



LE TAGÈTE

Vol. 5 n° 16, 15 août 2015

Marcel JB Tardif

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

L'ENGAGEMENT DE TOUS

En 2003, Towers Perrin publiait les résultats d'une enquête qui démontrait que seulement 18 % des superviseurs et contremaîtres étaient 'activement engagés' au travail, alors que les gestionnaires et dirigeants ne l'étaient, eux, qu'à 25 %. Avec des taux d'engagement du genre, comment attendre des taux de rendement à la tâche qui dépassent les attentes. Or, les descriptifs d'entreprise nous présentent des organisations 'leaders' (chefs de file) de leur secteur d'activité. Ce qui fait penser, que leur système d'évaluation du rendement est soit carencé soit inexistant. On ne peut 'performer' piètrement et annoncer qu'on est le meilleur de la classe. Cela tient du délire (involontaire) ou de l'ineptie (volontaire).

Des résultats de l'enquête de Towers Perrin, telle que présentée (complétée) par Gibbons en 2006¹, on relève des écarts 'monstrueux' entre les 'activement engagés' et les 'activement désengagés' dans l'organisation. Les hauts dirigeants sont activement engagés à raison de 53 % contre 4 % de désengagés. Les cadres supérieurs le sont à raison de 25 % contre 10 %. Les superviseurs et contremaîtres de 18 % à 15 %. Puis les pourcentages s'inversent: les professionnels sont engagés à raison de 16 % et désengagés à raison de 18 %. Le personnel non-gestionnaire salarié (rémunération annuelle) à raison de 14 % contre 20 %. Enfin, le personnel non-gestionnaire rémunéré à l'heure (rémunération à l'acte) entre 12 % et 25 %.

Ce qui se dégage de cette échelle de l'engagement nous permet de constater, que c'est aux plus bas échelons de la hiérarchie d'emploi, là où les preneurs à l'activité réalisent les mandats de l'organisation, que se situent les plus désengagés activement. Or, c'est au niveau de la toute première ligne d'implication, dans les mandats de tâche de tout employeur, que réside le fruit du travail que l'on décomptera plus tard en rendement 'dit' supérieur.

L'expérience a démontré, que le personnel joint une organisation, mais qu'il quitte un supérieur immédiat². On ne s'étonnera pas que, dans certaines organisations, privées comme publiques, le taux de rotation annuel du personnel atteigne des records. Le personnel y est las du désengagement de ses supérieurs. Désengagement qui est imputable à l'incompétence des supérieurs, au défaut de coordination des politiques entre départements et services, aux pressions indues des dirigeants sur la structure de production en vue de répondre à des attentes de rendement inconséquentes par rapport à la situation marché de l'organisation ou aux voies et moyens d'accomplissement de la tâche. L'engagement au travail n'est pas affaire de niveau d'emploi, mais d'intégration de tous les acteurs dans le processus de prise de décisions qui répond de l'appropriation du travail (l'intéressement) par chacun à tout niveau.

¹ Gibbons, J., (2006), 'Employee Engagement: A Review of current research and its implications, The Conference Board.

² The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance by Peter Cheese, Robert J. Thomas and Elizabeth Craig (Nov 1, 2007), p. 187.