

Livre blanc

## **Les facteurs émotionnels de l'implication des employés : comment les organisations et les dirigeants peuvent susciter des émotions positives**

## Pourquoi les émotions sont-elles importantes ?

Aujourd'hui, les entreprises peuvent s'appuyer de plus en plus sur les mégadonnées et les algorithmes pour prendre des décisions, ce qui leur permet de maximiser l'efficacité opérationnelle et d'améliorer l'expérience client, parfois en temps réel.

Mais, pour l'instant, les êtres humains n'ont pas cette possibilité pour la plupart des décisions qu'ils prennent.

---

**« Lorsque vous avez affaire à des personnes, souvenez-vous que vous n'avez pas affaire à des créatures logiques, mais à des créatures émotionnelles. »**  
– Dale Carnegie

---

Les gens aiment généralement à penser qu'ils décident de manière rationnelle, mais la recherche montre que la plupart des décisions sont fortement influencées par les émotions, et font plus tard l'objet d'un raisonnement, lorsque les gens cherchent à justifier leurs choix pour eux-mêmes et auprès des autres.

C'est assurément vrai s'agissant de l'une des décisions les plus importantes prises par vos employés chaque jour, sans même que cela soit conscient : *décider de faire de leur mieux au travail.*

Impliquer les employés n'est pas un jeu d'enfant. Bien que l'Intelligence Artificielle (IA) promette des changements de paradigme concernant la capacité des entreprises à personnaliser l'expérience des employés, et que des progrès concernant l'efficacité des machines pour détecter les émotions humaines sont réalisés, pour la grande majorité des entreprises, la capacité à adapter de manière significative les stratégies d'implication à l'expérience de chaque employé grâce à ces progrès est loin d'être acquise.

Alors que les données peuvent sans aucun doute induire des pistes d'amélioration de l'expérience des employés dans leur ensemble, les données agrégées sont quasiment inutiles lorsqu'il s'agit de motiver un employé donné.

Or, les organisations qui réussissent continuent d'exploiter le levier humain, en faisant du manager de l'employé le principal responsable de son implication.

En fonction de l'entreprise et de ses ressources, les managers ont généralement diverses méthodes pour y parvenir : reconnaissance, récompenses pécuniaires, attention accrue, avantages en nature, encadrement, opportunités d'apprentissage, projets spéciaux, aide à l'avancement de carrière, horaires de travail flexibles, consentement à des activités bénévoles, etc. Chacune de ces stratégies peut produire des réactions différentes d'un employé à l'autre. C'est aux managers de choisir les bonnes stratégies pour chaque employé. Alors que la reconnaissance publique peut ravir un employé et l'encourager à en faire encore plus, la même reconnaissance peut en embarrasser un autre.

Les bons managers doivent bien connaître leurs équipes, car c'est exactement ce qui leur permet de prévoir si une stratégie d'implication particulière suscitera une émotion souhaitée - c'est-à-dire une émotion qui augmente l'implication de l'employé - ou non.

## Le pouvoir des émotions positives

Des recherches poussées confortent désormais l'idée que les émotions positives sur le lieu de travail produisent une gamme d'avantages tangibles : promouvoir la créativité, renforcer l'attention et l'intuition, améliorer la résolution de problèmes, la mémoire, l'efficacité dans la prise de décisions complexes et encourager la coopération.<sup>1</sup> En ce qui concerne leurs performances, les émotions ressenties par les employés peuvent être aussi importantes que leurs compétences et les connaissances qu'ils apportent à leur poste.

