

Livre blanc sur l'implication des employés

Les managers comptent : Une approche de l'implication centrée sur les relations

Une approche de l'implication centrée sur les relations

Dans la course effrénée à la recherche de clients et de profits, avoir des employés impliqués peut faire toute la différence. Les employés qui sont à la fois émotionnellement et intellectuellement investis ont de meilleurs résultats et contribuent à créer des expériences client remarquables et à favoriser une culture positive sur le lieu de travail. Ils sont moins enclins à quitter leur employeur pour une légère augmentation de salaire et contribuent donc directement au résultat net en réduisant les coûts associés à la rotation du personnel. La preuve de ces avantages, et d'autres encore, demeure évidente : l'implication est un objectif stratégique qui mérite d'être poursuivi.

Malgré l'accent mis sur ce domaine, les scores de l'implication ont été relativement stables, même si les efforts pour les améliorer se sont accentués. Une étude réalisée en 2018 par Dale Carnegie sur l'implication des employés montre qu'environ 30 % des employés américains sont *pleinement impliqués*, 51 % sont *partiellement impliqués* et les 19 % restants sont *détachés*, une proportion qui n'a que très peu varié ces dernières années¹.

La recherche continue d'examiner les complexités et les défis de l'implication, et de nombreux chefs d'entreprise se sentent dépassés par les résultats. Une organisation type est une mosaïque diverse de générations, de personnalités, d'arrière-plans, de croyances, de styles, de préférences et d'aspirations ; l'élaboration de stratégies globales en matière d'implication, trouvant un écho favorable au milieu de toutes ces disparités, représente un défi majeur qui peut s'avérer coûteux, peu pratique et difficile à exécuter. Pour de nombreuses organisations, il existe une stratégie plus astucieuse.

L'importance du supérieur hiérarchique

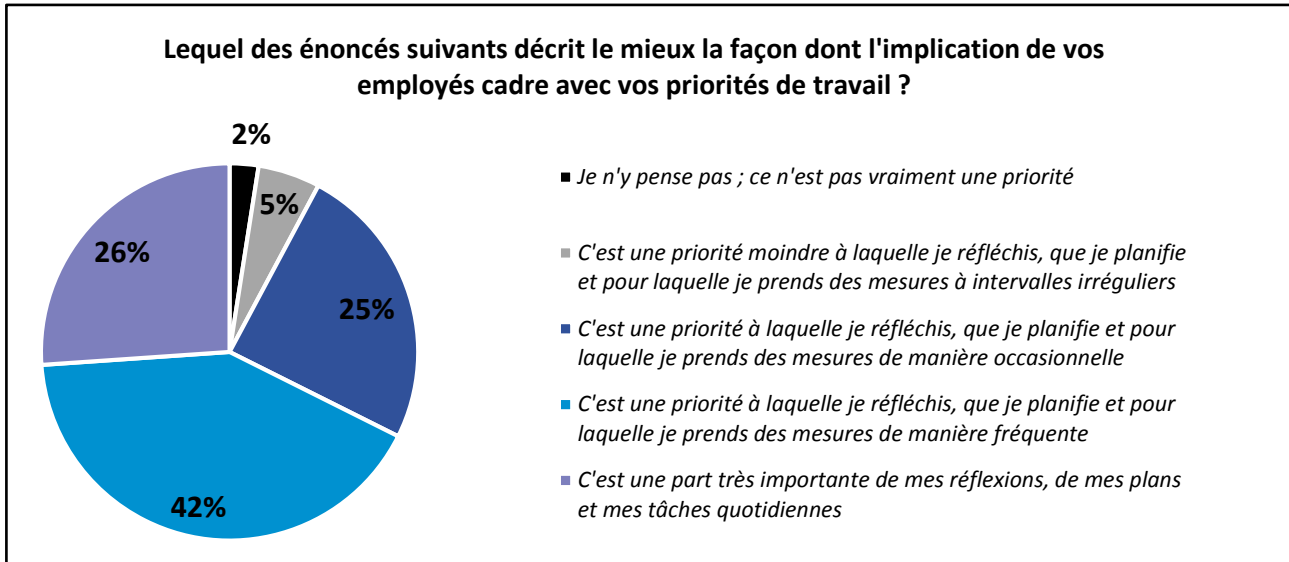
Imaginez le meilleur patron possible. Que vous fait-il ressentir au sujet de votre travail ? Qu'a-t-il fait qui vous a fait vous sentir valorisé, compétent et reconnu ? Dans quelle mesure avez-vous appris et vous êtes-vous perfectionné sur le plan professionnel en travaillant pour ce dirigeant ? Bien sûr, le fait que les dirigeants jouent un rôle crucial dans la motivation et la mobilisation de leurs équipes ne constitue pas une nouveauté. Mais le supérieur hiérarchique d'un employé, quel que soit son niveau, est souvent la ressource la plus importante - mais souvent sous-utilisée - pour stimuler son implication.

