

# L'ENGAGEMENT ET LE LEADERSHIP AU FÉMININ

« L'engagement est la voie royale non pas pour en obtenir plus des gens, mais plutôt pour tirer un meilleur parti de leurs efforts et de leurs contributions en les "branchant" plus étroitement sur les besoins de l'entreprise et en mettant en valeur leur véritable potentiel. » [Savard, 2011]

## ? 3 FORMES D'ENGAGEMENT ?

1

### L'ENGAGEMENT AFFECTIF

Basé sur le niveau d'attachement envers l'organisation, qui entraîne un lien d'identification aux valeurs et aux objectifs de l'organisation.

2

### L'ENGAGEMENT NORMATIF

Basé sur le niveau de loyauté envers l'entreprise ainsi qu'un sentiment de dette morale envers elle.

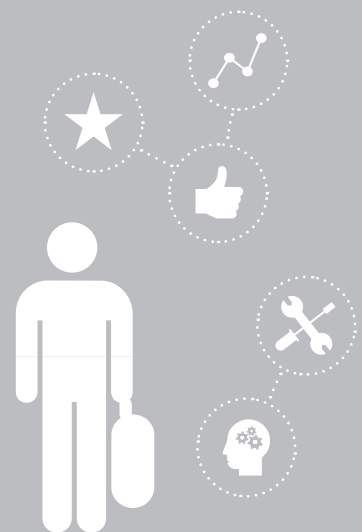
3

### L'ENGAGEMENT DE CONTINUITÉ

Basé sur le niveau de loyauté envers l'entreprise ainsi qu'un sentiment de dette morale envers elle.

## CARACTÉRISTIQUES D'UN EMPLOYÉ ENGAGÉ [Lanciault, 2013]

01. Apporte de nouvelles idées
02. Cherche à améliorer son travail, son département, l'organisation
03. Passionné et enthousiaste
04. Prend des initiatives
05. Curieux et désireux d'apprendre
06. Supporte ses collègues, offre son aide
07. Dépasse les attentes de façon constante
08. Trouve des solutions
09. Optimiste et souriant



# ? POURQUOI INVESTIR DANS L'ENGAGEMENT DE SES EMPLOYÉS ?

En plus de permettre une meilleure rétention des employés, un haut niveau d'engagement entraîne davantage d'innovation, une meilleure satisfaction des clients, plus de productivité, une plus grande performance financière, ainsi qu'une réduction des conflits. [Despatie et Dupuis, 2012; Soieb, A. Z. M. et al., 2013]

## 01 LES LEVIERS DE L'ENGAGEMENT

Des facteurs individuels (personnalité, besoins et objectifs personnels, valeurs) ainsi que des facteurs liés à l'environnement de travail et à l'organisation peuvent affecter le niveau d'engagement des employés.

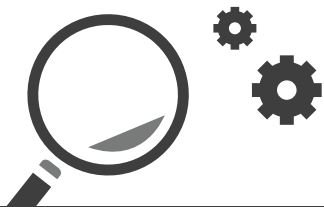
[Schippmann, 2010; Despatie et Dupuis, 2012]

L'importance que revêt chaque élément varie selon qu'une personne est davantage motivée par le développement de sa carrière, par des considérations monétaires et de pouvoir, ou par un besoin d'équilibre. [Schippmann, 2010]

Les leviers de l'engagement ne seront donc pas nécessairement les mêmes pour l'ensemble des employés de l'entreprise.

