

Introduction

*« Pourquoi est-ce qu'on se défoncerait pour un employeur
qui ne sait même pas qui on est, ce qu'on veut
ou ce qu'on peut faire pour l'organisation ? »*

Voilà la réflexion que font vos collaborateurs en arrivant au travail chaque jour. En tant que manager, si vous voulez générer davantage d'engagement au sein de votre équipe, vous devrez mettre en place des pratiques pour mieux communiquer avec chacun de ses membres.

Être, avoir ou faire ? Les sages disent que le travail, ce n'est pas simplement ce que nous *faisons* à longueur de journée ou les *avoirs* que nous en tirons, mais bien ce que nous *sommes* à travers ce travail. Pourtant, les cent patrons les mieux payés au Canada ont empoché en moyenne 40 000 \$ par jour l'an dernier, soit l'équivalent du salaire moyen de 174 collaborateurs. Privilégient-ils vraiment l'être face à l'*avoir* ? Avouez qu'il y a lieu d'en douter.

Ne nous racontons pas d'histoire, tout le monde sait bien que votre job de manager ne vous rapporte pas des millions par année. Ce n'est pas le chiffre qui est important, mais le principe du chacun pour soi. Les organisations et leurs hauts dirigeants pensent plus à créer de la richesse pour eux que pour leurs collaborateurs et ces derniers ne voient plus dans leur travail que l'aspect mercantile : « Tant qu'à me faire suer ici, ça va leur coûter un bras... » Le bras en question pouvant être de vouloir plus d'argent, d'en faire le strict minimum, d'utiliser à outrance le matériel ou les avantages mis à sa disposition, etc. Lorsqu'on tombe dans cette dynamique transactionnelle, tout devient mesuré et calculé et on s'éloigne de la passion qui nous pousse à nous investir au travail. Adieu engagement...

ÉCOUTEZ, MOTIVEZ, IMPLIQUEZ VOS ÉQUIPES !

Quels sentiments provoque cet écart grandissant du partage de la richesse entre les dirigeants et les gens « normaux » comme vous et vos collaborateurs ? De l'envie ? Du dégoût ? De l'injustice ? Chose certaine, cela n'éveille sûrement pas la motivation à vouloir s'investir dans son travail pour enrichir encore davantage un employeur déjà trop grassement payé. Il reste alors deux options. Soit on continue à *faire* son petit train-train quotidien en espérant un jour *avoir* ce qui nous rendra heureux, soit on trouve une nouvelle motivation dans son travail qui se situe davantage au niveau de l'être, de la réalisation de soi.

Désabusés face à l'héritage laissé par l'adulation de la quête de la richesse matérielle (familles éclatées, endettement, pollution, etc.) les gens se tournent maintenant vers la quête de sens. Puisque nous passons la majeure partie de notre vie active au travail, ce dernier pourrait contribuer à donner un sens à notre vie. À condition bien sûr qu'il n'y ait pas de contradiction entre nos idéaux personnels et ceux de l'organisation dans laquelle on travaille...

Que l'on soit de la génération café ou de la génération *Red Bull*®, dans les deux cas, l'effet énergisant que ces boissons procurent s'estompe quoi qu'il en soit. Il faut donc trouver des occasions de découvrir une source de stimulation qui soit davantage intrinsèque plutôt que devenir complètement accro à un breuvage quelconque. Dans un contexte de management intergénérationnel ou multiculturel, il est de plus en plus vrai que les différences sont davantage individuelles et par conséquent, les stimuli aussi. On ne trouve pas le bonheur et la motivation à l'extérieur de soi. Donc, on ne peut forcer les gens à s'engager au travail. Le manager doit plutôt mettre en place les conditions favorables à l'investissement personnel.

Si la prospérité d'une société dépend du bonheur de ses collaborateurs, vous aurez, en tant que manager, un double but : le bonheur de vos collaborateurs et la profitabilité de votre organisation. Est-ce compatible ou contradictoire pour vous ? Dans quel ordre placerez-vous ces buts ? Vous devinez que cette question est un piège puisque la question appelle la réponse et vice-versa : « Qui vient avant : la poule ou l'œuf ? » Plus vos collaborateurs seront heureux au travail, plus à long terme votre organisation prospérera. Et plus votre société prospérera, plus vos collaborateurs auront le goût de s'y investir. Connaissez-vous cette vieille pub américaine de saucisses hot-dog : « *Plus de gens en mangent parce qu'elles sont plus fraîches, elles sont plus fraîches parce que plus de gens en mangent !* »

C'est la même synergie qui existe entre votre management et vos résultats. De la même façon que le collaborateur en quête du job parfait doit déterminer qui il est et ce qu'il veut avant de passer à l'action, vous devrez aussi vivre le même cheminement en tant que manager. Ainsi, vous devez bien définir qui vous êtes, ce que vous voulez et ce qu'il y a à faire pour devenir ce que vous rêvez d'être. Avoir ce que vous voulez avoir deviendra une conséquence de ce qui précède et non un but. Votre réussite passe inévitablement par votre bonheur et celui de votre équipe.

