

A photograph of four business professionals (two women and two men) in an office setting. They are all holding up white cards in front of their mouths, which feature a simple line drawing of a sad face with a downward-curving mouth. The image has a blue tint.

ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

La lune de miel est terminée

Comment rétablir une relation engagée avec vos collaborateurs

TRACOM[®] GROUP

THE SOCIAL INTELLIGENCE COMPANY[®]

L'engagement des collaborateurs : un facteur déterminant pour le personnel actuel

Cela fait maintenant 20 ans que l'engagement des employés a été introduit comme un terme plus précis que la satisfaction des employés. Les dirigeants soulignent que l'engagement est essentiel à la réussite et les entreprises investissent plus que jamais dans des programmes visant à promouvoir l'engagement. Pourquoi le niveau d'engagement reste-t-il néanmoins si faible ? Et y a-t-il des raisons de penser que nous pouvons nous attendre à un engagement plus élevé à l'avenir ?

Nous sommes en 2020. Il est donc temps de regarder vers l'avenir ou vers le passé. Cependant, lorsque vous observez vos employés, vous ne voyez peut-être que des regards confus, voire inexpressifs. Ils sont présents, mais sont-ils vraiment engagés ?

De nombreuses entreprises ont des difficultés à s'adapter à l'évolution du paysage concurrentiel et aux bouleversements technologiques. Leurs employés sont également confrontés à ces difficultés. Les responsables des ressources humaines et les dirigeants s'accordent à dire que l'engagement est important et qu'il est directement lié à la performance. Les entreprises investissent dans des programmes de soutien à leurs employés et s'efforcent d'améliorer leur engagement. Néanmoins, les taux d'engagement restent extrêmement faibles. Cet article examine si l'engagement est réellement possible dans le monde du travail actuel et quelles méthodes peuvent être utilisées pour le promouvoir.

LE COÛT DE L'ENGAGEMENT

Une étude de Gallup montre que seuls 33 % des employés aux États-Unis sont engagés, tandis que 16 % sont activement désengagés : ils sont insatisfaits de leur travail et de leur entreprise. Les 51 % restants ne sont pas engagés : ils se contentent de se présenter au travail. De plus, l'engagement n'a guère évolué au cours des 15 dernières années. D'autres pays étudiés dans le cadre de cette étude présentent des pourcentages similaires d'employés non engagés.

Lorsque les employés ne sont pas engagés, ils recherchent de nouveaux emplois. Selon Gallup, la main-d'œuvre moderne considère un environnement de travail motivant comme « une attente fondamentale, une exigence minimale ». De nos jours, les employés ne se contentent plus d'entreprises qui ne font pas de l'engagement une priorité, et les conséquences d'un manque d'attention à cet égard sont graves. Gallup rapporte également que 51 % des personnes recherchent activement un nouvel emploi ou sont à l'affût d'offres d'emploi. D'autres études ont également montré qu'un nombre élevé d'employés recherchent un nouvel emploi en raison d'un faible niveau d'engagement.

Étant donné que la rotation du personnel est coûteuse et perturbatrice, les entreprises devraient faire tout leur possible pour accroître l'engagement et retenir leurs précieux employés. Des études ont montré que les entreprises du quartile supérieur ont un taux de rotation du personnel inférieur de 24 % à 59 % à celui des entreprises du quartile inférieur, 41 % d'absentéisme en moins, un chiffre d'affaires supérieur de 20 % et une rentabilité supérieure de 21 %.



66%

des employés ne sont pas engagés, selon Gallup.



51%

des personnes recherchent activement un nouvel emploi ou surveillent le marché du travail à la recherche de postes vacants. ¹



81%

des responsables des ressources humaines indiquent que l'engagement des employés devrait être une priorité. ²



90%

des responsables des ressources humaines estiment qu'il existe des preuves évidentes d'un lien entre l'engagement et la performance. ³

ENGAGEMENT : AU-DELÀ DU SONDAGE

Depuis des décennies, les entreprises s'appuient sur des enquêtes auprès des employés pour orienter leurs mesures visant à promouvoir l'engagement. Les résultats de ces enquêtes ont donné lieu à des initiatives spécifiques visant à résoudre certains problèmes, par exemple en développant des programmes de communication plus efficaces pour tenir les employés informés ou en mettant en place des programmes de santé au travail pour promouvoir la santé et le bien-être. Cependant, l'engagement est un concept complexe : il existe différentes façons de le renforcer et de nombreuses raisons pour lesquelles il peut diminuer. Les solutions individuelles ne suffisent plus. À l'heure actuelle, les entreprises doivent être proactives et aborder l'engagement sous tous ses angles, indépendamment des résultats concrets des enquêtes. Mais surtout, la priorité accordée à l'engagement est devenue une nécessité commerciale et n'est plus seulement le résultat d'une enquête. Pour survivre et réussir, les entreprises tournées vers l'avenir intègrent l'engagement dans leurs plans d'affaires.

