



104 |

7 MOYENS DE RENFORCER L'ENGAGEMENT DE VOS EMPLOYÉS



Christian Vandenberghe
est professeur titulaire au
Département de management
de HEC Montréal et titulaire
de la Chaire de recherche en
gestion de l'engagement et du
rendement des employés.

Les gestionnaires peuvent utiliser différents mécanismes pour que se manifestent des comportements susceptibles de créer un engagement soutenu des employés dans leurs tâches et un lien solide avec l'entreprise.

➔ **CHRISTIAN VANDENBERGHE**

1

METTRE L'ACCENT SUR L'UTILITÉ ET LA VALEUR DU TRAVAIL

Pour se réaliser, les employés veulent faire un travail qui a du sens. Ceci peut paraître évident aux yeux de beaucoup d'entre nous, mais qu'est-ce exactement qu'un travail qui a du sens? En fait, un tel emploi doit avant tout être utile. Un emploi occupé par une personne qui n'en perçoit pas l'utilité perd tout attrait, quelle que soit la rémunération qui lui est associée. Un emploi est jugé utile lorsqu'il correspond aux valeurs de l'employé. Dès lors, il est toujours important de s'assurer qu'il existe une solide correspondance entre le profil de l'employé et le poste occupé. Par exemple, pour travailler dans un service à la clientèle, il faut s'assurer que l'employé aime les contacts sociaux et soit extraverti. Ensuite, l'utilité est tributaire d'une bonne compréhension des objectifs de l'entreprise et du rôle de l'employé par rapport à ces objectifs. Le gestionnaire joue un rôle important en tant que courroie de transmission des projets de la haute direction vers les employés. Un emploi est aussi utile lorsqu'il met les employés en contact avec des clients. Ceux-ci peuvent être internes ou externes, l'essentiel étant que l'employé comprenne qui sont ses clients et quelles sont leurs attentes. Le gestionnaire peut grandement favoriser cette prise de conscience.



105



➔ Un gestionnaire devrait régulièrement se poser la question suivante : « Qu'ai-je fait récemment pour apporter de la nouveauté dans le travail de mes employés? »



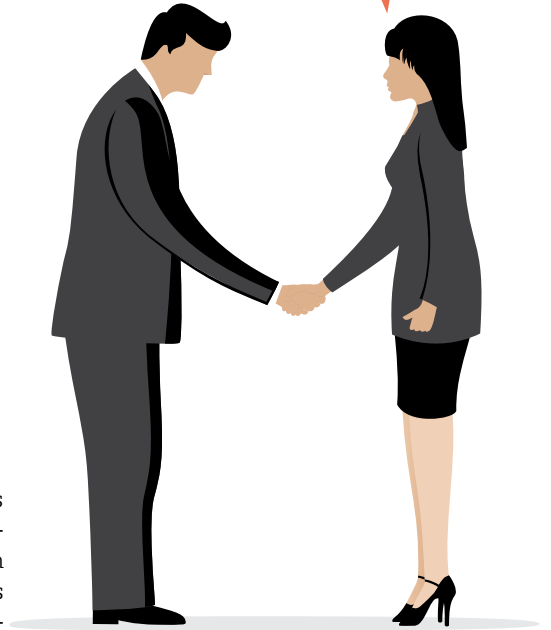
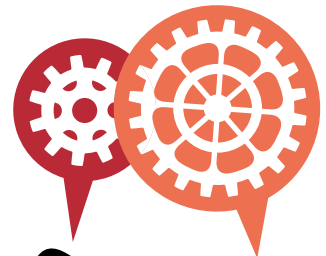
2

COMPRENDRE LES RÉACTIONS DES EMPLOYÉS ET S'Y AJUSTER

Un gestionnaire peut marquer des points auprès de ses employés en comprenant comment et quand il peut manifester son soutien et en s'ajustant à ses employés. Soutenir ses employés signifie d'abord défendre leurs intérêts auprès de la direction, des autres services ou des clients. Le gestionnaire a ici une fonction de tampon entre ses employés et le monde extérieur. De cette manière, il les protège contre les demandes contradictoires ou excessives. Ainsi, le gestionnaire maintient la qualité de vie au travail des employés. Pour y arriver, il se doit de développer ses habiletés politiques, car protéger son équipe repose sur la capacité de se faire entendre, d'obtenir des gains auprès de la haute direction et d'influencer les décisions. Le gestionnaire tentera de comprendre le profil psychologique de chacun de ses employés. Lorsque l'équipe doit faire face à un changement majeur, tout le monde ne réagit pas de la même façon. Les employés dynamiques s'en tireront mieux lorsque leur gestionnaire leur confiera des mandats impliquant du changement, alors que les employés qui subissent le changement en silence auront besoin de temps pour absorber les chocs. Dans ce cas, le gestionnaire préférera les rencontrer individuellement pour les aider à extérioriser leur malaise.



