

M. Christian Vandenberghe est professeur titulaire au service de l'enseignement du management à HEC Montréal. Outre les nombreux travaux qu'il a publiés sur l'engagement organisationnel, il intervient comme consultant et formateur à la demande d'entreprises qui souhaitent stimuler de façon optimale l'engagement de leurs employés. Ses interventions et ses conférences ont été réalisées tant au Québec qu'à l'international.

L'engagement organisationnel

Les employés fidèles, c'est-à-dire ceux qui n'ont pas l'intention de quitter, sont des employés qui se sentent engagés envers leur organisation. Récemment, la recherche a démontré que le supérieur immédiat jouerait un rôle important, voir crucial, dans ce phénomène d'engagement organisationnel. Les raisons sous-jacentes seront expliquées dans ce qui suit, après une brève revue de ce qu'est l'engagement organisationnel.

Différents liens d'engagement entre l'employé et son organisation

L'engagement organisationnel est défini comme étant une attitude des employés envers leur organisation pouvant être de nature affective, normative et instrumentale. Typiquement, un employé uni à son organisation par un lien affectif s'y identifie et adhère à ses valeurs. Ce type d'engagement est très puissant, car le lien émotionnel le caractérisant donne une marge de manœuvre à l'organisation. Une mauvaise décision ne ferait ainsi pas fuir les employés. Pour créer ce type d'engagement, l'organisation doit fournir du soutien à ses employés, un bon salaire, des promotions et un travail qui soit intéressant. Ces actions pourraient également avoir un impact positif sur la santé physique et psychologique des employés. En ce qui a trait à l'engagement normatif, elle est caractérisée par la notion de réciprocité. En ce sens, un employé, qui reçoit beaucoup de la part de son entreprise, aura le sentiment d'avoir une obligation ou une dette morale envers cette dernière. Pour créer ce type d'engagement, il importe pour l'organisation de respecter le contrat psychologique établi avec ses employés, d'investir dans ces derniers et de s'assurer de créer un esprit de solidarité dans les équipes. En effet, la qualité des relations humaines créerait un engagement moral. À l'instar de l'engagement affectif, l'engagement normatif serait très puissant, mais beaucoup plus fragile, car l'équilibre de la réciprocité serait beaucoup plus sensible aux brèches que ne l'est un lien émotionnel. Enfin, l'engagement instrumental est représenté par les employés liés à leur organisation pour les mauvaises raisons, c'est-à-dire qu'il leur serait trop coûteux de quitter, ou encore qu'ils n'ont pas d'alternatives d'emploi. Pour éviter ce genre d'engagement, il est recommandé d'investir dans leur développement afin de les rendre plus compétents. Ceci leur permettrait de faire un choix éclairé quant à leur désir de rester ou de quitter l'organisation, évitant ainsi qu'ils restent seulement par défaut. Il serait également conseillé de ne pas distribuer uniquement des récompenses monétaires afin d'éviter le phénomène des menottes dorées. En résumé, puisque l'engagement affectif est le lien ayant les meilleurs impacts et étant le plus solide aux intempéries organisationnelles, il serait davantage bénéfique pour les organisations de chercher à le favoriser. À cet égard, comment le supérieur immédiat peut-il renforcer l'engagement affectif entre les employés et l'organisation ?

Qu'en est-il du supérieur immédiat ?

De façon générale, lorsque l'engagement organisationnel est faible, le taux de roulement est élevé. Cependant, dans ce contexte, il a été démontré que l'engagement affectif envers le supérieur immédiat diminuerait les départs. Puisque ce phénomène ne se produirait pas lorsque l'engagement envers le supérieur immédiat est faible, il est déduit que l'engagement envers le supérieur immédiat ferait augmenter l'engagement envers l'organisation. Cependant, trois caractéristiques particulières des supérieurs

immédiats sont cruciales afin que ce phénomène se manifeste. Premièrement, les valeurs des supérieurs doivent être arrimées à celles de l'organisation. En effet, des employés engagés à un supérieur qui n'adhère pas aux valeurs de l'organisation n'aura pas l'effet positif escompté. Par exemple, si le supérieur quitte l'organisation, ses employés risquent d'en faire autant. Deuxièmement, il est important que le supérieur ait un bon réseau interne, car cela favorisera le transfert de l'engagement que ses employés lui portent vers l'organisation. Troisièmement, plus le pouvoir décisionnel du supérieur dans l'organisation est grand, plus l'engagement des employés envers cette dernière sera élevé. Bref, afin de favoriser l'engagement organisationnel, il y a beaucoup à gagner en déléguant la fidélisation des employés aux supérieurs immédiats de ces derniers, si les trois conditions décrites ci-haut sont respectées. Mais comment faire ? D'abord, il faut que l'organisation définisse clairement ses valeurs en fonction de trois critères : réduire le nombre de valeurs organisationnelles, qu'elles soient durables et qu'elles puissent être applicables. À cet effet, il est à noter que des valeurs portées vers une culture de relations humaines ou d'innovation favoriseront un engagement affectif envers l'organisation. Ensuite, il s'agit de nommer en poste des supérieurs immédiats qui cadrent avec les valeurs identifiées, qui mettront leur énergie à supporter l'entreprise (ex. dans sa mission, ses changements) et qui seront ainsi des leaders positifs pour la masse critique de supérieurs qui suivent les autres. En dernier lieu, il s'agit de former et de soutenir les supérieurs immédiats afin qu'ils soient outillés à créer un engagement affectif entre eux et leurs employés, qu'ils aient un réseau étendu dans l'entreprise, qu'ils aient assez de pouvoir décisionnel et qu'ils ciblent les bons employés à fidéliser.

Tel que mentionné, les efforts de fidélisation des supérieurs immédiats ne doivent pas cibler tous les employés. Il s'agit plutôt de viser ceux qui travaillent bien, mais qui ont un faible engagement affectif envers l'organisation. En effet, puisque l'engagement affectif est un gage de performance et d'un faible roulement, il est essentiel de développer un lien émotionnel entre les employés que l'on souhaite garder et l'organisation. Pour y arriver, la reconnaissance pécuniaire (bonus, promotions, etc.) est un moyen d'augmenter l'engagement, qui lui diminue les intentions de quitter. Toutefois, la visibilité qu'une telle reconnaissance donnera aux employés est un couteau à double tranchant, car leurs alternatives d'emploi seront augmentées, ce qui risque d'augmenter leur intention de quitter. C'est donc ici que la reconnaissance non-pécuniaire (célébrer les bons coûts, féliciter, faire confiance, etc.) et l'établissement d'un contrat psychologique prennent leur importance. En effet, la première augmente la qualité des relations humaines, et donc l'engagement affectif, et le deuxième permet de s'assurer que les attentes des employés sont connues, réalistes et respectées, et donc que l'entente de réciprocité ne sera pas brisée.

En conclusion, l'engagement affectif se construit à travers différents liens qu'il ne faut pas négliger (ex. l'engagement entre l'organisation et le supérieur, l'engagement entre le supérieur et ses employés ou l'engagement entre les employés et l'organisation). L'engagement est ainsi une boucle continue où le supérieur immédiat joue un rôle important. L'organisation doit alors miser sur ce dernier afin qu'un transfert se réalise entre l'engagement que portent les employés envers leur supérieur et l'organisation. Il importe donc de créer les conditions optimales pour les rouages de l'engagement à une plus petite échelle afin d'aboutir à un engagement organisationnel, essentiel à la performance organisationnelle.

Rédigé par Éliane Bergeron