

LE GUIDE ESSENTIEL DES LEADERS SUR L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

Mythes et réalités avec Dr Susan David,
auteure du livre *Emotional Agility* et
psychologue à Harvard

SOMMAIRE

Notre experte	2
<i>Notre experte – Dr Susan David</i>	
La déconnexion	3
Les mythes sur l'engagement	4
La méthodologie du Dr Susan David	5
FACTEURS DE MOTIVATION CLÉS	
Facteur de motivation n°1	6
<i>Esprit d'équipe</i>	
Facteur de motivation n°2	7
<i>Travail stimulant</i>	
Facteur de motivation n°3	8
<i>Autonomisation</i>	
Un appel aux chefs d'entreprise	9
À propos de Virgin Pulse	10

NOTRE EXPERTE



DR SUSAN DAVID

Dr Susan David, Ph.D. est l'une des plus grandes intellectuelles au monde dans le secteur du management, une psychologue primée de la Harvard Medical School ainsi qu'une membre du Science Advisory Board du Virgin Pulse Institute.

Elle collabore fréquemment avec la Harvard Business Review, le New York Times, le Washington Post et le Wall Street Journal, en plus d'intervenir sur des stations de radio et des chaînes de télévision nationales.

Son nouveau livre encensé par la critique, *Emotional Agility*, présente le concept qui a été nommé « Management Idea of the Year » par la Harvard Business Review. Numéro 1 des ventes d'après le Wall Street Journal, *Emotional Agility* décrit les compétences psychologiques nécessaires pour s'épanouir dans le monde complexe et changeant dans lequel nous vivons aujourd'hui.



[Apprenez-en plus sur
Dr Susan David](#)

LA DÉCONNEXION

Dans le monde du travail moderne, qui se caractérise par une complexité accrue, une incertitude financière, une évolution rapide des technologies et une démarcation ambiguë entre vie personnelle et vie professionnelle, les niveaux d'engagement des employés à l'échelle mondiale semblent peu réjouissants. Gallup¹ indique que seulement 33 % des Américains se rendent au travail avec enthousiasme. À l'échelle mondiale, ce chiffre s'élève à seulement 13 %. Rien qu'aux États-Unis, les employés démotivés coûtent entre 450 et 550 milliards de dollars par an de productivité perdue.² Et d'après Deloitte, l'engagement a une incidence sur la croissance des revenus et la rétention, ainsi que sur plusieurs indicateurs de performance, notamment ceux concernant la productivité.³

Le Dr Susan David, l'une des plus grandes intellectuelles au monde dans le secteur du management, auteure du livre n°1 des ventes d'après le Wall Street Journal *Emotional Agility* et membre du Science Advisory Board du Virgin Pulse Institute, reconnaît la frustration exaspérante que les dirigeants et les responsables des RH ressentent lorsqu'ils sont confrontés à de telles statistiques :

« Trop souvent, ils reçoivent les données et se posent la question suivante : Que dois-je faire si mon équipe se sent démotivée ?

« Ils savent que l'engagement est important mais veulent comprendre, en tant que leaders au sein d'une entreprise, comment ils peuvent réellement avoir un impact sur le statu quo d'une manière significative et pratique. »

« Il est essentiel qu'ils continuent à aspirer à cela. Car tout ce qu'une entreprise tente de réaliser, de la croissance à l'orientation client - et en particulier la transformation culturelle, comme le confirme un rapport de McKinsey de 2017 sur ce thème - dépend de l'engagement et de l'adhésion des employés. »⁴

Développé exclusivement avec Dr David pour Virgin Pulse, ce guide propose des stratégies pratiques que les leaders peuvent employer pour avoir un impact réel sur l'engagement au sein de leur entreprise. Il fait tomber des mythes, puis aide les leaders à identifier et implémenter les moteurs clés de l'engagement et des hautes performances en s'appuyant sur les recherches du Dr David.

