MBA MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
PROMOTION 12 – OCTOBRE 2015

LE PILOTAGE DE L'ENGAGEMENT : ENTRE MESURE ET ACTION, COMMENT L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS EST-IL PILOTÉ DANS NOS ORGANISATIONS ?

Benoit Covain

Estelle Foucher

Emilie Simon

Document sans les annexes confidentielles

Remerciements

Avant de débuter ce mémoire, élément final d'une passionnante aventure de vingt mois, nous tenons à remercier chaleureusement Fabien Blanchot, non seulement de nous avoir ouvert les portes du MBA Management des Ressources Humaines de Paris-Dauphine, mais également pour son écoute, sa compréhension et ses encouragements tout au long de ce cursus.

Nous remercions également Serge Perrot, notre tuteur de mémoire, pour ses conseils et le temps qu'il nous a si volontiers consacré, ainsi que Didier Burgaud, pour avoir guidé, à plusieurs reprises, notre réflexion au stade de ce sprint final.

Nous adressons un remerciement tout particulier à l'ensemble des professionnels, DRH, dirigeants et consultants qui ont pris le temps de nous recevoir et de nous livrer leurs pensées. Au-delà de l'éclairage que nous avons pu recueillir sur notre sujet, ces entretiens ont été de très belles rencontres que nous avons sincèrement appréciées.

Mais aussi, un grand merci à nos camarades de la « promo 12 » pour leur bienveillance, leur soutien dans les moments difficiles, et pour avoir contribué par la richesse de nos échanges à nous faire grandir. Le MBA est une aventure éminemment humaine, où tous les apprentissages ne se passent pas en classe.

Et enfin, nous témoignons toute notre reconnaissance à nos époux et épouses pour nous avoir permis, par leur soutien inconditionnel, de mener à bien ce parcours, ainsi qu'à nos enfants pour leur patience et leur compréhension de voir Papa ou Maman retourner sur les bancs de l'école le week-end.

A tous, sincèrement Merci !

Sommaire

Résumé managérial 6

Introduction 7

1. Première partie : présentation de la méthodologie 10

1.1. Généalogie du projet 10

1.1.1. Constitution du groupe 10

1.1.2. Difficultés rencontrées 10

1.2. Volonté de mettre en évidence des tendances à travers la pratique des entreprises 11

1.3. La démarche méthodologique 12

1.3.1. La méthodologie adoptée 12

1.3.2. Les limites méthodologiques et difficultés rencontrées 16

1.3.3. L'analyse des entretiens 16

1.4. Présentation des répondants 18

2. Deuxième partie : le concept d'engagement 28

2.1. Le concept d'engagement dans la recherche 28

2.1.1. Définition de l'engagement 28

2.1.2. Engagement, motivation et satisfaction 29

2.1.3. Retour sur les principaux courants de la recherche 31

2.1.3.1. Mowdays, Porter et Steers, les travaux fondateurs 32

2.1.3.2. Modèle en trois composantes de Meyer et Allen 33

2.1.3.2.1. La dimension affective de l'engagement 33

2.1.3.2.2. La dimension normative de l'engagement 33

2.1.3.2.3. La dimension de continuité de l'engagement 34

2.1.3.3. Les différentes cibles de l'engagement 35

2.1.3.3.1. Engagement dans le travail, la profession, la carrière 35

2.1.3.3.1.1. Implication dans le travail 35

2.1.3.3.1.2. Implication dans la profession et la carrière 36

2.1.3.3.2. Engagement envers l'environnement immédiat 37

2.1.3.3.2.1. L'engagement vis à vis du groupe de travail 38

2.1.3.3.2.2. L'engagement vis-à-vis du supérieur 38

2.1.4. Les résultantes de l'engagement des salariés 39

2.1.4.1. Le retrait 40

2.1.4.2. Les comportements productifs 41

2.1.4.3. Le stress et le bien-être des salariés 42

2.2. Définition de l'engagement au sein des organisations 42

2.2.1. Qu'est-ce que l'engagement pour les cabinets spécialisés ? 43

2.2.2. Qu'est-ce que l'engagement pour les professionnels des RH au sein des organisations ? 44
2.2.2.1. Quelle définition de l'engagement ? 44
2.2.2.2. L'engagement, un sujet de préoccupation ? 47
2.3. Concept de l'engagement dans la recherche et signification pour les entreprises : divergences et convergences 52
2.3.1. Points de convergences 52
2.3.2. Points de divergences 53
3. Troisième partie : analyse comparative de la mesure de l'engagement 56
3.1. Présentation du concept de mesure 56
3.1.1. Définition et conception de la mesure 56
3.1.2. Intérêts et limites de la mesure 58
3.2. La mesure de l'engagement dans la recherche 60
3.2.1. Finalités de la mesure de l'engagement dans la recherche 61
3.2.2. Objet de la mesure de l'engagement dans la recherche 62
3.2.3. Les méthodes de mesure de l'engagement dans la recherche 63
3.3. La mesure de l'engagement au sein des entreprises 66
3.3.1. Typologie de la mesure de l'engagement dans les entreprises 66
3.3.1.1. La mesure formalisée de l'engagement 67
3.3.1.2. La mesure informelle de l'engagement 76
3.3.2. Avantages et limites des différents types de mesure de l'engagement 81
3.3.2.1. Les avantages et limites des dispositifs de mesure formalisée de l'engagement 81
3.3.2.2. Les avantages et limites des dispositifs de mesure informelle de l'engagement : 85
3.4. La mesure de l'engagement dans la recherche et la pratique des entreprises : convergences et différences 86
3.4.1. Convergences entre la recherche et la pratique 86
3.4.2. Différences entre la recherche et la pratique 87
4. Quatrième partie : analyse comparative des leviers de l'engagement 89
4.1. Les leviers de l'engagement dans la recherche 89
4.1.1. Les caractéristiques de travail 89
4.1.2. Les leviers liés au supérieur hiérarchique 91
4.1.3. Les leviers liés à l'organisation 93
4.2. Les leviers de l'engagement dans les entreprises 98
4.3. Les leviers définis dans la recherche et pratiques des entreprises : convergences et différences 111
4.3.1. Convergences 111
4.3.2. Divergences 116
4.3.3. Avis critique 118
5. Cinquième partie : enseignements de la pratique en matière de pilotage de l'engagement 120

5.1. Tendances du pilotage au sein des organisations 120

5.1.1. Le pilotage instrumental (important degré de formalisation et faible degré de proximité) 122

5.1.2. Le pilotage naturel (degré de formalisation moyen et degré de proximité moyen) 123

5.1.3. Le pilotage intuitif (faible degré de formalisation et important degré de proximité) 124

5.1.4. Le pilotage humaniste (degré de formalisation élevé et degré de proximité maximum) 125

5.2. Validation des hypothèses émises sur le pilotage de l'engagement 125

5.3. Les facteurs clés de succès du pilotage de l'engagement 128

Bibliographie 132

Annexe 1 : Guides d'entretien 136

Annexe 2 : Entretiens réalisés 141

Annexe 3 : Présentation de la méthode Motiva d'ECPA 267

Résumé managérial

L'engagement est sans conteste, parmi les concepts existant en gestion des ressources humaines, l'un des plus riches et protéiformes. Ses apports dans la compréhension des dynamiques individuelles et collectives des organisations sont considérables. Pourtant, malgré l'important investissement de la recherche dans ce champ d'étude, force est de constater que les entreprises peinent encore, dans leur grande majorité, à se l'approprier, et à en réaliser une traduction concrète et opérationnelle au niveau de leurs services. Afin de mieux comprendre ce phénomène, il semble nécessaire de développer une vision générale, non pas de l'engagement, mais de son pilotage au sein des organisations, à travers chacun de ses deux piliers : la mesure et l'action opérée sur les leviers. Quels sont les dispositifs de mesure existants et envisageables ? Quels sont les modes d'action porteurs pour les organisations ? Comment la recherche et le monde de l'entreprise convergent-ils ou au contraire se différencient-ils sur chacune de ces questions ? Et surtout, quels enseignements tirer de la pratique des entreprises en la matière ?

Mots clés : *engagement, pilotage, mesure, action, enquêtes, leviers*

Introduction

S'intéresser en 2015 à un concept aussi étudié et débattu que celui de l'engagement a de quoi poser question : qu'a-t-on encore à apprendre de cette notion, et surtout, quelle place lui donner dans la pratique des entreprises ?

C'est précisément de ces deux questions que nous sommes partis pour ouvrir notre réflexion, non pas directement sur l'engagement et son champ conceptuel, mais sur la manière dont les organisations l'appréhendent, chacune à leur manière – comme levier de performance ou de communication, ciment d'un collectif ou simple valeur affichée, ressource durable ou consomptible – et l'utilisent dans une finalité précise, en lien avec les besoins et les objectifs de l'entreprise.

Envisagée sous cet angle pratique, la réflexion nous est apparue d'autant plus intéressante à mener qu'elle s'inscrit de fait dans un contexte économique marqué depuis les dernières années par une réelle évolution des modèles, impactant le fonctionnement des entreprises et le comportement des individus qui les composent.

Ainsi posée, la question de l'engagement nous a paru pouvoir être traitée sous un prisme différent, à travers la manière dont les organisations font, dans leur réalité quotidienne, vivre ce sujet en leur sein, lui donnent un contenu, une évaluation, ou une traduction opérationnelle ; en d'autres termes, à travers son pilotage.

Mais qu'est-ce que le pilotage, et plus spécifiquement le pilotage de l'engagement ? Concrètement, si l'engagement fait l'objet de nombreuses définitions ou tentatives de conceptualisation[1], son pilotage est quant à lui rarement explicité, tant au sein de la recherche que dans les entreprises. Nous pouvons cependant commencer par réaliser un certain nombre de constats pour mieux en apprécier la teneur.

En premier lieu, il semble juste de considérer le pilotage de l'engagement comme un sujet central pour les organisations, et ce, même si ces dernières n'en ont pas toujours conscience. Si l'engagement peut être un facteur de performance (ce que reconnaissent un grand nombre d'entre elles), alors la qualité de son pilotage est purement et simplement déterminante pour l'organisation et l'atteinte de ses objectifs.

En deuxième lieu, ce sujet semble par nature impliquer une réelle diversité de pratiques, liée aux différents types d'organisations, de conceptions et d'enjeux qui les sous-tendent. En cela, le pilotage de l'engagement est par nature contingent, et ne saurait se traduire par une solution idéale.

[1] Nous serions à ce stade tentés de le définir, dans une sorte d'acception commune, comme la capacité des individus à suivre avec ardeur le projet de l'entreprise.

En troisième et dernier lieu, le pilotage permet d'aborder la notion d'engagement d'une façon résolument pratique, en se focalisant sur les techniques de mesure et d'action corrective. Et ces deux aspects sont déterminants pour mieux cerner le périmètre de la notion de pilotage, et à travers lui, sa définition.

Ainsi, en pratique, et comme nous ont permis de le constater nos premiers entretiens exploratoires, le pilotage renvoie à trois conceptions possibles entre mesure et action :

- D'une part, une conception centrée sur la mesure et l'exploitation d'indicateurs permettant d'extraire l'information nécessaire à la prise de décisions ;
- D'autre part, une approche centrée sur l'action et la conduite de la transformation vers la cible à atteindre ;
- De troisième et dernière part, une conception globale, intégrant mesure et action sur les leviers disponibles et pertinents, dans la finalité d'atteindre les objectifs fixés.

Si ces trois tendances se rencontrent en pratique, la troisième nous est apparue plus en phase avec les besoins des organisations, plus proche d'une certaine logique du pilotage social[2] (dans lequel nous intégrerons le pilotage de l'engagement), et du reste plus cohérente avec les pratiques observées.

Forts de ce constat, nous avons inscrit notre réflexion sur le pilotage de l'engagement dans une conception large, à la fois stratégique et opérationnelle, par laquelle l'entreprise se donne les moyens :

1. d'évaluer la situation initiale et donc de mieux définir les objectifs recherchés ;
2. de prendre les décisions nécessaires, en termes de cibles à atteindre, et d'agir en conscience sur les bons leviers pour atteindre ces objectifs ;
3. d'apprécier les progressions et évolutions de la situation, ainsi que les écarts subsistant par rapport aux cibles visées ;
4. de déterminer quand les objectifs sont atteints.

Sur la base de ces constats, nous avons donc, entre mesure et action, cherché à analyser et comprendre comment les organisations pilotent l'engagement de leurs collaborateurs.

Dans ce cadre, nous avons pu découvrir, au sein des entreprises, l'existence de pratiques très diverses, donnant au pilotage de l'engagement une dimension et des résultats parfois très différents.

[2] Le pilotage social s'organise, selon Bernard Martory et Daniel Crozet, en trois étapes : la désignation des cibles (objectifs), le cheminement vers la cible (complété d'une mesure périodique des écarts par rapport au plan envisagé pour atteindre la cible), et la mise en œuvre des régulations (afin d'adapter les cibles aux évolutions du contexte)
MARTORY, Bernard, CROZET, Daniel. Gestion des Ressources Humaines. Pilotage social et performances. p.7

Si, à travers cette vision pratique, notre souhait était de donner corps à l'application de la notion d'engagement en entreprise, nous ne pouvions pour autant nous couper totalement de la recherche, qui a ces 40 dernières années contribué d'une manière remarquable au développement de ce concept.

L'idée d'une démarche comparative entre la recherche et la pratique des organisations s'est de ce fait imposée à nous avec une certaine évidence, et ce, pour chacune des phases du pilotage de l'engagement.

Ainsi, il nous a semblé intéressant, dans le cadre de notre étude, d'analyser successivement les dispositifs de mesure et d'action sur les leviers de l'engagement, à travers le double prisme de la recherche et des organisations, afin de montrer en quoi leurs approches divergent ou convergent.

Au-delà de chacun de ces points pris isolément, nous avons mis en évidence les apports de la pratique, notamment à travers l'identification de tendances de pilotage et des facteurs clés de succès de ce genre de démarche en entreprise.

1. Première partie : présentation de la méthodologie

1.1. Généalogie du projet

1.1.1. Constitution du groupe

Notre groupe s'est constitué très en amont autour de 5 personnes, autant par la volonté de travailler ensemble que par un intérêt commun autour de la notion d'engagement.

Différents sujets nous animaient tels que le bien-être au travail, l'employabilité, la motivation, le management et la performance. Il est apparu que l'engagement a été le dénominateur commun car, comme nous le verrons par la suite, il est lié à de nombreux autres concepts.

1.1.2. Difficultés rencontrées

- **Formulation d'une problématique**

Le thème étant très vaste, nous avons eu beaucoup de difficultés à formuler une problématique : fallait-il travailler les conséquences de l'engagement, c'est-à-dire la performance, voire le surengagement ? Les leviers ? L'engagement dans la durée ? Quels acteurs fallait-il prendre en compte ? Les managers, les salariés ou les DRH ?

Nous avions un thème qui nous tenait tous véritablement à cœur mais nous n'arrivions pas à trouver un consensus sur la façon de l'aborder. Plus nous avancions dans nos lectures et nos réflexions, plus les questions se multipliaient.

- **Dissociation du groupe**

Les cinq membres du groupe faisaient tous preuve d'un fort engagement vis-à-vis du sujet. Malheureusement, comme nous avons eu l'occasion de l'expérimenter, un fort engagement n'est pas forcément synonyme de réussite dans l'aboutissement d'un projet commun.

Nous n'arrivions pas à définir de stratégie et de directions claires et nos efforts se dispersaient. Finalement, le liant qui existait entre les cinq membres s'est dissout petit à petit sans que nous puissions y remédier. Le contrat psychologique basé sur des promesses implicites assez simples de travailler ensemble, régulièrement, en amont, dans une entente cordiale, s'est rompu par la difficulté à délimiter notre sujet et à avancer de manière synchrone et coordonnée.

Il est vrai que mener à bien un projet à cinq, en procédant exclusivement par ajustements mutuels, sans personne ayant autorité pour trancher n'est pas chose aisée. Qui plus est, nous avons commis plusieurs erreurs de communication. Portés par les possibilités qu'offrent les nouvelles technologies et nos emplois du temps respectifs très chargés, nos échanges se limitaient le plus souvent à des conférences téléphoniques ou des points par mail. Les échanges en présentiel étaient fort rapides entre deux séminaires lors de nos journées de cours.

Nous aurions dû privilégier des moyens de communication « chauds », tels que la rencontre physique, qui permettent de sentir l'état d'esprit régnant entre les membres, de créer de la convivialité et du liant. A distance, il est plus difficile de percevoir les tensions grandissantes, de sentir comment son message est perçu par les autres interlocuteurs. Nous avons eu tendance à confondre échanges d'informations et communication. De là, les incompréhensions se sont multipliées et renforcées. Travailler dans ces conditions devenait de plus en plus difficile pour ne pas dire douloureux à certains moments. Nous avons alors pris conscience qu'il ne nous était pas possible de continuer ainsi et avons pris la décision de scinder le groupe. De cinq nous sommes passés à trois.

Nous avons, dans un premier temps, vécu cette dissociation comme un échec dans le sens où nous n'étions pas parvenus à trouver le mode de communication et de fonctionnement adéquat, alors même que nous avions tous au fond un réel engouement pour notre thème d'étude. Mais avec le recul, cette expérience a été très riche d'enseignements. Nous avons expérimenté la dynamique du travail de groupe dans ses aspects difficiles et avons compris l'importance de la forme indépendamment du fond dans nos échanges avec l'autre. Sur un plan plus en lien avec notre sujet de mémoire, nous nous sommes aperçus que l'engagement des personnes dans un projet était certes fondamental mais qu'il ne faisait pas tout. La définition d'une stratégie claire et le recours à un mode de coordination efficace nous sont apparus déterminants pour orienter les efforts et donner un sens au travail de chacun. Ce sens qui semble finalement être un des points névralgiques de l'engagement. Nous aurons l'occasion d'y revenir par la suite.

1.2. Volonté de mettre en évidence des tendances à travers la pratique des entreprises

Nous avons eu l'opportunité de mener des entretiens exploratoires auprès de personnes dédiées à l'engagement au sein de la Société Générale et d'AXA. Nous avons parallèlement eu la possibilité d'échanger autour de ce thème avec un responsable en ressources humaines très proche du terrain, des managers et des collaborateurs de ces mêmes entités. Nous sommes arrivés au constat que ces deux entités mesuraient l'engagement de leurs salariés mais en donnaient une définition propre et travaillaient ce concept de manière différente. La chose qui nous a également fortement surpris est le décalage existant entre le « ressenti terrain » et la vision de la direction des ressources humaines représentée par les personnes en charge de l'engagement.
Ces échanges nous ont amenés à nous interroger sur la pertinence de la mesure de l'engagement.

A ce stade, notre projet était d'interroger des cibles diverses au sein d'organisations (DRH, personnes en charge de l'engagement, salariés et managers) pour confronter les différences de perception autour de l'engagement dans une même entreprise avec l'ambition de mesurer le niveau d'implication des différents acteurs et de déterminer en quoi les ressources humaines avaient un rôle à jouer.
Nous nous sommes cependant rapidement aperçu de la difficulté de mise en œuvre d'un tel projet. En effet, il nous semblait très délicat d'obtenir l'accord des directions pour questionner leurs salariés sur ce qu'ils pensaient réellement des actions qu'elles avaient elles-mêmes mises en place. De plus, cette option semblait très chronophage et notre temps était trop limité.

Nous avons donc pris la décision de centrer notre propos sur la vision qu'ont les directions des Ressources Humaines du pilotage de l'engagement et la façon dont elles s'approprient le sujet.

La tentation a, un moment, été grande de travailler spécifiquement sur la mesure de l'implication, comme nous le proposait notre directeur de mémoire. Mais nous avons finalement tenu à conserver la notion de pilotage au sens large, incluant la mesure et les leviers d'action, ces derniers présentant pour nous un véritable intérêt. C'est à partir de cette vision que nous sommes partis à la découverte des différentes pratiques en œuvre dans les entreprises.

