

Introduction

Vendredi matin, vous arrivez au travail. Aussitôt entré à la réception, vous êtes interpellé par une jeune femme qui tenait absolument à vous soumettre sa candidature en personne. Elle vous dit à quel point elle rêve de travailler pour votre organisation dont elle a entendu parler avec tellement de bien.

Avant d'arriver à votre bureau, vous passez voir le chef d'équipe pour prendre des nouvelles du petit nouveau qui a commencé lundi. Il vous confirme qu'encore une fois, vous avez embauché une superstar. Ce dernier a même déjà recommandé deux amis qui veulent se intégrer l'équipe.

Votre boîte vocale contient deux messages de suivi de candidats qui réitèrent leur intérêt à rejoindre à votre équipe et votre boîte mail contient trois candidatures spontanées, et ce, même si vous avez cessé de publier vos offres d'emploi depuis plusieurs mois.

Sur votre table, une carte de remerciements, un bouquet de fleurs et une boîte de chocolats provenant de candidats qui ont été reçus en entretien d'embauche cette semaine.

Est-ce que ça se passe ainsi chez vous ? Mon petit doigt me dit que non.

Comme plusieurs managers, vous rêvez à ce scénario, mais votre réalité ressemble probablement plus à un cauchemar. Vous peinez à vous démarquer des autres employeurs afin de recruter plus de bons candidats. Vous espérez devenir un jour un employeur de choix, mais d'ici là, vous êtes surtout angoissé à l'idée de perdre encore des collaborateurs. Évidemment, si vous arrivez à faire prospérer l'organisation dans un tel contexte, vous pourriez obtenir une promotion, mais pour le moment, vous espérez surtout ne pas perdre

votre job actuel. Est-ce normal qu'un manager passe la majorité de son temps à régler des problèmes de ressources humaines ?

Toute organisation désire attirer, mobiliser et fidéliser plus de collaborateurs. Évidemment, le manque de ressources peut être un enjeu, mais le véritable problème est qu'on essaie trop souvent de vendre une expérience de travail sans vraiment chercher à savoir ce que les gens attendent d'un job satisfaisant. Or, nous savons tous que le niveau d'engagement d'un collaborateur est proportionnel aux bénéfices qu'il tire de son travail, le fameux ROI (retour sur investissement). Il s'agit donc pour le manager de mieux arrimer son offre aux attentes des salariés.

J'ai occupé différents postes de management durant plus de quinze ans au sein de moyennes et grandes organisations des secteurs manufacturiers et de services. Je sais exactement comment on se sent quand on a un poste urgent à combler et qu'on est incapable de trouver un bon candidat ou lorsqu'on comprend trois mois plus tard qu'on a embauché une pomme pourrie. Au cours des quinze dernières années, j'ai outillé concrètement plus de 30 000 managers pour qu'ils arrêtent de gaspiller leur temps et leur argent à recruter des collaborateurs non performants ou qui ne restent pas.

La bonne nouvelle, c'est que votre organisation peut se transformer et devenir un employeur réputé qui fait parler de lui grâce à son impact positif sur la vie des gens et où les candidats font la queue. Oui, c'est possible de retrouver la paix d'esprit pour vous consacrer à la croissance de l'organisation parce que vous avez des salariés mobilisés qui collaborent et se gèrent eux-mêmes. Laissez-vous guider et découvrez comment passer d'un manager frustré à un employeur inspirant.

Pour débiter, explorez comment faire de vos collaborateurs, les personnages principaux de votre histoire organisationnelle. Découvrez les valeurs qui les incitent à s'investir davantage au sein d'une organisation, leurs intérêts et attentes face à un travail satisfaisant ainsi que les compétences qu'ils voudraient davantage mettre à contribution. Cernez le profil des membres de votre équipe selon un des seize personas afin de mieux orienter vos actions pour minimiser l'écart entre vos attentes et celles de vos collaborateurs.

