

TRACOM[®] GROUP

THE SOCIAL INTELLIGENCE COMPANY[®]



ENGAGEMENT ET PERFORMANCE
DE L'ÉQUIPE :

**LA COMMUNICATION ET LA
RÉSISTANCE AU STRESS
SONT LES CARACTÉRISTIQUES
DISTINCTIVES**



DES ÉQUIPES ENGAGÉES ET DÉMOTIVÉES

Emily travaille dans une agence d'assurance et dirige une équipe de chargés de clientèle qui traitent les sinistres et recommandent aux clients des mises à niveau de leur couverture d'assurance. Son équipe a connu un taux de rotation élevé au cours des deux dernières années et elle a perdu certains de ses meilleurs collaborateurs. Non seulement elle a dû travailler plus longtemps pour faire face à l'augmentation de la charge de travail, mais elle a également dû communiquer à son équipe des directives impopulaires de la direction, telles que la nouvelle exigence d'être présent au bureau au moins trois jours par semaine. Elle se sent comme une véritable cadre intermédiaire, prise entre deux feux, et cela lui demande beaucoup d'énergie.

Anthony occupe le même poste qu'Emily, mais sur un autre site, et il est soumis aux mêmes facteurs de stress. Comme Emily, il a parfois l'impression d'être dépassé, mais il a acquis certaines compétences qui l'aident, lui et son équipe, non seulement à tenir le coup, mais aussi à être très performants. Bien que son travail ne soit certainement pas facile, il se sent engagé et déterminé à atteindre les objectifs de son équipe.

Vous reconnaissez peut-être certains aspects d'Emily et d'Anthony dans votre organisation. Malheureusement, les cadres (et les équipes) peu engagés et peu performants sont monnaie courante, même s'ils travaillent tous deux dans la même organisation, avec le même salaire, les mêmes avantages sociaux et le même modèle de travail hybride. Même les tables de baby-foot sont identiques.

Quelle est donc la différence entre Emily et Anthony? Elle tient à deux compétences fondamentales : la communication et la résilience. Ensemble, ces compétences (ou leur absence) ont un impact profond sur eux et sur l'engagement de leurs équipes. Nous reviendrons sur ces deux points plus tard, mais parlons d'abord de l'engagement et de son impact sur les personnes et les entreprises.



ENGAGEMENT DES DIRIGEANTS ET DES ÉQUIPES

Une équipe engagée est essentielle, car les employés engagés font tout leur possible pour atteindre les objectifs et contribuer au succès de leur organisation. Vous pouvez compter sur ces employés : ce sont vos meilleurs éléments, ceux qui accomplissent leur travail et le font bien.

Les avantages de l'engagement, tant pour les employés que pour les entreprises, sont bien documentés par de nombreuses études. Par exemple, les employés engagés présentent les caractéristiques suivantes :

- ▶ Moins de stress
- ▶ Ils sont en meilleure santé et moins souvent absents pour cause de maladie
- ▶ Sont plus engagés envers leur entreprise
- ▶ Démissionnent moins souvent
- ▶ Ils s'efforcent davantage d'acquérir et de développer de nouvelles compétences
- ▶ Font preuve de plus d'initiative
- ▶ Sont plus innovants
- ▶ Commettent moins d'erreurs.

L'engagement conduit également à de meilleurs résultats commerciaux : les équipes engagées obtiennent de meilleurs résultats financiers, une productivité plus élevée et un service client de qualité supérieure. Une étude menée auprès de plus de 100 entreprises cotées en bourse a par exemple montré que l'engagement des employés ***est un indicateur de rentabilité et de satisfaction client.***

Malheureusement, l'engagement est en baisse. Gallup rapporte que seuls 32 % des employés sont engagés, tandis que 17 % sont activement désengagés, ce qui signifie qu'ils nuisent davantage à leur entreprise qu'ils ne lui sont utiles. Une étude de McKinsey classe ces employés activement désengagés comme des personnes perturbatrices qui expriment ouvertement leurs sentiments négatifs et donnent l'exemple d'une mauvaise performance. Ce sont des « vampires de la productivité » qui sapent la motivation de leurs collègues, imposent une charge de travail supplémentaire aux autres et minent le moral des troupes.

Selon l'étude de McKinsey, le manque d'engagement et la rotation du personnel pourraient coûter à une entreprise de taille moyenne du S&P 500 entre 228 et 355 millions de dollars par an en pertes de productivité.

