
LE SENTIMENT D'APPARTENANCE ET L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL... COMMENT LE DEVELOPPER...

Pierre DuBois Ph.D.¹, Associé principal de P. DUBOIS & ASSOCIES, CANADA

D'après nos études, les entreprises performantes peuvent compter sur l'engagement indéfectible de plus de 90% de leur personnel. La moyenne des entreprises se situe à 73%. Les entreprises à problèmes obtiennent généralement des résultats inférieurs à 60%.

Quel est le pourcentage d'employés et de cadres vraiment engagés et mobilisés au sein de votre entreprise ?

Les entreprises performantes partagent la caractéristique et la capacité de développer chez le personnel un sentiment d'appartenance, un engagement, un état de mobilisation élevé qui se traduisent par un rendement supérieur. Hermann Simon, après avoir étudié attentivement des PME performantes, concluait dans l'édition d'avril 1992 du Harvard Business Review que « la stratégie de niche, l'intégration du marketing et de la technologie, la relation de partenariat avec les clients et l'identification du personnel à l'entreprise » constituaient les principaux facteurs de compétitivité de ces entreprises.

Nous avons nous-mêmes répertorié et examiné plus de 3,000 études récentes qui portent sur les effets individuels et organisationnels du sentiment d'appartenance et de l'engagement organisationnel. Ces études ont été effectuées aux Etats-Unis, en Europe et en Asie. Elles nous apprennent que le sentiment d'appartenance et l'engagement présente un impact important sur le rendement au travail, la réalisation du plan stratégique, le respects des normes et des règles, la présence au travail, la résistance au stress, l'estime de soi et l'ouverture au changement. Cette dernière constatation revêt une importance particulière et permet de comprendre le phénomène de l'adaptation ou de la résistance au changement. Plus le personnel est identifié et engagé à l'égard de l'entreprise, plus il est flexible et accepte le changement.

Combien de fois avons-nous entendu la réflexion suivante: « Nous avons tout essayé... des cercles de qualité à la réingénierie en passant bien sûr par la qualité totale... et nous sommes toujours au même point!... peut-être qu'avec ISO...». Effectivement, le taux de réussite de ces programmes même déguisés en démarche ou en processus est très faible, soit dans les 15 à 20%. Pourquoi ? Nos recherches montrent qu'il faut au moins 80 % du personnel bien

¹ Pierre DuBois a obtenu un doctorat en psychologie industrielle de l'Université de Montréal en 1971. Après avoir oeuvré à titre d'associé pendant de nombreuses années dans une firme nationale de conseillers en gestion, il fonde en 1986 son propre cabinet conseil Pierre DuBois et Associés, Psychologues industriels conseils Inc. Cette société se spécialise dans le design et la réalisation d'interventions majeures de développement organisationnel et d'optimisation de la culture organisationnelle d'entreprises.

identifié à l'entreprise pour réussir la qualité totale, la réingénierie ou encore la réorganisation du travail.

Mais comment développer le sentiment d'appartenance et l'engagement du personnel ? Quels sont les aspects de la gestion des entreprises qui contribuent le plus au développement d'un sentiment d'appartenance et d'un engagement forts chez le personnel ? Est-ce la rémunération ou encore une supervision compétente ? Est-ce que de bonnes communications influencent le sentiment d'appartenance et l'engagement ?... et les relations entre les collègues de travail ?...

Nous pouvons maintenant répondre d'un manière sûre à ces questions.

UN PROGRAMME DE RECHERCHE INTERNATIONALE

Depuis une dizaine d'années, notre société a réalisé plus de 40 interventions majeures de développement organisationnel auxquelles participèrent plus de 11,000 cadres et employés d'entreprises Québécoises, américaines et européennes. Ces interventions se fondent sur un modèle théorique de développement organisationnel inspiré des travaux de French et Caplan et sur un questionnaire valide et exhaustif de diagnostic organisationnel. Ce questionnaire mesure des comportements organisationnels, comme le sentiment d'appartenance et l'engagement, la satisfaction générale, la motivation au travail et les perspectives d'avenir, et près d'une trentaine de facteurs reliés à la perception de la tâche, des pratiques et du style de gestion de l'entreprise. Le tableau 1, à la page suivante, présente la nomenclature des facteurs de gestion que nous mesurons habituellement par questionnaire.