Ensuite, jouez votre rôle de personnage de soutien en guidant vos collaborateurs selon un plan en trois parties : la vision (votre

proposition de travail unique), l'action (l'utilisation des forces des collaborateurs au quotidien) et l'appréciation (la reconnaissance des réussites). Accompagnez vos collaborateurs vers une fin heureuse de laquelle ils sortiront transformés grâce à vous et deviendront de fidèles ambassadeurs.

Marque employeur, marketing RH, expérience collaborateur... Ce n'est pas l'expression qui compte, mais plutôt la volonté de placer le collaborateur au cœur de vos initiatives en lui redonnant la place qui lui revient. Longue vie au ROI !

Le personnage principal

« Si vous n'apportez pas une différence, une valeur ajoutée dans la vie des autres, vous ne devriez pas être en affaires. »

RICHARD BRANSON, FONDATEUR DE VIRGIN GROUP

Le travail n'est plus central dans la vie des gens : ce n'est plus une fin, mais un moyen pour se développer. Avant, toute notre existence devait s'adapter aux contraintes imposées par notre carrière et les considérations liées aux autres sphères de nos vies (santé, relations, loisirs...) étaient secondaires et même considérées comme des caprices par les employeurs. Maintenant, ce sont les collaborateurs qui dictent l'endroit, le moment et la façon dont ils veulent travailler. À tout le moins, ils s'attendent à être impliqués dans ces décisions. En tant que manager, vous devez donc adapter l'expérience de travail que vous offrez à vos salariés. C'est l'organisation qui travaille maintenant pour les salariés et non plus l'inverse.

Après des années d'abus à voir des sociétés sacrifier leurs salariés à l'autel de la rentabilité sans aucune considération humaine, ce changement de paradigme n'est guère surprenant.

Les plus vieux d'entre vous se rappellent probablement l'époque des délocalisations vers les pays émergents des sociétés du secteur industriel d'abord, puis de l'industrie des produits de consommation par la suite. Ce mouvement a entraîné des pertes massives d'emplois bien rémunérés, obligeant les baby-boomers (nés entre 1945 et 1963) à revoir leur plan de retraite.

Ceux de la génération X (nés entre 1964 et 1978) se souviennent sûrement des sacrifices qu'ils ont dû faire pour se tailler une place dans un marché de l'emploi où le chômage était particulièrement élevé. Plus

tard, après la récession de 1990-1992, il y avait davantage d'emplois à temps partiel ou intérimaire : il fallait être patient avant d'obtenir une sécurité qui n'est jamais venue.

Ceux de la génération Y (nés entre 1979 et 1994) ont vu leurs parents se tuer à l'ouvrage avant de se faire cavalièrement remercier à la première occasion. Ils vivent dans un monde extrêmement concurrentiel où ils étouffent sous la pression des résultats à court terme dictés par les employeurs.

Et que dire des jeunes de la génération Z (nés en 1995 et après), qui arrivent sur le marché du travail dans un monde extrêmement complexe ponctué d'événements tragiques et menaçants : réchauffement climatique, fusillades, épidémies... Comment les blâmer de vouloir être reconnus et non traités comme des numéros au travail ?

Aujourd'hui, peu importe leur génération, les gens ne veulent plus sacrifier leur vie personnelle pour un travail qui n'a pas de sens pour eux. Ainsi, le collaborateur veut devenir le personnage principal de son histoire professionnelle au lieu d'être confiné dans un rôle de soutien dans une quête qui n'est pas la sienne.

Mais qui est donc ce personnage principal ? Quelles sont les valeurs qui l'incitent à s'investir davantage au sein d'une organisation ? Quels sont ses intérêts et ses attentes face à un travail satisfaisant ? Quelles sont les habiletés qu'il voudrait davantage mettre à contribution ? Avant d'essayer de vouloir vendre un job à quelqu'un, il est essentiel de découvrir ce que les gens attendent d'un travail satisfaisant.

Le roi est mort, vive le roi !

