



L'impact du management sur l'engagement au travail : problèmes et pistes de solutions

Matthieu Poirot

Fondateur de Midori Consulting

Psychologue Social et Docteur en Management des Ressources Humaines.

L'une des problématiques cruciales pour nos organisations est le désengagement massif des salariés. Une recherche publiée dans *Management Issues News* indique que **seulement 14% des salariés dans le monde sont engagés dans leur travail**. En fait ce rapport de recherche qualifie le désengagement comme une « épidémie globale ». La qualité du management semble en être la cause principale. Ainsi, une autre étude du cabinet international Towers Perrin démontre qu'une majorité de salariés souhaite s'impliquer davantage au travail mais ne le fait pas à cause des comportements de leurs managers et de la culture centralisée de leur entreprise. L'environnement social les décourage de le faire et le management devient un frein à l'accomplissement de l'engagement et donc de la performance. Cette étude a été menée auprès de 85 000 personnes dans l'ensemble des secteurs d'activités de 16 pays, à travers 4 continents.

L'engagement des collaborateurs dépend fortement des pratiques « saines » de management. A chaque entreprise de mettre en place le système de développement managérial permettant d'obtenir un haut niveau de leadership positif. Il n'y a sans doute pas d'autre investissement plus urgent dans nos temps de turbulence et de crise.

Du management au leadership transformationnel

Comment un manager peut-il susciter ou recréer cet engagement disparu ? En adoptant un style de leadership « transformationnel ». En 1974, un chercheur a qualifié de transformationnel le style des leaders arrivant à mobiliser et inciter leurs collaborateurs à se dépasser. Depuis, les études valident toutes que dans un

environnement de turbulence et d'adaptation continue, ce style est le plus efficace.

Le leaders transformationnel est celui qui arrive, au delà des comportements, à modifier la perception et les croyances de ses collaborateurs. Ce style repose sur 4 composantes :

1) Le charisme idéalisé : le leader suscite l'adhésion et le respect par l'exemplarité de ses comportements. Il fait ce qui est juste et non seulement ce qui est rentable ou pratique.

2) La motivation par stimulation : le leader propose une vision motivante (souvent un idéal), établit des normes de travail élevées et réussit à convaincre ses collaborateurs de se dépasser. Il cherche à augmenter la confiance en soi de ses collaborateurs en se montrant optimiste et enthousiaste pour leur travail.

3) La responsabilisation intellectuelle : le leaders va stimuler la réflexion de ses collaborateurs afin de les aider à voir les problématiques sous un angle nouveau (« en quoi c'est un problème ? ») et à trouver par eux-mêmes les solutions aux problèmes (« comment ferais tu pour résoudre ce problème ? », « que me conseilles tu ? »).

4) La considération individuelle : le leader prend le temps de connaître à minima les attentes et situations de chacun de ses collaborateurs. Il prodigue des conseils personnalisés et met en avant ce qu'il apprécie particulièrement dans le travail de chacun. Il trouve le temps dans son agenda de faire un travail en face à face pour soutenir individuellement la progression de ses collaborateurs.

Sur quoi un manager peut-il s'appuyer pour développer ces 4 composantes du leadership « transformationnel » ?

Comme bien souvent, c'est tout autant à l'organisation de fournir la structure permettant de développer ce style de leadership qu'au manager de fournir un travail personnel.

Concernant l'organisation, il est très important que les managers bénéficient d'un parcours de formation suffisamment individualisé pour y développer ses qualités comportementales et éviter le piège d'intellectualisation du leadership. Il existe 4 outils, considérés par la recherche internationale comme les plus pertinents pour développer le leadership :

1. *l'assement center*, pour évaluer l'adéquation entre son comportement et des situations types de management ;
2. le 360°, pour évaluer la perception de son comportement par son environnement professionnel ;
3. le coaching, pour prendre du recul individuellement sur son style de leadership ;
4. le travail en co-développement avec des pairs, pour bénéficier de l'intelligence d'un collectif ayant connu les mêmes difficultés.

D'un point de vu individuel, le manager doit avoir en amont certaines qualités personnelles, pouvant être travaillées en coaching:

La gestion de son temps : savoir utiliser les nouvelles technologies pour automatiser des Temps de Prise de Recul (TPR) dans son agenda (par exemple, utiliser Outlook pour mettre en automatique une plage de 2h par semaine pour travailler sur sa stratégie managériale).

La patience : le leadership ne se décrète pas ; il se gagne dans le regard de l'autre. Cela nécessite donc de remettre en permanence le cœur à l'ouvrage pour améliorer son style. Comme un virtuose du piano ou un sportif de haut niveau, c'est le nombre d'heures d'entraînement et de plages de repos qui vont faire la différence.

La confiance en soi : au delà de l'estime de soi, c'est notre croyance dans notre capacité à atteindre nos objectifs qui maintient notre motivation. Les managers ayant des difficultés de leadership attribuent souvent leurs problèmes aux collaborateurs par manque de confiance dans leur propre marge de progression. Question : croyez vous dans votre capacité à devenir un leader « transformationnel » ?

En conclusion, n'oublions pas que le leadership et l'engagement sont contagieux et que notre capacité à développer un style « transformationnel » peut définir la culture d'engagement ou de désengagement présente dans l'entreprise. Un vrai leader nous donnera toujours envie de faire mieux et nous soutiendra dans cet objectif. C'est dans cette croyance et cette capacité à nous « transformer » que se construit le véritable engagement au travail.

Retrouvez nous sur www.midori-consulting.com