L'aspect le plus fondamental de l'engagement est le lien. Vos employés souhaitent créer des liens. Un lien avec leurs collègues. Un lien avec leurs supérieurs. Un lien avec leur travail et un lien avec la raison d'être de l'entreprise. Sans ces liens, ils ne seront jamais vraiment engagés. Établir ces liens peut sembler décourageant, mais c'est plus facile à réaliser que beaucoup ne le pensent.

Une stratégie efficace de fidélisation des employés, recommandée par la Society of Human Resources Management (SHRM), consiste à former les employés. La SHRM explique : « En investissant dans la formation continue de ces employés, le taux de rotation du personnel peut diminuer, car les employés reconnaissent l'engagement de l'entreprise à promouvoir leurs connaissances et leurs compétences. » En substance, la fidélisation des employés consiste à les faire évoluer. Les entreprises dont les employés sont très engagés disposent de programmes de développement complets, tant pour les cadres que pour les individus et les équipes.

Mais dans quels domaines doivent-ils être formés et quelles compétences doivent-ils développer ? Des compétences fonctionnelles ? Des techniques de leadership ? De nouvelles technologies ? Les possibilités de formation sont nombreuses. Quelle formation a donc le plus d'impact sur l'engagement à long terme ? Il est de plus en plus reconnu que le développement de l'intelligence sociale des employés favorise le plus directement leur engagement et conduit à une amélioration des performances à long terme. Comme ces compétences ont une influence directe sur la façon dont les employés perçoivent leur travail et considèrent leur profession, elles renforcent leur engagement. L'intelligence sociale relie la science du fonctionnement du cerveau à la manière dont les individus pensent, agissent et réagissent au monde qui les entoure. L'intelligence sociale aide les individus à reconnaître les préjugés naturels et à mettre en œuvre des stratégies qui peuvent prévenir ces préjugés, lesquels ont un effet négatif sur les performances et l'engagement.

DISTORSIONS COGNITIVES ET ENGAGEMENT

Au fil des millénaires, les êtres humains ont développé des distorsions cognitives afin de ne pas avoir à consacrer trop d'énergie à réfléchir à leurs actions. Par exemple, comme nous savons où nous allons et comment nous y rendre lors de notre trajet quotidien pour nous rendre au travail, nous nous laissons facilement distraire et ne prêtons pas particulièrement attention à la conduite. Nous permettons à notre cerveau de se reposer, ce qui économise de l'énergie, mais n'est pas propice à la conduite. Les biais cognitifs nous aident à vivre notre vie avec le moins d'effort possible. Cela ménage notre cerveau, mais a pour effet secondaire de nous faire souvent commettre des erreurs et prendre de mauvaises décisions sans nous en rendre compte. En identifiant ces biais, nous pouvons les contrer, prendre de meilleures décisions, devenir plus engagés et plus productifs. Il existe de nombreux biais liés aux performances des individus et des organisations, mais examinons deux exemples de biais directement liés à l'engagement des employés.

L'aspect le plus fondamental de l'engagement est le **sentiment**

d'appartenance. Vos collaborateurs souhaitent se sentir connectés. Connectés à leurs collègues.

Connectés à leurs supérieurs. Connectés à leur travail et connectés à la raison d'être de leur entreprise.

Sans ces liens, liens, ils ne seront jamais vraiment **engagés.**

1. DISTORSION DE L'AUTO-ÉVALUATION

Lorsque nous communiquons et collaborons avec d'autres personnes, nous sommes soumis à un biais d'auto-évaluation qui influence la façon dont nous nous percevons et interprétons le comportement des autres. Premièrement, cela nous conduit à avoir une perception inexacte de nous-mêmes, ce qui signifie que nous n'avons pas une bonne conscience de l'impression que nous donnons aux autres. Deuxièmement, cette distorsion nous amène à mal interpréter les actions des autres. Lorsque quelqu'un fait quelque chose avec lequel nous ne sommes pas d'accord, nous l'attribuons à sa personnalité ou à son « caractère » plutôt qu'aux circonstances ou à de simples différences de comportement. Cette combinaison d'un manque d'auto-évaluation et de malentendus envers les autres conduit à des conflits interpersonnels. Nous ne reconnaissons pas les préférences de l'autre quant à la manière dont les choses doivent être faites et nous communiquons et interagissons d'une manière qui reflète nos propres besoins, sans tenir compte des préférences de l'autre, ce qui conduit à une aliénation.