À une époque pas si lointaine, la vie des travailleurs devait s'adapter aux exigences de l'emploi. C'était l'ère du patron roi. Quand un manager ordonnait d'accomplir une tâche ou exigeait de faire des heures supplémentaires, on répondait : « Oui, chef ! » On ne répondait pas « Pourquoi ? » Bien sûr, cela provoquait souvent de la frustration chez le salarié, mais il devait s'estimer heureux d'avoir un travail. Le concept d'engagement au travail était secondaire : « T'es payé pour faire un job. Fais-le ! »

Plus tard, on nous a appris que c'était le client qui était roi. Tout devait être fait pour satisfaire ses besoins et même dépasser ses attentes. Évidemment, il est souhaitable que les collaborateurs s'investissent

afin de bien servir les clients, mais cela n'est possible que si le cœur y est.

Aujourd'hui, c'est le collaborateur qui est roi ! Pas celui qui se prend pour un autre, qui pense qu'il a toujours raison et qui exige qu'on se plie à tous ses caprices, mais toute personne qui se présente au travail avec, elle aussi, des besoins à satisfaire. L'objectif est donc de placer le collaborateur au cœur de vos priorités pour vous assurer de combler ses attentes, comme vous le feriez avec un client important.

La question de fond à vous poser est : « Pour qui est-ce que notre organisation existe ? » Pour les actionnaires et les patrons ? Pour les clients ? Pour les salariés ? Qui est au service de qui ? Est-ce que votre organisation existe pour servir ses collaborateurs ou pour se servir d'eux ?

Quand on parle de collaborateur roi, cela fait aussi référence à l'acronyme ROI (*Return On Investment*), le retour sur investissement. Les gens s'investissent dans un travail en fonction du retour de ce qu'ils valorisent le plus. Selon les individus, cela peut être la rémunération, les défis proposés, l'autonomie, le sentiment d'appartenance à un groupe... Il est donc essentiel de cerner ces attentes individuelles afin d'optimiser l'engagement au travail duquel résultera une plus grande satisfaction des collaborateurs d'abord, des clients ensuite et du patron et des actionnaires en conséquence.

Selon un article du *Harvard Business Review*¹, publié en 2017, les organisations qui optimisent l'expérience collaborateur avaient plus du double du chiffre d'affaires et plus de quatre fois le chiffre d'affaires de la moyenne des sociétés.

D'après une étude effectuée par *Gallup* en 2017, les salariés engagés sont 17 % plus productifs et 41 % moins absents.

Le ROI (*Return On Investment*) au travail

Imaginez que vous ayez cent euros à investir et que je vous propose de me confier cet argent en échange duquel je vous remettrai cent euros dans un an. Il y a peu de chances que vous soyez intéressé

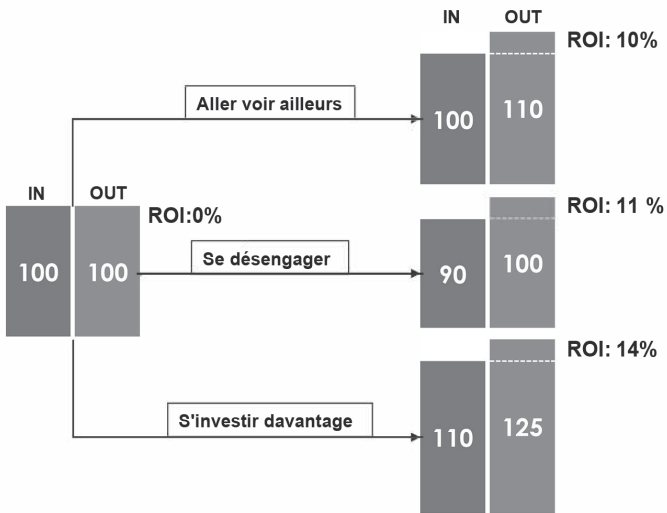
¹ Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little, by Jacob Morgan, March 10, 2017, HBR.

par un retour sur investissement de 0 %. Il est fort probable que vous vous mettiez à la recherche d'autres occasions qui pourraient, par exemple, vous rapporter cent dix euros au bout d'un an, soit un retour sur investissement de 10 %.