Notre stratégie générale consiste essentiellement à identifier, avec des techniques statistiques corrélationnelles, les facteurs de gestion qui ont un impact sur chacun des comportements organisationnels. Cette stratégie permet ainsi de concevoir et de mettre en place des actions très efficaces de développement organisationnel.

Nous pouvions donc, en examinant les résultats statistiques de ces 40 études et en suivant une méthodologie rigoureuse dont la description déborde nettement le cadre de cet article, identifier le cas échéant les facteurs de gestion universels responsables du développement d'un sentiment d'appartenance et d'un engagement élevés chez le personnel.

Nous avons d'abord établi des critères très sévères de sélection de ces facteurs de gestion. Ainsi, pour qu'un facteur de gestion soit retenu comme facteur universel de développement du sentiment d'appartenance et de l'engagement, il lui fallait respecter les critères suivants:

- être associé au sentiment d'appartenance et à l'engagement à un seuil de signification statistique très élevé ($p < ,001$);
- se retrouver dans plus de 50 % de nos études et toucher plus de 50 % des participants de toutes nos études, c'est-à-dire 5 500 personnes;
- être universel, c'est-à-dire se retrouver dans nos études québécoises, américaines et européennes et dans les entreprises manufacturières et de services de toute taille.

Tableau 1

Nomenclature des facteurs de gestion mesurés par questionnaire

- | | |
|--|--|
| • Avancement et carrière | • Gestion de la qualité |
| • Clarté de la tâche | • Image publique de l'entreprise |
| • Collaboration interdépartementale | • Information sur l'entreprise |
| • Complexité de la tâche | • Mobilisation du personnel |
| • Conditions d'emploi | • Monotonie du travail |
| • Conditions physiques de travail | • Organisation du travail |
| • Conflit de rôles | • Relations avec les collègues |
| • Considération et respect | • Relations avec le supérieur immédiat |
| • Danger au travail | • Rémunération |
| • Développement des ressources humaines | • Souci des coûts |
| • Supervision | • Efficacité administrative |
| • Souci de la productivité | • Equipement de travail |
| • Souci de la qualité et du service à la clientèle | • Gestion du personnel |
| • Travail en équipe | |
-

LES SIX FACTEURS DE GESTION RESPONSABLES DU SENTIMENT D'APPARTENANCE ET DE L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL

L'application de cette grille de critères aux résultats de nos 40 études nous ont permis d'identifier six facteurs de gestion qui entraînent un sentiment d'appartenance et un engagement élevés, en Amérique du Nord comme en Europe, dans les grandes sociétés comme dans les petites, chez les employés comme chez les cadres, dans les entreprises manufacturières comme dans les entreprises de service. Le coefficient de corrélation multiple de ces six facteurs de gestion avec le sentiment d'appartenance et l'engagement s'élève à 0,80, ce qui est très élevé. Ces résultats représentent une découverte majeure pour les gestionnaires et les dirigeants qui désirent améliorer le sentiment d'appartenance et l'engagement de leur personnel et la performance de leur entreprise.

Ces facteurs de gestion responsables du développement du sentiment d'appartenance et de l'engagement du personnel sont, par ordre décroissant d'importance:

- la perception de **respect** et de **considération** par l'employé et le cadre de la part de ses supérieurs
- la perception que l'entreprise accorde beaucoup d'importance à la qualité et au **service à la clientèle**
- une **tâche** et des **responsabilités claires**
- une **tâche stimulante**
- la qualité de **l'information** diffusée au personnel sur les orientations et sur les activités de l'entreprise
- la perception **d'efficacité administrative**

Le tableau 2 présente le coefficient de corrélation moyen de chacun de ces facteurs de gestion avec le sentiment d'appartenance et l'engagement du personnel.

