussi été relevé dans la recherche sur la mobilisation des employés ci-dessus. Un important conseil à donner aux cadres dans le contexte du présent thème est qu'il faut faire attention de ne pas faire de promesses excessives qu'il sera difficile de respecter. Soyez réaliste quant à ce à quoi vous pouvez vous engager. Si vous êtes incapable de respecter vos engagements, assurez-vous que l'écart soit reconnu, prenez-en la responsabilité, et présentez des excuses pour cette lacune.

PPORT DE L'APEX —

⁴¹ Towers Watson (2012). Global Workforce Survey – Engagement at risk: Driving strong performance in a volatile global environment.

⁴² Blessing White (2011). Employee engagement report – Beyond the numbers: A practical approach for individuals, managers, and executives. White paper.

- 3) Assurez une communication fréquente et riche Des interactions plus fréquentes offrent aux employés l'occasion de bâtir des relations solides avec leurs dirigeants. En fonction des recherches citées précédemment, les dirigeants tireraient en outre profit de passer plus de temps en face à face par opposition à des communications par courriel ou par téléphone.
- 4) Favorisez la communication collaborative Sans surprise, les gens sont beaucoup plus enclins à faire confiance aux gens qui démontrent une volonté d'écouter et de partager la responsabilité de la conception d'une nouvelle approche. Les dirigeants feraient bien d'exercer la prudence au moment de rejeter trop rapidement les idées des employés ou d'adopter un style de leadership plus direct.
- 5) Prenez des décisions équitables et transparentes Une des principales sources de frustration dans les organisations est la raison sous-jacente à la prise de décisions organisationnelle, surtout en matière de promotion et de perfectionnement de carrière. Les dirigeants doivent être attentifs à ces situations et s'efforcer de communiquer le plus et aussi ouvertement que possible dans ces circonstances. Poser des questions et se rendre disponible peut contribuer largement à renforcer la justesse des décisions. Il convient de noter que, dans le dernier SAFF, la dotation non transparente est un thème récurrent. Compte tenu de ce qui précède, il sera important d'aborder cet enjeu afin de rehausser la mobilisation et la confiance à l'égard des dirigeants du secteur public.
- 6) Formulez une vision et un langage communs Une vision, des valeurs et des objectifs organisationnels clairs rehaussent la confiance. Quand les gens formulent leur propre interprétation de ces objectifs, il peut s'ensuivre résulter des conflits et de la méfiance.
- 7) Tenez les gens responsables de la confiance L'une des principales sources du manque de communication dans les organisations est le fait de ne pas tenir les gens responsables d'incarner les valeurs fondamentales. Bien que les dirigeants et les cadres soient tenus de respecter des normes très élevées, le fait de permettre aux employés d'agir contrairement à ces balises organisationnelles favorise la prolifération de frustration et de méfiance. Les dirigeants doivent prendre des mesures immédiates dans ces circonstances afin que les employés comprennent et reconnaissent les attentes universelles quant à la façon dont les gens travaillent dans leur organisation.
- 8) Créez des liens personnels Le fait de partager des renseignements personnels favorise la confiance, surtout lorsqu'on découvre des intérêts et des valeurs similaires. Le fait de consacrer du temps à discuter de la vie en dehors du travail renforce la confiance. Les dirigeants sont aussi des êtres humains.