1. Gallup. *Reasons Why Employee Engagement Programs Fall Short*. Gallup. 2017. Disponible [ici](#).

2. Garman K. Sorenson S. *How to Tackle U.S. Employees' Stagnating Engagement*. Gallup. 2013. Disponible [ici](#).

3. Deloitte. *Engaging the Workforce*. Deloitte. 2016. Disponible [ici](#).

4. McKinsey. *The People Power of Transformation*. McKinsey. 2017. Disponible [ici](#).

LES MYTHES SUR L'ENGAGEMENT

D'après Dr David, un point de départ important est de définir ce qu'est – et ce que n'est pas – l'engagement des employés. « J'ai observé beaucoup de confusion autour de l'engagement », explique-t-elle. « De nombreux dirigeants se demandent comment améliorer l'engagement de leurs employés. Ils cherchent souvent des solutions rapides et faciles, mais il n'en existe malheureusement aucune. Il est important de dissiper cette idée fausse répandue, et les autres. »



MYTHE 1 : TOUT EST UNE QUESTION D'ARGENT

« De nombreux leaders pensent que l'engagement est une question d'argent », explique Dr David. « L'idée fausse est que si vous les payez davantage, vos employés seront plus engagés. Mes recherches en tant que consultante, réalisées dans des entreprises internationales d'au moins 18 000 employés, ont montré qu'environ 4 % seulement des employés considèrent leur salaire comme essentiel pour leur engagement.

« Cela ne veut pas dire que l'argent n'est pas important. Si les salaires des employés sont nettement inférieurs au taux du marché, ils se sentiront dévalorisés et cela affectera leur engagement. Mais

il est préférable de considérer le salaire comme un facteur d'hygiène pour l'entreprise : comme une base importante, mais qui ne suffit pas pour créer et maintenir l'engagement. D'après mes recherches, l'argent seul n'est pas la clé du succès. Il est extrêmement important de comprendre cela. »



MYTHE 2 : L'ENGAGEMENT PEUT ÊTRE INSCRIT DANS UNE DESCRIPTION D'EMPLOI

Pour Dr David, il est évident que l'engagement ne peut pas faire partie d'une description d'emploi : « L'engagement appartient à une personne et seulement à cette personne : l'employé. Il ne peut pas s'agir de l'exigence d'un dirigeant, mais c'est l'employé qui décide de s'engager. Tout ce que peuvent faire les dirigeants, c'est créer des circonstances qui favorisent l'engagement et dans lesquelles les employés veulent donner le meilleur d'eux-mêmes. »



MYTHE 3 : C'EST TRAVAILLER PLUS ! TRAVAILLER MIEUX ! TRAVAILLER PLUS VITE ! TRAVAILLER PLUS DUR !

« L'engagement comme moyen d'obtenir des efforts supplémentaires au profit de l'entreprise mais aux frais de l'employé est totalement de l'ordre du mythe », affirme Dr David. « Un engagement sain et efficace bénéficie autant à l'individu qu'à l'entreprise. Ce n'est pas un outil qui doit mener au surmenage. Dans les conditions adéquates, l'engagement a un impact sur les résultats commerciaux tout en contribuant au bien-être individuel. Lorsque les employés ont le sentiment de progresser et d'être efficaces, intéressés et stimulés, cela les aide à améliorer leur bien-être et leur vie personnelle, et à faire évoluer leur vie professionnelle. »

Alors, qu'est-ce que l'engagement ? « L'engagement des employés est une présence positive marquée par de l'énergie, ainsi que par un sentiment de dévouement et d'absorption. C'est lorsque les employés donnent le meilleur d'eux-mêmes et sont entiers au travail. »⁵

5. Citation : Dr Susan David, Ph.D. adapté à partir de Kahn (1990) et Schaufeli et al. (2002).

LA MÉTHODOLOGIE DU DR DAVID

Pour Dr David, une approche basée sur la qualité et l'ouverture d'esprit est essentielle pour comprendre ce qui motive réellement les employés. À propos de sa méthode, elle explique : « Tandis que les échelles d'engagement sont nombreuses et varient d'une entreprise à une autre, j'ai souhaité déterminer les facteurs essentiels – les fondamentaux humains "universels" intimement liés à l'engagement – et aller au-delà des statistiques et mesures conventionnelles. L'engagement est une expérience émotionnelle et profondément personnelle, et j'ai donc souhaité également comprendre ce qui le stimule à un niveau profondément personnel.