➔ ➔ Un gestionnaire doit prendre le temps de célébrer les bons coups avec son équipe. Ceci a pour effet de stimuler l'engagement en consolidant les frontières du groupe



3

ÊTRE ÉQUITABLE ET DONNER DU CONTRÔLE

Le gestionnaire est amené à prendre de nombreuses décisions qui affectent ses employés (accorder une prime, envoyer un employé en formation, évaluer le rendement, etc.). Pour qu'elles soient acceptées par les employés, ces décisions doivent être prises en fonction de critères transparents et justes et avoir un caractère prévisible. De cette manière, l'employé conservera un sentiment de contrôle sur ce qui lui arrive. Lorsqu'un employé se voit refuser une promotion, il faut que les critères d'attribution de cette promotion soient justes (c'est-à-dire fondés sur la compétence ou sur le rendement) et connus à l'avance. De cette façon, l'employé peut comprendre les règles du jeu et se ressaisir quand la décision lui a été défavorable.



4

FAVORISER L'APPRENTISSAGE

Un gestionnaire devrait régulièrement se poser la question suivante : « Qu'ai-je fait récemment pour apporter de la nouveauté dans le travail de mes employés ? » Dans ce simple questionnaire se trouve une loi essentielle de l'engagement au travail : plus un employé apprend, plus il a de raisons de s'engager. L'être humain est ainsi fait qu'il se sent mieux quand il évolue, apprend de nouvelles choses et expérimente de la nouveauté. Bien sûr, le gestionnaire veillera à adapter les défis de la nouveauté à chaque employé. Des personnes plus jeunes et plus diplômées peuvent accepter des défis plus complexes. Il respectera aussi certaines règles pour permettre aux employés d'évoluer dans de bonnes conditions d'apprentissage. Ainsi, on apprend mieux quand on est autorisé à faire des erreurs.

gement optimal. L'idéal consiste à la combiner avec un engagement plus symbolique. On peut y parvenir au moyen d'activités spécifiques. Par exemple, un gestionnaire prendra le temps de célébrer les bons coups avec son équipe. Ceci a pour effet de stimuler l'engagement en consolidant les frontières du groupe. Un gestionnaire veillera aussi à donner de la rétroaction aux nouveaux employés, car ceux-ci en ont besoin pour évoluer. Il prendra aussi la peine d'accorder des récompenses personnalisées. Ainsi, par exemple, un professionnel appréciera les occasions de participer à une conférence dans son domaine de travail.



5

DISTRIBUER DES RÉCOMPENSES

On distingue généralement deux formes de récompenses : les récompenses matérielles ou financières et les récompenses sociales ou symboliques. Les récompenses, quelles qu'elles soient, agissent comme le carburant d'un véhicule. Elles sont fondamentales pour donner l'énergie nécessaire afin de s'engager dans son travail. La reconnaissance matérielle est nécessaire mais non suffisante pour susciter un enga-



Un employé peut négocier un horaire de travail flexible en fonction de sa situation familiale, en contrepartie de quoi il accepte d'aider son employeur dans des tâches qui ne sont pas directement de son ressort



108 |

ÉTABLIR DES I-DEALS

Le terme *i-deals*, ou *idiosyncratic deals*, a été introduit il y a quelques années¹ pour qualifier des arrangements personnalisés négociés entre un employeur et un employé dans le contexte de la relation d'emploi. Ces offres sont bénéfiques à l'employé et à l'organisation, car elles répondent à leurs besoins respectifs. Par exemple, un employé peut négocier un horaire de travail flexible en fonction de sa situation familiale, en contrepartie de quoi il accepte d'aider son employeur dans des tâches qui ne sont pas directement de son ressort. Un gestionnaire peut également établir de tels arrangements avec chaque employé dans la mesure où il comprend les attentes de ses employés et se charge de faire bien saisir les besoins de l'entreprise. Dans ces conditions, il peut établir des ententes équilibrées qui conviennent à la situation de chacun. Ceci est générateur d'engagement, car de tels accords négociés entraînent une confiance mutuelle.



Note

1. Rousseau, D. M., Ho, V. T., et Greenberg, J., « *I-deals: idiosyncratic terms in employment relationships* », Academy of Management Review, vol. 31, n° 4, octobre 2006, p. 977-994.

FAIRE PARTICIPER SES EMPLOYÉS

Le gestionnaire peut susciter de l'engagement en faisant participer les employés aux décisions. La participation est généralement productive dans deux types de circonstances. D'une part, elle est toujours plus efficace lorsqu'elle porte sur des sujets qui concernent les employés eux-mêmes. Cela se produit quand les décisions concernent le travail des employés (horaires, assignation des tâches, organisation du travail). Il est toujours préférable que les employés influencent les décisions prises sur de tels sujets, car ils en tireront un sentiment d'appropriation (*ownership*). Une autre règle importante à respecter consiste à faire en sorte de limiter la participation des employés aux *moyens* plutôt qu'aux *objectifs* du travail. Les objectifs sont la prérogative du gestionnaire alors que les moyens de les mettre en œuvre doivent laisser de la marge de manœuvre à l'employé. ■