Bien entendu, les cadres ne sont pas à l'abri de la démotivation. Au contraire : selon Gallup, dans la situation actuelle, les cadres sont ***même plus susceptibles*** de

les collaborateurs individuels à se démotiver. En tant que
Être manager aujourd'hui implique de prendre en charge le travail des membres de l'équipe qui ont démissionné et de communiquer à l'équipe des mesures impopulaires telles que le retour au travail. Tout cela entraîne davantage de stress et de travail. Gallup a constaté que les managers sont plus susceptibles que les non-managers :

- ▶ Manquent de motivation au travail
- ▶ Épuisés
- ▶ À la recherche d'un nouvel emploi
- ▶ Aient le sentiment que leur entreprise ne se soucie pas de leur bien-être.

Si les entreprises sont confrontées à ces problèmes depuis 2021, le déclin est particulièrement marqué chez les managers. Face à tous ces changements et bouleversements, les dirigeants et leurs équipes ont besoin d'aide. Les avantages sociaux et les horaires de travail flexibles peuvent aider, mais ce ne sont que des solutions à court terme qui ne peuvent à elles seules maintenir l'engagement. Les équipes démotivées peuvent retrouver leur motivation et, lorsque cela se produit, elles peuvent inverser leurs mauvaises performances. L'élément le plus important pour un engagement durable est le leadership. Les cadres en première ligne exercent une influence directe et forte sur l'engagement, et cette influence découle de leur capacité à communiquer efficacement et à renforcer la résilience au sein de leurs équipes.



COMMUNICATION ET ENGAGEMENT

Des études montrent que les dirigeants favorisent l'engagement en communiquant d'une manière qui **crée un lien** avec les membres de l'équipe, ce qui conduit à des relations productives, à la coopération, à l'engagement envers les objectifs et à la sécurité psychologique. Il semble intuitif que les dirigeants influencent l'engagement, mais des études montrent que les entreprises devraient investir davantage dans le développement des compétences de communication de leurs dirigeants, car ce type de formation est efficace et a une influence significative sur le comportement des dirigeants.

est efficace et a un impact significatif sur le comportement des dirigeants.

En effet, une étude approfondie à long terme a révélé que les dirigeants influencent directement l'engagement par leur capacité à communiquer efficacement avec les membres de leur équipe. Ils y parviennent principalement en répondant aux besoins fondamentaux des employés en matière de communication, par exemple en comprenant les objectifs d'une personne et en sachant comment elle préfère les atteindre. La manière la plus directe et la plus efficace de répondre aux besoins de communication des personnes est de comprendre leurs comportements, qui influencent les préférences des collaborateurs dans l'accomplissement de leur travail et la communication avec les autres.

Les recherches menées par TRACOM ont montré que les dirigeants qui communiquent de manière à répondre aux besoins des membres de leur équipe (ce que l'on appelle la polyvalence) sont nettement plus efficaces que ceux qui ne communiquent pas efficacement. Ces dirigeants engagés sont, par exemple, 27 % plus efficaces pour établir des relations fructueuses.

- ▶ 27 % plus efficaces dans l'établissement de relations efficaces
- ▶ 27 % plus efficaces dans la gestion d'équipe
- ▶ 25 % plus efficaces dans le coaching des autres
- ▶ 22 % plus efficaces pour influencer l'engagement des membres de l'équipe
- ▶ 19 % plus efficaces pour prendre des initiatives personnelles.

Cette étude montre l'impact concret que les dirigeants polyvalents ont sur l'engagement de leurs équipes. Et ces résultats étaient indépendants du STYLE SOCIAL des dirigeants : un dirigeant analytique est tout aussi efficace qu'un dirigeant expressif, tant que les deux communiquent avec polyvalence.

Comment Emily communique-t-elle avec son équipe? Elle convoque une réunion d'équipe et communique les résultats de l'enquête trimestrielle de satisfaction client ainsi que les objectifs de chiffre d'affaires. Elle souligne que les résultats de satisfaction client sont influencés par de nombreux facteurs et que l'équipe doit simplement continuer à faire de son mieux. Elle souligne également que les prévisions de chiffre d'affaires de la direction sont probablement trop optimistes et qu'il faut simplement continuer à travailler. L'équipe d'Emily affiche certains des taux de satisfaction client les plus bas de l'entreprise et n'a pas atteint ses objectifs de chiffre d'affaires depuis plus d'un an. Cependant, à l'époque, son équipe était très différente : la plupart des membres ont trouvé un nouvel emploi et les autres se présentent simplement au travail... la plupart du temps, du moins. Elle ne rencontre les membres de l'équipe individuellement que lorsqu'il y a des problèmes de performance, mais il est alors généralement trop tard et la personne a déjà prévu de démissionner.