En outre, les émotions positives semblent faciliter les changements organisationnels réussis. Étant donné que de nombreuses entreprises exercent aujourd'hui leurs activités dans des environnements qui

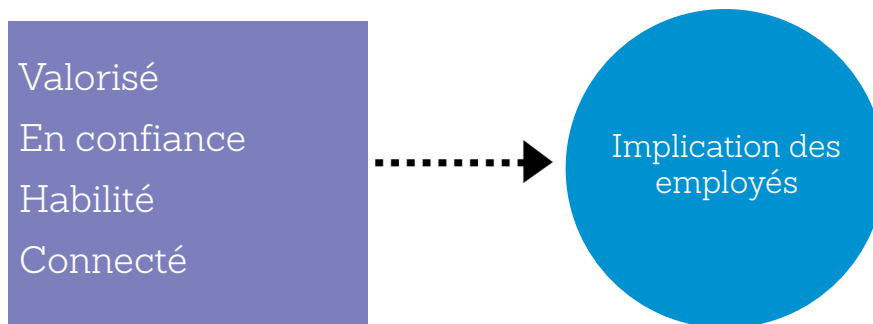
*En ce qui concerne leurs performances, les émotions ressenties par les employés peuvent être aussi importantes que les compétences et les connaissances qu'ils apportent à leur poste.*

évoluent rapidement, la capacité à mettre en œuvre efficacement des changements organisationnels est cruciale. Les chercheurs s'accordent à dire que la réticence au changement des employés constitue l'un des principaux obstacles. Les études suggèrent maintenant que les émotions positives des employés peuvent modérer les réactions négatives qui accompagnent souvent ces projets de changement, ce qui conduit à des résultats plus positifs.<sup>2</sup>

Nos recherches montrent que les émotions sont aussi étroitement associées à l'implication des employés, une crainte majeure des cadres à travers le monde<sup>3</sup> compte tenu de données récentes et crédibles qui font état de meilleures performances et de plus grands bénéfices pour les organisations qui parviennent à impliquer de manière significative leurs employés.<sup>4</sup>

## Quelles sont les émotions les plus importantes ?

Dale Carnegie & Associates a mené des recherches pour examiner les émotions sur le lieu de travail et leur lien avec l'implication des employés. Notre étude la plus récente réalisée auprès de 3 300 personnes dans 10 pays a révélé que le fait de se sentir *valorisé, en confiance, connecté et habilité* est essentiel pour qu'un employé s'investisse.



<sup>1</sup> Lutgen-Sandvik, P., Riforgiate, S., & Fletcher, C. (2011). Work as a Source of Positive Emotional Experiences and the Discourses Informing Positive Assessment. *Western Journal of Communication*, 75(1), 2-27. doi:10.1080/10570314.2010.536963

<sup>2</sup> Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70. doi:10.1177/0021886307311470

<sup>3</sup> *Navigating uncertainty: Global leadership challenges* (Rep.). (2017). Londres, Royaume-Uni : London Business School. Extrait du 11 avril 2018 depuis le site <https://www.london.edu/news-and-events/news/key-takeaways-from-the-2017-leadership-institute-survey-1364#.Ws5FIojwZPY>.

<sup>4</sup> Gallup, Inc. (15 février 2017). État du lieu de travail américain. Extrait de [news.gallup.com/reports/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx](https://news.gallup.com/reports/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx)

### Que voulons-nous dire par ces quatre émotions ?

- **Valorisé** - Les employés se sentent valorisés lorsqu'ils sont reconnus, appréciés à leur juste valeur et récompensés pour leurs contributions, d'une manière qui respecte leurs préférences personnelles.
- **En confiance** - Les employés se sentent en confiance lorsqu'ils sont convaincus qu'ils jouent un rôle dans la réussite de l'entreprise et qu'ils ont le soutien de leur dirigeant et de l'organisation.
- **Connecté** - Les employés se sentent liés par leurs relations avec les autres. Ceux avec qui ils interagissent le plus souvent et avec lesquels ils partagent le plus de choses ont le plus grand impact sur leur sentiment d'interdépendance.
- **Habilité** - Les employés se sentent habilités lorsqu'ils sont convaincus de faire partie de quelque chose de plus grand qu'eux, d'être écoutés et d'avoir l'autonomie et la flexibilité pour obtenir des résultats dans leur poste défini.