Dans de telles situations, les individus se sentent souvent démotivés parce que leurs besoins comportementaux ne sont pas compris et que leurs points forts ne sont pas exploités. On leur demande de faire les choses d'une manière qui ne correspond pas à leur style comportemental naturel. Pour contrer ces préjugés, les individus doivent développer leur confiance en eux. En effet, parmi les stratégies visant à accroître l'engagement, la SHRM recommande aux dirigeants et aux employés de développer leur conscience de soi : « Parfois, des préjugés inconscients, voire conscients, peuvent brouiller le jugement ou l'interprétation d'une situation... Avant d'agir, les employés devraient

prendre un moment pour évaluer l'impact de leur comportement sur les autres et essayer de comprendre les points de vue opposés. » Le rapport ajoute que les entreprises qui encouragent la conscience de soi constateront des effets positifs sur les capacités de résolution de problèmes et les relations de leurs employés.

Réduire les préjugés liés à l'auto-évaluation est aussi simple que d'apprendre différents modèles de comportement appelés STYLES SOCIAUX. Cette formation aide les individus à prendre conscience de leur propre comportement et de la perception qu'en ont les autres. Ils apprennent à connaître leurs forces naturelles et découvrent comment celles-ci peuvent être utiles au sein d'une équipe. Ils identifient également leurs faiblesses et comprennent comment celles-ci peuvent nuire à leur performance et à leur efficacité dans leurs interactions avec les autres membres de l'équipe. Il est essentiel qu'ils apprennent à reconnaître les STYLES SOCIAUX et les forces des autres membres de l'équipe et à communiquer avec eux d'une manière qui favorise la compréhension et l'acceptation. Cela contribue à rendre les équipes plus efficaces et plus collégiales, ce qui améliore l'engagement. Le comportement des cadres est particulièrement important à cet égard. S'ils ne font pas preuve d'une bonne perception d'eux-mêmes et ne reconnaissent pas les styles des autres, ils courent le risque que leurs équipes manquent de motivation.

RÉSILIENCE ET ENGAGEMENT: ÉTUDE DE CAS



Sterling Drugstores souhaitait améliorer la communication de la direction et « renforcer le sentiment d'appartenance à quelque chose de plus grand que le simple magasin dans lequel ils travaillaient ». Le président de l'entreprise a commencé à créer une culture de l'engagement et a formé son équipe de direction au style social et à la polyvalence afin de développer une conscience des comportements de communication et un « langage commun ».

Les cadres ont utilisé cette compréhension de leur comportement pour modifier leur manière de coacher les employés et d'interagir avec les clients. Ce type de « gestion polyvalente » contribue à accroître le soutien et le respect des subordonnés directs, qui sont désormais plus enclins à suivre leurs supérieurs en tant que dirigeants compétents et dignes de confiance. Le président de l'entreprise a déclaré : « L'une des raisons de l'engagement accru que nous observons est le fait que les managers sont plus conscients de leur propre style de comportement et de celui des autres. Ils sont mieux à même de communiquer avec leurs employés sur une base individuelle, ce qui a permis de créer de meilleures équipes. »

2. PRÉJUGÉS NÉGATIFS

Lorsque les changements sont rapides et persistants, l'engagement peut rapidement être compromis. Si une entreprise traverse de nombreux changements difficiles et connaît une période de turbulences, cela peut entraîner une négativité généralisée parmi les employés. Les émotions étant contagieuses, cela peut conduire à une évolution dangereuse, entraînant un cynisme généralisé dans toute l'entreprise. Cela est préoccupant car, si ce problème n'est pas traité, il peut conduire à un désengagement actif, ce qui signifie que le comportement des individus sape activement l'équipe et l'entreprise. Le cynisme est une conséquence naturelle du biais de négativité : notre cerveau est programmé pour se concentrer davantage sur les aspects négatifs que sur les aspects positifs. En d'autres termes, le mal est plus fort que le bien. Le biais de négativité se produit automatiquement, sous le seuil de notre conscience ; il affecte les individus et peut imprégner des équipes entières.

Le biais de négativité peut être réduit en développant la résilience : des études montrent que les personnes qui ont développé un niveau de résilience plus élevé sont plus engagées dans leur travail et plus dévouées à leur organisation. En effet, elles résolvent les problèmes plus efficacement et considèrent les défis comme des opportunités, plutôt que de se laisser paralyser et frustrer par l'adversité.