Lorsque M. Anthony rencontre son équipe, il se montre enthousiaste à propos des résultats de l'enquête de satisfaction client et souligne les domaines dans lesquels l'équipe fait du bon travail. Il sollicite des suggestions d'amélioration et, sur la base de ces discussions, fixe des objectifs concrets pour l'équipe ainsi que des stratégies pour les atteindre. Il aide son équipe à comprendre le lien entre son service client et les objectifs de vente de l'équipe. Il rencontre régulièrement chaque membre de l'équipe pour discuter de ses ambitions personnelles et de la manière dont il peut développer ses compétences et progresser au sein de l'entreprise. Il considère les membres de son équipe comme des individus à part entière et communique avec eux d'une manière qui les motive. La supérieure d'Anthony a remarqué à quel point il est doué pour établir un « lien » avec son équipe et l'inspirer à donner le meilleur d'elle-même. Elle a également constaté que l'équipe d'Anthony atteint systématiquement ses objectifs de vente tout en obtenant un niveau élevé de satisfaction client.

Anthony communique efficacement avec son équipe, mais l'engagement ne se limite pas à une bonne communication. En réalité, une communication efficace ouvre simplement la voie à un engagement plus fort. Les dirigeants peuvent encore accroître l'engagement de leur équipe et les performances de l'entreprise en donnant l'exemple et en encourageant la résilience. Le développement de la résilience est donc la prochaine étape pour les dirigeants qui souhaitent accroître leur efficacité.

RÉSILIENCE ET ENGAGEMENT

La résilience, c'est-à-dire la capacité à se remettre des revers et à continuer à être productif, est une compétence essentielle dans la vie. Les psychologues affirment qu'il s'agit peut-être de la compétence la plus importante pour réussir dans la vie, car elle donne aux individus les moyens de faire face aux défis, rester optimiste et progresser de manière productive.

Bien que la résilience soit clairement importante, elle n'a été étudiée que récemment en tant qu'aspect de l'engagement des employés, et ces recherches ont clairement montré que la résilience conduit à l'engagement : les employés résilients sont plus engagés dans leur travail et leur entreprise. Plus révélateur encore, les dirigeants ont une influence directe sur l'engagement de leurs employés grâce à leur propre résilience. Par exemple, deux études à long terme ont révélé que les dirigeants influencent directement l'engagement en influençant l'optimisme, la résilience, la capacité d'adaptation au changement et la confiance en soi des membres de leur équipe.

En d'autres termes, un dirigeant qui fait preuve de résilience et qui montre l'exemple motive les membres de son équipe à mieux s'adapter au changement, à être plus confiants dans leurs performances, mieux à même de se remettre des revers et plus optimistes quant aux résultats. Et ce n'est pas tout. Des recherches ont montré que le climat motivant créé par ces dirigeants conduit également à une plus grande efficacité de l'équipe, par exemple sous la forme d'une collaboration au sein des équipes et entre elles.

Les dirigeants ne sont pas les seuls à jouer un rôle dans la création d'une équipe résiliente et engagée : les membres de l'équipe eux-mêmes peuvent également influencer l'engagement par leur propre résilience.

Des études menées auprès de plus de 11 000 employés ont montré que la résilience des membres individuels de l'équipe était un meilleur indicateur de l'engagement des employés que les mesures traditionnelles de l'engagement. Par exemple, l'optimisme, le sentiment de contrôle et la résilience personnelle des membres de l'équipe étaient de meilleurs indicateurs de l'engagement que des facteurs externes tels qu'une tâche clairement définie et la reconnaissance.

TRACOM a mené des recherches qui montrent le lien entre la résilience, l'engagement et les performances professionnelles. Nous avons étudié 322 cadres qui ont été évalués par leurs équipes en termes de résilience et d'autres compétences, et nous avons comparé les cadres hautement résilients à ceux qui le sont moins. Nous avons constaté que les cadres résilients obtenaient des résultats supérieurs de plus de 20 % à ceux des autres cadres dans certains domaines. Par exemple, les cadres hautement résilients étaient :

- ▶ **22 %** plus performants dans la gestion du stress
- ▶ **21 %** plus efficaces pour influencer les autres en période de changement
- ▶ **20 %** plus à l'aise pour initier des changements lorsque ceux-ci sont nécessaires
- ▶ **18 %** plus efficaces pour créer une culture positive
- ▶ **15 %** plus aptes à reconnaître les opportunités dans les défis et à soutenir le changement.