1.3. La démarche méthodologique

1.3.1. La méthodologie adoptée

- **De l'appropriation des concepts liés**

Dans une première étape, avant même de commencer les entretiens auprès de professionnels, nous avons procédé à des recherches sur le concept de l'engagement dans la littérature. Nous avons continué nos lectures et la revue de littérature au fur et à mesure de la formalisation de notre sujet et de nos rencontres auprès des experts et des organisations.

- **De l'enquête de terrain**

Après ces réflexions qui font partie de tout travail de recherche, nous avons mis de côté l'approche conceptuelle et scientifique de l'engagement. Notre travail a alors consisté à percevoir les manières dont les organisations se l'approprient et le pilotent, et à vérifier si ces conceptions, perceptions et pratiques se démarquent ou non de la recherche sur le sujet.

<u>Hypothèses</u>

Notre enquête de terrain avait pour objectif de valider les hypothèses suivantes :

- Hypothèse 1 : Les caractéristiques de l'organisation influent sur le mode de pilotage de l'engagement ;
- Hypothèse 2 : Dans certaines organisations, l'engagement est naturel et n'a pas besoin d'être piloté ;
- Hypothèse 3 : Le pilotage formalisé de l'engagement peut relever d'une finalité palliative ;
- Hypothèse 4 : Dans certains contextes, le pilotage de l'engagement peut se concevoir sans mesure.

<u>Echantillon des organisations interrogées</u>

Dans un premier temps, nous avons utilisé notre réseau (réseau des anciens et camarades directs du MBA, entourage familial, amical et professionnel, réseau des anciens élèves de nos précédentes écoles). Nous avons, dans un second temps, réalisé des approches directes via les réseaux sociaux professionnels en vue de compléter notre échantillon. Les contacts ont été réalisés quasi exclusivement par mail.

Pour valider nos hypothèses, nous avons constitué notre échantillon autour de deux critères de sélection.

- **Premier critère : la mesure de l'engagement.**

Nous avons recherché :

- des organisations qui mesurent de manière formelle (ou formalisée) l'engagement[3]
- des organisations qui ne mesurent pas de manière formelle (ou formalisée) l'engagement
- des spécialistes de la mesure de l'engagement, à savoir des cabinets de conseil qui proposent des méthodes pour des clients finaux ou des personnes expertes en la matière.

Au final, nous avons rencontré :

- 10 organisations qui mesurent de manière formelle l'engagement
- 13 organisations qui ne mesurent pas de manière formelle l'engagement

Bien évidemment, dans un certain nombre de cas, nous ne savions pas au préalable, avant de mener les entretiens, si l'organisation interrogée disposait d'une mesure formalisée ou non.

- **Deuxième critère : la taille de l'organisation et le secteur d'activité**

Nous nous sommes efforcés d'interroger et d'étudier différents types de structures afin d'être en mesure d'en comparer les caractéristiques, et de les mettre en relief avec les éventuelles différences et similarités dans la perception et le pilotage de l'engagement.

Au final, nous avons rencontré :

- 5 organisations de type PME [4]
- 8 organisations de type ETI
- 10 organisations de type GE dont 7 ayant des implantations multi-nationales

Les entreprises ou groupes approchés se répartissent en 17 secteurs d'activité :

- Santé humaine et action sociale
- Banque et assurance
- Agro-alimentaire
- Energie
- Industrie pharmaceutique
- Industrie cinématographique
- Service à la petite enfance
- Grande distribution
- Luxe
- Tourisme

[3] Nous entendons par mesure formelle ou formalisée de l'engagement l'administration d'une enquête auprès de tout ou partie des salariés de l'organisation.

[4] PME (petite et moyenne entreprise) : de 10 à 250 salariés
ETI (entreprise de taille intermédiaire) : de 251 à 5000 salariés
GE (grande entreprise) : au-delà de 5000 salariés

- Industrie cinématographique
- Informatique
- Presse
- Sidérurgie
- Distribution d'eau et assainissement
- Services de restauration collective
- Presse audiovisuelle

Nous avons cherché à nous entretenir en priorité avec des DRH. Lorsque cela n'a pas été possible, nous avons rencontré des RRH, des dirigeants ou encore des spécialistes de l'engagement.

Echantillon des cabinets spécialisés et experts sollicités

Nous avons souhaité rencontrer des cabinets spécialisés dans l'engagement, afin de comprendre comment et sur quels fondements théoriques étaient construits leurs outils de mesure, et ce qu'ils restituaient au final comme résultat. Nous étions également curieux de savoir si leurs approches et méthodes différaient les unes des autres et s'ils allaient jusqu'à accompagner les organisations dans la mise en pratique de plans d'actions pour agir sur l'engagement. En d'autres termes, nous souhaitions déterminer si ces cabinets aidaient l'entreprise dans le déploiement de certaines solutions sur le terrain, et à faire le lien entre la mesure et l'action.

Nous avons basé notre échantillonnage sur deux critères :

- La notoriété du cabinet sur le domaine : certains cabinets nous étaient systématiquement cités lors des interviews et apparaissaient être des références en la matière.
- La taille : nous avons souhaité interroger des cabinets de tailles différentes afin de valider l'intuition qui était la nôtre, à savoir que les petits cabinets proposeraient des méthodes plus personnalisées et plus innovantes que les cabinets les plus importants.

Au final, nous avons rencontré 4 cabinets qui proposent de mesurer l'engagement pour des clients finaux, dont 3 de taille importante faisant office de référence sur le marché, et 1 de plus petite taille. En outre, nous avons pu interroger un éditeur de solutions psychométriques, notamment consacrées à l'engagement.

Enfin, nous avons sollicité 4 spécialistes : 3 experts de l'engagement et 1 professeur en contrôle de gestion nous ayant guidé sur la partie mesure.

La conduite des entretiens

Les enquêtes ont été réalisées en face à face ou par téléphone et sur la base d'un questionnaire ouvert de type semi directif ayant permis aux personnes interrogées de s'exprimer librement. Nous n'avons pas souhaité enfermer les réponses des participants dans un questionnaire administré d'une façon trop mécanique dès lors que nous travaillions sur des ressentis et des perceptions subjectives plutôt que sur des données objectives parfaitement établies et stables. En moyenne, les entretiens ont duré une heure.

Cependant, parfois et malgré nous, nos interlocuteurs ont pris de la liberté par rapport à nos questions et les entretiens ont basculé vers le monologue. Dans ces cas précis, nous avons donc précisé dans nos annexes qu'il s'agissait d'entretien « libres » et non semi directifs.

Nous avons réalisé trois guides d'entretien, le premier à destination des organisations qui mesurent de manière formelle l'engagement, le deuxième à destination des organisations qui ne mesurent pas de manière formelle l'engagement, et le troisième à destination des cabinets qui mesurent l'engagement pour le compte de clients.

Ces trois guides avaient une trame commune :

- Une introduction sur la présentation de l'organisation et du répondant
- Une première partie sur la définition de l'engagement
- Une deuxième partie sur la mesure formelle ou informelle de l'engagement
- Une troisième partie sur les leviers et le développement de l'engagement

Les échanges enregistrés ont fait l'objet d'une retranscription ; dans les cas où nos interlocuteurs ne souhaitaient pas être enregistrés, nous avons fait une synthèse la plus exhaustive possible. Tous les entretiens sont en annexe du mémoire. L'intégralité des interviewés a été contacté pour donner leur accord sur le contenu de cette publication. Certains ont souhaité garder l'anonymat ; dans ce cas, nous avons anonymisé les noms de l'entreprise et du responsable interrogé. Par équité, nous avons décidé de rendre anonymes les autres participants à notre enquête, sans toutefois masquer le nom de leur entreprise.

L'enregistrement nous a permis, d'une part, de conserver un maximum de contenu et d'autre part de limiter le biais de l'interprétation de l'interviewer, en rendant les propos retranscrits plus objectifs.

Enfin, le terme d' « engagement » a parfois été remplacé par celui d' « implication » pour une meilleure compréhension des questions par les répondants. Nous tenons également à préciser que, bien que la recherche ne soit pas unanime sur le sujet, nous avons fait le choix, dans le cadre de ce mémoire, d'utiliser les termes engagement et implication comme de parfaits synonymes.

1.3.2. Les limites méthodologiques et difficultés rencontrées

Au-delà des difficultés que nous avons rencontrées pour formuler notre problématique, nous sommes conscients que notre étude empirique se heurte à plusieurs limites méthodologiques :

- Les questions non posées : nous n'avons pas administré notre questionnaire de façon mécanique, de telle sorte que toutes les questions n'ont pas été systématiquement posées lors des entretiens ou pas toujours dans le même ordre. Nous réagissions aux propos de notre interlocuteur dans un souci de fluidité de l'échange. Nous sommes conscients que cette façon de faire a pu avoir une influence sur les réponses des personnes interrogées.
- Les propos recueillis et l'étude que nous en avons faite émanent de la perception des personnes que nous avons interrogées. L'analyse réalisée ne peut donc pas être considérée comme une vérité certaine au sein des organisations, mais bien comme la perception ou la représentation des professionnels que nous avons interrogés.
- L'échantillon d'organisations interrogées est trop restreint pour nous permettre de dégager des conclusions à vocation universelle.
- Les personnes interrogées n'ont pas été exclusivement des DRH. De ce fait, nous sommes conscients que les perceptions des interviewés différaient selon le poste qu'ils occupaient. Nous avons délibérément pris l'option de privilégier le DRH, mais de ne pas nous limiter à cette fonction en vue de toucher un maximum d'organisations et d'élargir notre ciblage.

Nous n'avons pas rencontré de difficultés particulières dans la prise de rendez-vous. La thématique du pilotage de l'engagement étant plutôt un sujet valorisant et positif pour les organisations, nos sollicitations ont été bien souvent accueillies favorablement. Nos interlocuteurs ont également fait part d'une franchise et d'une liberté de ton importantes. Nous devons néanmoins souligner que nous avons dû faire face, à quelques reprises, à des annulations d'entretiens de dernière minute sans nous laisser l'opportunité de prévoir un nouveau créneau.

1.3.3. L'analyse des entretiens

Nous avons réalisé des grilles d'analyse de contenu afin de récolter les informations nécessaires pour répondre à nos hypothèses et pour coordonner nos lectures et appréciations et au besoin échanger sur nos différences d'interprétation.

Les deux premières trames avaient pour objectif de comparer les perceptions de l'engagement des différentes organisations.

Trame 1 : Définition de l'engagement

	Item 1 évoqué	Item 2 évoqué	Item 3 évoqué	Item 4 évoqué	Item 5 évoqué
Société A					
Société B					
Société C					
Cabinet 1					
Cabinet 2					
Cabinet 3					

Trame 2 : Raisons de l'intérêt pour l'engagement

	Item 1 évoqué	Item 2 évoqué	Item 3 évoqué	Item 4 évoqué	Item 5 évoqué
Société A					
Société B					
Société C					

Les trames 3 et 4 avaient pour objectif de déterminer si l'engagement était mesuré dans les organisations et le cas échéant comment il l'était.

Trame 3 : Evaluation formalisée / non formalisée dans les entreprises interrogées

	Formalisée	Non formalisée
Société A		
Société B		
Société C		

Trame 4 : Outils de mesure utilisés

	Outil 1	Outil 2
Société A		
Société B		
Société C		
Cabinet 1		
Cabinet 2		
Cabinet 3		

Les trames 5 et 6 avaient pour objectif de relever les leviers utilisés dans les organisations et les cabinets pour développer l'engagement et de comparer les leviers décrits dans la recherche à ceux utilisés dans les organisations.

Trame 5 : Leviers

	Item 1 évoqué	Item 2 évoqué	Item 3 évoqué
Société A			
Société B			
Cabinet 1			
Cabinet 2			
Cabinet 3			

Trame 6 : Comparatif entre les leviers évoqués dans la recherche et ceux utilisés dans les entreprises interrogées

	Levier 1	Levier 2
Société A		
Société B		

1.4. Présentation des répondants

Société Générale

La Société Générale emploie 130 000 collaborateurs dans 76 pays. Groupe coté en bourse, c'est un des leaders européens en matière de services financiers et d'assurances. Sur le périmètre français, une cellule de deux personnes est en charge de l'engagement et notamment de la mise en œuvre d'un baromètre bisannuel et du suivi des plans d'actions locaux. La Société Générale travaille avec Ipsos sur ce sujet. L'engagement fait partie des valeurs officielles du groupe depuis 2014.

Axa

Axa emploie 161 000 collaborateurs dans 59 pays. Groupe coté en bourse, c'est le leader mondial de l'assurance mais le groupe propose également des services bancaires. Axa travaille depuis très longtemps sur le sujet de l'engagement. Une personne est en charge du sujet avec le support de Towers Watson et auparavant Ipsos. Axa mène des enquêtes internes depuis 1993, au départ axées sur la satisfaction et désormais sur l'engagement. Aujourd'hui, l'indicateur de « confiance » est davantage valorisé que celui de l'engagement.

Anonyme 1

Société d'agroalimentaire de 5 000 collaborateurs, cette société est une organisation familiale encore aujourd'hui dirigée par un membre de la famille. Traditionnellement, les salariés y faisaient toute leur carrière. L'engagement n'y est pas mesuré mais cela devient une préoccupation pour le DRH interrogé, qui constate que le turn over augmente car les attentes de la nouvelle génération arrivant sur le marché de travail sont différentes.

CGL

Société anonyme de 800 salariés, CGL est une filiale de la Société Générale spécialisée dans le financement de voitures et de bateaux. L'engagement est mesuré par le baromètre bisannuel mis en œuvre par la société mère, la Société Générale. Dernièrement, en 2014, un sondage a été déployé pour mesurer le sentiment d'appartenance et d'engagement des salariés avant le déploiement d'une nouvelle stratégie. Le DRH a été peu impliqué dans sa mise en œuvre.

Hôpital La Musse – La Renaissance Sanitaire

Etablissement privé assurant un service public, l'hôpital La Musse – La Renaissance Sanitaire est géré par une fondation et emploie 600 personnes. L'engagement n'est pas mesuré de manière formelle mais, selon la DRH interrogée, les enquêtes de satisfaction des patients permettent d'évaluer facilement son niveau.

Fondation Action Enfance

La Fondation Action Enfance emploie 650 salariés qui s'occupent d'enfants séparés de leur famille. L'engagement n'est pas mesuré de manière formelle mais la DRH assure un suivi via l'écoute des partenaires sociaux notamment.

Bonduelle

Entreprise familiale française spécialisée dans la transformation industrielle des légumes, Bonduelle emploie 9 500 collaborateurs. Dans le cadre du projet stratégique 2015-2025, le comité de direction a pris la décision de lancer un baromètre social couplé à une enquête d'engagement car la nécessité s'est fait sentir d'identifier les piliers sur lesquels le groupe pouvait s'appuyer pour atteindre ses ambitions économiques, financières et stratégiques durant les dix prochaines années.

GAPAS

Le Groupement des Associations Partenaires d'Action Sociale (GAPAS) est une association loi 1901 qui regroupe cinq associations (l'ANPEA, la Vie autrement, Art et Education, Aidera et Interval) dont la vocation est d'une manière générale l'aide, l'accueil et l'insertion des personnes handicapées. 750 salariés travaillent pour le GAPAS. Son Directeur Général ne parle pas d'engagement mais plutôt de satisfaction sur laquelle il essaye d'agir dès l'embauche.

Babilou

Babilou est un réseau de crèches privées en plein essor, qui emploie 4 000 personnes. Depuis sa création en 2003, l'effectif a doublé en 2010-2011 par le rachat de plusieurs réseaux de crèches privées. Selon la DRH, l'engagement est essentiel dans ce métier car les parents doivent avoir une parfaite confiance en l'organisation pour y confier leurs enfants. L'engagement est évalué à la fois de manière formelle par des enquêtes internes et externes gérées par un pôle étude, et de manière informelle grâce notamment aux managers de proximité.

UGC

Entreprise familiale toujours dirigée par son fondateur et principal actionnaire, UGC est présent sur les trois activités de la chaîne cinématographique (production, distribution et exploitation). Le groupe de 1 500 salariés est essentiellement présent en France (et gère trois cinémas en Belgique). L'engagement n'est pas mesuré de manière formelle car, selon le DRH, la Direction Générale ne serait pas en mesure d'entendre les retours des salariés. Dans cette structure familiale, l'encadrement est fidèle et le turn over est entretenu sur la population des agents de cinéma.

Anonyme 2

Filiale d'un grand groupe français spécialisée dans l'énergie renouvelable, cette entreprise emploie 272 salariés. Le DRH s'intéresse à l'engagement et a travaillé à sa mesure dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux. Appartenant à un grand groupe, depuis 2014, les salariés répondent à une enquête interne sur l'engagement mise en œuvre par la société mère.

Anonyme 3

Groupement d'indépendants dans le secteur de la grande distribution, la société Anonyme 3 regroupe 22 000 collaborateurs. Chaque indépendant gère ses salariés. Sans être mesuré de manière formelle, l'engagement est un sujet car les nouvelles générations ont besoin d'adhérer au projet de l'entreprise et plus uniquement d'y faire carrière. Impliquer les salariés fait partie de la culture de l'entreprise et représente un levier important d'engagement.

Fnac

Au sein de cette filiale du groupe Fnac qui emploie 230 salariés, la DRH explique que l'engagement fait partie des quatre valeurs de la FNAC, mais que l'engagement n'est pas mesuré de manière formelle. Les salariés sont très attachés à l'enseigne. Au quotidien, des actions sont menées pour maintenir l'engagement, telles que la formation des managers, l'amélioration des conditions de travail, ou le développement des possibilités de carrières.

Elior

Groupe coté en bourse de 106 000 salariés, présent dans 13 pays, Elior est un acteur majeur de la restauration par concession et de la restauration rapide. L'un des fondateurs et toujours principal actionnaire vient de céder sa place de Directeur Général. Selon la Directrice du Développement RH, l'engagement des salariés est un vrai sujet notamment en période de transformation telle qu'actuellement avec le changement de direction. Aujourd'hui, il existe un baromètre dont l'objet est plus large que l'engagement. Il est mis en œuvre par le service communication et de réelles actions sont déployées, directement par le service RH, pour agir sur l'engagement.

Lyonnaise des eaux

Filiale à 100% de Suez Environnement, société cotée en bourse, la Lyonnaise des Eaux emploie 11 500 salariés. L'engagement est un vrai sujet dans une organisation privée qui rend un service public, celui de distribuer de l'eau aux usagers. Selon le DRH de la région PACA, le baromètre bisannuel a été arrêté il y a quelques années car les résultats étaient toujours identiques. Le projet est de mettre en place un dispositif qualitatif plutôt que quantitatif.

La Voix L'Etudiant

Cette entreprise de presse emploie 15 salariés dans un groupe, La Voix, qui en compte 3 000. Selon la Directrice Générale, l'engagement n'est pas mesuré mais elle l'apprécie au quotidien et agit indirectement dessus sans utiliser le terme.

Avril

Acteur industriel et financier majeur des filières des huiles et des protéines, le groupe Avril emploie 8000 collaborateurs dont un tiers à l'international. Dans cette société en commandite par actions, les actionnaires majoritaires sont les agriculteurs. Elu DRH de l'année 2015, le DRH d'Avril considère que l'engagement des salariés n'est pas un sujet en soi car cela est une évidence. Suite à l'arrivée d'un nouveau Directeur Général et pour la première fois en 2014, une enquête de mobilisation a été lancée auprès de tous les collaborateurs dans un souci d'écoute du terrain.