- 9) Donnez quelque chose de valeur Le fait de donner quelque chose de valeur à quelqu'un peut souvent évoquer un degré de confiance plus profond puisque les gens apprécient la confiance qu'on leur accorde. Des exemples concrets de ce type de pratique de leadership comprennent le partage de votre expertise et de vos connaissances, tout comme de votre réseau de contacts personnels, avec les gens.
- 10) Divulguez l'expertise et les limites Beaucoup de dirigeants sentent devoir avoir réponse à tout. En cas de revers, les individus peuvent craindre d'admettre leur erreur par peur de perdre la confiance de leurs équipes. Cependant, le fait d'adopter une approche contraire fait clairement ressortir ce qu'ils veulent éviter à tout prix (par ex., la perte de confiance).
 - Les dirigeants doivent être conscients que l'expression de la vulnérabilité et de parler ouvertement de leurs lacunes en matière de connaissances et de compétences favorise la confiance auprès de leur équipe.
- 11) La mobilisation commence par la civilité Des recherches antérieures⁴³ ont montré que les paroles et les actes irrespectueux ont des effets dévastateurs sur la santé émotionnelle, psychologique et physique des employés. Les cadres supérieurs de la fonction publique doivent être conscients que le fait de tolérer l'incivilité dans leur organisation se traduira probablement par la démobilisation. Le maintien et la protection d'une culture positive sont des éléments essentiels pour optimiser la mobilisation des employés.

⁴³ L'importance de la civilité! Examen factuel de la promotion d'une fonction publique respectueuse. Livre blanc de l'APEX (mai 2015-http://www.apex.gc.ca/uploads/key%20priorities/health/civility%20report%20-%20fr.pdf

LE RÔLE DU LEADERSHIP EN MATIÈRE DE MOBILISATION DES EMPLOYÉS

Il reste une dernière question qui a trait à qui est ultimement responsable de la mobilisation des employés. Est-ce le gestionnaire, l'employé, ou l'organisation? Bien que sans aucun doute chacun de ces acteurs joue un rôle, des recherches récentes laissent entendre que les gestionnaires sont responsables de l'essentiel de l'effort. Gallup a récemment découvert que les gestionnaires représentent au moins 70 % des fluctuations des scores de mobilisation entre les unités opérationnelles⁴⁴. Cela donne à penser que de tous les influenceurs de la mobilisation possibles, le gestionnaire est essentiel à l'atteinte d'un rendement optimal.

Fait intéressant, des recherches supplémentaires démontrent que la mobilisation est un sport d'équipe. Dans un récent examen, les organisations affichant les employés les plus mobilisés étaient beaucoup plus susceptibles de convenir que tout le monde doit participer aux initiatives de mobilisation pour réussir⁴⁵.

⁴⁴ Beck, R., & Harter, J. (2015). *Managers account for 70% of variance in employee engagement*. Gallup Business Journal. April 21.

⁴⁵ Altus Q & Red Balloon (2013). Employee engagement capabilities report: An insight into successful strategies to drive employee engagement. White paper.

CONCLUSION

Les deux livres blancs commandés par l'APEX, Optimiser la mobilisation des employés dans la fonction publique et L'importance de la civilité! Examen factuel de la promotion d'une fonction publique respectueuse, peuvent être utilisés par les dirigeants comme ressources de renforcement et pour stimuler les discussions qui se traduiront par des mesures concrètes visant à améliorer la qualité du milieu de travail aujourd'hui et pour bon nombre d'années.

La mobilisation des employés continuera d'être un enjeu important dans le contexte d'exigences accrues dans le milieu de travail où les organisations sont appelées à viser l'amélioration continue. Dans cet environnement, les cadres et les organisations devront repenser la façon dont ils s'acquittent de leurs responsabilités à l'égard de leurs parties prenantes et des citoyens du Canada.

Bien que d'innombrables recommandations aient été formulées en matière de promotion d'un milieu de travail respectueux et de renforcement de la mobilisation, les recherches scientifiques actuelles mettent en évidence une voie à suivre. Surtout, ces stratégies ne nécessitent pas d'importants investissements. Au contraire, il faut plutôt améliorer notre style de leadership et déterminer des comportements plus positifs et des occasions plus favorables. Travailler avec nos équipes et nos divisions à tirer parti de ces occasions contribuera fortement à l'objectif d'édifier la fonction publique moderne et efficace qu'envisage Objectif 2020.

L'APEX continuera d'appuyer les cadres supérieurs dans leur recherche de l'excellence en leadership et de l'excellence organisationnelle, tout en appuyant les personnes et les organisations qu'elles servent, et leur permettre de croître afin de maintenir la qualité de classe mondiale qui caractérise la fonction publique du Canada.