Le supérieur hiérarchique d'un employé remplit un certain nombre de fonctions essentielles et, dans de nombreuses entreprises, sert toujours de canal principal du flux d'informations. Du sommet à la base, la direction de l'entreprise annonce les buts et les objectifs, mais les employés continuent de se tourner vers leur supérieur pour expliquer ce qu'ils ont l'intention de faire et en quoi ils peuvent être concernés. De la base au sommet, le supérieur hiérarchique écoute et répond aux préoccupations, veille à ce que les voix des employés soient entendues et transmet les commentaires à la haute direction. Les employés se tournent d'abord vers leurs supérieurs hiérarchiques pour qu'ils leur apportent des ressources liées au travail, éliminent les obstacles et les aident à développer leurs compétences et leurs carrières. À travers toutes ces tâches, et d'autres, ce que les responsables font et disent - et surtout *la façon dont ils le disent* - affecte profondément les attitudes des employés vis-à-vis de leur travail, de l'organisation et d'eux-mêmes.

Pour beaucoup, la qualité de la relation entre un employé et son supérieur hiérarchique peut être considérée comme le principal stimulant de l'implication.

¹ Recherche Dale Carnegie sur l'implication des employés 2016-2018

La qualité de la relation entre un employé et son supérieur hiérarchique peut être considérée comme le principal stimulant de l'implication. Dans le même temps, dans le planning quotidien surchargé d'un responsable, c'est le développement de ces relations qui est souvent laissé de côté lorsque d'autres priorités prennent le dessus.



Le tableau à droite reflète les réponses de 500 dirigeants américains² interrogés sur la façon dont l'implication des employés cadre avec leurs priorités de travail. Laquelle décrit le mieux la façon dont cela cadre avec vos priorités ? Pourquoi ?

Pour le dire simplement, alors que la majorité des entreprises disent que l'implication est une priorité, la plupart n'ont pas créé un environnement qui la rend possible à tous les niveaux et encourage leurs dirigeants à lui accorder l'attention qu'elle mérite.

La bonne nouvelle, c'est que les efforts constants paient : parmi les employés qui sont *tout à fait d'accord* avec le fait que leur supérieur œuvre activement pour les impliquer, 51 % sont pleinement impliqués. Nos recherches montrent également que les dirigeants qui s'engagent personnellement à impliquer leurs employés bénéficient d'une équipe impliquée :

- 93 % des dirigeants interrogés s'accordent à dire que les employés qui sont pleinement impliqués ont de meilleurs résultats que ceux qui ne le sont pas.
- 86 % conviennent que leur travail est *plus facile* lorsque leurs subordonnés sont pleinement impliqués.
- 75 % conviennent que leur travail est moins stressant lorsque leurs subordonnés sont pleinement impliqués.

² Recherche Dale Carnegie sur l'implication des employés 2018

Implication pragmatique

Chaque organisation et chaque culture est unique, mais notre expérience chez Dale Carnegie suggère trois capacités de leadership de base contribuant à bâtir des relations professionnelles solides et fructueuses qui favorisent l'implication. Chacune d'elles nécessite des efforts délibérés et intentionnels de la part d'un dirigeant et un engagement pour les intégrer aux tâches et aux discussions quotidiennes qui constituent les journées de travail type.

D'abord, soyez un dirigeant centré sur les relations. Cet état d'esprit est indispensable pour stimuler l'implication. Afin d'aider les employés à se sentir *valorisés, en confiance, habilités et connectés*, un dirigeant doit se comporter de manière à manifester un intérêt, une attention et une préoccupation véritables. Voici six pratiques qui ont fait leurs preuves comme étant essentielles pour un leadership centré sur les relations.