La même logique s'applique au monde du travail. Il est normal qu'un employé veuille aller vers une autre entreprise qui lui offre davantage pour le même investissement en temps et en travail. Évidemment, il faut que le retour sur investissement proposé soit supérieur aux contraintes à changer d'employeur, mais dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, les organisations font des pieds et des mains pour séduire les travailleurs. De nos jours, un collaborateur peut donc obtenir plus facilement ce qu'il désire, ce qui contribue à un turn-over élevé dans les organisations qui ne sont pas à l'écoute du marché.

Évidemment, vous pourriez aussi décider de rester où vous êtes et d'investir seulement quatre-vingt-dix euros, sachant que vous recevrez de toute façon cent euros, soit un retour sur investissement de 11 %. C'est la stratégie de l'ours : tomber en hibernation ! Plutôt que de changer d'emploi, le salarié décide alors de se désengager lentement de son travail sans que son patron en soit vraiment conscient. Imaginez si vous mettiez 10 % moins d'effort dans votre travail. Est-ce que votre manager s'en rendrait vraiment compte ? Comme le dit l'expression québécoise : le collaborateur décide de ne plus prendre ça à cœur, mais de prendre ça à l'heure.

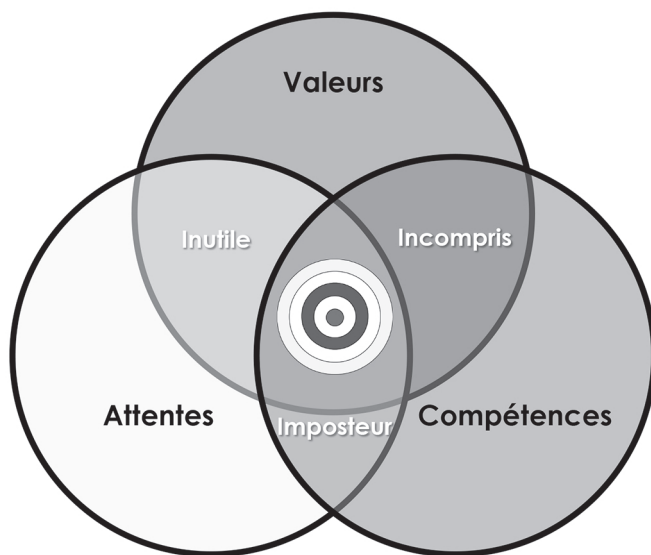
La troisième option qui est davantage souhaitable est de vous proposer un retour de cent vingt-cinq euros, mais à condition d'investir cent dix euros, soit un retour sur investissement de 14 %. Évidemment, ce rendement plus intéressant comporte sa part de risque : le collaborateur doit s'investir davantage. L'employeur doit donc s'assurer de mettre en place les conditions favorables pour diminuer le risque en minimisant les contraintes liées à cet engagement supplémentaire souhaité.



L'imposteur, l'incompris et l'inutile

Revenons donc à notre personnage principal. Que valorise-t-il au point de vouloir s'investir davantage dans son travail afin d'optimiser son ROI ? La réponse se situe à l'intersection entre ses valeurs personnelles, ses attentes face à un travail satisfaisant et ses compétences qu'il veut mettre à contribution. Si les valeurs, les attentes et les compétences ne sont pas prises en compte, le collaborateur pourrait se sentir comme un imposteur ou encore incompris ou même inutile.

Ainsi, le salarié qui travaille pour une organisation dont les valeurs sont fondamentalement différentes des siennes aura l'impression d'être un imposteur au travail. Aussi, si les attentes du collaborateur ne sont pas prises en compte par son employeur, il se sentira probablement incompris. Finalement, le collaborateur qui n'a pas la possibilité de mettre ses compétences à contribution sur une base régulière aura le sentiment d'être inutile.



Puisque les attentes et les compétences peuvent varier dans le temps, il est fortement suggéré qu'un manager rencontre individuellement tous ses collaborateurs afin d'établir un plan d'action et d'en faire le suivi régulièrement et pas seulement au moment de l'embauche. En cernant le persona d'un individu ou d'une équipe, certaines initiatives peuvent être mises en avant afin de répondre aux différentes attentes.