Tableau 2

Coefficient de corrélation (r) moyen entre chacun des facteurs de gestion responsable du sentiment d'appartenance et le sentiment d'appartenance

FACTEUR DE GESTION	r moyen
• Respect et considération	0,60
• Souci de la qualité et du service	0,52
• Clarté de la tâche	0,40
• Tâche stimulante	0,27
• Information sur l'entreprise	0,25
• Efficacité administrative	0,23

Examinons brièvement chacun de ces six facteurs de gestion.

Respect et considération

La perception de respect et de considération a un impact critique sur le sentiment d'appartenance et l'engagement du personnel. Il est donc impossible de développer un sentiment d'appartenance élevé et de mobiliser le personnel, si ce dernier ne se sent pas considéré, respecté et valorisé par ses supérieurs et par l'organisation qui l'emploie. C'est un facteur incontournable.

Mais comment améliorer la perception de respect et de considération ?

L'amélioration de la perception de respect et de considération ne peut guère se réaliser à coup de «programmes». Elle doit faire l'objet d'une stratégie complexe qui devra prendre en considération les pressions externes exercées sur l'organisation (clients, siège social, investisseurs, etc.), les valeurs personnelles des membres de la direction et de l'encadrement,

l'historique, la culture, la structure, les politiques et les pratiques de gestion de l'entreprise. L'amélioration de ce facteur de gestion exige un engagement total de la part de tous.

Il convient de mentionner que le FEED-BACK 360² constitue un outil intéressant pour modifier en profondeur les attitudes et les comportements des dirigeants et du personnel et développer une culture organisationnelle valorisante.

Qualité et service à la clientèle

La perception que l'entreprise accorde de l'importance à la qualité de ses produits ou de ses services et au service à la clientèle contribue de façon importante au développement d'un sentiment d'appartenance et d'un engagement élevés chez le personnel.

Comme on peut le constater, le personnel a tendance à s'identifier à une organisation qui le respecte et qui respecte également les clients.

La Qualité totale a certes contribué à la conception de programmes d'amélioration de la qualité et du service à la clientèle dont la valeur technique est indéniable. Il importe désormais d'implanter ces programmes dans le contexte d'une stratégie qui vise au développement d'un sentiment d'appartenance et d'un engagement élevés chez le personnel de tous les niveaux.

Clarté de la tâche

La clarté de la tâche qu'exécute le personnel a un impact positif sur le développement du sentiment d'appartenance et de l'engagement. Ce résultat ne fut pas sans nous causer une certaine surprise, car nous n'avions pas envisagé son importance.

Il convient de noter que la clarté de la tâche se réfère, dans le contexte de nos études diagnostiques, à la précision de la communication des attentes du supérieur immédiat à l'égard des assignations qu'il donne à ses subordonnés, et non à une description détaillée de tâches.

La formation des cadres en techniques de supervision, de leadership ou de communication devrait tenir compte de l'importance de la précision des communications dans l'assignation de tâches ou de mandats et comporter des exercices à cet effet.

TACHE STIMULANTE

Depuis une cinquantaine d'années, les psychologues soutiennent que la réalisation de soi, c'est-à-dire la pleine utilisation de ses capacités personnelles et professionnelles, constitue un facteur important de motivation et d'équilibre psychologique.

Les résultats de notre recherche établissent clairement qu'une tâche qui permet au personnel d'utiliser ses aptitudes et ses connaissances professionnelles et d'exercer son jugement contribue de façon significative au développement du sentiment d'appartenance et de l'engagement.

L'enrichissement de la tâche et l'autonomie du personnel constituent les deux points d'appui d'une stratégie qui viserait l'amélioration de ce facteur de gestion.

² Voir article ci-joint

INFORMATION

L'information sur les orientations, les projets, les réalisations et la performance économique de l'entreprise permet également de développer le sentiment d'appartenance et l'engagement du personnel.

Notre recherche montre que l'importance de ce facteur augmente lorsque l'entreprise traverse une période difficile qui amène de l'insécurité chez le personnel.