« Pour y parvenir, je suis allée dans des entreprises mondiales de différentes tailles, comptant souvent plus de 180 000 employés, et j'ai identifié celles qui sont les plus performantes en matière d'engagement, où les employés sont remarquablement motivés et donnent le meilleur d'eux-mêmes. Je leur ai ensuite posé la question suivante : "Qu'est-ce qui vous pousse à donner le meilleur de vous-même au travail ?"

« Après des transcriptions et analyses minutieuses, des thèmes psychologiques et des tendances relatives à l'engagement ont commencé à émerger.

« J'ai découvert des facteurs de motivation cruciaux et fondamentaux qui sont réels pour les employés indépendamment de leur situation géographique, de leur culture, de leur formation, de leur département au sein de l'entreprise ou de leur niveau professionnel. Ces facteurs sont incroyablement importants, et je souhaite en faire part aux leaders dans les moindres détails. »

FACTEUR DE MOTIVATION N°1 ESPRIT D'ÉQUIPE : DONNER AUX EMPLOYÉS UN SENTIMENT D'APPARTENANCE

« Le premier facteur de motivation, et également le plus important, est la création d'un esprit d'équipe, grâce auquel les employés sont en mesure de joindre activement leurs efforts pour atteindre leurs objectifs », explique Dr David. « Cela est révélateur de l'importance du sentiment psychologique d'appartenance. Si vous aidez les individus au sein de votre équipe à se sentir considérés pour ce qu'ils sont, ils auront le sentiment de pouvoir être entiers et donner le meilleur d'eux-mêmes. Cela s'accompagnera d'un sentiment d'inclusion et de liberté d'expression, en plus de créer une vision et une feuille de route communes sur la manière dont chaque personne doit travailler pour atteindre les objectifs de l'équipe.

« Une dose saine de divertissement est également importante. Vous devez vous efforcer d'être un leader capable de créer un sentiment de légèreté et de liberté correspondant à votre entreprise et à ses valeurs culturelles.

« Ne tenez pas pour acquis que si vous les poussez juste un peu plus, vos employés seront plus performants. Cela pourrait devenir contre-productif. Et mes recherches suggèrent que ce qui motive en réalité les employés à être plus productifs est une atmosphère détendue et amicale propice à la création de liens personnels, à davantage de collaboration et à un dialogue constructif dans les situations conflictuelles. »

○ ESPRIT D'ÉQUIPE : MODE D'EMPLOI

- **Recrutez des personnes qui correspondent aux valeurs partagées et à l'éthique de travail de votre équipe.**
- **Célébrez les jalons, les objectifs atteints et les réussites collectives de votre équipe.**
- **Cherchez des occasions de créer des liens personnels à travers la collaboration, l'écoute et le coaching.**
- **Accompagnez votre équipe émotionnellement, et pas seulement physiquement.**
- **Prenez le travail au sérieux, mais pas vous-même.**

N'oubliez pas que la création d'un esprit d'équipe n'a rien à voir avec un comportement puéril ou le fait d'obliger les gens à s'amuser. Il s'agit au contraire de célébrer les jalons et de faire des choses qui sont en phase avec les valeurs et les objectifs de l'entreprise.

FACTEUR DE MOTIVATION N°2 TRAVAIL STIMULANT : POUSSER SES EMPLOYÉS AUX LIMITES DE LEURS CAPACITÉS

À propos de l'engagement, Dr David souligne à quel point il est important pour les leaders de trouver l'équilibre délicat entre des employés qui s'ennuient et des employés surchargés. « Il existe un espace critique dans la psychologie de l'individu qui se nourrit de la progression et du développement », déclare-t-elle. « Cet espace est décrit dans le livre *The Progress Principle*, qui montre que les personnes les plus performantes sont celles qui progressent en permanence.⁶

« Le problème, c'est que lorsque des employés occupent le même poste pendant longtemps, les compétences qu'ils utilisent au quotidien ne se développent pas véritablement. Ils commencent alors à se sentir surcompétents, et cela constitue un facteur de risque réel de démotivation. Les employés s'ennuient et ont l'impression qu'aucune croissance n'est possible dans leur carrière et dans leur vie.