La formation à la résilience contribue à accroître l'engagement en montrant aux individus comment reconnaître et surmonter leur biais de négativité. Pour ce faire, ils remettent en question leurs pensées négatives automatiques et trouvent des modes de pensée et d'action plus productifs

dans les moments difficiles. Cela modifie leur état d'esprit et leur comportement et les aide à conserver un sentiment de contrôle sur les événements. Au lieu de se sentir paralysés, ils se sentent renforcés et reprennent le contrôle de leur façon de penser et d'agir. Le cours est particulièrement avantageux pour les cadres, car il leur enseigne des stratégies qui aident leur équipe à devenir plus résiliente et leur montre comment donner l'exemple en matière de résilience et d'engagement.

RÉSILIENCE ET ENGAGEMENT: ÉTUDE DE CAS **syniverse**

Face à l'évolution rapide des technologies et à un marché mondial très concurrentiel, Syniverse, l'un des principaux fournisseurs de solutions de communication mobile, a identifié la formation TRACOM « Developing a Resilient Mindset » (Développer un état d'esprit résilient) comme faisant partie d'une solution globale visant à promouvoir l'engagement des employés. Le programme est mis en œuvre dans le cadre d'une initiative solide qui comprend également une clinique sur place, des coachs santé et des objectifs de santé mesurables. L'objectif du programme est non seulement de promouvoir la santé physique des employés, mais aussi leur bien-être mental et leur engagement.

Afin de garantir que les outils enseignés dans le cadre des formations restent d'actualité et soient utilisés, l'entreprise a mis en place un programme d'approfondissement appelé « Virtual Coffee Break » : une série de réunions de suivi organisées par des champions de la résilience qui, en collaboration avec l'équipe de formation, développent des thèmes et des activités qui relient directement les compétences de résilience aux défis auxquels les employés sont confrontés dans leur travail quotidien.

RÉSUMÉ

Dans la plupart des entreprises, l'engagement des employés est faible, et le rythme du changement peut rendre les employés encore plus mal à l'aise et incertains. Aujourd'hui plus que jamais, les entreprises doivent non seulement anticiper les changements à venir, mais aussi tenir compte de leur impact sur la motivation de leur personnel. Les entreprises les plus avancées renforcent de manière proactive l'engagement de leurs employés en proposant des programmes qui les sensibilisent à leurs biais cognitifs et leur enseignent des stratégies comportementales pour les atténuer. Ces compétences sociales garantissent un personnel engagé et productif. Les équipes, les entreprises et les individus socialement intelligents sont confrontés aux mêmes défis que les autres, mais sont capables de penser, d'agir et de réagir plus efficacement.

COMMENT PROCÉDER ?

Veuillez contacter PATRAEUS « DISTRIBUTOR TRACOM » pour la région DACH afin d'en savoir plus sur le développement de votre propre organisation socialement intelligente et engagée : info@patraeus.ch

1 – Étude Gallup sur l'état des lieux de travail américains en 2018.

2 – Étude Talent Keepers Workplace America 2017.

3 – Étude HR.com sur l'état de l'engagement des employés en 2019

TRACOM[®] GROUP

THE SOCIAL INTELLIGENCE COMPANY[®]

TRACOM GROUP – THE SOCIAL INTELLIGENCE COMPANY – est une entreprise spécialisée dans la performance au travail et l'un des principaux fournisseurs de solutions d'intelligence sociale.

Grâce à nos solutions d'apprentissage, TRACOM a aidé des millions de personnes à travers le monde à identifier les obstacles cachés et à mettre en place des stratégies menant à des résultats plus positifs et à la réussite professionnelle. Nos solutions d'intelligence sociale comprennent des programmes d'apprentissage et de développement dans les domaines de l'état d'esprit, de la résilience, de l'agilité, de l'intelligence émotionnelle et du style comportemental, tous conçus pour aider nos clients à créer un environnement plus engagé, plus productif et plus efficace. Grâce à des formations sur les compétences interpersonnelles, des programmes de développement d'équipe, des formations sur l'efficacité commerciale, la conception d'enquêtes et d'évaluations, ainsi que des conseils en matière de gestion des performances, de développement du leadership ou d'engagement des employés, nous fournissons à nos clients des solutions positives et efficaces. S'appuyant sur des années de recherche et des méthodes éprouvées, TRACOM Group offre les « moments de révélation » qui mènent à des performances élevées.

[POURQUOI nous le faisons] Nous croyons qu'une meilleure compréhension de soi et des autres rend le monde meilleur.

[CE QUE nous faisons] Nous synthétisons nos connaissances en contenus d'apprentissage et en ressources exploitables qui améliorent les performances d'une personne dans tous les domaines de sa vie. C'est ce que nous appelons l'intelligence sociale.

[COMMENT nous le faisons] Grâce à la recherche et à l'expérience, nous mettons en évidence les obstacles cachés qui empêchent les individus de réaliser leur plein potentiel et trouvons des moyens de les surmonter.

TRACOM.COM | INFO@PATRAEUS.CH | +41(0)91.940.29.00