EFFICACITE ADMINISTRATIVE

La perception par le personnel que l'entreprise gère bien ses ressources constitue un facteur de développement du sentiment d'appartenance et de l'engagement. Ainsi, une entreprise soucieuse de contrôler ses coûts et d'optimiser sa productivité est susceptible de favoriser une meilleure identification de son personnel qu'une organisation laxiste. Nous avons d'ailleurs pu constater qu'une entreprise qui rationalise ses effectifs dans le respect de son personnel n'altère aucunement le sentiment d'appartenance et l'engagement de ses cadres et de ses employés.

Il existe plusieurs méthodes d'amélioration de l'efficacité administrative. La méthode que nous privilégions cependant consiste à demander à chaque membre et à chaque équipe d'une organisation d'identifier ses clients internes et d'optimiser, après consultation auprès des clients, les services qui leur sont rendus.

LES FACTEURS DE GESTION SANS EFFET SUR LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

Nous avons brièvement présenté les facteurs de gestion qui contribuent au développement du sentiment d'appartenance du personnel. L'examen des autres facteurs de gestion (voir le tableau 1), c'est-à-dire ceux qui ne présentent pas de relations générales avec le sentiment d'appartenance et l'engagement du personnel est aussi révélateur.

On aurait pu croire par exemple que l'image publique de l'entreprise influencerait le sentiment d'appartenance et l'engagement du personnel. L'étude de nos résultats montre que ce facteur n'a qu'un effet très limité sur l'appartenance et l'engagement du personnel et seulement auprès du personnel de certaines entreprises qui se situent en milieu rural.

La rémunération sous toutes ses formes (salaire, bonification, partage des profits) n'a aucun effet sur le sentiment d'appartenance et l'engagement du personnel.

On a longtemps soutenu que la supervision jouait un rôle important de médiation entre le personnel et l'entreprise. La satisfaction du personnel à l'égard de la supervision immédiate devrait donc entraîner un sentiment d'appartenance et un engagement élevés à l'endroit de l'entreprise. Notre recherche infirme cette hypothèse. Il n'y a aucune relation entre la perception de la supervision et le sentiment d'appartenance et l'engagement du personnel. Les employés et les cadres savent donc faire la différence entre les attitudes et les comportements individuels de leur supérieur immédiat et la culture générale de l'entreprise.

Il est enfin très intéressant de constater que la mise en oeuvre de programmes de mobilisation du personnel ou de gestion participative n'a aucun effet sur le développement du sentiment d'appartenance et de l'engagement du personnel. Ces programmes sont d'ailleurs souvent

perçus par les employés et les cadres comme des recettes superficielles pour « embrigader » le personnel. Il est vrai que les dirigeants d'entreprises considèrent souvent ces programmes comme des moyens rapides d'améliorer les choses sans vraiment s'engager à fond et remettre en question leurs propres attitudes et la culture de l'entreprise.

CONCLUSION: PAS DE PROGRES SANS MESURE!

Les deux qualités fondamentales que l'on doit absolument retrouver et développer chez le personnel de tous les niveaux d'une organisation sont la compétence et le sentiment d'appartenance ou l'engagement.

On connaît maintenant les facteurs de gestion qui permettent de façon générale de développer un sentiment d'appartenance et un engagement élevés au sein d'une entreprise: la considération et le respect, la qualité et le service, une tâche claire, une tâche stimulante, l'information et l'efficacité administrative.

La stratégie d'amélioration du sentiment d'appartenance et de l'engagement du personnel d'une entreprise est à la fois simple et complexe. Elle consiste essentiellement à mesurer par questionnaire le sentiment d'appartenance et l'engagement ainsi que les facteurs de gestion responsables de leur développement, à identifier et à corriger les facteurs qui présentent des carences.

Le sentiment d'appartenance et l'engagement du personnel sont directement reliés à la performance et au succès des entreprises. Ils doivent être la préoccupation constante de tout gestionnaire et de tout dirigeant d'entreprise.