01. La rémunération directe et variable (ex. récompenses alignées avec les valeurs, rémunération juste et équitable)
02. La relation avec le supérieur immédiat
03. La relation avec les collègues de travail
04. Les opportunités de croissance personnelle et professionnelle
05. Le soutien au travail
06. Le degré d'autonomie
07. La correspondance entre le travail et les attentes
08. La flexibilité des horaires ou aménagements de travail
09. Les conditions de travail (ex. heures de travail, % de mobilité requise, etc.)
10. Le niveau de confiance envers la direction
11. Le niveau de confiance envers la réussite de l'entreprise (ex. la stratégie assure la compétitivité)
12. La fierté envers l'organisation
13. L'importance accordée à la qualité et au service à la clientèle

## 02 ÉVALUER ET FAIRE UN SUIVI DU NIVEAU D'ENGAGEMENT



L'entreprise peut effectuer un **sondage d'engagement** auprès de ses employés, pour mieux cerner les problématiques et mettre en place ou revoir des programmes qui favoriseront l'engagement de ses employés. Ceux-ci incluent les programmes de rémunération, d'évaluation de la performance, de recrutement, ainsi que les programmes de rétention et de développement.

Certains indicateurs de performance peuvent aider à diagnostiquer une baisse du niveau d'engagement des employés : le taux de roulement, le taux d'absentéisme, le taux de rendement, le nombre et le taux d'actualisation des suggestions, le nombre d'accidents et de maladies professionnelles. [Savard, 2011]

Certaines situations sont aussi à surveiller : telles que l'arrivée d'un nouveau patron, le départ d'un mentor ou d'un ami, une hausse importante de la charge de travail ou du nombre de déplacements. [Schippmann, 2010]

Les gestionnaires doivent donc effectuer un suivi de ces indicateurs et être à l'affût de tels changements.

# 03

## EST-CE QUE LE TYPE DE LEADERSHIP A UN IMPACT SUR L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS ?

Les recherches récentes sur le leadership s'intéressent particulièrement à deux types de leadership : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Bien que le leadership transactionnel puisse être approprié dans certains contextes, le leadership transformationnel favorise davantage l'engagement des employés envers leur équipe de travail, leurs collègues et l'organisation.

### RÉSULTAT D'ÉTUDE INTÉRESSANT :

Le leadership des femmes est perçu par leurs pairs et leurs subordonnés comme reflétant davantage les caractéristiques propres au leadership transformationnel.

[Alimo-Metcalfe, 2007]



### CARACTÉRISTIQUES DU LEADER TRANSACTIONNEL

01. Agit directement sur les intérêts personnels des employés
02. Établit ses objectifs, ses attentes
03. Donne régulièrement du *feed-back*
04. Récompense ou punit en fonction de la performance de l'employé

### CARACTÉRISTIQUES DU LEADER TRANSFORMATIONNEL

01. Charismatique, visionnaire, modèle à suivre
02. Prête attention aux besoins de chacun
03. Favorise le dépassement de soi chez ses employés, pour le bien de l'organisation
04. Partage ses valeurs et objectifs
05. Transmet une vision claire et partagée de la mission de l'organisation
06. Donne du sens au travail de ses employés
07. Encourage la créativité et l'innovation
08. Agit comme coach / mentor

[Inspiré de : Alimo-Metcalfe, B. (2007) et Tremblay, M. et al. (2005)]

# 04

## DES PISTES POUR FAVORISER LE LEADERSHIP AU FÉMININ DANS LE SECTEUR DES TIC

En plus de promouvoir une culture organisationnelle et des programmes qui offrent des chances égales aux femmes et aux hommes, voici quelques suggestions d'actions que les organisations du secteur des TIC peuvent mettre en œuvre afin de bénéficier davantage du potentiel féminin dans des positions de leadership :

01. Démontrer un engagement clair de la direction envers l'équité, former le personnel concernant la discrimination basée sur le sexe, et responsabiliser les gestionnaires face aux objectifs d'équité
02. Mettre en place des programmes favorisant un meilleur équilibre travail-vie personnelle (ex. télétravail, horaire flexible, garderie en milieu de travail)
03. Réévaluer le ratio hommes-femmes au sein de l'équipe de direction afin de mieux répondre aux besoins de l'organisation (ex. Est-ce qu'un point de vue féminin au sein de l'équipe pourrait être avantageux pour l'organisation ? Aiderait-il à mieux comprendre la clientèle féminine ?)
04. Investir dans l'éducation et le développement des femmes en TIC (ex. bourses d'études, stages, ententes avec des institutions pour élaborer des programmes, groupes de co-développement)





Une mise en garde s'impose, puisque les personnes qui désirent limiter le temps consacré au travail au profit de la vie familiale (le plus souvent des femmes) risquent à tort d'être perçues comme étant moins engagées que les autres.