Pierre et Vacances Center Parcs (PVCP)

Ce groupe coté en bourse a pour actionnaire majoritaire son président fondateur. Regroupant 12 000 collaborateurs, il est à ce jour présent sur la France, l'Allemagne, l'Espagne et la Belgique. Des projets d'extension en Chine sont à l'étude. Suite aux difficultés du secteur, un PSE a eu lieu en 2013. Dans cette société de services, le DRH est conscient que l'engagement et le bien-être des collaborateurs doivent être au cœur de l'activité, car ils sont les éléments indispensables pour rendre les clients heureux. L'engagement est mesuré de manière formalisée depuis de nombreuses années au sein de Center Parcs (société hollandaise rachetée il y a une dizaine d'années). Cette enquête a été généralisée à l'ensemble du groupe début 2015, l'objectif du DRH étant de permettre une remontée du terrain sans le filtre managérial.

Anonyme 4

Important groupe pharmaceutique, Anonyme 4 emploie 110 000 personnes réparties dans une centaine de pays. Le sujet de l'engagement et plus encore celui de la motivation sont devenus de vrais sujets suite aux restructurations successives qui ont récemment eu lieu. Deux enquêtes d'engagement ont déjà été menées par le groupe à l'initiative du service communication ces dernières années, mais n'ont pas été suivies d'actions. La Direction Générale a décidé de stopper pour le moment ces enquêtes.

Hermès

Leader français de l'industrie du luxe, Hermès connaît depuis une quinzaine d'années une très forte croissance. Ses effectifs ont plus que doublé durant la période pour atteindre à ce jour 12 000 collaborateurs à travers le monde. La création d'une Direction des Ressources Humaines est récente. Jusqu'au départ en 2006 de Jean-Louis Dumas, président et héritier du groupe, cette fonction n'existait pas car elle était incarnée par son dirigeant qui connaissait chaque membre du collectif par son prénom. Il symbolisait les RH et l'engagement. La DRH a dès lors été créée pour compenser ce que lui-même incarnait. L'engagement n'est pas une problématique quotidienne du groupe qui fait face à un engagement extrême de ses collaborateurs. Sa préoccupation est plutôt d'éviter une « mauvaise rétention » des personnes.

Wéo

Wéo est une chaîne de télévision généraliste locale mixte appartenant au Groupe La Voix, au Conseil Régional du Nord-Pas-de-Calais et au Crédit Agricole, diffusée dans la majorité du Nord-Pas-de-Calais. Elle emploie 65 salariés permanents. Son effectif est fréquemment doublé avec l'embauche d'intermittents du spectacle. Pour son PDG, l'engagement de ses collaborateurs est vital car la base même du métier de journaliste et de l'information est la passion et l'engagement.

Conrad Electronic France

Groupe allemand détenu à 100% par son fondateur Werner Conrad, Conrad Electronic est un important distributeur de produits informatiques et électroniques s'adressant à un public averti (ventes en ligne exclusivement). Le groupe emploie 3 900 collaborateurs, dont 110 pour la filiale française dont le directeur général est en poste depuis plus d'une vingtaine d'années. Ce dernier n'a pas choisi d'agir directement sur l'engagement de ses salariés mais sur la communication qu'il estime être un des principaux leviers. C'est pourquoi, il a lancé il y a un an une enquête portant spécifiquement sur la communication à tous les niveaux au sein de son entreprise.

Anonyme 5

Groupe coté en bourse, Anonyme 5 est un important groupe industriel spécialisé dans le recyclage et la fonte de métaux. Il emploie plus de 7 000 salariés partout dans le monde à l'exception de l'Asie. Le groupe a connu ces dernières années d'importantes transformations industrielles et technologiques. Conscient que l'engagement des salariés est vital dans la négociation de ce virage, le DRH a lancé, en 2011, un dispositif de mesure pour voir sur quelles forces l'organisation pouvait s'appuyer dans la conduite de ce projet stratégique. Depuis, une enquête est lancée chaque année.

Organisations

Tableau des entretiens menés auprès des organisations

Entreprises	Date de l'entretien	Secteur activité	Type Gouvernance	Nombre salariés	Fonction de la personne interviewée	Modalités d'entretien
Société Générale	29/04/2015 12/10/2015	Banque-assurance	Groupe coté	130 000	Responsable de l'engagement DRH département cash management	Présentiel Téléphonique
AXA	05/06/2015	Assurance	Groupe coté	110 000	Responsable de l'engagement	Présentiel
Anonyme 1	11/06/2015	Agro-alimentaire	Actionnariat familial	5000	DRH	Présentiel
CGL	12/06/2015	Société financière	Filiale groupe coté	800	DRH	Présentiel
Hôpital La Musse-La Renaissance	15/06/2015	Domaine hospitalier	ESPIC (établissement santé privé intérêt collectif)	600	DRH	Téléphonique
Fondation Action Enfance	15/06/2015	Action sociale	Fondation	650	DRH	Présentiel
Bonduelle	17/06/2015	Agro-alimentaire	Actionnariat familial	9500	DRH	Présentiel
GAPAS	19/06/2015	Social et médo-social	Association Loi 1901	750	Directeur Général	Présentiel
Babilou	19/06/2015	Services à la petite enfance	Actionnariat familial	4000	DRH	Présentiel
UGC	23/06/2015	Industrie cinématographique	Actionnariat familial	1500	DRH	Présentiel
Anonyme 2	10/07/2015	Energie Renouvelable	Filiale groupe public	270	DRH	Présentiel
Anonyme 3	10/07/2015	Grande Distribution	Franchisés du groupe = actionnaires	22 000	RRH	Présentiel

Fnac	13/07/2015	Grande Distribution	Filiale groupe coté	230	RRH	Téléphonique
Elior	15/07/2015	Services - Restauration collective	Groupe coté mais principal actionnaire fondateur	106 000	Directrice du développement RH	Présentiel
Lyonnaises des eaux	15/07/2015	Distribution d'eau et assainissement	Groupe public	11 500	DRH	Téléphonique
La Voix - L'Etudiant	24/07/2015	Presse	Actionnaire est le fondateur	18	Directeur Général	Présentiel
Avril	30/07/2015	Agroalimentaire	Agriculteurs principaux actionnaires	8 000	DRH de l'année	Téléphonique
Pierre et Vacances Center Parcs	18/08/2015	Tourisme	Groupe coté mais principal actionnaire fondateur	12 000	DRH	Présentiel
Anonyme 4	24/08/2015	Industrie pharmaceutique	Groupe coté	40 000	DRH	Téléphonique
Hermès	25/08/2015	Industrie du luxe	Actionnariat familial	12 000	DRH	Présentiel
Wéo	02/09/2015	Presse audiovisuelle	Filiale Groupe coté	65	PDG	Présentiel
Conrad	10/09/2015	Négoce électronique-informatique	Filiale d'un groupe détenu par son fondateur	110	Directeur Général	Présentiel
Anonyme 5	11/09/2015	Métallurgie	Groupe coté	300	DRH	Présentiel

Cabinets

Tableau récapitulatif des entretiens menés auprès de cabinets

Cabinets	Date de l'entretien	Fonction de la personne interviewée	Modalité d'entretien
IPSOS	**23/06/2015**	**Directrice clientèle**	**Téléphonique**
AON	**02/07/2015**	**Directeur Engagement Europe**	**Téléphonique**
TOWERS WATSON	**15/07/2015**	**Responsable Engagement**	**Présentiel**
ECPA	**17/07/2015**	**Directeur commercial et Directeur marketing et stratégie**	**Présentiel**
Qualintra	**17/09/2015**	**Consultant**	**Présentiel**

Experts

Tableau récapitulatif des entretiens menés avec les experts

Nom	Date de l'entretien	Fonction de la personne interviewée	Modalité d'entretien
Nicolas BERLAND	**23/06/2015**	**Professeur Chercheur en contrôle de gestion au sein de l'Université de Paris-Dauphine**	**Présentiel**
Brigitte DUMONT	**03/07/2015**	**Membre de la Commission engagement de l'ANDRH**	**Présentiel**
Martine COMBES DI MARTINO	**15/09/2015**	**Membre de la Commission engagement de l'ANDRH**	**Présentiel**
Didier BURGAUD	**02 /09/2015**	**Consultant spécialisé dans l'engagement**	**Téléphonique**

2. Deuxième partie : le concept d'engagement

Avant de nous intéresser plus spécifiquement au pilotage, il nous semble important de nous arrêter sur ce qu'est l'engagement à la fois dans la recherche et au sein des entreprises.

2.1. Le concept d'engagement dans la recherche

2.1.1. Définition de l'engagement

Si l'on considère son étymologie française, l'engagement est dérivé du terme latin médiéval (12ème siècle) invadiare, contenant le préfixe in et le terme vadiare (dérivé de vadium), qui signifie « *en caution, en gage, salaire* ». Dans son usage historique invadiare peut se traduire de la façon suivante : action de mettre en gage, de lier par une convention, un contrat.

Nous retrouvons cette étymologie dans le Petit Larousse qui définit l'engagement comme un acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose ; une promesse, une convention ou un contrat par lesquels on se lie.

Ces définitions restent principalement ancrées sur un échange de valeurs, a priori délimitable.

La notion d'engagement a investi le monde de l'entreprise dans les années 60, avec l'introduction dans la littérature du terme anglais *commitment*, utilisé alors pour examiner « *le lien entre l'individu et l'organisation en terme de lignes d'action persistantes* ».[5] Il est à noter que le mot *commitment* sera indifféremment traduit en français par les termes engagement ou implication.

Jugé fort prometteur, ce concept est sans doute celui qui a le plus mobilisé les chercheurs depuis la fin des années 70. Cette première utilisation de la notion de *commitment* jette la base sur laquelle vont reposer toutes les définitions à venir, si éloignées ou redondantes soient-elles. Ce terme générique cache, en effet de nombreuses acceptions. A la fin des années 80, pas moins d'une trentaine de définitions divergentes coexistaient. La recherche a depuis permis de clarifier un certain nombre de points mais à ce jour, aucune réelle définition conceptuelle unanime n'a vu le jour. De nombreuses ambiguïtés persistent, chaque chercheur optant pour une appellation.

Sans chercher à faire une revue exhaustive de toutes les définitions, nous proposons de nous arrêter sur celles qui nous semblent les plus pertinentes pour étayer notre sujet.

Mowday et Al. définissent l'engagement comme la « *force relative de l'identification de quelqu'un dans une organisation* ». Ils la caractérisent par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, une volonté d'exercer des efforts considérables au profit de l'organisation et un fort désir d'en rester membre. [6]

---

[5] Notion introduite dans la littérature par Foote. CHARLES-PAUVERS, Brigitte, PEYRAT-GUILLARD, Dominique. L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ?

[6] CHARLES-PAUVERS, Brigitte, PEYRAT-GUILLARD, Dominique. L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ?

Selon Thévenet, « *l'implication est une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et son univers de travail, par exemple l'organisation* ». Michèle complètera cette définition en précisant que l'implication « *débouche sur un comportement bien précis qui est le fruit d'un ensemble d'attitudes dans la relation au travail* ». [7]

D'autres auteurs comme O'Reilly et Chatman ont une conception de l'engagement comme un lien perçu et voient l'engagement organisationnel comme « *l'attachement psychologique d'un individu à une organisation*. ». [8]

Enfin, Meyer et Hersovitch ont défini l'engagement comme « *une force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles* ». [9]

Comme nous pouvons le constater, toutes ces définitions vont bien au-delà du simple échange de valeurs régies par un contrat et ont toutes en commun de chercher à caractériser les liens entre un individu, le plus souvent un salarié, et une autre partie, en général l'organisation dans laquelle il travaille.

2.1.2. Engagement, motivation et satisfaction

Souvent confondus, l'engagement, la motivation et la satisfaction sont des notions différentes, bien qu'intimement liées.

Motiver vient du latin motivus, movere qui signifie se mouvoir, bouger. Le terme de « motivation » désigne les forces qui poussent l'individu à agir.

Initialement, le concept de motivation est défini dans les disciplines juridiques afin de justifier une décision de justice. On motive ou on justifie un acte ou une décision qui est rendue. Cette définition sera reprise au début du XXème siècle par des psychologues pour expliquer ce qui justifie l'adoption de tel ou tel comportement de la part de l'individu.

Des chercheurs se sont, dès les années 1930, intéressés à cette notion de motivation pour comprendre ce qui poussait les individus à agir. Parmi les plus célèbres on peut citer les théories selon lesquelles un individu serait motivé pour combler des besoins (pyramide de Maslow, facteurs d'hygiènes d'Herzberg), pour répondre à des attentes associées à des valences (Vroom) ou pour obtenir des récompenses associées à des objectifs (Porter, Lawlern Locke).

Quelles que soient les théories mises en œuvre, les psychologues s'accordent à dire que la motivation est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour adopter le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force

[7] NEVEU, Jean-Pierre, THEVENET, Maurice. L'implication au travail.
[8] ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, VANDENBERGUE, Christian (sous la dir.). Comportement organisationnel volume 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.
[9] ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, VANDENBERGUE, Christian (sous la dir.). Comportement organisationnel volume 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.

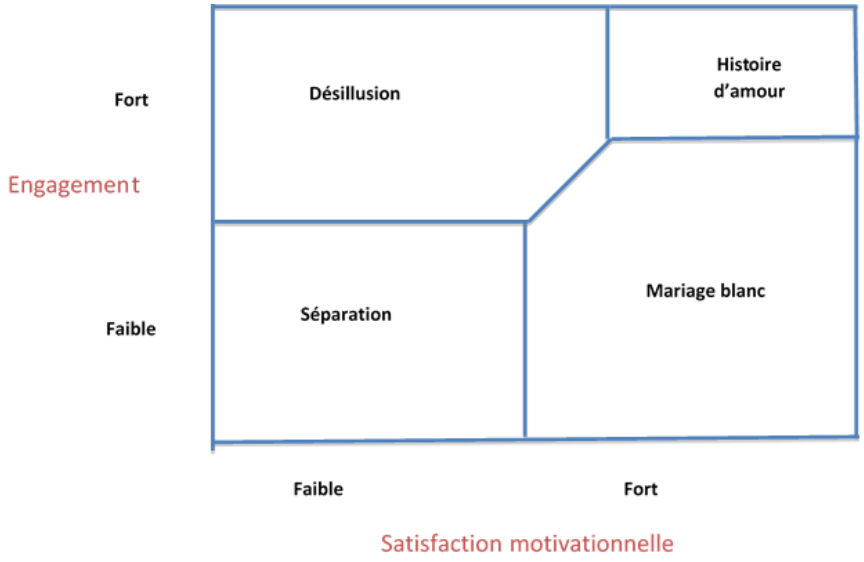
interne (recherche de plaisir par exemple) ou d'une force externe (obtention d'une récompense). Sa manifestation la plus tangible en est l'ensemble des efforts déployés dans le travail et dirigés, avec intensité et de manière persistante, vers des objectifs attendus par l'organisation. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et mentale dirigée dans une activité.

Aussi la motivation est-elle une caractéristique personnelle et liée au contexte : l'individu est motivé pour et par quelque chose et non pas de manière absolue. Elle se base essentiellement sur des éléments rationnels alors que l'engagement inclura des éléments d'ordre affectif.

Selon Michel, « *si la motivation est la mise en mouvement, l'implication donne le sens et la direction de ce mouvement* » et *« si l'on considère que la motivation est l'énergie disponible, c'est bien l'implication qui permet à l'entreprise d'utiliser au mieux cette énergie* ». [10]

En pratique, engagement et motivation ne sont pas incompatibles bien au contraire mais ils ne sont pas non plus systématiques. En effet, un salarié peut être démotivé par son poste actuel (effet de routine, problème de management, conditions de travail dégradées..) mais engagé vis à vis de son entreprise car il adhère aux valeurs à la culture de celle-ci, et pense qu'une forte implication aura des effets positifs sur sa capacité à changer de rôle et sa carrière future.

Le schéma ci-dessous s'intéresse d'ailleurs au rapport entre engagement et motivation et à ses conséquences. [11]



La satisfaction est quant à elle généralement définie comme *« un état émotionnel reflétant une réponse d'ordre affectif envers une situation de travail* ».[12] Bâtie à partir de la théorie des besoins de Maslow, la satisfaction représente la perception d'un individu du rapport entre ce qu'on lui donne et ce qu'il estime être en droit de

[10] NEVEU, Jean-Pierre, THEVENET, Maurice. L'implication au travail.
[11] Cabinet EPCA
[12] NEVEU, Jean-Pierre, THEVENET, Maurice. L'implication au travail.

recevoir. La satisfaction est la somme des différences entre ses aspirations et ce que le travailleur rencontre effectivement dans l'emploi. Neveu explique que « *la satisfaction est centrée sur une tâche spécifique, gravite autour de l'emploi et représente une réponse d'ordre affectif et émotionnel* ». La satisfaction est d'ailleurs rarement globale mais comporte diverses facettes : on est souvent satisfait face à des aspects spécifiques de son travail, les plus courants étant la rémunération, les promotions, les collègues, ses managers ou encore le travail en soi.

L'engagement est une notion plus multiforme et plus complexe que le niveau de satisfaction immédiat car celui-ci comprend des moments de satisfaction bien entendu, mais également des moments de stress, de tension, voire parfois de crainte lorsque l'individu a peur de ne pas pouvoir faire. En effet, un individu engagé aura l'angoisse de l'échec, qui sera par ailleurs proportionnelle à l'excitation de la réussite.

Ce qui caractérise l'engagement n'est pas un sentiment fugitif mais c'est un type de relation à son travail. Dans le travail, les personnes développent des relations et vivent des moments forts, et ne s'engagent pas en fonction d'un indice de satisfaction momentané. On peut, par exemple, être impliqué dans sa famille sans que chaque moment soit totalement satisfaisant, sans que tout ne soit joie et sérénité. Il en est de même pour l'engagement organisationnel.

S'interroger sur l'engagement, c'est reconnaître que toute personne construit son expérience, qu'elle tisse une relation avec un lieu, une activité qui réclame du temps, une part de son énergie et de ses compétences. L'engagement cherche à décrire toute la complexité et les nuances de cette relation. L'implication ne s'oppose donc ni à la satisfaction, ni à la motivation, mais elle prend en compte les dimensions d'une relation que ces deux notions ne suffisent pas à totalement représenter et mesurer.

2.1.3. Retour sur les principaux courants de la recherche

Comme nous avons déjà eu l'occasion de l'évoquer, le concept d'engagement a donné lieu à de très nombreuses recherches depuis les années 70. L'intérêt des chercheurs s'est tout d'abord focalisé sur l'analyse des facteurs favorisant le turn over. La recherche s'est par la suite affinée, donnant alors à l'engagement un aspect multidimensionnel et multi cibles, permettant ainsi de saisir toute la complexité de la notion.

Au regard du nombre extrêmement important de théories, nous n'avons pas jugé opportun de retracer de façon exhaustive tout ce qui existe dans la recherche sur le sujet, mais avons fait le choix de nous arrêter sur les concepts les plus marquants et repris en partie dans les outils de mesure de l'engagement en entreprise.

Aussi, allons-nous étayer l'œuvre de Mowdays, Porter et Steers, jugée comme les travaux fondateurs, puis nous nous intéresserons au modèle en trois composantes de Meyer et Allen, concept le plus utilisé et validé empiriquement. Nous aborderons enfin les apports de la recherche introduisant la notion de cibles multiples d'engagement.

2.1.3.1. Mowdays, Porter et Steers, les travaux fondateurs

Dans le début des recherches, l'engagement est abordé comme un concept unidimensionnel.

Les travaux de Porter, en 1974, ont permis de clarifier les différentes recherches ayant jusque-là vu le jour en en faisant une première synthèse. Ils distinguent les deux grandes tendances suivantes:

- **L'approche comportementale**, qui s'intéresse aux conditions favorisant la répétition d'un certain comportement ainsi que les effets de ce comportement sur les attitudes. Cette approche s'intéresse au processus par lequel les individus deviennent « enfermés » dans une organisation et comment ils vivent cette situation.