« La surcharge est cependant aussi risquée. La surcharge survient lorsque des employés ont l'impression d'être en permanence jetés dans l'arène sans aucun soutien et qu'ils doivent toujours avancer à tâtons jusqu'au prochain changement, jusqu'au prochain projet, jusqu'au prochain renouvellement de stratégie et ainsi de suite. Cela est vécu comme une expérience très stressante et les employés ne parviennent jamais à atteindre un lieu de compétence, où ils peuvent garder fermement les pieds sur terre.

« L'équilibre entre surcharge et surcompétence est le point idéal de l'engagement. Et pour cela, il faut d'abord se poser la question suivante : "Chaque membre de l'équipe travaille-t-il aux limites de ses capacités ?" »

○ TRAVAIL STIMULANT : MODE D'EMPLOI

- **Multipliez les communications inter-départementales afin que vos employés puissent développer leur réseau et leur apprentissage.**
- **Identifiez les occasions de faire tourner et de développer les postes, y compris au sein de l'équipe de direction et pour les employés en contact avec vos clients.**
- **Impliquez-vous dans l'enseignement d'un sujet ou dans la conduite d'une partie d'une réunion ou d'une session de travail.**
- **Développez les compétences grâce à la collecte des connaissances et au partage des opportunités en interne.**
- **Acceptez le fait qu'il est possible d'apprendre de ses erreurs.**

N'oubliez pas que quand les gens essayent de nouvelles choses, ils font des erreurs. Créez une mentalité de « haute voltige avec filet » qui permet à vos employés de prendre des risques, tout en se sentant suffisamment soutenus pour apprendre de leurs erreurs.

6. Teresa Amabile et Steven Kramer. *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press. 2011

FACTEUR DE MOTIVATION N °3 AUTONOMISATION : AIDER SES EMPLOYÉS À FORGER LEUR EXPÉRIENCE

D'après Dr David, il est essentiel de donner aux employés un degré de contrôle sur leur vie professionnelle afin de s'assurer qu'ils sont motivés. « Les employés perdent leur motivation lorsque leurs niveaux d'autonomie et de responsabilité sont micro-gérés au travail. Cela correspond à la théorie de l'auto-détermination, détaillée dans un programme de recherche en psychologie établi qui identifie le besoin d'autonomie de l'être humain.⁷

« Il est extrêmement important pour les leaders de comprendre ces thèmes de recherche en psychologie et en engagement, et de viser en priorité à aider les gens – autant que possible – à forger la manière dont ils travaillent.

« Cela rend l'environnement de travail personnel plutôt qu'imposé. Et même si la hiérarchie existera toujours au sein des entreprises, d'après mon expérience, les équipes hautement engagées sont celles qui fonctionnent de manière ouverte et inclusive, et qui permettent à tous les employés d'avoir un impact. »

○ AUTONOMISATION : MODE D'EMPLOI

- **Créez un environnement de travail qui invite à la discussion et à la collaboration au lieu de dicter des plans de travail.**
- **Simplifiez les structures organisationnelles ou affinez les équipes afin de permettre davantage d'accessibilité et de faciliter la collaboration.**
- **Concentrez-vous sur les résultats plutôt que sur le temps de présence et en contact direct.**
- **Donnez à vos employés la liberté de choisir leur propre voie afin d'atteindre leurs objectifs.**

N'oubliez pas d'être un leader capable de donner et qui montre l'exemple en matière de flexibilité.