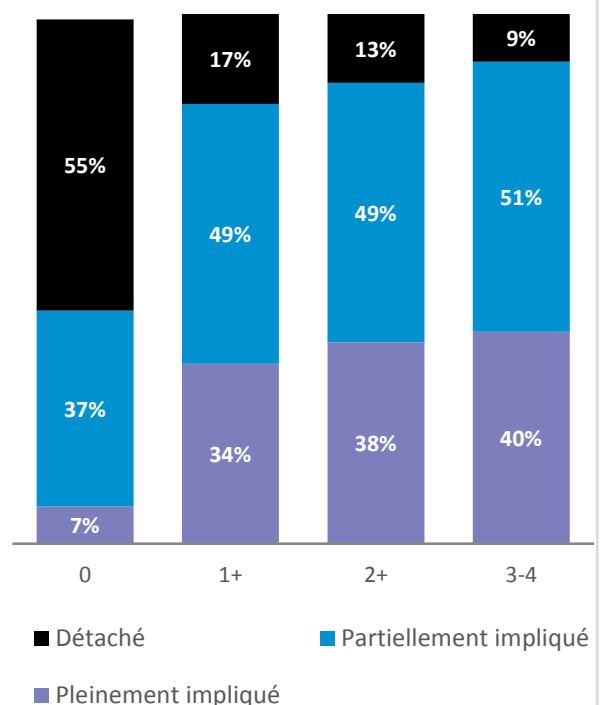
Environ une personne interrogée sur cinq n'a associé aucune de ces quatre émotions positives clés à son supérieur ou à son lieu de travail, même si elle peut avoir associé à ce dernier ou cette dernière d'autres émotions positives. Parmi ces personnes interrogées, le niveau d'implication totale n'était que de 7 %, soit quasiment cinq fois moins que parmi les personnes interrogées qui prétendaient éprouver même une seule des émotions : *valorisé, en confiance, connecté* ou *habilité*.

Trente-huit pour cent des employés associant au moins deux de ces émotions positives clés à leur supérieur ou leur lieu de travail étaient pleinement investis, tout comme 40 % de ceux qui en ressentait trois ou toutes les quatre.

Peut-être tout aussi important, compte tenu de l'impact considérable que les employés détachés (non impliqués) peuvent avoir sur une organisation, le niveau de détachement diminue considérablement pour les employés qui ressentent au moins une des émotions que nous avons identifiées, de 55 % à seulement 17 %. Parmi les chanceux qui associent au moins trois des quatre émotions clés à leur supérieur ou leur lieu de travail, le détachement est rare, à seulement 9 %.

Pour maximiser l'implication - et réduire le plus possible le détachement - il convient de chercher dans l'expérience des employés des moyens d'aider les gens à se sentir *valorisés, en confiance, connectés et habilités*.

Niveaux d'implication par rapport aux quatre émotions positives clés associées au supérieur ou au lieu de travail



## Les émotions négatives sont-elles importantes ?

Un management qui évite constamment de créer des émotions négatives pour les employés joue également un rôle essentiel, car il existe une relation directe entre les émotions négatives et le niveau d'implication d'un employé.

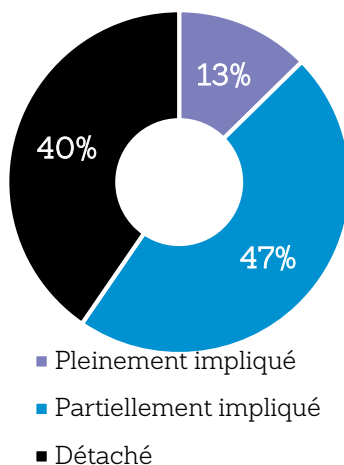
**Près de quatre employés sur dix ressentent au moins une des 12 émotions négatives significatives dans le cadre de leur interaction avec leur supérieur hiérarchique.**

Malheureusement, il n'est pas rare que les gens ressentent des émotions négatives au travail. Près de quatre employés sur dix ressentent au moins une des 12 émotions négatives significatives dans le cadre de leur interaction avec leur supérieur hiérarchique, et pas moins de la moitié ont associé au moins une émotion négative à leur supérieur, au lieu de travail ou aux deux.