Cette compilation de recherches récentes sur l'engagement montre clairement que la résilience est un élément important que les entreprises doivent prendre en compte dans le développement de leurs employés.

Maintenant que nous en savons un peu plus sur la résilience, revenons à Emily. Vous avez probablement remarqué qu'elle a minimisé l'importance du service à la clientèle et de la réalisation des objectifs financiers, et qu'elle a simplement dit à son équipe de « faire de son mieux ». En substance, elle leur dit que les objectifs sont **hors de leur contrôle** et qu'ils ne réussiront probablement pas, quoi qu'ils fassent.

Son message est clair : dans cette entreprise, les choses **vous** arrivent et qu'il ne faut pas trop s'efforcer, car cela n'a de toute façon aucune importance. Elle n'est probablement pas consciente de l'impact de son comportement sur l'équipe, mais elle lui donne une leçon magistrale sur la manière de **ne pas** être résilient et efficace, ce qui se reflète dans le taux de rotation élevé et les faibles performances de l'équipe.

Anthony, en revanche, adopte une approche différente. Il fait preuve d'optimisme en saluant les succès de l'équipe et en sollicitant ses idées d'amélioration. Il fixe des objectifs réalistes et élabore avec l'équipe des plans concrets pour les atteindre. De cette manière, il fait comprendre à l'équipe qu'elle a **le contrôle sur** les événements et qu'elle peut réussir. Il communique ouvertement lorsque cela est nécessaire, même s'il sait que le message peut être impopulaire, comme les exigences liées au retour au travail. Anthony donne une leçon magistrale sur la manière d'être un leader résilient et efficace, ce qui est bénéfique pour lui et son équipe. Anthony et son équipe ne sont pas à l'abri du stress du travail quotidien moderne, mais ils possèdent certaines compétences essentielles qui les aident non seulement à survivre, mais aussi à prospérer.



CONCLUSION

Le contexte commercial actuel est plus exigeant et stressant que jamais pour les dirigeants et leurs équipes. Il est évident que l'engagement est le facteur déterminant. Les employés engagés sont plus productifs et ont davantage tendance à rester dans l'entreprise, tandis que les équipes engagées sont plus efficaces et obtiennent de meilleurs résultats.

Des recherches récentes ont mis en évidence les moyens essentiels pour atteindre ces résultats : développer des dirigeants et des équipes qui communiquent efficacement et font preuve de résilience face à l'adversité. La communication est le point de départ, car c'est le moyen le plus direct d'influencer les membres de l'équipe et d'établir des relations productives. Sur la base de la communication, le développement et l'exemple de la résilience conduisent à des gains encore plus importants en termes d'engagement et d'efficacité.

Bien qu'Emily et son équipe soient démotivées et au bord du burn-out, tout espoir n'est pas perdu. Elle possède les compétences nécessaires, mais doit continuer à développer ses aptitudes et comprendre comment de petits changements dans son comportement peuvent apporter des avantages considérables à son équipe, à elle-même et à sa carrière.

FORMATION EN INTELLIGENCE SOCIALE

Le groupe TRACOM est leader dans le domaine de l'intelligence sociale. Toutes nos solutions d'apprentissage sont faciles à assimiler, à mémoriser et à mettre en pratique. Elles s'appuient sur des méthodes de recherche rigoureuses qui aident les professionnels à mieux se comprendre eux-mêmes et à mieux comprendre les autres.

NOS SOLUTIONS DE FORMATION

- ▶ [SOCIAL STYLE pour la communication](#)
- ▶ [Esprit adaptatif pour la résilience](#)
- ▶ [QE comportemental pour l'intelligence émotionnelle](#)
- ▶ [Agilité personnelle pour l'innovation](#)