- *Fournir des opportunités de croissance et de développement* - Aligned les objectifs avec ceux de votre organisation ou département et apportez un soutien actif et des encouragements.
- *Mentor et coach* - Créez les conditions d'un comportement positif et approprié et tenez-vous disponible pour un coaching et des conseils opportuns.
- *Aider les employés à établir des réseaux* - Faites des présentations, donnez-leur des opportunités de se faire voir, donnez-leur les moyens de s'associer avec d'autres et saisissez les opportunités pour créer des liens.
- *Éliminer les obstacles et fournir des ressources* - Soutenez les objectifs de carrière convenus au préalable, contribuez à éliminer les obstacles et créez les conditions du succès.
- *Rendre responsable de performances élevées* - Fixez des attentes élevées et évaluez et récompensez les efforts qui dépassent les attentes.
- *Montrer que cela vous tient à cœur* - Affichez un intérêt réel pour les employés en tant que personnes et souciez-vous de leur santé et de leur bien-être.

Deuxièmement, engagez des conversations périodiques avec chaque membre de l'équipe en rapport avec leur implication. Le but de ces conversations ciblées, mais moins formelles, est de mieux connaître chaque employé, y compris ses aspirations, ses préférences, ses talents et ses préoccupations. La plupart des employés veulent savoir que leur supérieur hiérarchique s'intéresse à eux en tant que personne et se soucie de leur vie en dehors du travail. Les objectifs de carrière varient, et les sources de motivation sont différentes d'une personne à l'autre. Un parent célibataire peut accorder de l'importance à la stabilité et à la sécurité de l'emploi, tandis qu'un jeune diplômé ambitieux peut être intéressé par de nouvelles expériences et possibilités de croissance. Les dirigeants avisés gèrent chaque employé d'une manière qui s'adapte à ces différences et en tient compte.

Associées à une bonne faculté d'écoute, voici quelques questions qui peuvent aider les dirigeants à entamer une conversation approfondie sur l'implication :

1. Quelles sont les choses que vous avez le sentiment de particulièrement réussir ?
2. Qu'est-ce qui vous passionne, sur un plan personnel et professionnel ?
3. Quelles difficultés actuelles pourraient avoir un impact sur vos performances ?
4. Quelles réalisations récentes vous rendent le plus fier ?
5. Quelles opportunités voyez-vous pour que vous soyez plus satisfait de votre travail ?
6. Qu'est-ce qui vous motive et comment aimez-vous être récompensé ?

Troisièmement, personnalisez la reconnaissance pour renforcer la confiance en soi d'une personne et la rendre fière de son travail. Les employés perçoivent leur propre valeur aux yeux de l'organisation en grande partie grâce aux retours qu'ils reçoivent de leur supérieur hiérarchique. Manifester une reconnaissance sincère devrait faire partie des compétences de chaque dirigeant et de son engagement quotidien en faveur de l'implication. Tout le monde aime se sentir valorisé et apprécié ; une reconnaissance fréquente, personnalisée et significative est au cœur de l'implication des employés. Les dirigeants devraient apprendre à communiquer la reconnaissance de façon efficace.

*Traitez les employés
comme des personnes
précieuses avec des
compétences, plutôt que
comme des personnes
avec des compétences
précieuses.*

Le fait d'intégrer ces quatre éléments peut rendre les compliments plus significatifs :

- *Compliments* : soyez authentique. Les compliments devraient être fondés sur des comportements observés, des valeurs, des accomplissements, des réussites, des qualités, des attributs, etc.
- *Exemple* : donnez un exemple spécifique de ce dont vous faites l'éloge.
- *Contexte* : expliquez en quoi ce comportement ou cette qualité vous a aidé vous, l'équipe, l'organisation, le projet ou le client.
- *Confirmation* : Terminez par une conclusion positive et/ou une suggestion sur la façon dont l'employé peut exploiter encore plus son comportement ou sa qualité dans le futur.

Résumé

Les facteurs de l'implication dont les dirigeants sont responsables s'appuient fortement sur les compétences interpersonnelles qui renforcent la confiance, créent des environnements de travail psychologiquement sûrs, font preuve de respect et communiquent une reconnaissance sincère. Ces compétences ne sont souvent pas naturelles, et trop de dirigeants bien intentionnés passent à côté d'occasions quotidiennes d'impliquer leurs employés. Ils manquent parfois de soutien organisationnel, de la confiance en soi, des connaissances ou des compétences nécessaires. La formation à des principes éprouvés en matière de relations humaines, peut aider les dirigeants à jouer efficacement leur rôle dans l'établissement et le maintien de l'implication, ce qui profitera aux employés, aux dirigeants eux-mêmes et aux organisations pour lesquelles ils travaillent.