

# ATTENTION AUX PERCEPTIONS

PAR DENIS QUIMET, ASSOCIÉ PRINCIPAL BUREFOR INC.

## Résultats partiels de sondages d'opinions auprès de 24 entreprises québécoises

- ◆ Connaissez-vous l'opinion de vos employés sur leur travail?
- ◆ Savez-vous s'ils sont satisfaits de leur emploi?
- ◆ Connaissez-vous leur opinion sur ce qui devrait être amélioré?
- ◆ Dans vos communications, utilisez-vous des stratégies qui soulignent leur opinion et misent sur leurs forces?
- ◆ Êtes-vous conscients des conséquences des divergences de perception?

Voici des résultats partiels de l'**Analyse des Perceptions Organisationnelles (A.P.O.)** réalisée depuis 18 mois auprès de 24 entreprises québécoises de 200 employés et moins, réparties également entre le secteur manufacturier et celui des services, qui ont voulu vérifier les perceptions de leur personnel.

Bien que des spécificités distinguent chacune des entreprises quant aux diverses perceptions de leur personnel, il est possible de dégager un profil d'ensemble permettant de découvrir les lignes de force sur lesquelles on peut

s'appuyer pour bâtir un avenir collectif ainsi que les éléments qui pourraient être source de mécontentement, de discorde ou d'échec pur et simple des projets entrepris.



leurs collègues de travail ni ne garantissent leur sécurité d'emploi, du travail plus intéressant, une prime ou un boni.

- ◆ Qu'est-ce que ça donne alors de bien performer?

### Perception du travail

Les employés et gestionnaires ayant participé aux sondages se sentent personnellement responsables de leur travail, considèrent important de bien l'accomplir et ont l'impression de contribuer de façon significative à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

- ◆ **Quand avez-vous osé dire à vos employés :**

«Je sais que vous considérez votre contribution essentielle à l'entreprise, que vous êtes responsables et que vous désirez de tout coeur bien faire votre travail»?

Cependant, les bonnes performances n'amènent pas la reconnaissance de

### Perception de l'unité de travail

Les répondants considèrent que leurs collègues accomplissent bien leur travail, que chacun s'encourage pour donner le meilleur de lui-même et qu'ils forment des équipes qui travaillent bien ensemble.

Par contre, ils se sentent peu écoutés et peu impliqués lorsqu'une décision doit être prise.

- ◆ **Que faites-vous avec le sentiment qu'ont les gens d'être responsables de leur travail, d'avoir une contribution significative aux objectifs de l'entreprise et, en même temps, de se sentir peu écoutés?**

## Analyse des perceptions organisationnelles

Dimensions résultats partiels	Services		Manufacturier		
	gestionnaires	employés	gestionnaires	employés	
<b>PERCEPTION DU TRAVAIL</b>					
Implication au travail	89,7 %**	83,7 %	89,2 %	82,5 %	
Conséquences des bonnes performances	52,1 %	47,0 %	53,8 %	48,4 %	
<b>PERCEPTION DE L'UNITÉ DE TRAVAIL</b>					
Efficacité du groupe	72,2 %	69,0 %	72,4 %	68,6 %	
Prise de décision en groupe	62,1 %	54,5 %	62,7 %	50,5 %	
<b>PERCEPTION DE L'ORGANISATION</b>					
<b>Caractéristiques organisationnelles</b>	- Conflits	71,0 %	67,3 %	61,7 %	65,6 %
	- Autorité	59,2 %	59,5 %	58,5 %	56,2 %
<b>Pratiques de gestion</b>	- Standards de performance	72,0 %	73,0 %	69,4 %	69,2 %
	- Fréquence du feedback reçu	43,6 %	42,0 %	44,8 %	39,9 %

\* Plus un résultat tend vers 100 %, plus cette dimension correspond à un idéal de fonctionnement à rechercher.

\*\* Les pourcentages en caractères gras indiquent les forces sur lesquelles on devra miser, les autres sont les points à améliorer.

### Caractéristiques organisationnelles

Selon les répondants, le niveau de conflits au travail est relativement peu élevé et les conflits qui existent n'affectent pas l'exécution de leur travail.

Il y a cependant des zones grises qui ne permettent pas de distinguer facilement celui qui est en autorité et qui doit décider.

- ◆ Dans quelle mesure avez-vous vérifié si le mode de fonctionnement que vous proposez est compris, reconnu et accepté par tous?

### Pratiques de gestion

Les répondants sont d'avis que chaque responsable de secteur réussit assez bien à maintenir des standards de performance élevés, à exiger du travail de haute qualité et à obtenir la contribution optimale de chacun.

- ◆ Êtes-vous du même avis? Avez-vous fixé des cibles de performance pour chaque secteur d'activité?

Par contre, ils déplorent grandement le manque de feedback de leur supérieur sur les bonnes performances et les points à améliorer.

- ◆ Avez-vous fait les mêmes constatations? Quand en avez-vous discuté avec les principaux intéressés, c'est-à-dire tout le monde?

L'absence d'une vision en perspective des opinions et des perceptions pourra entraîner des stratégies d'intervention qui auront une portée limitée et, parfois même, des résultats contradictoires.

**L'Analyse des Perceptions Organisationnelles (A.P.O.)** comporte 28 dimensions. Cette A.P.O., reprise à intervalles réguliers, fournira une image valide des progrès réalisés suite à des projets d'améliorations spécifiques.