7. Positive Psychology Program. *What is Self-Determination Theory?* Positive Psychology Program. 2017. [Disponible ici](#)

UN APPEL AUX CHEFS D'ENTREPRISE

En guise de conclusion, Dr David donne à réfléchir aux leaders. « Collectivement, les statistiques mondiales sur l'engagement comme celles publiées par Gallup citées au début de ce guide sont décourageantes. Je prédis que ces statistiques vont même s'empirer étant donné les défis auxquels de nombreuses entreprises sont confrontées : des niveaux de complexité sans précédent, l'évolution rapide des technologies et la mondialisation. Tous ces éléments mettent le système sous pression. Et ils peuvent entraîner des problèmes culturels intangibles comme le fait que l'engagement semble accessoire, difficile à gérer et, au bout du compte, laissé de côté.

« Je dirais toutefois que cela fournit une opportunité encore plus grande de reconnaître le lien humain et d'être le leader que vous souhaitez le plus être. Du point de vue managérial,

l'engagement des employés commence par votre humanité, votre compassion et votre engagement à vous assurer que chacun donne le meilleur de soi-même. Si vous pouvez faire cela, alors vous avez déjà franchi un obstacle majeur à l'engagement.

« Vous faites ainsi comprendre à vos employés que vous les voyez, que vous vous souciez d'eux et que vous êtes prêt à investir dans leur bien-être. Dans cet environnement, les individus deviennent plus attentifs à leur bien-être et à leur stress, et sont mieux équipés pour les gérer. Cela crée une situation dans laquelle ils se rendent au travail engagés, concentrés et en phase avec leurs valeurs.

« C'est bon pour eux, et c'est bon pour l'entreprise. »

○ LA DIFFÉRENCE VIRGIN PULSE⁶

46%

des employés sont plus engagés au travail grâce à Virgin Pulse

36%

des employés inscrits au programme Virgin Pulse sont plus susceptibles de rester au sein de leur entreprise

67%

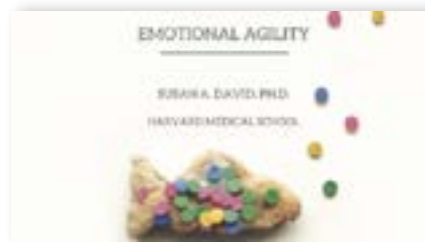
des employés affirment que Virgin Pulse a fait de leur entreprise un meilleur lieu de travail

49%

des employés signalent une productivité accrue après avoir utilisé Virgin Pulse

6. Enquête auprès des membres de Virgin Pulse 2016.

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES



Dr Susan David à propos de l'agilité émotionnelle

Get Unstuck, Embrace Change,
and Thrive in Work and Life

[En savoir plus](#)



E-book comprenant des études de cas sur la culture et l'engagement

[En savoir plus](#)



Livre blanc sur l'engagement – Dr. David Batman

Comment une culture de santé peut favoriser
un meilleur engagement et une plus grande
motivation de votre personnel

[En savoir plus](#)

Ressources supplémentaires

[En savoir plus](#)

À PROPOS DE VIRGIN PULSE

Virgin Pulse, qui fait partie du célèbre groupe Virgin de Sir Richard Branson, aide les employeurs à constituer des effectifs plus heureux, en meilleure santé et en fin de compte plus productifs sous tous les aspects de leur vie personnelle et professionnelle.

La plateforme « mobile first » moderne de la société offre une expérience utilisateur personnalisée qui se base sur la ludification pour motiver les utilisateurs à créer des habitudes inspirant des changements significatifs et mesurables parmi tous les individus et dans l'ensemble des entreprises.

En aidant les employés à prospérer au travail et dans tous les aspects de la vie, Virgin Pulse aide à changer les vies et les entreprises pour de bon.

Contrairement aux solutions de santé des employés qui ont une portée très limitée, les solutions de Virgin Pulse couvrent l'ensemble du spectre du bien-être, du bien-être traditionnel au bien-être stratégique, offrant aux entreprises des solutions qui leur sont adaptées pour aujourd'hui et pour demain.

Plus de 2 500 sociétés figurant aux palmarès Fortune 500 et « Best Places to Work » ont choisi les solutions de Virgin Pulse pour motiver leurs effectifs et faire progresser leurs activités.

POUR EN SAVOIR PLUS, RENDEZ-VOUS SUR :

virginpulse.com

globalchallenge.virginpulse.com