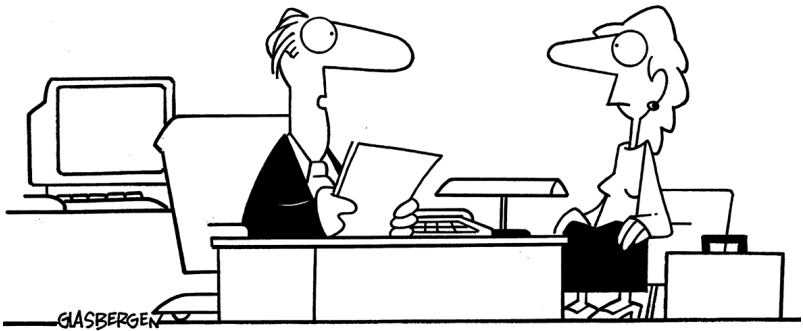
Alors, comment répondre aux nouvelles attentes des travailleurs et redonner un sens au travail ? C'est ce que nous allons explorer en répondant à dix questions fondamentales que se posent vos collaborateurs et en découvrant des pratiques concrètes génératrices d'engagement pour rebâtir une relation de confiance et redonner du cœur à l'ouvrage.

« Celui qui a un pourquoi peut supporter tous les comment. »

FRIEDRICH NIETZSCHE

Chapitre 1

« Est-ce que les valeurs de mon employeur sont en accord avec les miennes ? »



Nous avons aussi quelques postes à temps partiel disponibles pour ceux qui veulent seulement travailler 60 ou 80 heures par semaine.

ÉCOUTEZ, MOTIVEZ, IMPLIQUEZ VOS ÉQUIPES !

Le bonheur donc, celui dont rêvent vos collaborateurs, et votre bonheur en tant que manager, passent par le même chemin du travail dans votre organisation. Le bonheur de tous créera le succès et le succès créera le bonheur. Est-ce bien vrai ?

La corrélation bonheur/succès dont nous parlons suppose déjà que vos collaborateurs et vous avez au moins une valeur en commun : le bonheur au travail. La première question que se posera tout salarié en entrant chez vous sera : « Est-ce que je serai heureux de travailler ici ? » Et avouez-le vous aussi, vous vous poserez le même genre de question en voyant cette personne : « Est-ce que je prends la bonne décision en l'embauchant ? » Autrement dit : « Est-ce que je serai heureux que cette personne fasse partie de mon équipe ? » Pendant un certain temps, vous vous observerez mutuellement. Est-ce que vos valeurs réciproques s'accorderont ? Votre vécu de manager correspondra-t-il à l'image que vous avez projetée ? Le nouveau collaborateur reconnaîtra-t-il en vous l'employeur idéal qu'il a cru entrevoir au début ?

Les bottines suivent les « babines »

La marque de l'employeur, c'est vous, c'est l'humain. Pas la campagne de communication finement planifiée, mais bien la façon dont vous traitez les gens au quotidien.

Soigner son image de marque, séduire les candidats, ça commence à l'interne par prendre particulièrement soin des gens qui ont à vendre la belle image d'employeur au quotidien à ceux qui devraient être les plus grands ambassadeurs de l'entreprise : vos collaborateurs.

Plusieurs études confirment que c'est le manager direct qui a le plus d'impact sur la motivation des collaborateurs que tout autre aspect (salaire, conditions de travail matérielles, culture organisationnelle, personnalité charismatique du haut dirigeant). Le magazine *Forbes* a même publié un article en 2013 où il était mentionné que 65 % des Américains préfèrent un meilleur employeur à une augmentation de salaire. Les gens rejoignent une organisation, mais quittent leur employeur.

Dans la même lignée, une étude réalisée par *Leadership IQ* en 2013 auprès de milliers de sociétés américaines a démontré que dans 42 % des sociétés, ce sont les sous-performants qui sont davantage engagés que les performants. La principale raison ? Le manager qui ne s'occupe pas des cas problématiques encourage les performants à se désengager. Avec les honneurs, viennent donc les responsabilités.

« EST-CE QUE LES VALEURS SONT EN ACCORD AVEC LES MIENNES ? »

Ainsi, si vos collaborateurs ne réussissent pas selon vos attentes, vous savez maintenant pourquoi. Parfois, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, on peut être tenté de diminuer nos exigences. Pourtant, avoir des attentes élevées envers une personne est une marque de confiance en ses capacités à les atteindre.