[Chasserio, 2006]

## SOURCES ET OUTILS DE RÉFÉRENCES



### RESSOURCES TECHNOCOMPÉTENCES

Guide de gestion des ressources humaines :

<http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/guides-et-outils/guide-de-gestion-des-ressources-humaines>

Guide des meilleures pratiques d'embauche, d'accueil et d'intégration des professionnels immigrants en TIC :

<http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/guides-et-outils/guide-des-meilleures-pratiques-d'embauche-d'accueil-et-dint%C3%A9gration-des>

### SOURCES ET RESSOURCES UTILES

Alimo-Metcalfe, B. (2007). « Les sexes et le leadership : un plafond de verre ou de béton armé ? », *Télescope*, Vol. 13, No. 4, p. 14-41

Bastedo, R. (2011). « Q&A: Why is there a dearth of women on high-growth technology startup teams? », *The Open Source Business Resource*, Juillet, p. 37-40

Chasserio, S. (2006). « La difficile conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée dans les entreprises québécoises de services technologiques aux entreprises : Organisation du travail par projets, Gestion des ressources humaines et Effets de genre » (Thèse de doctorat), Université du Québec à Montréal – École des sciences de gestion

Crawford Hampel, E. (2015). « Misconceptions still holding women back in the workplace: survey », *Business Vancouver*, 18 nov. 2015, [en ligne]  
<https://www.biv.com/article/2015/11/misconceptions-still-holding-women-back-workplace/>

Despatie, F. et Dupuis, M.-A. (2012). « Comprendre les nouvelles règles de l'engagement : une source d'avantage concurrentiel », Le coin de l'expert, site internet de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, [en ligne]  
<http://www.portailrh.org/expert/ficheSA2.aspx?p=494495>

Fortier, I. (2008). « Les femmes et le leadership », *Gestion*, Vol. 33, No. 3, p. 61-67

Lanciault, M.A. (2013). « Mais qu'est-ce que l'engagement des employés », [en ligne]  
<http://inspiromedia.ca/mais-quest-ce-que-lengagement-des-employes/>

Lee-Gosselin, H. et Ann, H. (2012). *Où sont les femmes dans la direction des organisations ?* Québec : Université Laval, [en ligne]  
[https://www.chaireclairebonenfant.ulaval.ca/sites/chaireclairebonenfant.ulaval.ca/files/f\\_doc\\_synthese\\_femmes.pdf](https://www.chaireclairebonenfant.ulaval.ca/sites/chaireclairebonenfant.ulaval.ca/files/f_doc_synthese_femmes.pdf)

Savard, A. (2011). « De la mobilisation à l'engagement : un passage à votre portée ! », Le coin de l'expert, site internet de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, [en ligne]  
<http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=426159>

Schippmann, J. (2010), « Employee Engagement: A focus on leaders », in *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, Jossey-Bass (San Francisco) p. 439-459

Soieb, A. Z. M., Othman, J., & D'Silva, J. L. (2013). « The effects of perceived leadership styles and organizational citizenship behaviour on employee engagement: The mediating role of conflict management », *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 8, p. 91-99

Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Marie-Ève Lapalme, & Doucet, O. (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, Vol. 30, No. 2, p. 69-78

Vandenberghe, C. (2004). « Conserver ses employés productifs : Nature du problème et stratégies d'intervention », *Gestion*, Vol. 29, No. 3, p. 64-72.