

## Introduction

**« Pourquoi est-ce que je me défonce pour un patron qui ne sait même pas qui je suis, ce que je veux ou ce que je peux faire pour l'organisation ? »**

Voilà la réflexion que font vos employés de nouvelle génération en arrivant au travail chaque jour. À titre de gestionnaire, si vous voulez générer davantage d'engagement au sein de votre équipe, vous devrez mettre en place des pratiques pour mieux connecter avec chacun de ses membres et éviter de passer pour un patron menteur.

Être, avoir ou faire ? Les sages disent que le travail, ce n'est pas simplement ce que nous *faisons* à longueur de journée ou les *avoirs* que nous en tirons, mais bien ce que nous *sommes* à travers ce travail. Pourtant, les cent patrons les mieux payés au pays ont empoché en moyenne 40 000 \$ par jour l'an dernier, soit l'équivalent du salaire moyen de 174 employés. Privilégient-ils vraiment l'*être* face à l'*avoir* ? Avouez qu'il y a lieu d'en douter.

Ne nous racontons pas d'histoire, tout le monde sait bien que votre job de gestionnaire ne vous rapporte pas des millions par année. Ce n'est pas le chiffre qui est important,

mais le principe du chacun-pour-soi. Les organisations et leurs patrons pensent plus à créer de la richesse pour eux que pour leurs employés et ces derniers ne voient plus dans leur travail que l'aspect mercantile : « Tant qu'à me faire suer ici, ça va leur coûter un bras... » Le bras en question pouvant être de vouloir plus d'argent, d'en faire le strict minimum, d'utiliser à outrance le matériel ou les avantages mis à sa disposition, etc. Lorsqu'on tombe dans cette dynamique transactionnelle, tout devient mesuré et calculé et on s'éloigne de la passion qui nous pousse à nous investir au travail. Adieu engagement...

Quels sentiments provoque cet écart grandissant du partage de la richesse entre les patrons et les gens « normaux » comme vos employés ? De l'envie ? Du dégoût ? De l'injustice ? Chose certaine, cela n'éveille sûrement pas l'engagement à vouloir s'investir dans son travail pour enrichir encore davantage un patron déjà trop grassement payé. Il reste alors deux options. Soit l'employé continue à *faire* son petit train-train quotidien en espérant un jour avoir ce qui le rendra heureux ou soit qu'il trouve une nouvelle motivation dans son travail qui se situe davantage au niveau de l'*être*, de la réalisation de soi.

Désabusé face à l'héritage laissé par l'adulation de la quête de la richesse matérielle (familles éclatées, endettement, pollution, etc.) l'employé de nouvelle génération se tourne maintenant vers la quête de sens. Puisque nous passons la majeure partie de notre vie active au travail, ce dernier pourrait contribuer à donner un sens à notre vie. À condition bien sûr qu'il n'y ait pas de contradiction entre nos idéaux personnels et ceux de l'organisation dans laquelle on travaille...

Que vos employés soient de la génération café ou qu'ils soient plus de la génération « *Red Bull*® », vous savez que dans les deux cas, l'effet énergisant que ces boissons procurent s'estompe éventuellement. Il faut donc fournir à vos employés des occasions de découvrir une source de stimulation qui soit davantage intrinsèque plutôt qu'ils ne deviennent complètement junkie d'un breuvage quelconque. Dans un contexte de gestion multigénérationnelle ou multiculturelle, il est de plus en plus vrai que les différences sont davantage individuelles et donc, les stimuli aussi. On ne trouve pas le bonheur et la motivation à l'extérieur de soi.

Si la prospérité d'une entreprise dépend du bonheur de ses employés, vous aurez, comme gestionnaire, un double but : le bonheur de vos employés et la prospérité de votre organisation. Est-ce compatible ou contradictoire pour vous ? Dans quel ordre placerez-vous ces buts ? Vous devinez que cette question est un piège puisque l'une appelle l'autre comme qui vient avant : la poule ou l'oeuf ? Plus vos employés seront heureux au travail, plus à long terme votre entreprise prospérera. Et plus votre entreprise prospérera, plus vos employés auront le goût d'y collaborer et de s'y investir. Vous souvenez-vous de la vieille pub de saucisses hot-dog : « Plus de gens en mangent parce qu'elles sont plus fraîches, elles sont plus fraîches parce que plus de gens en mangent ! »

C'est la même synergie qui existe entre votre gestion et vos résultats. De la même façon que l'employé en quête de la job parfaite doit déterminer qui il est et ce qu'il veut avant de passer à l'action, vous devrez aussi vivre le même cheminement comme entreprise. Ainsi, votre organisation, et vous-même comme gestionnaire, devez bien définir qui vous êtes, ce que vous voulez et ce qu'il y a à faire pour

devenir ce que vous rêvez d'être. Avoir ce que vous voulez avoir deviendra une conséquence de ce qui précède et non un but. Votre réussite passe inévitablement par votre bonheur et celui de votre équipe.

Alors, comment répondre aux nouvelles attentes des travailleurs et redonner un sens au travail ? C'est ce que nous allons explorer en répondant à dix questions fondamentales que se posent vos employés et en découvrant des pratiques génératrices d'engagement concrètes pour rebâtir une relation de confiance et redonner du cœur à l'ouvrage. Êtes-vous prêt à faire face au détecteur de mensonges ?

**Bien que nul ne peut revenir en arrière et effectuer un tout nouveau début, tout le monde peut commencer dès maintenant à créer une toute nouvelle fin.**

*Carl Bard*