Clarifier les valeurs

À la fin de mes études en management à HEC Montréal, j'ai dû faire un choix entre plusieurs offres d'emploi que je croyais comparables.

Une des possibilités était de rejoindre une grande société canadienne avec une culture entrepreneuriale très forte. Je me suis fié à mon instinct et j'ai fait ce choix.

Durant près de dix ans, j'ai donc occupé six emplois différents dans cinq usines éparpillées aux quatre coins du Québec, passant de stagiaire à directeur des opérations pour une importante imprimerie commerciale.

Le parcours dans cet environnement axé sur la performance et les résultats à court terme n'a vraiment pas été de tout repos, mais l'autonomie qu'on me laissait et l'importance mise sur l'atteinte des objectifs faisaient de cette organisation une magnifique occasion de me réaliser et me dépasser.

Le message de l'histoire est que l'adéquation entre nos valeurs personnelles et celles de notre employeur est une grande source de mobilisation au travail, mais cela n'est possible que si ces valeurs sont clairement définies de part et d'autre.

L'importance de la cohésion des valeurs

L'avantage de rester centré sur ses valeurs profondes est que cela nous évite du stress. En effet, si on vous demande de faire une action en contradiction avec ce en quoi vous croyez, cela crée une tension inutile et, lorsque ces événements s'accumulent, ils peuvent mener à beaucoup de frustrations et, éventuellement, à des problèmes de santé.

Quand un collaborateur se sent compris dans ses valeurs et ce qui donne du sens à sa vie, quand il se sent reconnu et respecté en toute confiance, il peut surprendre par son envie de s'investir, de prendre des initiatives et de performer.

Ainsi, plutôt que de compartimenter leur existence et d'essayer de retrouver ce fameux équilibre entre le travail et la vie personnelle, les gens désirent maintenant être en harmonie avec leurs valeurs profondes autant dans leur vie personnelle que professionnelle et optimiser ainsi leur ROI au travail.

Nous sommes les mêmes personnes avec les mêmes préoccupations et les mêmes valeurs, peu importe le rôle que nous jouons au quotidien. Les gens ne veulent plus fonctionner dans un modèle où leurs valeurs personnelles vont à l'encontre de celles de leur organisation parce que lorsqu'on va à l'encontre de nos valeurs, cela nous rattrape toujours.

Les valeurs qui suscitent l'engagement

Vous avez constaté que certains employeurs semblent être plus appréciés que d'autres, mais il y a une grande variété et autant de

raisons justifiant cette admiration. Au-delà des choix individuels, les gens mentionnent en général vouloir s'investir davantage au travail lorsqu'il y a une adéquation entre leurs valeurs personnelles et celles de l'organisation.

Ainsi, les gens s'associent à des groupes qui partagent les mêmes valeurs qu'eux, mais ces valeurs ne sont pas dictées par l'organisation à laquelle ils appartiennent. Elles font intrinsèquement partie de chacun d'eux.

Il ne s'agit donc pas d'établir de nouvelles valeurs pour votre organisation, mais de découvrir ce que vous avez en commun et qui est parfois occulté par un manque de cohésion et de communication.

Pour vous aider à y voir plus clair, j'ai segmenté une vingtaine de valeurs pouvant définir une culture organisationnelle en quatre catégories : individuelle flexible, individuelle stable, collective flexible ou collective stable. Évidemment, il n'y a pas de bonnes et de mauvaises valeurs et il est rare que toutes les valeurs d'une organisation se retrouvent dans une même sous-catégorie.

En identifiant trois à cinq valeurs principalement partagées dans votre groupe et en observant où elles se situent sur la grille ci-dessous, vous allez probablement observer une tendance qui vous aidera à mieux cerner votre culture organisationnelle. N'oubliez pas que l'important n'est pas nécessairement le choix des valeurs, mais avec quelle conviction l'organisation s'implique.