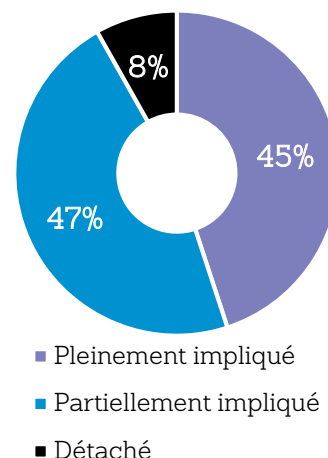
Les sentiments négatifs les plus fréquemment associés aux supérieurs dans notre étude étaient l'*anxiété* (14 %), le *désintérêt* (11 %) et l'*irritation* (10 %). Le lieu de travail lui-même favorise l'*anxiété* (13 %), l'*ennui* (12 %), le *désintérêt* et l'*irritation* (10 % chacun).

Dans le même temps, les émotions négatives *occasionnelles* ne sont pas obligatoirement toujours contre-productives. Des sentiments de frustration à court terme par rapport à une occasion manquée peuvent inciter à l'action ou à prendre une décision, ou stimuler la compétitivité et les efforts, tandis qu'une anxiété *permanente* peut conduire à des comportements d'évitement qui ont un impact négatif sur la performance. Nous nous sommes concentrés sur les émotions les plus persistantes en posant la question « *Laquelle de ces émotions décrit le mieux les sentiments que vous inspire votre supérieur hiérarchique (ou votre lieu de travail) ?* »

Implication parmi les employés qui ont signalé une quelconque émotion négative associée à leur supérieur ou leur lieu de travail



Niveaux d'implication par rapport aux quatre émotions positives clés associées au supérieur ou au lieu de travail



Les employés qui ont choisi une quelconque émotion négative pour décrire les sentiments qu'ils associent à leur manager ou leur lieu de travail sont cinq fois plus détachés que les employés qui ne ressentent que des émotions positives.

## Qu'est-ce qui stimule les émotions au travail ?

Tout ce qui touche à l'expérience des employés peut susciter des émotions, depuis l'arrivée lors du processus de recrutement jusqu'au départ de l'entreprise. Cela englobe tous les éléments du lieu de travail, l'environnement de bureau, le travail lui-même et les gens qui travaillent avec eux. Les émotions peuvent être légères ou intenses, fugaces ou persistantes. Les émotions sont une réponse adaptative, font partie intégrante de l'apprentissage, de la mémoire et de nos processus décisionnels, et constituent une part importante de ce qui nous rend humains.

Tenter de simplement cacher les émotions au travail n'est pas la solution. Il est difficile de cacher ses émotions ; les signaux non verbaux tendent à les révéler quand même et donnent aux autres le sentiment que vous cachez quelque chose. Même les personnes qui *arrivent* à cacher complètement leurs émotions risquent d'en faire les frais ; elles sont souvent considérées comme « insensibles » ou « illisibles », ce qui peut avoir un impact négatif sur la confiance que les autres manifestent envers elles. De plus, le fait d'intérioriser ses émotions négatives peut s'avérer mauvais pour la santé. Pour bâtir et entretenir des relations, il convient d'afficher des émotions appropriées ; cela vous rend lisible et aide les autres à communiquer avec vous.

Minimiser le rôle des émotions sur le lieu de travail est également contre-productif. Au lieu de cela, les organisations devraient prendre en compte les émotions lorsqu'elles établissent ou examinent leurs politiques et processus, en se concentrant non seulement sur leur fonctionnement, mais aussi sur ce que ressentent ceux qui les utilisent.