Vous avez peut-être appris qu'il ne faut pas être trop près de ses collaborateurs pour se faire respecter. Conserver une certaine distance est essentiel au maintien de l'autorité. J'ai déjà entendu un salarié qui disait que son employeur traînait son masque « air bête » dans le coffre à gants de sa voiture, qu'il le mettait chaque matin durant le trajet à l'usine et qu'il le rangeait là le soir, au retour à la maison. La bonne nouvelle, c'est que vous n'avez plus à vous arracher le cœur et à le mettre au frigo le matin pour le reprendre le soir au retour du boulot.

Engager sa sensibilité n'est plus seulement souhaitable, mais essentiel pour rejoindre celle de vos collaborateurs. Si vous arrivez à toucher le cœur des gens, aucun objectif n'est hors de portée du moment que c'est fait avec fraîcheur, transparence et sincérité. Vos collaborateurs ne veulent plus d'un « super employeur » invincible au-dessus de tout et qui ne se trompe jamais. Ils veulent un humain vulnérable et qui n'a pas réponse à tout.

Nous sommes tous à la recherche de ce job idéal où tout sera parfait pour nous. De son côté, le manager recherche des collaborateurs qui seront en parfaite harmonie avec son monde à lui et vice-versa. Ces deux visions sont-elles irréconciliables ? Il faut que chaque partie aille vers l'autre. Au départ, il y a seulement moi. Ensuite, il y a moi et les autres. Puis, il y a les autres et moi pour finalement arriver à une vision du monde où seuls les autres comptent.

N'y a-t-il pas un risque de s'oublier en se consacrant entièrement aux autres ? Oui et c'est justement ça la source du bonheur. Comme me l'a dit mon fils Émile, alors âgé d'à peine neuf ans, lorsque je lui ai demandé quelle était sa mission sur la Terre : « Je veux aider ceux que j'aime tout en m'amusant. » Wow, quelle sagesse ! Imaginez-vous un instant où tout ce que vous avez à faire dans la vie c'est d'aider ceux que vous aimez tout en vous amusant.

Je ne suis pas en train de dire qu'il faille retourner vivre dans des communes à la campagne pour faire pousser des enfants. L'élément clé à considérer est le plaisir. Pour moi, aider les autres en m'amusant, c'est

ÉCOUTEZ, MOTIVEZ, IMPLIQUEZ VOS ÉQUIPES !

donner des conférences. Pour un autre, ça peut être de répondre aux réclamations des clients suite à un événement fâcheux dans un cabinet d'assurance. Si on part de ce qu'on est, donc sachant ce qu'on aime, on ne peut se perdre en se mettant au service des autres.

En tant que manager, je peux comprendre que vous ne soyez pas nécessairement réceptif à l'idée d'être entièrement au service de vos collaborateurs. Il faut bien quelqu'un pour faire respecter les règles et faire la police. « Je ne suis pas Mère Teresa et nous sommes une société et nos actionnaires exigent que nous atteignons nos objectifs », pensez-vous. Vous avez raison, mais pourquoi y aurait-il contradiction entre les deux. Prenez l'exemple de J.-Robert Ouimet qui dirige la société fondée par son père il y a soixante-quinze ans, le groupe Ouimet – Cordon bleu – Tomasso, comme le ferait justement Mère Teresa. Son livre, *Tout vous a été confié...*, regorge d'exemples et de leçons dont vous pouvez vous inspirer pour mieux motiver vos collaborateurs dans l'atteinte vos buts.

En vivant fortement au quotidien vos valeurs, vous permettez à vos collaborateurs de découvrir à quel point ils y adhèrent. Les gens recherchent des projets concrets dans lesquels s'engager plutôt que des valeurs abstraites. Imagez concrètement l'actualisation au quotidien de valeurs profondes dans votre organisation. Utilisez des exemples concrets, des témoignages, des vidéos, etc. En précisant les comportements attendus chez vos collaborateurs en lien avec chaque valeur, vous pourrez davantage reconnaître et encourager les bons gestes.

Il s'agit en fait de viser la cohérence entre les valeurs promues et le vécu. Par exemple si vous êtes une société d'alimentation santé, quels produits se retrouveront dans votre distributeur ou votre cafétéria. Si vous produisez des articles de sport, en offrez-vous à vos collaborateurs en cadeau de Noël ou distribuez-vous des chocolats ? Vous vendez des voitures de marque X. Est-ce que la vôtre est de marque X ou Y ?

Approfondir la réflexion

Tout vous a été confié... de J.-Robert Ouimet aux Éditions Presses de la renaissance.

Chevalier de l'Ordre National du Québec et de l'Ordre du Canada, J.-Robert Ouimet dirige le groupe Ouimet – Cordon bleu – Tomasso fondé par son père il y a plus de soixante-quinze ans.

