



Mobilisation des employés : mais que mesure-t-on au juste?

Par Jean-Marc Lecouturier, Directeur
Août 2005

Depuis quelques années, le thème de la mesure de la mobilisation suscite un intérêt croissant de la part des universitaires et des dirigeants d'entreprise. Il serait pourtant faux de croire que ce sujet est nouveau ou qu'il constitue une mode.

Dès le début des années 30, les sondages organisationnels sont apparus. Et pour mieux comprendre où nous en sommes, il faut savoir d'où nous venons, ce que permettent les travaux de recherche de Philippe Collas*.

En effet, les entreprises, à travers les époques, ont été influencées par leur environnement économique et social, et la façon d'aborder la mobilisation et sa mesure a évolué au fil du temps.

De la mesure de la satisfaction?

Revenons donc au début des années 30. Le taylorisme est alors souvent en vigueur dans les grandes organisations, qui relèvent essentiellement du secteur manufacturier. L'individu s'efface devant la tâche qu'il doit accomplir; la machine et la productivité sont prioritaires par rapport à l'homme et à son développement. En réaction face à cette situation, les théories sociales de la firme sont alors en émergence. La recherche académique tente de redonner sa place à l'individu et à la dimension psychologique. Elle a donné lieu aux sondages organisationnels, qui, jusqu'au milieu des années 60, s'intéressent aux attentes des employés. On parle de mesure de la satisfaction, avec beaucoup de questions commençant par « Je? ». Le fardeau est souvent sur les gestionnaires, qui doivent se concentrer sur la réponse aux attentes et insatisfactions des employés.

...à la mesure du climat social

Dans les années 70 et au début des années 80, on assiste à la montée de la vague sociale. Faisant suite aux grandes entreprises américaines qui, quelques années plus tôt, ont largement recours aux sondages avec l'arrière-pensée d'éviter la syndicalisation ou de contrer les demandes des syndicats, la mesure inscrit l'individu dans le cadre de son travail. On mesure surtout le climat social ou organisationnel, avec un ensemble de questions sur « moi », « les autres », « les conditions de travail ». La préoccupation est centrée sur comment les employés perçoivent leur environnement de travail et son influence sur la satisfaction. Aux ressources humaines de trouver des réponses.

L'individu et la performance

La fin des années 80, et surtout les années 90, ont vu déferler la vague de la performance organisationnelle. Le sondage organisationnel, sous l'influence du mouvement de la qualité, prend une teinte « affaires ». Il intègre des questions sur le client, sur la performance et, dans les meilleurs cas, il

fait le lien avec d'autres indicateurs du tableau de bord de l'entreprise (type « balanced score card »). Il devient ainsi un élément d'un processus de gestion plus large et plus intégré aux objectifs d'affaires des entreprises. On commence à parler de mesure de la mobilisation et surtout à mettre l'individu au service de l'organisation. En contrepartie, l'entreprise s'attache à donner les moyens d'améliorer la performance, par exemple par ses investissements dans l'informatisation ou par la gestion par objectifs (« MBO »).

Une nouvelle vision de l'espace-temps

Nous voilà arrivés au tournant du millénaire. Le monde connaît une forte période de turbulences, qui se traduit souvent par des changements et des remises en question. Au niveau des organisations bien sûr, mais aussi au niveau des individus. Faut-il rester et s'accrocher (mais à quoi ?) ou partir et chercher mieux (mais où ?) ? Le rapport de force entre l'individu et l'organisation s'en trouve modifié, parfois inversé. L'entreprise, vis-à-vis de ses employés, doit convaincre, pour donner confiance, doit créer de l'intérêt et du sens, pour fidéliser et conserver son capital humain. Cette responsabilité incombe alors à la direction de l'entreprise, relayée par toute la chaîne de gestion.

Dans ce contexte, la mesure de la mobilisation ne peut plus rester dans le cadre restreint de l'organisation. Les sondages les plus pertinents prennent une autre dimension en termes d'espace et de temps.

Au niveau de l'espace, il ne faut plus uniquement aborder l'environnement immédiat et le cadre de travail; il convient aussi d'appréhender la compréhension du client et du marché, toile de fond de plus en plus large et complexe compte tenu de la mondialisation omniprésente.

Au niveau du temps, il est nécessaire de passer du présent (« je me sens bien actuellement dans mon travail ») à l'avenir, de moins en moins certain, dans lequel il faut cependant se projeter. L'entreprise doit alors donner du sens, clarifier une stratégie autour de laquelle l'organisation, c'est-à-dire tous les individus qui la composent, va s'aligner. En d'autres termes, se mobiliser?

Au-delà des dimensions traditionnelles de la motivation (comme la reconnaissance ou la considération), la mesure de la mobilisation gagne donc à s'intéresser à la vision client/marché et à l'alignement stratégique, qui donnent un sens au travail et inscrivent l'avenir de l'individu et de l'organisation dans la durée.

** Philippe Collas est Directeur, responsable de la pratique mobilisation au sein de SECOR Conseil. Il est aussi enseignant à l'UQAM.*