- **L'approche attitudinale**, qui s'intéresse aux facteurs influençant le développement de l'engagement et aux conséquences de cette attitude. Cette approche se concentre sur le processus par lequel les gens envisagent leur relation avec l'organisation.

Depuis les premiers travaux de Mowday et Steers au début des années 1980, la perspective attitudinale est le courant essentiel de la recherche qui s'est ancré et développé au cours des dernières décennies.

Mowday et al. introduisent la notion d'affectivité dans l'engagement et définissent ainsi l'implication affective comme étant la « *force relative de l'identification de quelqu'un dans une organisation* ».

Partant du principe que l'engagement est une association active entre l'individu et l'organisation, les personnes engagées ont, selon cette théorie, la volonté de donner d'elles-mêmes pour le bien-être de l'organisation. L'implication représente alors quelque chose qui va au-delà de la loyauté passive et inclut la volonté d'exercer des « *efforts considérables au profit de l'organisation* ».

Mowday et Al. abordent l'engagement comme un processus : ce dernier est présent avant l'entrée dans l'organisation sous forme « d'une propension à » (la « commitment propensity »). Ils insistent par ailleurs sur le développement de l'engagement au fil du temps et sur la phase cruciale des premiers mois de présence dans l'organisation.

Mowdays et Al. ont posé les bases d'une approche attitudinale de l'implication, approche « psychologique » qui va par la suite donner naissance à de très nombreux travaux dont le but sera de tester des modèles à plusieurs dimensions, l'objectif étant de parvenir à modéliser toute la complexité de l'engagement des salariés.

2.1.3.2. Modèle en trois composantes de Meyer et Allen

A la fin des années 1980, plusieurs chercheurs ont estimé que l'état de la recherche ne permettait pas de saisir toute les facettes de l'engagement organisationnel et ont commencé à percevoir ce concept comme multidimensionnel.

Parmi ces approches, celle de Meyer et Allen va s'imposer dès le début des années 90, devenir la référence en la matière et être le modèle encore le plus utilisé de nos jours.

Allan et Meyer considèrent l'engagement « *comme un état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation* ». Ils distinguent trois formes d'engagement qui peuvent tout à fait exister simultanément et fluctuer différemment chez un même individu : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité.

2.1.3.2.1. La dimension affective de l'engagement

Forme d'engagement la plus étudiée, l'engagement affectif désigne une orientation positive envers l'organisation. Il reflète une identification, une implication et un attachement émotif à l'organisation.
Dans cette dimension, il y a identification de l'individu aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise. Les objectifs de l'organisation deviennent ceux de l'individu qui se les approprie et s'y identifie. Cette appropriation par identification amène l'individu à produire des efforts considérables au profit de l'organisation car il s'investit davantage dans la réalisation d'objectifs devenus siens.
Cette implication affective nourrit et renforce le désir de rester au service de l'entreprise : plus la dimension affective est forte, plus le désir de rester au sein de l'entreprise est fort. Il s'agit d'une forme d'attachement.
Enfin, le sentiment de loyauté s'en trouve renforcé, ce qui accroît de manière continue le sentiment d'appartenance à l'organisation.

Ainsi, la dimension affective de l'engagement organisationnel permet aux employés d'adopter des attitudes positives vis-à-vis de l'organisation.

2.1.3.2.2. La dimension normative de l'engagement

La dimension normative renvoie au sentiment d'obligation morale qu'un employé peut éprouver à l'égard de son organisation. Elle désigne une sorte de devoir de loyauté ressentie envers l'entreprise.

Cette obligation morale ressentie par le salarié dépendrait en partie de facteurs antérieurs à son entrée dans l'entreprise tels que l'éducation reçue. Mais les facteurs individuels ne constituent que l'une des sources de développement de l'engagement normatif, les expériences positives perçues par l'employé comme étant offertes par l'organisation peuvent également susciter par le jeu de la réciprocité un sentiment d'obligation chez ce dernier.

Dans cette configuration, le salarié reste au sein de la société par devoir. Il répond à la dimension symbolique d'une dette selon un schéma de réciprocité de loyauté perçue entre lui et l'organisation.

A la différence du mouvement d'identification qui a lieu dans la dimension affective, la dimension normative est davantage objectivée. On y décèle une certaine forme de distance maintenue entre l'individu et l'entreprise qui neutralise le sentiment d'appartenance.

2.1.3.2.3. La dimension de continuité de l'engagement

L'engagement de continuité reflète la nécessité perçue par l'employé de demeurer au sein de l'organisation. Cette dimension s'enracine dans la théorie des investissements (ou « side-bets » en anglais) de Becker (1960), suivant laquelle l'engagement envers un comportement croit en fonction de l'ampleur des investissements qui seraient perdus si ce comportement cessait. Plus le collaborateur a « investi » d'une manière ou d'une autre, plus se forme le sentiment de perte lié à la rupture de l'engagement. Une peur de perdre ses repères, des collègues, sa retraite, ses avantages, etc… Nous pouvons donc en déduire que l'engagement de continuité s'entend au bout du compte comme une stratégie d'évitement de la perte.

Vandenberghe a, par la suite, montré que l'engagement de continuité comptait lui-même deux sous-dimensions : l'une reflétant la perception de sacrifices liés aux coûts d'un départ et l'autre le manque d'alternatives d'emploi.

- En cas de perception d'un sacrifice lié au coût d'un départ, l'employé prend en compte les bénéfices et avantages qu'il devrait sacrifier s'il quittait l'organisation. Ces avantages peuvent être assimilés à des liens retenant le salarié au sein de l'entreprise. Le coût du sacrifice peut aussi bien être financier que psychologique.
- En cas de manque d'alternatives, le collaborateur perçoit la difficulté de trouver un emploi comparable dans une autre entreprise. Il s'agit de « perceptions négatives » concernant l'environnement externe.

Les travaux d'Allan et Meyer ont permis de grandement affiner le concept d'engagement, qu'ils considèrent essentiellement comme l'élément reflétant le désir, le besoin ou l'obligation du salarié de rester membre de l'organisation. L'engagement serait donc principalement un élément prédicateur du turn over. La cible de l'implication, en d'autres termes ce pour quoi le salarié s'engage, demeure néanmoins chez Allan et Meyer un bloc monolithique à savoir l'organisation au sens large. Partant de ces travaux, des chercheurs vont démontrer que l'engagement peut revêtir de multiples facettes et être ainsi multi-cibles.

2.1.3.3. Les différentes cibles de l'engagement

Au fil des années, les chercheurs ont progressivement remis en question le postulat de l'organisation ou l'entreprise au sens large comme cible unique d'engagement et se sont intéressés à l'engagement envers des entités multiples à l'intérieur ainsi qu'à l'extérieur de l'organisation. Au regard de la mondialisation et de la complexification des organisations, il semble en effet plus réaliste de ne pas considérer l'engagement organisationnel comme un tout monolithique et d'être conscient qu'un salarié peut être impliqué dans l'entreprise mais aussi, et indépendamment, dans son travail, dans sa carrière, vis-à-vis de son manager ou encore de son groupe de travail.

2.1.3.3.1. Engagement dans le travail, la profession, la carrière

Dans la lignée de recherche de l'engagement multi-cibles, Patrice Roussel a élaboré une grille d'analyse permettant d'illustrer les cas de figures rencontrés sur le terrain. Pour ce faire il a croisé le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen avec le concept de cible d'implication de Vanderberghe et Blau.

Type d'implication	Implication affective	Implication calculée	Implication normative
Implication dans le travail	Je suis attaché à mon travail et je m'y investis	C'est le meilleur travail que je puisse espérer pour moi	Les tâches et les missions m'obligent
Implication dans l'emploi et la carrière	J'aime le rôle que j'occupe et ses perspectives	Ce métier est le meilleur choix pour ma carrière	J'ai été préparé pour ce métier
Implication dans l'organisation	Je suis attaché à l'entreprise et intéressé par ce qui s'y passe	Cette entreprise m'offre les meilleurs avantages possibles	L'entreprise m'a donné une chance, je lui dois beaucoup

[13]

2.1.3.3.1.1. Implication dans le travail

L'implication au travail peut revêtir deux facettes, à savoir l'implication dans les valeurs du travail ou encore l'implication dans le poste occupé.

[13] Patrice Rousselle, Directeur du Centre de recherche en management CRM, UMR 5303 CNRS, présentation Théories et Mesures de l'engagement de septembre 2014

On parle d'implication dans les valeurs du travail ou la « valeur-travail » quand l'individu s'implique car il valorise le travail, comme d'autres valoriseraient par exemple la famille ou les amis. Ce type d'engagement est à rapprocher de l'éthique protestante du travail (Weber) qui suggère que la valeur d'une personne est liée aux résultats obtenus au travail. Elle prône la difficulté du travail et fait état de suspicions envers les loisirs, les temps libres, l'oisiveté et l'argent gagné facilement.

L'implication dans le travail au sens de poste occupé exprime la relation existant entre l'individu et son travail. Morrow la définit « *comme le degré par lequel une personne s'identifie psychologiquement à son travail* »[14] Les causes de l'implication dans le travail sont liées à la question de l'identité au travail et aux facteurs de valorisation du moi dans le travail.

L'engagement au travail peut avoir un caractère affectif ou cognitif :

- ***Dans l'approche affective***, l'individu valorise le travail comme un élément central de sa vie. Lodahl et Kejner (1965) définissent l'engagement affectif au travail comme le degré d'importance attaché au travail par rapport à l'image de soi en général et à l'estime de soi en particulier.[15] Dans cette perspective, l'engagement dans le travail traduit le rôle et la place occupés par le travail dans l'idée que se fait l'individu de sa propre vie en général.
- ***Dans l'approche cognitive,*** l'engagement dans le travail se fait à travers la volonté d'atteindre une performance. La performance au travail est alors vécue comme l'élément central de l'estime de soi. L'individu établit une adéquation entre sa performance et les capacités qu'il croit détenir (Vroom, 1962). L'engagement au travail est alors dans ce cas appréhendé comme le résultat d'une évaluation personnelle.

Ce type d'engagement met en relief le fait qu'un employé puisse très bien se sentir impliqué dans son travail sans toutefois ressentir de l'attachement vis à vis de l'organisation.

2.1.3.3.1.2. Implication dans la profession et la carrière

Selon Morrow (1983), l'engagement dans la profession ou encore dans le métier fait référence à la notion de « *dévotion à un métier, une occupation ou une profession sans égard à un environnement de travail spécifique, sur une longue durée* ». Il s'agit, selon Aranya et Al. « *d'une identification à une profession qui inclut l'acceptation des buts et des valeurs de la profession, la volonté d'exercer des efforts pour s'engager dans cette profession et le désir de rester dans cette profession* ». Ce concept concerne essentiellement les salariés spécialisés, les « professionnels » en d'autres termes les personnes détenant des compétences distinctives, une technicité, un savoir-faire. Pensons aux informaticiens, ingénieurs ou encore infirmières, pour qui peu importe l'organisation au sein de laquelle ils travaillent, tant que ces derniers disposent des moyens nécessaires pour exercer leur

[14] NEVEU, Jean-Pierre, THEVENET, Maurice. L'implication au travail.
[15] NEVEU, Jean-Pierre, THEVENET, Maurice. L'implication au travail.

métier. Ces personnes s'identifient quasi exclusivement à leur profession, l'organisation n'étant que le moyen de l'exercer.

Selon Thévenet, ce type d'implication serait de plus en plus prononcé car les salariés, conscients de la fragilité du lien avec leur entreprise, privilégient de plus en plus le développement de leurs compétences métier pour préserver (de manière consciente ou inconsciente) leur employabilité. Pour nombre d'entre eux, la profession demeure une valeur stable à laquelle s'accrocher alors que le monde de l'entreprise se complexifie à l'extrême et manque de repère. La profession devient, notamment avec le développement des réseaux professionnels, source de valorisation, d'identité et de sentiment d'appartenance.

L'engagement dans la carrière est très lié à l'implication dans le travail et dans la profession mais comprend une dimension supplémentaire qui pourrait se définir autour de notions telles que l'ascenseur social, l'évolution ascendante ou les perspectives de carrière planifiée.

2.1.3.3.2. Engagement envers l'environnement immédiat

Les organisations ont au cours des dernières décennies connu de nombreux changements tant dans leur contexte interne qu'externe. La conjonction du phénomène de globalisation des marchés couplé à l'essor technologique a contraint les organisations à se complexifier, s'automatiser, se mondialiser. De là, l'entreprise tend à devenir pour nombre de salariés une abstraction, représentée dans la réalité par les collègues de travail, les supérieurs hiérarchiques, les clients et autres groupes impliqués dans l'organisation.

Fort de ces constats, Becker et Billings vont, en 1993, mettre en évidence quatre profils d'engagement[16] :

- *Les engagés localement* : engagés envers le supérieur et le groupe
- *Les engagés globalement* : engagés envers la haute direction et l'organisation
- *Les engagés* : engagés à la fois envers les cibles locales et globales
- *Les désengagés* : qui ne sont engagés vers aucune cible.

Bien que les salariés *engagés et engagés globalement* manifestent des degrés les plus élevés de satisfaction et de citoyenneté organisationnelle, les engagés localement seraient, selon l'évaluation de leurs supérieurs, les plus performants.

C'est pourquoi, conscients que les collègues de travail ainsi que le manager direct ont un très fort impact sur l'engagement des salariés, nous avons fait le choix de faire un focus particulier sur ces cibles d'implication.

[16] ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, VANDENBERGUE, Christian (sous la dir.). Comportement organisationnel volume 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.

2.1.3.3.2.1. L'engagement vis à vis du groupe de travail

Thompson définit le groupe de travail « *comme une collection d'individus interdépendants qui partagent une responsabilité commune dans l'accomplissement des résultats spécifiques à l'organisation* ». L'interdépendance entre les membres peut être sociale, structurelle ou encore technique.

L'engagement vis à vis de ses collègues de travail fait référence à la dimension affective de l'engagement. Il est l'attachement psychologique ressenti par l'individu envers son groupe de travail. La plupart du temps, la personne partage les valeurs du groupe et s'y identifie.

Les recherches montrent bien que les individus font la différence entre l'engagement envers leurs collègues et l'engagement vis à vis de leur entreprise au sens large. Ils s'engagent davantage vis à vis de leur groupe de travail car ce dernier répond à la fois à leur besoin d'appartenance et à leur besoin de différenciation. Ils ont le sentiment d'appartenir à un réseau, un groupe, tout en étant reconnus en tant qu'individu. Le groupe est en effet la première sphère de socialisation et de contrôle de l'organisation.

L'implication vis à vis du groupe de travail est essentiellement liée à la perception de climat d'équipe, à la cohésion, à la satisfaction avec les collègues, à la performance de l'équipe, aux comportements altruistes, à la conscience professionnelle et à la courtoisie.

2.1.3.3.2.2. L'engagement vis-à-vis du supérieur

Conscient que le manager joue un rôle fondamental dans l'engagement des collaborateurs, le supérieur hiérarchique est la cible d'engagement qui a le plus retenu l'attention des chercheurs au cours des deux dernières décennies.

Comme évoqué précédemment, la plupart des organisations ont connu des transformations majeures, de telle sorte que leur crédibilité et leur visibilité semblent avoir diminué aux yeux des employés, laissant une place prépondérante aux supérieurs qui ne sont plus simplement les représentants de l'entreprise mais finissent par la remplacer en partie (Stinglhamber et Vandenberghe, 2002). [17]

Le supérieur désigne tout employé qui est en position d'autorité directe par rapport à un autre et qui est ultimement responsable de l'atteinte des résultats de ses subordonnés. C'est à lui qu'incombe en général

[17] ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, VANDENBERGUE, Christian (sous la dir.). Comportement organisationnel volume 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.

d'établir les normes de rendement, de fixer les objectifs, d'assurer le suivi du travail, d'évaluer, d'améliorer et de récompenser la performance de ses subordonnés.

Certains chercheurs ont appliqué le modèle des trois composantes de Meyer et Allen pour définir l'engagement envers le supérieur hiérarchique :

- L'engagement affectif a trait au désir ou à la volonté de maintenir un attachement émotif, une identification auprès de son supérieur.
- L'engagement normatif représente une obligation morale de poursuivre la relation de travail avec son manager et de lui vouer un sentiment de loyauté.
- L'engagement de continuité reflète la nécessité de poursuivre cette relation en raison de coûts associés au fait de quitter son supérieur. La modification des habitudes peut, par exemple, être considérée comme un coût.

De nombreuses études ont, par ailleurs, montré que les employés s'engageaient de manière différenciée à l'égard de leur supérieur et à l'égard de l'organisation en général. Il apparaît que le manager est souvent le premier vecteur d'engagement car il fait référence au quotidien de l'expérience de travail. En effet, l'engagement des salariés passe en grande partie par l'expérience des relations personnelles et en particulier par la relation qu'ils ont avec leur manager. Ce dernier a un rôle considérable à jouer pour faire percevoir la cohérence des discours et des actions dans l'entreprise. Son but est moins de faire adhérer que de faire comprendre et sa responsabilité ne se réduit pas à la communication des objectifs ou de la stratégie de l'entreprise, ce sont ses comportements mêmes qui illustrent la cohérence des modes de fonctionnement de l'entreprise. Il incarne également la réciprocité puisque sa relation apporte ou non des gains aux personnes, avec une influence sur la situation de travail de ses subordonnés.

C'est d'ailleurs ce qui est ressorti des cinq entretiens que nous avons menés auprès de salariés pour savoir ce que représentait l'engagement. Le rapport à leur supérieur a été systématiquement cité comme vecteur fort d'engagement ou, a contrario, de désengagement.

2.1.4. Les résultantes de l'engagement des salariés

Alors que le concept de l'engagement a vu initialement le jour en vue de produire des explications au roulement du personnel, les recherches ont, au fil du temps, permis d'élargir les conséquences pour l'entreprise de l'implication de ses salariés, accroissant ainsi son intérêt pour le sujet.

Paula Morrow avance, en 1993, que le manque d'engagement donne, quant à lui, lieu à de l'absentéisme, du turnover, une réduction des efforts, du vol, de l'insatisfaction au travail, et de la non mobilité.

Meyer et Allen regroupent, dès 1997, les résultantes de l'implication en trois grandes catégories, qui sont le retrait, les comportements productifs et le bien-être des salariés. C'est sous ces trois grands items que nous allons aborder ce que la recherche a établi sur les résultantes de l'engagement.

2.1.4.1. Le retrait

- **L'intention de quitter et le départ volontaire**

L'engagement exerce un rôle important dans la prédiction des intentions de départ et du risque de départ réel parmi les salariés. Comme évoqué précédemment, ce concept a d'ailleurs initialement vu le jour dans une démarche visant à expliquer voire à prédire le turn over.

Aussi, l'engagement affectif est la forme d'engagement la plus fortement et la plus négativement associée à l'intention de quitter l'entreprise. En d'autres termes, une personne engagée, et plus encore engagée affectivement, n'aura aucune envie de briser le lien avec son entreprise en la quittant volontairement. Cohen et Hudecek ont par ailleurs mis en évidence, au début des années 90, que l'engagement affectif a une corrélation différente avec le risque de démission selon la catégorie professionnelle. Le risque de départ volontaire est plus important chez les cols blancs que chez les cols bleus. Ceci s'expliquerait par le fait que les cols blancs possèdent des compétences plus générales et plus transférables d'une organisation à l'autre au contraire des cols bleus qui sont souvent formés pour acquérir des habiletés spécifiques à l'entreprise.

L'intention de quitter et le départ volontaire toucheraient également plus les personnes en début de carrière que celles en milieu ou en fin de carrière. Ceci s'expliquerait par une plus grande mobilité professionnelle des individus en début de carrière.

Un salarié désengagé peut cependant adopter des comportements de retrait sans pour autant quitter son entreprise. Cela peut passer par de l'absentéisme ou des retards.

