



Appartenance ou loyauté

Des sentiments en voie de disparition?

À l'ère du jetable, des relations virtuelles et de l'information en temps réel, la loyauté est-elle toujours vivante? Pour la plupart des gestionnaires, la loyauté ou le sentiment d'appartenance n'existe plus. Il est vrai que le sens accordé au terme loyauté s'est transformé au fil du temps et des générations. Peu importe sa transformation, la « loyauté » revêt une importance toujours aussi grande et joue un rôle stratégique pour la majorité des meilleures entreprises.

PAR **DOMINIQUE DODIER**

B. A., directrice générale,
EnviroCompétences
dominique.dodier@
envirocompetences.org

QU'EST-CE QUE LA LOYAUTÉ ET LE SENTIMENT D'APPARTENANCE?

La loyauté n'est pas un mot associé à une structure, à un équipement ou à un produit, mais bel et bien à des individus dans une organisation. Selon les propos de Porter (1974), qui sont d'ailleurs toujours autant d'actualité 30 ans plus tard : « c'est le sentiment d'appartenance, c'est le degré d'attachement et d'identification d'une personne à l'endroit d'une organisation ».

Toujours selon Porter, le sentiment d'appartenance (la loyauté) caractérise la relation entre l'employé et son entreprise. Un faible sentiment d'appartenance affecte le rendement au travail, l'assiduité, la résistance au stress, l'estime de soi et même l'ouverture face aux changements.

On convient que ce sentiment naît de prédispositions de l'employé, mais aussi de l'entreprise. Cependant, d'autres facteurs doivent également faire partie de l'équation : la reconnaissance, le respect, la qualité des produits ou services, la clarté des tâches à accomplir, la capacité d'évoluer et le sentiment d'efficacité de l'employé. Peu importe le niveau de maîtrise nécessaire par les tâches effectuées, ces éléments doivent être présents.

Aussi, il ne faut pas négliger le style de gestion et la culture d'entreprise. Le sentiment d'appartenance étant lié à la personnalité de l'employé, il est nécessaire de choisir la bonne personne pour le bon poste. En effet, plusieurs études démontrent que 20 % des effectifs ne pourront jamais s'identifier à l'organisation, car leur potentiel d'engagement est faible, voire inexistant. Ces 20 % ne seront jamais satisfaits, peu importe les mesures mises en place ou les décisions prises. Il ne faut donc pas perdre son temps avec ces 20 % et mettre ses efforts sur les 80 % restant.

On mesure généralement ce que l'on souhaite améliorer, alors pourquoi ne pas mesurer annuellement le niveau d'appartenance de ses employés et ainsi comparer ses résultats d'année en année afin de s'améliorer? C'est une excellente façon d'évaluer les changements quant à votre sentiment d'appartenance et de travailler à le redresser, le conserver ou l'améliorer.

COMMENT DÉVELOPPER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE?

Pour développer le sentiment d'appartenance, il faut être patient. C'est un sujet complexe, qui relève notamment des perceptions. On ne peut pas changer les perceptions, mais il est possible de les influencer. On implique les collaborateurs de tous les niveaux et on encourage la proximité. On facilite les communications virtuelles pour qu'elles soient fluides. On intègre et encadre les nouveaux employés dès le départ et on se donne les moyens d'agir. Pour cultiver le sentiment d'appartenance, il faut préalablement définir les profils des employés et remettre en question les modes de fonctionnement de l'organisation. Il faut beaucoup d'efforts pour le développer, mais très peu d'actions ou de faiblesses pour l'anéantir.

Les organisations performantes ont développé une personnalité claire et distinctive. Elles présentent des valeurs qui sont partagées et acceptées par tous.

Les employés détenant un fort sentiment d'appartenance réagissent mieux aux communications internes de quelque nature que ce soit; ils se conforment aux règles et aux procédures et sont plus aptes à accepter le changement et à tolérer l'incertitude qui émane des situations inconfortables. Il n'y a presque pas de désavantage à présenter un fort sentiment d'appartenance, si ce n'est que, pour le maintenir, il faut recruter les bonnes personnes et continuer à mesurer cet élément et à perpétuer ce sentiment.

Le secteur de l'environnement est d'après moi en position de tête pour permettre le développement de sentiments d'appartenance forts : le travail est valorisant, le sujet est noble et les impacts sur le plan environnemental sont indéniables. Ainsi, les entreprises devraient miser davantage sur le sentiment d'appartenance, qui se développera autour du sujet de l'environnement, pour ensuite se diriger vers l'entreprise, le projet où le groupe.

Quant aux plus jeunes, les générations C, ils possèdent le sentiment d'appartenance, mais celui-ci ne repose pas sur les mêmes bases que pour les autres générations. Ils seront loyaux le temps où ils travailleront dans une entreprise. Cependant, pour maintenir cette

loyauté, l'employeur doit s'assurer d'actualiser ses principes de gestion et sa culture d'entreprise.

L'environnement est un sujet d'actualité et on peut comprendre la transversalité de ce domaine qui se retrouve dans tous les secteurs d'activités économiques. C'est le domaine idéal pour nourrir ce sentiment. Il existe plusieurs sujets, projets et réalisations en environnement dont il faut être fiers et qui, tôt au tard, si ce n'est pas déjà fait, attireront des ressources et permettront de les conserver. La loyauté ne se cultive pas seule, l'organisation dans son ensemble doit y travailler. ■

Les organisations performantes ont développé une personnalité claire et distinctive. Elles présentent des valeurs qui sont partagées et acceptées par tous.



ENVIROEMPLOIS

LA RÉFÉRENCE DE L'EMPLOI EN ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE AU QUÉBEC

Pourquoi afficher une offre d'emploi qui sera diluée par des centaines d'autres offres d'emploi dans tous les secteurs d'activités économiques?

Chez nous, vous pouvez afficher un nombre illimité de postes pour seulement **249,95 \$** annuellement.

Employeurs

- ⊙ Service d'**offres d'emploi** dédié aux emplois en environnement et développement durable
- ⊙ Possibilité de **repérer les bons candidats** parmi les chercheurs d'emploi actifs de notre banque de CV.

www.enviroemplois.org