



LE TAGÈTE

Hors série n° 7, 2013

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LA LOYAUTÉ

La loyauté dans l'organisation s'exprime d'abord à l'égard des employés et des clientsⁱ. À l'ère de l'Internet, les propriétaires de sites savent qu'elle est devenue une véritable nécessité économique, pour la survie de leurs organisations respectives. Mais cela ne concerne toujours que les seuls clients, les visiteurs de sites en question. Or, ces sites ont été construits, et sont gérés, par des hommes et des femmes, dont l'organisation ne saurait se passer complètement sans devenir un automate comme le sont les pages Web visitées.

Moins de la moitié des employés, aux États-Unis, et sans doute tout autant ailleurs dans le monde développé, considèrent que leurs employeurs sont dignes de leur loyautéⁱⁱ. Ce qui est en cause ici, ce ne sont pas les actionnaires, mais bel et bien les hauts dirigeants des organisations en question. Sur un échantillonnage de 2000 employés, dans une enquête menée à l'échelle nationale américaine, 45 pourcent seulement ont dit être d'accord avec la question suivante: 'J'estime que mon organisation est digne de ma loyauté'. Quant au reste, 32 pourcent se sont dit neutres, alors que 23 pourcent se sont dit en désaccord. Comment réconcilier ces données, avec les taux de rendement de 90, 92 et 94 pourcent sur des volets entiers de la performance globale que publient des organisations comparables ?

La loyauté est souvent exprimée en termes d'honnêteté, de confiance, de respect et de responsabilité. Mais ces idéaux demeurent pour plusieurs des abstractions, auxquelles ils ou elles ne peuvent rattacher des modes, méthodes et pratiques de gestion de l'activité courante de l'organisation. Et si la loyauté doit exister, dans le corps d'emploi de l'organisation, sans doute faudrait-il qu'elle soit vérifiable dans le corps exécutif de celle-ci. En d'autres mots, si la loyauté doit remonter la chaîne de commandement et profiter aux hauts dirigeants, elle devrait d'abord redescendre la chaîne de décisions et profiter au personnel de tâche.

L'organisation concurrentielle, celle qui est utile à sa fin dans le marché économique, doit être une proposition gagnante/gagnante pour tous les preneurs à son activité. Ce doit être un privilège que d'être sélectionné pour y oeuvrer. Mais ce doit être gratifiant que d'y contribuer au succès de ses opérations. La pratique doit suivre le prêche. En somme, la loyauté doit s'instaurer, se maintenir et se vérifier à tous les stades de l'activité, et dans les deux sens du partage de l'effort, celui de la distribution du pouvoir provenant d'en haut de la structure de tâche et celui de la remontée de l'information du marché provenant de la base de service de l'organisation.

Tout ne peut jamais être à l'avantage unique des dirigeants, et à la charge unique du personnel. La loyauté n'est pas asservissement, mais un élargissement de la contribution.

ⁱ Reichheld, F.F., (2001), *Loyalty Rules ! How Today's Leaders Build Lasting Relationships*, Harvard Business School Press, p. ix.

ⁱⁱ Walker Information et Hudson Institute, (2005), 'National Employee Relationship Report', Bain & Company, 5 mai.