Les dirigeants jouent un rôle crucial. Plus les employés interagissent, plus ils ont des choses en commun, et plus cette relation aura d'impact sur les émotions, l'humeur et l'implication des employés - en bien comme en mal. Bien que l'impact des hauts dirigeants augmente avec la transparence et la communication directe que la technologie permet maintenant, le responsable continue de représenter une raison significative des écarts d'implication de ses employés.<sup>5</sup>

## Susciter des émotions positives au sein de votre organisation

Reconnaître et accepter le rôle joué par les émotions, même dans les interactions professionnelles, est une première étape vitale.

*Pour les organisations :*

1. **Tenez compte des émotions pour concevoir l'expérience de votre employé.** À l'image des émotions escomptées qui sont au cœur d'une expérience client bien pensée, l'expérience des employés devrait être centrée sur le sentiment que confère chaque point de contact aux employés. Écoutez les commentaires et agissez.
2. **Mettez l'accent sur les bonnes émotions.** Même s'il est préférable que les employés passent des moments « agréables » et soient « heureux », ce n'est probablement pas la meilleure façon de renforcer leur implication.
3. **Tenez les dirigeants responsables de l'investissement de leurs employés.** Si vous souhaitez que l'implication des employés soit considérée comme une priorité stratégique, les évaluations des dirigeants doivent refléter à quel point ils favorisent les émotions positives impliquant les employés qui relèvent d'eux, ainsi que les résultats qu'ils obtiennent.

<sup>5</sup> Beck, Randall et Jim Harter. (21 avril 2015) « Les responsables représentent 70 % des écarts d'implication de leurs employés. » *Gallup.com*, Extrait de : [news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx](https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx).

4. **Assurez-vous que votre équipe possède les compétences nécessaires.** Identifier les émotions est une chose - et l'intelligence artificielle fait des progrès sur ce plan - mais susciter les émotions escomptées en est une autre, et cela relève toujours plus de l'art que de la science. Dans de nombreux cas, ce sont toujours les interactions entre les humains qui ont le plus d'impact. Si l'on attend des dirigeants à tous les niveaux qu'ils soient les principaux responsables du renforcement de l'implication des employés, ils peuvent avoir besoin de formation et de soutien.

***Pour les dirigeants :***

1. **Soyez conscient de vos propres émotions et de l'impact qu'elles ont sur les autres.** En tant que dirigeant, il vous appartient de promouvoir un climat positif au sein de votre équipe.
2. **Anticipez l'impact émotionnel de tout changement qui affectera les employés.** Préparez-vous à un éventail de réactions et planifiez la manière de les gérer.
3. **Trouvez des opportunités dans votre travail quotidien pour que vos employés se sentent valorisés, en confiance, connectés et habilités.** Faites-en une priorité quotidienne.
4. **Demandez de l'aide si nécessaire.** Les compétences interpersonnelles qui aident les dirigeants à impliquer les personnes avec lesquelles ils travaillent peuvent être apprises et améliorées.

Les organisations et les dirigeants qui établissent un capital émotionnel positif parmi leurs employés sont une ressource précieuse que les entreprises peuvent exploiter en cas de besoin.

Alors que les progrès de l'adaptation des stratégies d'implication grâce à la technologie se poursuivent, il est important de se rappeler que les émotions ressenties par les employés au travail affectent directement leurs performances et que les relations humaines continuent d'avoir un impact considérable sur ces émotions.

Notre réseau de 290 partenaires franchisés dans plus de 90 pays aide les personnes à acquérir une plus grande influence et à apporter des contributions significatives aux niveaux qui comptent le plus. Dale Carnegie Training peut aider votre organisation à développer des compétences interpersonnelles efficaces qui génèrent les émotions positives essentielles à un environnement de travail productif et qui se traduisent par une implication accrue des employés.