- **Absentéisme et retard**

Bien que de nombreux autres facteurs puissent contribuer à expliquer l'absentéisme et le retard, plusieurs recherches ont mis en évidence le lien entre engagement, absentéisme et retard. Aussi, un salarié engagé sera-t-il moins absent volontairement (souvent absences de courtes durées) et plus ponctuel.

L'absentéisme et le « retardatisme »[18] étant des moyens moins coûteux ou moins risqués pour l'individu d'exprimer son désengagement que la démission.

[18] Notion mise en avant par Matthieu et Zajac en 1993. ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, VANDENBERGUE, Christian (sous la dir.). Comportement organisationnel volume 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.

2.1.4.2. Les comportements productifs

- **La performance au travail**

L'engagement joue un rôle significatif dans la prédiction de la performance au travail. Il est cependant à noter que l'engagement prédit mieux la performance évaluée par le supérieur immédiat que la performance objective, celle mesurée par des chiffres de ventes par exemple. Cette divergence est sans doute liée au fait que dans l'évaluation de la performance, le supérieur tient inconsciemment compte du comportement engagé du collaborateur, créant ainsi un effet de halo[19].

Par ailleurs, hormis pour les commerciaux pour qui les objectifs de vente peuvent représenter une mesure objective de la performance, ou des ouvriers pour qui il est possible de mesurer le nombre de pièces réalisées, la difficulté de mesurer objectivement la performance d'un salarié est un frein à la corrélation entre engagement et performance. Il s'agit d'avantage d'une conviction que d'une réelle démonstration scientifique.

- **La performance extra rôle ou citoyenneté organisationnelle**

Plusieurs études[20] ont mis en évidence qu'un fonctionnement organisationnel efficace ne requérait pas uniquement que les employés s'acquittent des rôles qui leur sont prescrits, mais aussi qu'ils s'engagent dans des comportements allant au-delà de leurs obligations formelles. C'est ce que désigne la notion de performance extra rôle, encore appelée citoyenneté organisationnelle ou effort discrétionnaire.

Plus précisément, Organ (1988, p. 4) définit les comportements de citoyenneté organisationnelle comme des «*conduites individuelles non directement ou explicitement reconnues par le système formel de récompense contribuant au bon fonctionnement général de l'organisation, qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction* ». D'un point de vue pratique, la performance extra rôle correspond à des conduites volontaires et discrétionnaires, qui ne nécessitent ni programmes d'incitation ni récompenses institutionnalisées.

Aussi ces comportements contribuent-ils indirectement à la performance de l'entreprise en favorisant « *la lubrification de la machinerie sociale de l'organisation* »[21]. La citoyenneté organisationnelle incite à la coopération, l'entraide, l'esprit d'équipe. Elle favorise la cohésion entre pairs au sein des groupes de travail, mais, également, au sein de la ligne hiérarchique.

---

[19] L'effet de halo est une erreur de perception consistant à se faire une impression générale d'une personne ou d'une situation en se basant sur une seule de ses caractéristiques.
[20] dont une étude de Vandenberghe, Landry et Panaccio en 2009. ALLOUCHE, José (sous la dir.). L'Encyclopédie des Ressources Humaines.
[21] NEVEU, Jean-Pierre, THEVENET, Maurice. L'implication au travail.

Alors qu'un salarié engagé ira naturellement au-delà de ce que sa fiche de poste requiert, l'employé désengagé rapportera plus fréquemment des propos tels que « *ce n'est pas mon travail* », sous-entendant ainsi « ce n'est pas à moi de le faire ».

2.1.4.3. Le stress et le bien-être des salariés

Selon une étude menée par l'IFOP en 2011[22], pour 64% des cadres, *être impliqué* signifie prendre plaisir à son travail. Ce taux passe à 86% pour les employeurs ou les cadres indépendants.

Alors que salariés comme employeurs semblent majoritairement associer plaisir et bien-être comme un corolaire de l'implication, ce n'est que depuis quelques années seulement que les chercheurs commencent à s'intéresser au lien existant entre l'engagement et les variables de santé des salariés. De ce fait, très peu d'études existent sur le sujet même si celui-ci rencontre un intérêt croissant. Elles permettent néanmoins de dire que l'engagement peut agir de diverses manières sur le bien-être des salariés.

Mathieu et Zajac ont mis en évidence un lien entre l'engagement affectif et le bien-être des collaborateurs. Cela s'explique par le fait que les salariés fortement impliqués affectivement perçoivent les valeurs de l'organisation comme les plus compatibles avec les leurs. De là, ils vivent moins de conflits concernant leur comportement au travail et ce qu'ils sont réellement. Cet alignement entre valeurs personnelles et professionnelles engendrerait un bien-être et un niveau de stress moindre.

A contrario, les salariés présentant un engagement de continuité sont plus sujets au stress et aux tensions car leur présence dans l'entreprise dépend fortement des avantages qu'ils retirent et de la peur de perdre ces derniers.

2.2. Définition de l'engagement au sein des organisations

Après avoir retracé les principaux courants du concept d'engagement, nous allons à présent nous intéresser à la façon dont les professionnels des organisations définissent et perçoivent cette notion. Nous allons dans un premier temps nous focaliser sur l'approche développée par les cabinets de conseil faisant office d'experts, pour ensuite étendre notre analyse aux entreprises interrogées.

[22] Etude menée auprès de 1000 cadres d'entreprises françaises pour le compte de l'Atelier BNP Paribas *www.etre-bien-au-travail.fr*

2.2.1. Qu'est-ce que l'engagement pour les cabinets spécialisés ?

Comme évoqué précédemment, nous avons souhaité interroger des cabinets de conseil spécialisés dans l'engagement afin de comprendre sur quels fondements théoriques étaient construits leurs outils de mesure, et ce qu'ils restituaient au final comme résultat. Pour cela, nous devions comprendre en premier lieu ce que représentait pour eux l'engagement.

Au gré de nos entretiens, nous avons découvert que l'engagement était un concept introduit, à la fin des années 90, au sein des entreprises par les cabinets de conseil de Compensation & Benefits anglo-saxons. Hewitt a été le premier à utiliser cette notion. « *La notion d'engagement est arrivée fin des années 1990. Hewitt a été le premier à utiliser ce terme. »* [23]

Nous nous sommes rapidement aperçu qu'à l'instar de la recherche, les cabinets n'avaient pas développé une définition unanime. Le responsable Engagement de Towers Watson nous précise d'ailleurs : « *Si vous regardez le marché, il y a beaucoup de définitions différentes les unes des autres. Contrairement à la notion de motivation ou de commitment où vous pouvez trouver des définitions robustes et des concepts acceptés par le plus grand nombre, la définition de l'engagement est très variée, vous avez une pléiade de choses et parfois contradictoires ».*

Nous trouvons néanmoins une base commune à savoir que l'engagement va au-delà de la motivation ou de la satisfaction et représente la force du lien entre salarié et employeur. Pour Towers Watson, « *avec l'engagement, on essaye d'aller beaucoup plus loin dans ce qui fait qu'un salarié a un lien très fort avec son entreprise. Il ne s'agit pas d'un niveau de satisfaction, d'un avis favorable sur son poste au quotidien».* IPSOS considère l'engagement comme « *l'intensité de la relation entre le collaborateur et son employeur* ». Quant à Aon, « *la notion d'engagement va au-delà de la simple satisfaction au travail de ses employés* ». Trois thématiques reviennent quasi systématiquement à savoir la fierté d'appartenance, l'adhésion aux valeurs et à la stratégie de l'entreprise, et la notion d'effort discrétionnaire ou la volonté d'aller au-delà de sa fiche de poste.

ECPA et Qualintra introduisent une dimension émotionnelle que les trois grands cabinets ne font pas apparaître. Chez Qualintra « *un salarié engagé se met en quatre pour son entreprise et avec plaisir. (…) La notion de plaisir est importante pour nous* ». Pour ECPA, *« pour aboutir à notre définition de l'engagement, nous avons retenu deux aspects : nous avons pris l'engagement tel qu'il est étudié par d'autres sur le marché, et à travers ça, nous avons retenu qu'on pouvait évaluer la composante émotionnelle, la relation émotionnelle que la personne a avec son entreprise ; et par ailleurs, nous avons ajouté une dimension qui est très importante pour les entreprises, qui est la motivation ; et là, on est sur une composante rationnelle ».*

[23] Témoignage Towers Watson

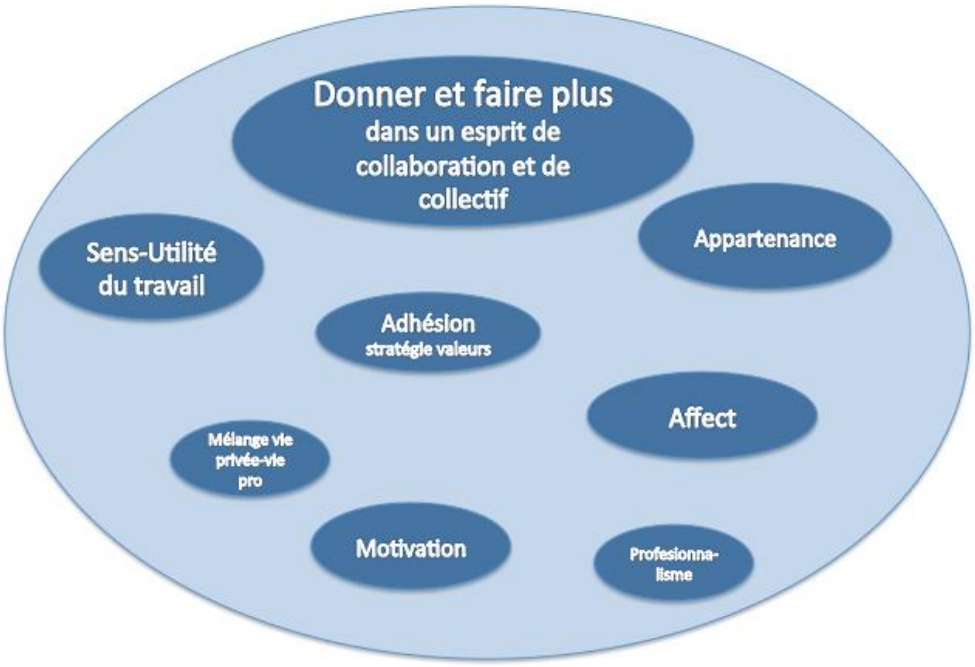
2.2.2. Qu'est-ce que l'engagement pour les professionnels des RH au sein des organisations ?

Les entretiens que nous avons menés dans le cadre de ce mémoire ont été l'occasion d'échanger avec des professionnels des RH ou encore des dirigeants de différents secteurs œuvrant dans des organisations de taille très différente et faisant face à des problématiques diverses. Cette diversité nous a permis d'établir un double constat sur la définition donnée au terme d'engagement par les organisations :

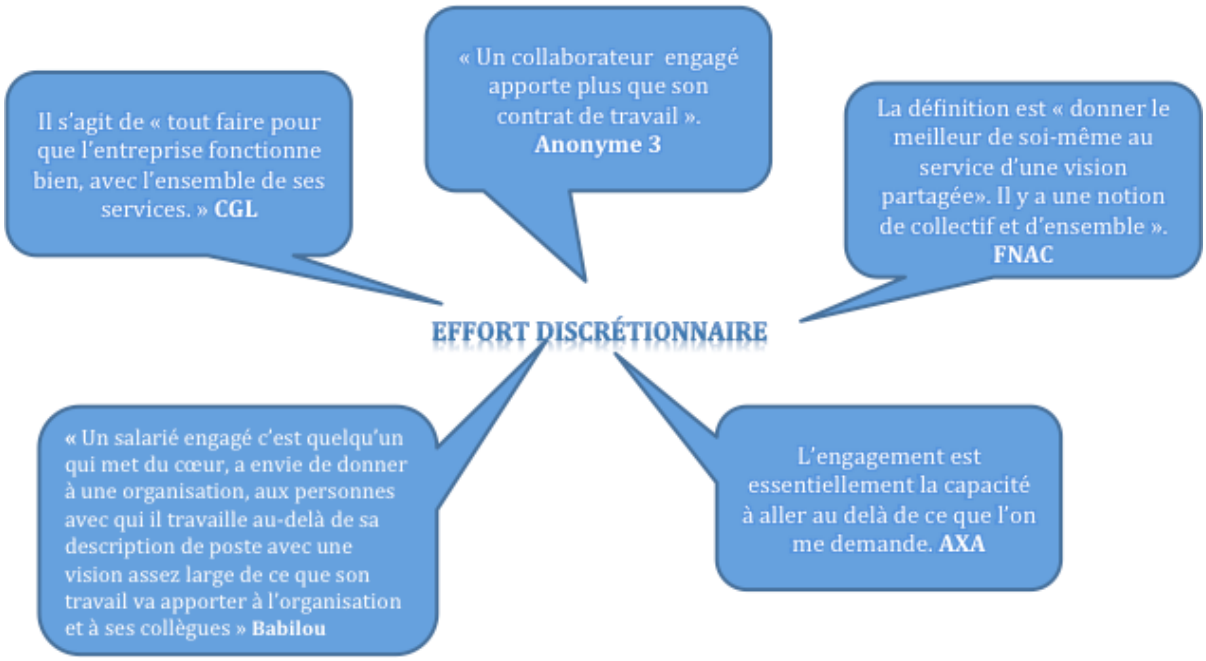
- A l'instar de la recherche et des cabinets, nous n'avons pas relevé une définition unanime mais une multitude d'approches. Nous avons néanmoins réussi à établir des thématiques communes que nous détaillerons ci-dessous.
- Toutes les personnes interrogées avaient une idée précise de ce que représente pour eux l'engagement et ont été à même de nous en donner spontanément une définition ou, le plus fréquemment, leur définition d'un salarié engagé. Pour la grande majorité, cette notion est d'ailleurs une source d'intérêt voire de préoccupation. Nous en aborderons les raisons par la suite.

2.2.2.1. Quelle définition de l'engagement ?

Dans tous les entretiens menés, nous avons systématiquement demandé aux professionnels ce qu'était pour eux l'engagement. Les réponses ont souvent été, non pas une définition du concept mais des critères, parfois même des leviers, permettant de le mettre en évidence. Le schéma ci-dessous vise à synthétiser la récurrence de ces critères. La taille des bulles est fonction du nombre de citations de la thématique évoquée.



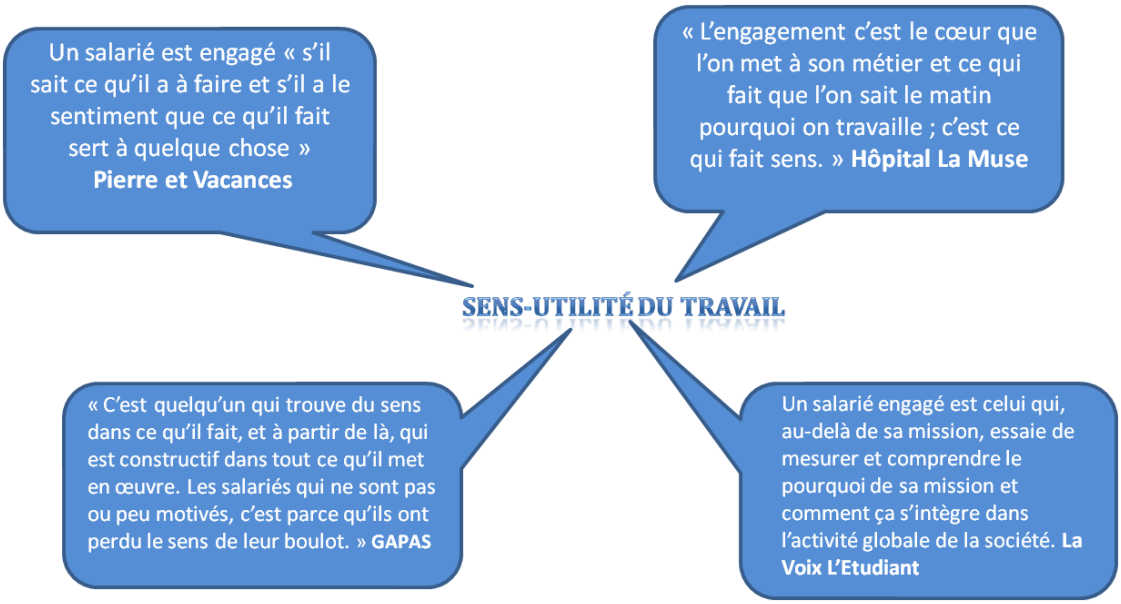
Pour quinze des vingt-trois organisations interrogées, l'engagement renvoie directement à la notion **d'effort discrétionnaire** ou le fait d'aller au-delà des tâches prescrites, d'aller au-delà de son contrat de travail dans un état d'esprit de collaboration, d'intérêt du collectif. Un salarié engagé est donc un salarié qui donne plus à l'organisation.



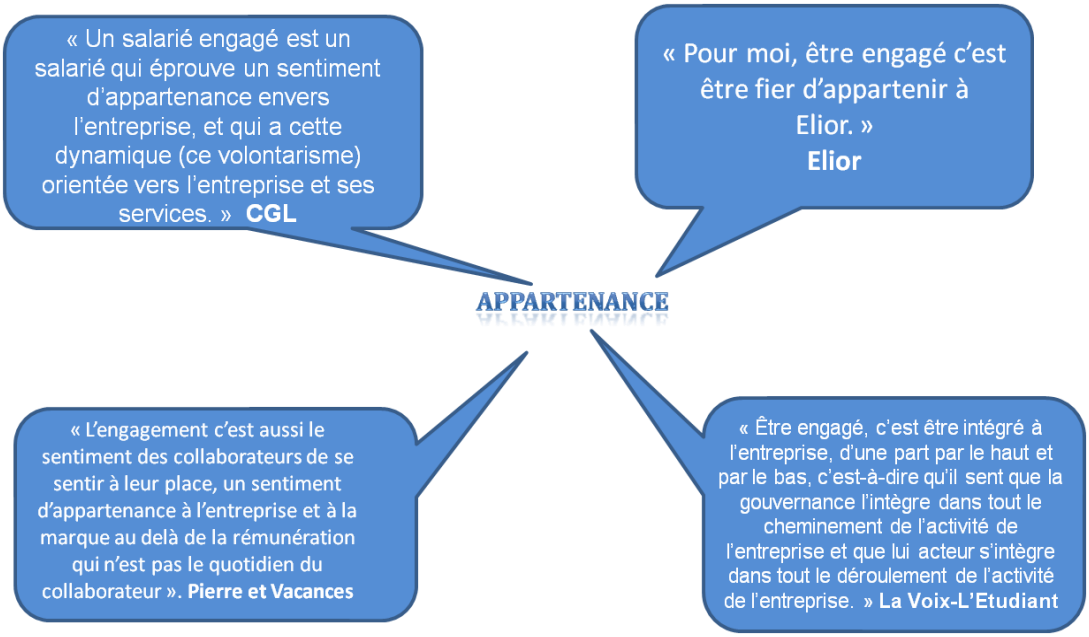
Anonyme 5 va encore plus loin en associant le désengagement au fait de se limiter à l'exécution de son contrat de travail : « *Je commencerais par définir le salarié qui n'est pas engagé : c'est celui qui accomplit sa tâche et point barre. Par contre, le salarié engagé est celui qui va aller au-delà de ce qui lui est demandé, et aller vers l'amélioration. Il fera des suggestions d'amélioration, il se sentira acteur. Il n'est pas celui qui vient seulement accomplir un travail, il apporte quelque chose de plus à l'entreprise*. »

La notion de contribuer, de donner et faire plus pour l'organisation, d'aller au-delà de la relation contractuelle, semble donc être le comportement le plus attendu par les professionnels lorsque l'on évoque l'engagement. Un autre thème, très lié, est la notion d'être acteur, d'être force de proposition. Le DRH d'Avril a, à ce titre, un néologisme très parlant, celui de « *collaboracteur* ».