« EST-CE QUE LES VALEURS SONT EN ACCORD AVEC LES MIENNES ? »

Le livre nous explique comment le manager s'est inspiré des conseils de Mère Teresa pour mettre en place un style de management différent : servir plutôt que de se servir.

« Les enfants ferment parfois leurs oreilles aux conseils, mais ils gardent souvent leurs yeux ouverts à l'exemple. »

ANONYME

La grande séduction

Une relation basée sur un coup de foudre est instable, car elle est liée à un phénomène temporaire. Il en est de même pour une relation de couple et pour un choix d'employeur. Plusieurs organisations misent sur toutes sortes de moyens originaux pour attirer l'attention des chercheurs d'emplois, mais encore faut-il qu'elles livrent la promesse une fois qu'elles ont conquis leur cœur...

De la même façon, on peut se laisser séduire par des attributs temporaires d'une organisation : salaire et avantages généreux, locaux ergonomiques, localisation pratique, etc. « J'adore mon travail, je peux m'y rendre à pied, ou encore, j'ai vraiment un bon emploi, j'ai maintenant droit à cinq semaines de vacances. » Personnellement, j'ai longtemps rêvé à un bureau avec une fenêtre dans une tour à bureau du centre-ville. Si vous saviez à quel point je m'y suis « emmerdé »... Je ne dis pas que ces facteurs sont négligeables. Ce sont des irritants en moins, mais ce n'est pas ça qui motive les gens.

Plusieurs me disent que les jeunes ne s'engagent plus et qu'ils ne recherchent que le *one-night stand*. Rappelez-vous votre jeunesse. Lorsque vous rencontrez une personne du sexe opposé avec un corps parfait, mais aucune conversation, y alliez-vous pour la chambre d'hôtel ou pour l'autel de l'église ? Il en est de même pour votre organisation qui, comme un humain, doit avoir non seulement un beau corps physique, mais aussi une belle âme. Si vos collaborateurs ne s'intéressent qu'à l'aspect matériel, c'est peut-être parce qu'ils croient que c'est la seule chose que l'organisation peut leur offrir.

« L'argent ne fait pas le bonheur, mais en achète l'illusion. »

ANONYME

C'est l'intention qui compte

Les questions de fond à vous poser : pour qui votre société existe-t-elle ? Pour les actionnaires ? Pour les salariés ? Pour les clients ou pour le grand patron ? Qui est au service de qui ? Est-ce que votre organisation existe pour servir ses salariés ou pour se servir d'eux ?

Dans le « bon vieux temps », il était simple de manager. Il suffisait d'utiliser tous les moyens nécessaires pour répondre aux seules exigences du grand patron, sans considération des autres personnes concernées. De nos jours, on demande aux managers de satisfaire à la fois aux demandes du grand patron, aux exigences des actionnaires, aux besoins des collaborateurs, aux attentes des clients et aux préoccupations des gens de notre communauté et de la société en général (environnement, éthique et gouvernance).

Évidemment, des tensions risquent de se créer entre ces demandes parfois contradictoires puisque, vous le savez, il est impossible de satisfaire tout ce beau monde. Qui prioriser et comment y voir plus clair ? Tout d'abord, il faut que vous gardiez en tête qu'il est aussi important de satisfaire les personnes de l'interne que celles à l'externe. Ce n'est pas vrai que l'actionnaire a priorité sur tout. Si vous managez trimestre par trimestre pour satisfaire la soif de rendement des actionnaires, vous ne rendez service à personne. Pour bien défendre les intérêts des actionnaires à plus long terme, vous devez respecter les intérêts des autres personnes concernées.

Posez-vous la question : quels sont les fondements, les valeurs qui sous-tendent l'offre d'emploi de l'organisation ? Offrons-nous des horaires flexibles parce que c'est la saveur du mois ou parce que nous croyons vraiment à l'autonomie de nos collaborateurs en leur laissant de la latitude sur les moyens d'atteindre nos objectifs communs ? Est-ce que nous encourageons l'implication communautaire de nos salariés pour se donner bonne presse ou parce que ça fait vraiment partie de nos valeurs de redonner à la société qui permet à l'organisation de prospérer ? Vos collaborateurs veulent comprendre les raisons qui justifient les choix que vous faites, car quand viendront les moments difficiles, ce sera cet état d'esprit véritablement vécu au quotidien qui orientera toute nouvelle décision qui pourrait avoir un impact sur le niveau de bonheur au travail. Comme le dit Jean Bouchart d'Orval dans son livre *La maturité de la joie* : « *Par manque de lumière, on ne parvient au discernement que lorsque les événements nous amènent là où nous ne voudrions pas aller.* »