- Schaufeli, W. B. et Bakker, A. B. (2020). « Work engagement: a critical assessment of concept and measurement » (Engagement au travail : une évaluation critique du concept et de sa mesure), dans : Handbook of Positive Psychology Assessment (Manuel d'évaluation de la psychologie positive), édité par W. R. T. H. A. B. Bakker, L. Tay et F. Gander (Göttingen : Hogrefe).
- Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C. et Lam, H. (2018). Engagement des employés : ce que c'est, ce qui le motive et pourquoi il est important pour la performance des organisations. *Journal of Organizational Behavior*. 39, 462-480. doi : 10.1002/job.2244
- Gallup (25 avril 2022). Le manque d'engagement des employés américains persiste. Consulté sur : <https://www.gallup.com/workplace/391922/employee-engagement-slump-continues.aspx>
- McKinsey (11 septembre 2023). Certains employés détruisent de la valeur. D'autres en créent. Connaissez-vous la différence ? Consulté sur : <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/some-employees-are-destroying-others-are-building-it-do-you-know-the-difference>
- Gallup (6 septembre 2023). La pression sur les cadres : comment le nouveau lieu de travail met les chefs d'équipe à l'épreuve. Consulté sur : <https://www.gallup.com/workplace/510326/manager-squeeze-new-workplace-testing-team-leaders.aspx>
- Schaufeli, W. (2021). Leadership engagé : comment promouvoir l'engagement sur le lieu de travail ? *Frontiers in Psychology*. 12:754556. doi: 10.3389/fpsyg.2021.754556 Consulté sur : <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.754556/full#h5>
- Nielsen, K., Randall, R. & Christensen, K.B. (2010). La formation des cadres améliore-t-elle l'impact de la mise en place du travail d'équipe ? Une étude de terrain longitudinale utilisant des méthodes mixtes. *Human Relations*. 63(11), 1719-1741. 10.1177/0018726710365004.
- Mazzetti, G. et Schaufeli, W.B. (2022). L'influence d'un leadership engagé sur l'engagement des employés et l'efficacité des équipes : une étude longitudinale à plusieurs niveaux sur le rôle médiateur des ressources personnelles et liées à l'équipe. *PLoS One*. 17(6) : e0269433. doi : 10.1371/journal.pone.0269433. PMID : 35767536 ; PMCID : PMC9242457.
- Schaufeli, W. (2021).
- TRACOM Group. (2023). Recherche : étude sur la réussite des cadres. Consulté sur : <https://tracom.com/resources/versatility-and-job-performance-success-story> American Psychological Association (1er février 2020). Développer votre résilience. Consulté sur : <https://www.apa.org/topics/resilience/building-your-resilience>
- Jangsiriwattana, T. (2021). L'effet médiateur de la résilience sur la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement au travail. *Academy of Strategic Management Journal*. 20(5). Consulté à l'adresse : <https://www.abacademies.org/articles/the-mediating-effect-of-resilience-on-the-relationship-between-perceived-organizational-support-and-work-engagement-11995.html>
- Wut, T. M., Lee, S. W. et Xu, J. B. (2022). Le rôle de la résilience organisationnelle et de la résilience psychologique au travail – du point de vue des parties prenantes internes. *Revue internationale de recherche environnementale et de santé publique*, 19(18), 11799. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811799>
- Wang, J., van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A., Xu, S. (2023). Leadership basé sur les forces et engagement professionnel des employés : une étude multi-sources. *Journal of Organizational Behavior*, volume 142, 103859, ISSN 0001-8791, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859>.
- Mazzetti, G. & Schaufeli, W.B. (2022). L'influence du leadership engagé sur l'engagement des employés et l'efficacité des équipes : une étude longitudinale à plusieurs niveaux sur le rôle médiateur des ressources personnelles et liées à l'équipe. *PLoS One*.
- Schaufeli, W. (2015). Du burnout à l'engagement au travail : travail et bien-être aux Pays-Bas. *M O* 69, 15-31.
- Mazzetti, G. & Schaufeli, W.B. (2022). L'influence d'un leadership engagé sur l'engagement des employés et l'efficacité des équipes : une étude longitudinale à plusieurs niveaux sur le rôle médiateur des ressources personnelles et liées à l'équipe. *PLoS One*.
- Leadership IQ : Auteur. (2023). L'engagement des employés dépend moins des managers que vous ne le pensez. Consulté sur : <https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/employee-engagement-is-less-dependent-on-managers-than-you-think>
- TRACOM Group. (2023). Recherche : formation à la résilience pour les entreprises en lien avec les performances professionnelles générales. Consulté sur : <https://tracom.com/resources/research-connection-between-resilience-and-job-performance>

À PROPOS DE L'AUTEUR

Cet article a été rédigé par le Dr Casey Mulqueen, directeur principal de l'apprentissage et du développement chez TRACOM. Casey est conférencier et auteur, et ses travaux ont été publiés dans Forbes, Inc., Chief Learning Officer, Talent Management et Fast Company. Il est titulaire d'un doctorat de l'Illinois Institute of Technology et a été professeur adjoint au département de psychologie de la Colorado State University. Le Dr Mulqueen est membre de l'American Psychological Association, de la Society for Industrial & Organizational Psychology et de l'International Association of Applied Psychology. Casey supervise le développement des modèles de formation, des évaluations et des programmes pour TRACOM.