L'engagement est également fréquemment associé à **la notion de sens, d'utilité du travail**. Bien que le sens puisse être considéré comme un antécédent ou encore comme un levier encourageant l'engagement (ce qui se traduit par « je m'engage car je sais ce que mon travail apporte »), il est intéressant de relever que cinq organisations citent spontanément cet item dans la définition même du concept.



Le sentiment d'appartenance et plus encore de fierté d'appartenance est revenu à plusieurs reprises. Bien qu'il puisse être considéré, lui aussi, comme un levier plus que comme une réelle définition, 5 des 23 organisations interrogées l'ont spontanément associé à la définition de l'engagement.



D'autres notions ont également été évoquées. L'engagement comporte selon les professionnels interrogés une forte **dimension affective**. Cette dernière comprend les notions de plaisir, d'aimer ce que l'on fait ou d'envie de travailler. Pour le DRH de PVCP, *« un salarié engagé est un salarié qui vient le matin avec l'envie de travailler. Et*

il a envie de travailler s'il sait ce qu'il a à faire, si ce qu'il a à faire lui plait ». Quant à Anonyme 1, « *Un salarié engagé est plus performant, il aime sa société et s'inscrit dans sa stratégie ».*

Plus encore l'engagement serait pour certain un **mélange entre vie privée et vie professionnelle**.

Un salarié engagé va prendre en compte l'intérêt de l'entreprise d'un point de vue professionnel mais aussi au niveau personnel. Pour la Lyonnaise des Eaux, « *un salarié engagé va être capable de défendre l'image de son entreprise même en dehors de son travail. Nous sommes très souvent attaqués sur le prix de l'eau. C'est aussi un salarié qui est content de venir au travail ».* Quant à Anonyme 2, « *un salarié engagé fait la part des choses entre la nécessité de travailler et la vie, l'avenir de l'entreprise. C'est presque un mélange entre la vie privée et la vie professionnelle**. ».***

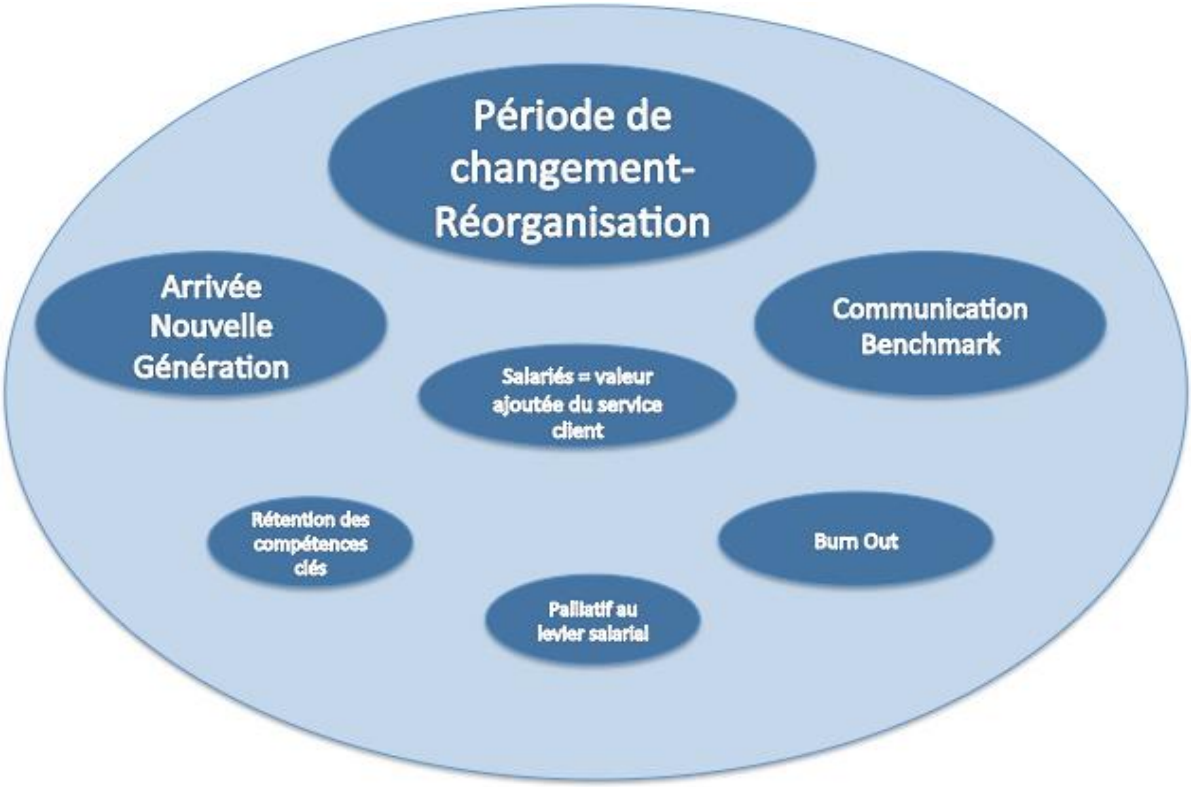
L'alignement sur la stratégie et les valeurs de l'entreprise est également un thème récurrent, intimement lié à la dimension affective de l'engagement. Pour La Fondation Action Enfance, cela est très fort puisque « *un salarié engagé croit au projet, adhère sans réserve aux principes, aux valeurs de base. Il est loyal envers les collègues, son établissement, le groupe auquel il appartient. ».*

Bien que **la motivation** ait été plusieurs fois associée à l'implication, il est clair que pour les professionnels, l'engagement va au-delà dans le sens où la motivation est toujours associée à autre chose.

Pour Conrad, « *L'engagement, c'est 2 choses : la motivation, c'est-à-dire l'énergie que l'on met dans le travail, la capacité de concentration, à vouloir faire face aux obstacles… Le second aspect qui est important, c'est le sens des responsabilités* ». Pour CGL, « *il y a deux parties dans l'engagement : un aspect lié à la motivation, un aspect à rattacher au professionnalisme, c'est-à-dire l'implication dans son poste et dans l'entreprise, tout faire pour que l'entreprise fonctionne bien, avec l'ensemble de ses services* ».

2.2.2.2. L'engagement, un sujet de préoccupation ?

Comme nous venons de le voir, selon les personnes interrogées, la notion d'engagement n'est pas interprétée par tous de la même façon ; ce qui nous apparaît néanmoins est que le sujet n'a jamais laissé nos interlocuteurs indifférents. Les motifs poussant les organisations à s'intéresser à cette notion sont néanmoins divers. Le schéma ci-dessous reprend les principales raisons d'intérêt de l'engagement. La taille des bulles est encore une fois proportionnelle à la récurrence de l'item invoqué.



- **Période de changement - Restructuration**

Au gré de nos entretiens, nous avons découvert que le changement poussait les organisations à s'intéresser à l'engagement de leurs collaborateurs. Le changement s'entend sous plusieurs formes. Il peut s'agir d'une crise sectorielle telle que celle rencontrée par les banques en 2008. C'est d'ailleurs à ce moment-là qu'un service engagement a été créé au sein du groupe Société Générale. Il peut également s'agir de fusions-acquisitions multiples, à l'instar d'AXA, de changement de direction générale comme pour Elior, d'un PSE tel que celui de PVCP, ou enfin d'une restructuration comme pour Anonyme 4.

Le changement est en effet associé à une source d'inquiétude pour les collaborateurs et potentiellement de désengagement : pour Elior « *Il faut particulièrement faire attention dans les périodes de changements. C'est d'ailleurs en ce moment pour nous car nous vivons un changement radical en haut de l'organisation. Le temps que l'information aille jusqu'au terrain, il peut y avoir une certaine démotivation liée à l'inquiétude. Il faut veiller à faire passer des messages positifs pour qu'il n'y ait pas d'impatience.* » Le DRH de la Lyonnaise des Eaux résume parfaitement l'intérêt des entreprises pour l'engagement en période de changement : « *Pour moi l'engagement des salariés est le sujet du moment dans des environnements très changeants. (…) Cela peut déstabiliser des personnes. Et cela peut venir perturber fortement l'engagement (leur motivation, leur professionnalisme) des salariés en créant de l'inquiétude. Nous nous demandons si nos salariés comprennent l'organisation aujourd'hui et s'ils sont inquiets pour leur futur. Nous sommes en période de changement long. ».*

❖ Arrivée des nouvelles générations

Pour plusieurs entreprises interrogées, l'engagement est source de préoccupation avec l'arrivée des nouvelles générations, qui auraient un nouveau rapport à l'entreprise et des attentes exprimées différentes.

La jeune génération serait « *moins engagée naturellement* » et serait davantage en quête de sens, tel que l'exprime Anonyme 1 « *Aujourd'hui, il y a une mutation. L'ancienne population part en retraite et les nouveaux ont davantage d'attentes et pas les mêmes. La population plus jeune a besoin d'explications sur la stratégie, moins engagée naturellement. On le ressent dans l'absentéisme qui augmente et lors du Comité d'Entreprise dont les membres s'intéressent au business, qui posent des questions : pourquoi, comment… A travers le dialogue social, on sent que les personnes se posent des questions, ils ont besoin de comprendre pourquoi, comment et vers où on va. »* Cette quête de sens et ce besoin d'informations est d'ailleurs récurrent quel que soit le secteur ou la taille de l'organisation interrogée. Pour Anonyme 2 « *Chez les jeunes il y a beaucoup d'interrogations, ils veulent comprendre pourquoi ils font telles ou telles choses et ce que ça va leur apporter*».

Plus encore, les jeunes afficheraient une notion de deal, de donnant-donnant. Ils seraient moins fidèles à l'organisation et attendraient de cette dernière qu'elle aussi fasse ses preuves, comme l'exprime Elior « *Chez les jeunes, nous sentons un besoin d'information. Nous sentons bien qu'il faut faire ses preuves pour qu'ils s'investissent. Et tout peut être remis en question très rapidement. Ils sont prêts à partir très vite. »*. Une des explications à ce comportement nous a été apportée par un des experts interrogés, Brigitte Dumont, membre de la commission engagement de l'ANDRH : « *De par leur éducation plus ouverte, du fait que l'on demande aux enfants leur avis, qu'on les consulte, les nouvelles générations s'autorisent à exprimer ces attentes, à les revendiquer. (…) De plus, quand ils étaient petits, ces jeunes ont peu vu leurs parents car ils travaillaient beaucoup. Mais pour certains, ils ont également vu leurs parents se retrouver « sur le carreau » en fin de carrière alors que l'entreprise c'était toute leur vie. Ils ont donc pris conscience que les entreprises ne pouvaient rien promettre. Ils prennent donc le recul suffisant pour ne pas être perdus dans le cas où celles-ci se sépareraient d'eux. Ils sont donc plus exigeants et expriment très clairement la notion de deal*. ».

❖ Communication-Benchmark

L'intérêt pour l'engagement peut également être motivé par une volonté de communiquer, le plus souvent en externe, sur les valeurs et l'image de l'entreprise, de travailler la marque employeur. Pour CGL : « *L'engagement fait partie des valeurs de la CGL (Créativité, Expertise, Solidarité et Engagement, dans le cadre du plan d'action 2015-2020). C'est l'un de nos 4 piliers, sur lequel on a communiqué* » ; pour la FNAC : « *Le nouveau PDG a souhaité travailler sur l'image, la culture d'entreprise. C'est à ce moment qu'apparaît une nouvelle signature « On ne peut qu'adhérer ». L'engagement est ressorti car il fait partie des items les plus récurrents* » issus des groupes de travail mis en place à l'arrivée du nouveau PDG en 2011.

La recherche d'indicateurs permettant de se benchmarker, ou le souhait de se comparer aux autres organisations du même secteur ou de taille équivalente, ont été également cités plusieurs fois comme motivant l'intérêt porté à l'engagement des salariés.

❖ Salariés : valeur ajoutée du service client

Pour six des organisations interrogées, l'engagement est une source de préoccupation car, dans les sociétés de services, les employés sont considérés comme la ressource clé de l'entreprise, la source de la satisfaction clients. Elior exprime parfaitement cela : « *L'engagement est forcément important pour nous car dans notre activité la partie RH représente 45% de la prestation pour la restauration. Pour la partie service, c'est encore plus important. L'engagement, c'est la valeur ajoutée par les hommes et les femmes sur le terrain.* ». Babilou va encore plus loin « *L'engagement, c'est essentiel car ce que l'on vend c'est du service d'une personne à une autre personne. Nous n'avons aucun produit à vendre. C'est l'être humain qui se met au service d'un autre être humain qui n'a d'ailleurs aucun prix pour la famille qui vous le confie. L'engagement est incontournable et au cœur de notre métier.* » Pour Société Générale : « *dans un business de services extrêmement copiable, ce qui fait la différence ce n'est pas la qualité de nos produits mais c'est typiquement et exclusivement l'engagement des femmes et des hommes. C'est vraiment cela qui fait la différence. »*

PVCP associe quant à lui engagement, bien-être et satisfaction client : « *Nous sommes persuadés que des collaborateurs heureux sont plus engagés et rendent les clients heureux. Nous sommes une société de services, alors si les collaborateurs font la tête, par définition, il sera difficile de donner le sourire au client*. ».

AXA considère également que l'engagement des salariés a un impact sur la satisfaction client. Des études sont menées en interne en ce sens permettant de corroborer qu'une implication élevée aurait un impact positif sur le niveau de satisfaction client.

❖ Burn Out

Un des motifs d'intérêt pour le sujet nous a interpelés. Quatre des vingt-trois organisations interrogées nous ont effectivement expliqué que l'engagement était une source de préoccupation, non pas au sens que nous sous-entendions, à savoir comment maintenir voire développer l'implication de leurs salariés, mais au sens où elles devaient faire face à un sur-engagement de leurs collaborateurs pouvant aller jusqu'au burn out. Cela est récurrent lorsque les salariés rejoignent une organisation pour servir de fortes convictions personnelles, une vocation. Il s'agit dès lors davantage d'un engagement dans le métier que vis-à-vis de l'entreprise en tant que telle. Cela est particulièrement le cas dans le secteur médico-social (3 des 4 organisations concernées), comme nous l'évoque la Fondation Action Enfance « *Nous, c'est surtout le problème de trop d'engagement, limite burn out qui nous pose problème. (…) Dans le secteur, il y a naturellement un engagement pour le métier, par pour Action Enfance. Mais le métier est tellement difficile que des collaborateurs ne se rendent pas compte qu'ils n'en peuvent plus et n'ont plus l'attitude adéquate avec les enfants. D'ailleurs, quand il y a promotion (devenir responsable de service), c'est une sorte de renoncement au métier. Il faut qu'ils trouvent une autre forme d'engagement, ce n'est pas toujours facile. ».*

Bien que n'étant pas dans le secteur médico-social, nous retrouvons les mêmes tendances chez Anonyme 2 dont l'activité, l'énergie verte, relève de valeurs humanistes fortes : « *c'est une vraie problématique car notre particularité est que les gens qui rentrent chez nous viennent par intérêt pour l'activité : nous produisons de l'énergie verte et il y a une dimension valeur pour l'individu. On rentre chez nous car on croit à l'énergie verte et on a le sentiment de participer à une œuvre bonne pour la planète. Cela est très marqué. Et du coup il y a chez nous un engagement beaucoup plus fort que dans d'autres secteurs. Personnellement, je m'intéresse à l'engagement car chez moi j'ai du sur-engagement qui peut aller jusqu'au burn out. Il est fréquent que je sois obligé de dire aux gens d'arrêter, de rentrer chez eux, de prendre leurs RTT… ».*

❖ Rétention des compétences

Alors que la notion de turn over est un élément central dans la recherche, la rétention des salariés n'a été citée qu'à deux reprises comme source d'intérêt et pour des compétences clés pour lesquelles le marché était en pénurie. Pour Babilou, *« un aspect de notre métier est que nous sommes en très grande pénurie de professionnels. Aucune autre profession ne nous bat. C'est un milieu très réglementé mais les écoles sont insuffisantes pour former le nombre de diplômés nécessaires. Nous sommes en pénurie d'effectifs, l'engagement est donc d'autant plus important que nous avons envie que les personnes que nous recrutons restent et que ceux qui sont sur le marché aient envie de venir chez nous et pas ailleurs.* ». Pour UGC, l'engagement est primordial « *sur le pôle image, où nos collaborateurs ont des compétences très pointues et sont sur un micro-marché. Tout le monde se connaît. En termes d'engagement, nous sommes surtout dans une optique de rétention et de fidélisation car ce sont des compétences clés. ».*

❖ Palliatif au levier salarial

Enfin, il est apparu que les organisations s'intéressaient à la question de l'engagement car il ne leur est plus ou pas possible d'adopter des politiques salariales évolutives. Travailler le concept de l'engagement servirait donc pour certains à pallier une absence de reconnaissance financière, qui implicitement, serait supposée maintenir « naturellement » l'engagement des employés. Les propos tenus par le Directeur Général du GAPAS sont à ce titre éloquents : « *Chez nous, les salaires ne sont pas très hauts, et on ne peut pas vraiment avoir de politique de rémunération, par rapport à notre convention collective. On ne peut donc pas encourager individuellement par la rémunération, c'est pour cela qu'il faut trouver d'autres leviers de motivation, pour faire en sorte que les personnes se sentent responsables et engagées*. ».

Cette approche est corroborée par le spécialiste de l'engagement de Société Générale : *« Soutenir la motivation ou l'implication des salariés par le levier rémunération était au début des années 2000 facile mais est devenu, à la suite de la crise financière, beaucoup plus compliqué. Il est donc apparu indispensable de travailler sur des compétences rationnelles et émotionnelles (telles que l'engagement) pour maintenir l'implication des salariés voire réengager les collaborateurs désinvestis. Les principaux cabinets RH ayant une forte expertise sur l'engagement, Towers Watson, Hewitt et Hays Group étaient d'ailleurs initialement des cabinets de conseil en Compensation & Benefits* ».

2.3. Concept de l'engagement dans la recherche et signification pour les entreprises : divergences et convergences

Après nous être intéressés au concept de l'engagement du côté de la recherche, nous nous sommes attelés à comprendre ce que cette notion représentait en pratique dans les organisations. Nous allons maintenant tenter de souligner les points de convergences et de divergences. Notre objectif n'est aucunement d'opposer théorie et pratique mais d'aller plus loin encore dans la compréhension de ce concept complexe, riche et porteur d'intérêt.

2.3.1. Points de convergences

❖ Engagement au-delà de la motivation et de la satisfaction

Professionnels comme chercheurs associent volontiers l'engagement aux concepts de motivation et satisfaction. Tous sont néanmoins unanimes sur le fait que l'engagement va au-delà. Aussi, du point de vue de la recherche comme pour les organisations, l'engagement apparaît bien comme quelque chose de plus fort, plus profond que la motivation ou la satisfaction.

❖ Engagement : une définition plurielle

Bien que ce concept ait mobilisé l'intérêt des chercheurs depuis plusieurs décennies et suscite un questionnement au sein des organisations depuis plus d'une dizaine d'années, force est de constater qu'aucune définition unanime n'existe pour lui donner corps. Mais nous pouvons nous poser la question de savoir si ce n'est pas au final le propre de l'engagement. Ce dernier vise, comme nous avons pu le voir au début de cette partie, à rendre compte de toute la complexité et la nuance du lien existant entre salariés et organisation. C'est pourquoi, au-delà d'un certain nombre de traits communs que nous avons eu l'occasion de décrire, est-il au final si étonnant que cela qu'il soit nécessaire aux organisations, pour s'approprier ce concept, d'y apporter leur propre définition en fonction de leur histoire, leur culture et leurs contraintes ? Apporter une définition unanime reviendrait peut-être à ce qu'au final ce concept ne fasse plus sens pour certains.

2.3.2. Points de divergences

❖ Approche comportementale de l'engagement au sein des organisations

Les divers entretiens menés nous ont permis de relever que les organisations n'avaient non pas une vision théorique, mais une approche comportementale de l'implication. Elles définissent majoritairement l'engagement par les comportements de leurs collaborateurs qu'elles attendent ou encore qu'elles analysent. Leur approche fait référence à ce que la recherche considère comme étant les résultantes ou les conséquences de l'implication. Nous ne sommes donc pas, au sein des organisations, sur des représentations conceptuelles de l'engagement mais dans une démarche beaucoup plus pratique axée sur les conséquences de l'engagement.

Toutes les résultantes ne sont d'ailleurs pas évoquées. Alors que la recherche s'est initialement intéressée à l'engagement en tant que prédicateur du turn over, cet aspect a assez peu été évoqué. Les autres items relevant d'un comportement de retrait comme l'absentéisme ou le retard ont également été très peu cités.

L'engagement est spontanément associé aux comportements productifs : une conviction très forte et partagée de façon quasi unanime est que l'engagement des collaborateurs permet d'accroître la performance même si nos interlocuteurs ont tous reconnus ne pas être en mesure de le chiffrer, et que cela relevait surtout d'une conviction personnelle forte. La performance extra rôle ou le fait de donner plus que ne le requiert son contrat de travail est par ailleurs le comportement associé quasi systématiquement à l'engagement.

❖ L'engagement, une approche plus restreinte en entreprise que dans la recherche

Les organisations ont une approche de l'engagement beaucoup plus restreinte que la recherche. Tout d'abord, elles se focalisent essentiellement sur la dimension affective de Meyer et Allen. Cette dernière reflète, rappelons-le, une identification et un attachement émotif à l'entreprise. L'aspect normatif est assez peu évoqué. L'engagement de continuité (qui pour mémoire évoque la nécessité, l'obligation perçue par l'employé de demeurer au sein de l'organisation) est quant à lui associé à de la *« mauvaise rétention »* comme chez Hermès

où les propos de la DRH sont éloquents : *« Nous avons un engagement extrême de nos collaborateurs qui peuvent rester 40 ans, faire toute leur carrière ici. La question s'est posée de comment faire pour ne pas devenir une entreprise de « fonctionnaires » dans le sens où ils vont rester chez Hermès car ils s'y sentent bien mais plus parce qu'ils adhèrent au projet. Ces dernières années j'ai beaucoup travaillé sur l'employabilité pour leur rendre leur liberté en leur disant qu'il existe d'autres entreprises et que si vous ne vous sentez pas bien chez nous, il existe d'autres possibilités ailleurs. »*

Ensuite, les différents niveaux d'engagement mis en lumière par la recherche sont très peu pris en compte par les organisations. Ces dernières considèrent effectivement pour la plupart l'implication de leurs salariés vis-à-vis de l'entreprise au sens large. Elles n'affinent pas leur approche en tenant compte du fait qu'une personne puisse être engagée vis-à-vis de son groupe de travail, son supérieur ou encore sa carrière. Seul le DRH d'UGC a souligné l'engagement vis-à-vis du groupe de travail en tant que vecteur d'engagement : *« De manière structurelle, dans les petites structures, vous avez une implication ou un engagement plus important notamment vis à vis des collègues contrairement aux grandes structures où vous n'êtes qu'un numéro. Ça c'est une grande différence que j'ai pu noter à travers mon expérience* ». Un autre point plus largement mis en exergue lors de nos entretiens est l'engagement dans le métier, où les organisations sont conscientes que leurs salariés sont impliqués par passion pour leur métier et non pour l'entreprise. Cela est particulièrement fort dans le secteur médico-social comme l'évoque la DRH d'Action Enfance : « *Dans le secteur, il y a naturellement un engagement pour le métier, par pour Action Enfance ».*

Dans cette partie, nous avons tout d'abord cherché à cerner le concept d'engagement à travers les principaux courants de recherche. Apparu dans les années 70, cette notion n'a eu de cesse de susciter l'intérêt des chercheurs. Bien que la discussion soit encore ouverte, les apports de Meyer et Allen avec l'identification de trois niveaux d'engagement dont l'engagement affectif demeurent, encore à ce jour, la référence en la matière.

Nous nous sommes ensuite intéressés à la façon dont les organisations s'appropriaient le concept et si celui-ci était une source d'intérêt. L'analyse des 24 entretiens menés nous a permis d'identifier les critères utilisés par les entreprises pour définir l'implication et dont les principaux sont, par ordre décroissant : l'effort discrétionnaire, le sens du travail, le sentiment d'appartenance à l'entreprise, la notion d'affect, l'adhésion aux valeurs et l'alignement sur la stratégie. Ce voyage au cœur des organisations nous a permis de noter que les professionnels apportaient au concept une définition quasi exclusivement comportementale. Ainsi définissent-ils l'engagement par le comportement attendu de la part de leurs collaborateurs. Cela explique la raison pour laquelle nous retrouvons plusieurs leviers dans la définition même du concept.

Il a été par ailleurs intéressant de relever que toutes les organisations se sentaient concernées par la question de l'engagement de leurs salariés mais pour des raisons différentes. Les principales raisons identifiées sont le changement et les périodes de restructuration, suivis de près par l'arrivée des nouvelles générations, qui semblent changer la donne dans leur rapport à l'entreprise, puis par un besoin de communiquer et de se benchmarker sur le sujet.

La comparaison entre théorie et pratique nous a enfin permis de prendre de la hauteur par rapport à l'analyse des entretiens. Les organisations ont une vision plus restreinte du concept que la recherche, ce qui s'explique sans doute par l'approche purement comportementale développée. La notion d'engagement multi-cibles est d'autre part quasiment absente des entreprises. Nous notons en revanche d'intéressantes similitudes dont l'absence de définition unanime. Bien que de nombreux points communs aient été mis en évidence, l'engagement apparaît bien comme un concept protéiforme aux définitions plurielles.

3. Troisième partie : analyse comparative de la mesure de l'engagement

Si, comme nous le pensons, la mesure participe du pilotage, comme phase préliminaire de collecte d'informations, outil d'ajustement des écarts observés en cours d'action, ou dispositif de contrôle ex post, il importe de l'étudier afin de mieux comprendre ses implications, conceptuelles ou techniques, dans les modes de pilotage observés en entreprise. S'agissant plus spécifiquement de l'engagement, cela conduit à se demander de quelle manière l'engagement, tel que décrit en partie 2, peut être mesuré ou évalué, tant dans la recherche que dans la réalité quotidienne des entreprises. Avant de répondre à cette question, il apparaît toutefois nécessaire de définir la notion de mesure.

3.1. Présentation du concept de mesure

3.1.1. Définition et conception de la mesure

Dans son acception commune[24], la mesure est liée à l'action d'évaluer une grandeur d'après son rapport avec une grandeur de même espèce, prise comme unité et comme référence. Ainsi peut-on notamment parler de la mesure du temps ou d'une distance. Dans ce même registre, la mesure peut également désigner la quantité servant d'unité de base pour réaliser cette évaluation, ainsi qu'un moyen de comparaison et d'appréciation.

Ces définitions, qui ne sont pas limitatives, permettent déjà, à leur niveau, de cerner les finalités pratiques de la mesure. Ainsi, mesurer sert à déterminer un ordre de grandeur, à évaluer, à apprécier, à comparer… Et plus fondamentalement à donner une information, dont on peut supposer qu'elle est utile voire nécessaire pour conduire à une décision ou une action.

En cela, il est possible de présenter la mesure comme un procédé de captation d'une information. Définition en apparence simpliste, qui ne doit pas faire oublier que la mesure peut présenter une réelle diversité de contenu et de niveau, ainsi que le démontrent Bernard Martory et Daniel Crozet[25] en matière d'information sociale. Ainsi les deux auteurs considèrent-ils que *« l'information sociale n'est pas systématiquement chiffrée, le fait social qu'elle traduit n'étant pas toujours réductible à une donnée quantifiée »*, ce qui les conduit à identifier trois niveaux de mesure sociale :

- **le mesurable**, qui permet de *« traduire une situation par un chiffre, une donnée monétaire, un temps ou un ratio »*. L'avantage du mesurable est de fournir une indication chiffrée (par exemple, un taux de productivité), facilement agrégeable et manipulable, favorisant ainsi les comparaisons et les analyses objectives ;

[24] Dictionnaire Larousse
[25] MARTORY, Bernard, CROZET, Daniel. Gestion des Ressources Humaines. Pilotage social et performances. p.245

- **<u>le quantifiable</u>**, qui se distingue par l'utilisation *d' « indicateurs partiels »* (en ce qu'ils *« ne traduisent qu'un aspect du phénomène »*) et *« non homogènes »* (en ce qu'ils *« sont valorisés dans des unités disparates »*, et de ce fait *« non agrégeables »*). Ainsi en est-il par exemple des audits de pénibilité, qui rassemblent nombre de critères distincts (bruits, températures, contraintes posturales, …). Ce mode pose une difficulté en termes de comparaison entre périodes ou entités, compte tenu de la composition parfois différente des critères ;
- **<u>l'appréciable</u>**, qui suppose quant à lui « *une appréciation globale, de l'ordre du discours et donc sans intervention de la quantification »*. Ce mode de mesure est retenu lorsque, compte tenu de la grande complexité de certaines situations sociales, la traduction du réel en données chiffrées apparaîtrait trop réductrice, pour ne pas dire trompeuse. L'évaluation du climat social ou d'une culture d'entreprise relève de ce schéma, qui privilégie le *« commentaire »* à la *« présentation normalisée »*.

Au cœur de cette distinction se trouve la question, centrale en matière d'appréciation des états du social, du rôle plus ou moins important donné à l'interprétation subjective dans le passage du signifiant au signifié, et inversement. On observe en effet que, plus un état social est complexe, et *« moins l'information quantifiée (le chiffre)* (…) *est opératoire »* pour le décrire, cette dernière devant alors céder la place, dans une plus ou moins large mesure, à la subjectivité de l'interprétation.

Du mesurable à l'appréciable, en passant par le quantifiable, la nécessité de cette interprétation s'accroît donc, corrélativement à la complexité de l'objet observé. Pour autant, le mesurable, le quantifiable et l'appréciable, demeurent trois niveaux de la mesure, ce qui les inclut de fait dans cet ensemble plus vaste. Et c'est là un point important pour cerner ce que peut être la mesure…

Bernard Martory complète d'ailleurs cette approche par l'illustration de différentes facettes de la mesure sociale[26], laquelle peut être, non seulement objective ou subjective (dans ce second cas, elle pourra dépendre du lieu, du moment ou de l'auteur de l'évaluation), mais également, au choix : nominale[27], ordinale[28], plurale[29] ou cardinale[30], en fonction de la nature de l'objet ou du phénomène observé.

Ainsi présentée, la mesure révèle une diversité de forme et de contenu, qui permet d'en envisager l'utilisation dans un grand nombre de situations, dès lors que ses modalités s'avèrent adaptées à la complexité de l'objet observé.

---

[26] MARTORY, Bernard, CROZET, Daniel. Gestion des Ressources Humaines. Pilotage social et performances. p.246-247

[27] La mesure nominale correspond *« au plus petit niveau de la mesure consistant à attribuer une qualification témoignant des spécificités d'une population »* ; par exemple : le classement des salariés suivant le sexe, l'âge, ou l'ancienneté…

[28] La mesure ordinale correspond à la *« hiérarchisation entre des variables et phénomènes »* ; par exemple : une comparaison du climat social entre deux entités du même groupe.

[29] La mesure plurale consiste en l' *« appréciation d'un phénomène à travers un panier d'indicateurs non homogènes. Elle permet de rendre plus objectif une appréciation subjective »*. On retiendra ici l'exemple de la satisfaction et de la mobilisation des salariés, mesurées à travers des indicateurs tels que la variation du taux de turn-over, des résultats d'enquêtes de terrain, le pourcentage des salariés actionnaires de la société, le taux de micro-absentéisme, …

[30] La mesure cardinale se présente comme l' « *attribution d'une valeur chiffrée homogène (en monnaie, en temps, en taux…) à une variable ou à un phénomène »*, ce qui tend à la placer *« dans le même cadre de référence que celui de la mesure financière classique »*. Par exemple : la mesure du turn-over interne par catégories.

3.1.2. Intérêts et limites de la mesure

Les intérêts semblent pour certains d'entre eux évidents : on mesure tout d'abord pour collecter une information, dont on peut penser qu'elle est utile à l'observateur. Mais alors, quelles sont les utilités de cette information, de cette connaissance spécifique ? On peut supposer qu'elles sont multiples :

- avoir une meilleure connaissance empirique d'une situation ;
- détenir un pouvoir sur celui qui ne dispose pas de l'information ;
- reprendre le contrôle d'une situation pour laquelle l'accès à l'information avait été interrompu ou dégradé ;
- confronter cette information à d'autres données, par un travail d'analyse critique et objective, permettant d'établir, de conforter ou d'infirmer une tendance ou un état ;
- vérifier la conformité de ses pratiques, afin notamment de mieux maîtriser et piloter ses process et risques, quels qu'ils soient ;
- se comparer, sur la base de cette information, à d'autres acteurs du marché, afin de déterminer sa place relative ;
- se rassurer, bien que cette finalité soit une variante de celle précédemment mentionnée ;
- se servir de cette information comme d'une ressource fondamentale pour l'élaboration d'un plan d'action, afin d'en renforcer la pertinence, la faisabilité et l'acceptabilité par les parties prenantes ;
- etc…

Les implications de la mesure sont donc, on le voit bien, relativement variées, et on peut de ce fait comprendre qu'elle soit si prisée dans le pilotage des organisations, soumises de tout temps, mais de plus en plus, à des incertitudes et à des zones de turbulences, et nécessitant une information toujours plus fournie, précise et fiable, afin de maîtriser son marché, ses ressources, ses process, de se protéger et de prendre ses décisions.

L'information, qu'elle soit économique, financière, sociale, ou environnementale, est ainsi plus que jamais le nerf de la guerre. Et le fait est que cette tendance, qui n'a fait que s'accroître au cours des dernières décennies, révèle de plus en plus ses limites, ainsi que le démontrent certains auteurs, constatant à regret, au sein des entreprises, l'avènement d'une primauté de la mesure, en lien avec la dérive gestionnaire des organisations.

Certains d'entre eux (tels que Pierre-Yves Gomez[31] ou Vincent de Gaulejac[32]) font ainsi notamment référence au mouvement de financiarisation de l'économie et de domination de l'idéologie gestionnaire qui, en plaçant la mesure au rang de dogme, transfigure les organisations.

[31] GOMEZ, Pierre-Yves. Le travail invisible : enquête sur une disparition.
[32] DE GAULEJAC, Vincent. La Société malade de la gestion.

Pour Vincent de Gaulejac, cette place centrale de la mesure (en tant que langage mathématique et donc objectif) constitue précisément l'un des fondements de l'approche gestionnaire (à savoir, le paradigme objectiviste[33]), conforté par la domination de la rationnalité instrumentale (le paradigme expérimental)[34]. Dans cette approche, la mesure apparaît comme l'outil d'objectivation ultime, sensé aider la gestion de l'entreprise à accéder au rang de véritable science ; l'information qu'elle a vocation à faire apparaître (l'information mesurable) devient alors la seule véritablement pertinente (puisque basée sur des approches et outils mathématiques, érigés comme les seuls piliers de la vérité). On peut considérer qu'une telle situation comporte un double risque de dérive :

- D'une part, conduire à ce que tout dans les organisations ne devienne mesure, faisant ainsi en sorte que chaque composante de l'entreprise ne se transforme en variable d'une équation mathématique dont la finalité serait la création de richesse certaine et immédiate.

Ainsi, là où l'organisation avait jadis un besoin d'informations, elle a désormais un appétit de mesure, cette dernière se substituant à toute autre forme d'informations (ressenti, intuition, expérience, écoute des managers et des équipes, …) potentiellement captables par le biais du quantifiable ou de l'appréciable.

De ce fait, le nombre des mesures exigées, pour mieux maîtriser le fonctionnement de l'organisation ne cesse de croître, avec des conséquences notables sur le management. Lentement, les managers sont privés de la possibilité, des moyens et du temps qui leur seraient utiles à l'utilisation de systèmes de remontée d'informations moins automatisés et plus intuitifs.

Ce culte de la mesure, à travers le digital, la numérisation et les systèmes d'informations, formate ainsi l'entreprise ; s'il semble s'inscrire dans la conquête de la qualité totale, il n'est cependant pas exclu que, par moment, il ne finisse par se perdre dans une sorte de mesure pour la mesure, qui, en s'imposant à tous les échelons de l'entreprise, phagocyterait une large part de l'activité managériale.

Bien qu'ici présentée de manière radicale, cette tendance à l'hypertrophie de la mesure ne doit pas être niée, en ce qu'elle se retrouve dans nombre d'outils, process et méthodes actuels au sein des organisations.

- D'autre part, exclure du champ de la compréhension et de l'analyse ce qui n'est pas mesurable (une fois que l'on a découvert que tout ne l'était pas). En d'autres termes, se limiter au mesurable, peu important la complexité des champs étudiés.

Ainsi, au lieu de mesurer pour comprendre et agir, on finit par ne chercher à comprendre et agir qu'à partir de ce qui est mesurable (*« Comprendre, c'est mesurer[35] »*). On finit ainsi à n'accorder de l'importance, et donc à gérer et piloter, que ce qui est mesurable.

Une telle mesure, en sélectionnant ex ante la nature et le contenu des informations à collecter, impacte nécessairement les utilisations susceptibles d'en être faites, au premier rang desquelles nous placerons les mesures correctives et plans d'action. Le risque étant ici de favoriser un phénomène de standardisation allant

[33] Renvoyant ainsi à ce qui est mesurable (cf. supra)

[34] Les 5 paradigmes cités par Vincent de Gaulejac sont : le paradigme objectiviste, le paradigme fonctionnaliste, le paradigme expérimental, le paradigme utilitariste et le paradigme économiste (DE GAULEJAC, Vincent. La Société malade de la gestion. p. 45 à 58)

[35] DE GAULEJAC, Vincent. La Société malade de la gestion. p. 48

de la mesure aux process et décisions qui en découlent, réduisant la prise en compte de la réalité de l'entreprise et des personnes qui la composent.

Une telle frénésie ou obsession de la mesure (qualifiée de « quantophrénie aiguë » - maladie de la mesure[36]) ne peut donc qu'influer sur la conception du pilotage dans les organisations, et ce, quel qu'en soit l'objet (qu'il s'agisse de l'entreprise, de l'une de ses ressources ou de l'un de ses projets).

Il importe donc d'avoir à l'esprit, avant que d'entrer plus directement dans la présentation de ce qu'est la mesure de l'engagement dans la recherche et dans les entreprises, ce mouvement de balancier entre les intérêts de la mesure et ses limites. Car le point d'équilibre n'est pas toujours évident à trouver pour les organisations, du fait des modes de gestion actuels.

3.2. La mesure de l'engagement dans la recherche

La littérature en matière d'engagement donne lieu à un constat relativement marquant : celui de l'absence d'unité conceptuelle autour de la notion d'engagement, malgré les tentatives de clarification de la recherche en sciences humaines et sociales.

Même si, depuis les années 1980, les divergences se sont réduites entre les diverses conceptions et définitions de l'engagement, il n'en demeure pas moins qu'en l'état actuel, un certain nombre d'ambiguïtés subsiste dans la recherche à propos de ce concept. Un peu comme si l'engagement était en quête, depuis maintenant plus de 40 ans, de sa théorie élégante du tout, capable d'en expliquer les moindres aspects, composantes et interactions dans le cadre d'une vision simple et globale… Sans réel succès cependant.

Ces évolutions successives ont nécessairement impacté le champ de la mesure de l'engagement elle-même ; ce qui n'empêche pas sa conception et sa méthodologie de s'inscrire dans une belle continuité, celle de l'approche scientifique revendiquée par le comportement organisationnel, domaine d'étude auquel nous pouvons rattacher la question de l'engagement.

[36] DE GAULEJAC, Vincent. La Société malade de la gestion. p.49

3.2.1. Finalités de la mesure de l'engagement dans la recherche

Indéniablement, la mesure constitue l'une des composantes essentielles de la recherche, dont elle est l'une des étapes clés. Rappelons ici que la recherche vise à concevoir des théories et modèles, sortes de *« visions simplifiées de la réalité »*, permettant de *« dégager les principaux facteurs et les forces sous-jacentes pouvant expliquer les phénomènes du monde réel »*[37].

Pour ce faire, elle recourt à la méthode scientifique, qui implique, après élaboration d'une problématique de recherche et formulation d'une ou plusieurs hypothèses, la définition d'un protocole de recherche[38] ainsi qu'en dernier lieu la collecte, l'analyse et l'interprétation des données.

Dans ce cadre, l'information peut être tout à la fois matière première et produit du processus scientifique, qui aura à cœur de l'obtenir, de l'enrichir, de la tester, de l'utiliser au soutien d'hypothèses, et ce, dans la finalité de bâtir, consolider, réfuter des lois susceptibles elles-mêmes de constituer autant de piliers d'ensembles plus vastes : les modèles.

C'est à cela que sert la mesure : apporter l'information nécessaire, d'un bout à l'autre du process scientifique, pour aider la recherche à établir ses modèles. Plus la science est « dure », et plus la mesure se devra d'être précise et chiffrée, s'appuyant pour ce faire sur des méthodes rigoureuses et objectives. En revanche, plus la science fera intervenir des éléments échappant à la sphère des données mathématiques exactes (on pourra alors parler de « sciences molles » ou de « sciences douces », comme en matière de sciences humaines, par exemple), et plus la mesure aura à s'adapter, par l'utilisation de méthodes complexes[39]. La nature de l'information est donc variable, mais l'intérêt de la mesure, quant à lui, demeure.

Pour autant, il faut bien comprendre qu'à l'échelle de la recherche scientifique, sa finalité n'est pas de conduire à l'action, mais de contribuer à la production de connaissances, en permettant d'établir et de vérifier, de manière plus ou moins empirique, un certain nombre d'hypothèses, puis en proposant des schémas d'analyse et de compréhension, susceptibles d'être érigés en modèles construits sur des forces fondamentales.

[37] SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORN, N Richard N., DE BILLY, Claire. Comportement humain et organisation. p.6

[38] Ce protocole consiste à établir une stratégie d'ensemble ou un cadre général à la recherche, dans la finalité soit de vérifier les hypothèses de recherche formulées, soit d'atteindre l'objectif fixé. (Cf. « Comportement humain et organisation » précédemment cité page 580).

[39] Cela nous renvoie à la question du rapport entre signifiant et signifié, précédemment abordée, avec le constat suivant : plus l'objet est complexe, en ce qu'il fait entrer une plus large part de subjectivité dans l'interprétation (ce qui semble être l'un des postulats des sciences sociales), et plus il nécessite de s'extraire du seul mesurable, pour entrer dans la dimension du quantifiable, et plus vraisemblablement encore de l'appréciable.

3.2.2. Objet de la mesure de l'engagement dans la recherche

La question de l'objet de la mesure, sur un sujet aussi protéiforme que celui de l'engagement, n'est pas sans poser de difficulté. Il a en effet été indiqué que ce concept avait fait l'objet de nombreuses analyses et propositions de modélisation, s'appuyant sur différentes hypothèses de recherche. Et cela a naturellement élargi le champ de la mesure y afférente.

Afin d'établir, conforter, développer ou au contraire infirmer ces hypothèses, la recherche a été amenée à y intégrer un nombre important de variables (données, faits ou états sociaux) en lien avec l'engagement et ses notions connexes, afin de mesurer le niveau d'interaction entre ces items (que l'on nommera ici variables indépendantes[40]) et l'engagement des collaborateurs (tenant le rôle de variable dépendante[41]).

L'élargissement progressif de la notion d'engagement, passant d'une conception unidimensionnelle à une dimension multidimensionnelle, puis à une dimension multicibles, a également contribué à développer cette mesure des effets, sur l'engagement, des variables dites indépendantes.

Ces mesures ont permis d'identifier et d'affiner ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler les antécédents et déterminants de l'engagement, pour lesquels nous renvoyons le lecteur aux parties 2 et 4 du présent mémoire. À titre générique, nous pouvons néanmoins lister ici les plus évidents, c'est-à-dire ceux dont l'influence sur l'engagement a pu être reconnue : la reconnaissance ou la considération, la communication, la justice organisationnelle, le contrat psychologique, les valeurs et la culture organisationnelle, …

De plus, parallèlement à l'étude des interactions entre variables dépendantes et variables indépendantes, la recherche œuvre également à l'identification de variables médiatrices (ou intermédiaires) ou modératrices, ainsi qu'à l'évaluation de leurs effets. En matière d'engagement, les études menées par les chercheurs ont ainsi permis de mesurer, à titre d'exemple :

- le rôle médiateur de la confiance envers le responsable, entre la justice procédurale et les comportements organisationnels (dont la citoyenneté organisationnelle[42]), ou entre la justice organisationnelle d'une part, et la citoyenneté organisationnelle et la performance au travail d'autre part[43] ;
- le rôle modérateur de certaines données (telles que la culture attachée à un territoire ou l'âge des collaborateurs[44]).

[40] SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORN, N Richard N., DE BILLY, Claire. Comportement humain et organisation. P.6 et P.581
[41] SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORN, N Richard N., DE BILLY, Claire. Comportement humain et organisation. P.6 et p.581
[42] KONOVSKY, M.A., PUGH S.D. Citizenship and social exchange. Academy of Management Journal, 1994, n°37, p.656-669.
[43] ARYEE, Samuel, S. BUDHWAR, Pawan, CHEN Zhen Xiong: Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. Journal of Organizational Behavior, mai 2002, volume 23, Issue 3, p 267–285
[44] PARE, Sandy. L'influence de l'appartenance à un groupe générationnel sur la relation entre les pratiques des ressources humaines et le niveau d'engagement organisationnel. Ottawa : Université de Sherbrooke, 2011.

Ces objets d'étude renforcent l'idée d'une utilisation de la mesure, dans la recherche, comme outil d'accès à la compréhension du réel et à la production de connaissances utiles (en l'occurrence, à la compréhension du mécanisme de l'engagement dans les organisations). Voyons à présent les modes de mesures auxquels recourt la recherche.

3.2.3. Les méthodes de mesure de l'engagement dans la recherche

La recherche a, au cours des dernières décennies, considérablement développé le thème de l'engagement au travers d'une multiplicité d'approches, ce qui s'est en toute logique accompagné d'un recours accru aux dispositifs de mesure, destinés à éprouver hypothèses, modèles et théories.

Ces outils de mesure ont dû être pensés afin de s'adapter aux spécificités du champ étudié, à savoir l'engagement, et notamment à son caractère protéiforme, ainsi qu'à sa dimension contingente et subjective, qui, de fait, semblent orienter la mesure vers le registre de l'appréciable plutôt que du mesurable ou du quantifiable.

Cela a nettement influé sur les méthodes par lesquelles passe la mesure de l'engagement :

- en premier lieu, ces méthodes de mesure relèvent tout à la fois d'une approche scientifique et contingente, en ce qu'elles tentent de définir, pour chaque type de contexte, des relations entre variables dépendantes et variables indépendantes, afin de les mettre en équation dans une tentative de représentation et d'interprétation du réel, celui des organisations de travail ;
- en deuxième lieu, elles se donnent pour objectif d'alimenter en données et informations les protocoles de recherche définis, dans une optique d'observation, de compréhension et de validation d'hypothèses. A ce titre, il convient de préciser que les protocoles de recherche peuvent être de différentes natures : l'expérimentation en laboratoire, l'expérimentation sur le terrain, le protocole quasi-expérimental ou l'enquête[45] ;
- en troisième lieu, elles donnent lieu à l'utilisation de certaines méthodes de collecte de données, en fonction du type de protocole de recherche retenu[46] :
    - l'entrevue, *« qui repose sur un entretien, en personne, au téléphone ou par l'entremise de systèmes informatisés, durant lequel les répondants sont interrogés sur divers sujets d'intérêt »* ;
    - l'observation, *« qui consiste à observer un événement, un objet ou une personne et à en consigner ses caractéristiques »* ; l'observateur peut être interne, externe ou « caché » ;
    - le questionnaire, *« qui permet d'interroger sous un format simple les répondants sur leurs opinions, leurs attitudes et leurs perceptions touchant divers sujets »* ; les questions peuvent ici être ouvertes, dichotomiques ou à choix multiples ;

[45] SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORN, N Richard N., DE BILLY, Claire. Comportement humain et organisation. P.583-585
[46] SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORN, N Richard N., DE BILLY, Claire. Comportement humain et organisation. P.585-586

- les méthodes non réactives, *« qui permettent de recueillir des données sans perturber la situation étudiée »*. Elles mettent l'accent sur des indices matériels, des archives et l'observation dissimulée.

Ainsi, concrètement, la recherche dispose d'un choix relativement vaste de techniques de mesure, ouvrant la possibilité d'une perception qualitative d'un état social, ce qui s'avère a priori adapté face à un concept complexe tel que l'engagement.

Cela étant, on peut remarquer que la majorité des études menées dans la recherche semble se fonder, à titre principal, sur la technique du questionnaire, utilisé notamment dans un but statistique. Comme toute technique, le questionnaire n'est pas exempt de défaut, en ce que, au-delà des problèmes de qualité d'échantillonnage – qui semblent communs à l'ensemble des techniques –, il se traduit parfois par des taux de participation relativement faibles, et trouve sa limite dans la faible dimension qualitative des réponses collectées (du fait du recours limité aux questions ouvertes).

Dans ce cadre, les chercheurs procèdent à l'élaboration d'un questionnaire, qu'ils soumettent à un échantillon de population jugé représentatif de la cible étudiée.

La forme du questionnaire dépend d'un certain nombre de paramètres, tels que :

- le nombre de questions qu'il comporte, qui aura une incidence sur la longueur du questionnaire et la durée nécessaire pour le remplir ;
- la formulation des questions et propositions :
- la liberté laissée dans le choix des réponses (questions ouvertes ou fermées) ;
- le type de réponse demandé et l'échelle de mesure utilisée : choix multiples, notation sur une échelle comportant un plus ou moins grand nombre de degrés (pair ou impair).

Les questionnaires présentent bien souvent de réelles qualités psychométriques, à l'instar de l'échelle de Kanungo[47], qui constitue, avec l'échelle de Lodahl et Kejner, l'une des deux échelles de mesure les plus fréquemment utilisées en matière d'engagement.
Dans l'échelle de Kanungo, l'engagement est mesuré, *« selon une dimension cognitive reflétant le niveau d'identification psychologique au travail de l'individu, et la place relative de son travail dans sa vie[48] »*, au travers de 15 items, dont 10 sont pris en compte pour la mesure (les autres ayant *« une fonction d'équilibrage de l'échelle »*) :

[47] PERROT, Serge. L'engagement au travail : analyse psychométrique de l'échelle de Kanungo. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2005, n°58, p. 31-44.
[48] PERROT, Serge. L'engagement au travail : analyse psychométrique de l'échelle de Kanungo. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2005, n°58, p. 31-44.

N°	Item
1	Les évènements les plus importants de ma vie ont trait à mon emploi actuel
2	Mon travail ne constitue qu'une infime partie de ce que je suis
3	Je suis personnellement très pris par mon travail
4	Je vie, mange et respire pour mon travail
5	Mon travail occupe l'essentiel de ma vie
6	J'ai avec mon emploi des liens très étroits que j'aurais beaucoup de mal à briser
7	Je me sens généralement détaché de mon travail
8	La plupart de mes objectifs personnels sont axés sur mon emploi
9	Je considère que mon travail est au centre de mon existence
10	J'aime être absorbé par mon travail la majeure partie du temps

A noter qu'est également souvent utilisée en la matière l'échelle de Likert, qui permet à la personne interrogée d'exprimer son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis d'une proposition de l'énoncé[49].

Ces différents instruments d'observation démontrent que la recherche en matière d'engagement accorde une place importante à la mesure formalisée (notamment sous la forme de statistiques), ce qui est relativement logique, dès lors que l'un de ses objectifs est de parvenir à une information fiable, objective, agrégeable et facilement utilisable.

Pour autant, la recherche n'exclut pas, par principe, le recours à des techniques de mesure non formalisée de l'engagement, puisque les protocoles de recherche peuvent intégrer des procédés tels que l'entrevue ou encore l'observation, et ce, sur la base d'une grille de lecture moins figée. Des entretiens semi-directifs, ou sur la base de scripts libres et de questions ouvertes, semblent également envisageables, même si, de par leur structure, ils rendent plus difficiles l'analyse de masse et les comparaisons (à défaut notamment de pouvoir intégrer facilement le poids de la variable sémantique dans l'analyse des résultats).

Force est de constater que ces méthodes sont moins souvent citées à l'appui des articles de recherche. Est-ce à dire que les techniques de mesure moins ou non formelles doivent être considérées comme moins efficaces ou moins rigoureuses ? Pas si l'on s'inspire des travaux de certains auteurs, qui démontrent que d'autres techniques peuvent s'avérer tout aussi opérantes[50], à l'image de la méthode des « récits de vie », présentée par Pierre-Yves Sanséau comme pouvant *« répondre de façon adéquate à des exigences scientifiques de rigueur et d'approfondissement de la connaissance »*.

[49] ALLOUCHE, José (sous la dir.). L'Encyclopédie des Ressources Humaines. p.87
[50] SANSÉAU, Pierre-Yves. Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement, et perspectives d'analyse. Recherches qualitatives, 2005, n°25, p. 33-57.

3.3. La mesure de l'engagement au sein des entreprises

La mesure de l'engagement des collaborateurs au sein des entreprises s'est présentée à nous d'une manière assez différente de ce que propose la recherche ; mais c'est surtout la variété des situations existant dans la pratique des organisations qui nous a marqués, nous confortant à ce titre dans la nécessité d'une approche contingente de la mesure de l'engagement.

Pour être plus précis, nous avons constaté une véritable variété de finalités, de champs mesurés et de techniques utilisées, face à laquelle il nous a semblé nécessaire de classifier les pratiques des entreprises interrogées (23 au total, outre les 5 cabinets RH), en deux grands ensembles distinctifs et cohérents.

3.3.1. Typologie de la mesure de l'engagement dans les entreprises

Les constats que nous avons réalisés auprès des entreprises interrogées nous ont permis de les répartir en deux grands ensembles :

- les entreprises pratiquant une mesure formelle (ou formalisée) de l'engagement, c'est-à-dire une mesure consacrée, au moyen d'un dispositif adapté, à l'engagement ou à une notion proche, telle que l'implication ou la mobilisation des collaborateurs[51] ; cette première catégorie est représentée dans notre étude par 10 entreprises, dont nous avons complété le témoignage par les explications et apports de 5 cabinets de conseil spécialisé ;
- les entreprises pratiquant une mesure informelle (ou non formalisée) de l'engagement. Cette seconde catégorie concerne 13 des 23 organisations intégrant notre étude.

Nous présenterons ci-après ces deux catégories au travers d'une série de critères permettant de mieux identifier les organisations qui s'y rattachent et leurs pratiques en matière de mesure de l'engagement :

- le périmètre et le contexte de la mesure ;
- les techniques utilisées ;
- le contenu de la mesure opérée ;
- le mode opératoire de la mesure.

[51] Nous avons donc exclu de cet ensemble les dispositifs d'enquête plus généraux, tels que les baromètres sociaux ou enquêtes de communication.

3.3.1.1. La mesure formalisée de l'engagement

- **Le périmètre et le contexte**

L'un des premiers constats pouvant être effectué porte sur les caractéristiques des structures ayant recours à ce type de mesure. Ces organisations présentent des similarités, portant tout à la fois sur leur taille (en termes d'effectif), leur forme sociale et leur gouvernance. Ainsi, majoritairement, elles se présentent comme :

- des sociétés commerciales (et non des formes d'entreprises non lucratives ou à lucrativité limitée, telles que des associations, fondations, ou entreprises de l'économie sociale et solidaire) ;
- des sociétés de capitaux (sociétés anonymes, sociétés par actions simplifiées, sociétés en commandite par action) ;
- des sociétés à l'actionnariat certes divers, allant de l'entreprise ou du groupe familial (Bonduelle) à la société ou au groupe coté en bourse en passant par des entreprises relevant du secteur public (Société Générale, Elior, Axa, PVCP, Anonyme 2 et Anonyme 5), mais majoritairement libre et ouvert aux capitaux extérieurs ;
- des sociétés ou groupes présentant un effectif important (soit au niveau de la société, soit au niveau du groupe dont elles relèvent), allant classiquement jusqu'à plusieurs milliers de salariés (130.000 collaborateurs pour l'ensemble du Groupe Société Générale, 110.000 pour Axa, ou 106.000 pour le Groupe Elior).

Ces critères ne se retrouvent certes pas de manière systématique et exhaustive dans chacune des entreprises relevant de cette première catégorie, mais elles constituent des repères réguliers se retrouvant en majorité chez elles.

S'ils ne peuvent, au vu des échantillons d'entreprises étudiés, être considérés comme des indices efficaces et pertinents, voire des conditions, de l'application d'un système de mesure formalisée de l'engagement, ils apparaissent néanmoins comme des points communs convergeant vers une tendance : celle de l'évolution vers des systèmes de mesure formalisée « à mesure » que l'entreprise croît et se complexifie, et juge nécessaire, à ce titre, de se doter d'outils normés facilitant l'exploitation (c'est-à-dire le traitement et l'agrégation) des données sociales – de préférence objectivées – de l'entreprise.

Indépendamment des caractéristiques de l'entreprise, c'est également le contexte – auquel peuvent d'ailleurs correspondre des finalités spécifiques de l'entreprise – dans lequel celle-ci se trouve qui s'avère susceptible d'amener les organisations à envisager le recours à une mesure formalisée de l'engagement.

Le contexte, qu'il soit celui de la société ou du groupe dont celle-ci relève, constitue en effet le cadre à partir duquel va émaner le besoin ressenti par la direction ou le management de l'entreprise de réaliser cette mesure, dans un objectif (plus ou moins clairement identifié) qui peut être stratégique ou opérationnel, orienté vers la

seule captation de l'information sociale ou vers la préparation d'une action ciblée, à moins qu'il ne s'inscrive que dans une simple logique de communication.

La mesure de l'engagement peut s'inscrire dans des contextes très divers, permettant d'identifier des finalités elles-mêmes différentes :

- Le souhait de ressentir les perceptions et représentations des salariés, suite à des périodes de développement massif. C'est notamment ce qu'exprime AXA, qui a mis en place son dispositif de mesure après une période de très fort développement (notamment par de multiples fusions acquisitions) ayant accentué la dimension pluriculturelle du groupe.
- Le déploiement d'un projet d'ampleur ou d'une nouvelle stratégie. Dans un tel contexte, la volonté des dirigeants peut être de s'assurer de l'engagement des salariés et de leur adhésion au nouveau projet d'entreprise, pour être sûr de leur mobilisation dans la mise en œuvre des nouvelles orientations et actions en découlant, ainsi que dans l'atteinte des résultats attendus. Le groupe Elior rattache sa mesure de l'engagement à ses projets de développements futurs. CGL et Bonduelle ont déployé leur mesure de l'engagement dans un but similaire.
- La recherche de performance, ainsi que l'illustre la méthodologie utilisée par Bonduelle qui part du postulat d'une corrélation forte entre engagement et performance organisationnelle.
- Un besoin de communication sociale, notamment dans l'accompagnement au changement, ce qu'expriment les DRH de CGL et d'Anonyme 5.

- **<u>Les techniques de mesure utilisées</u>**

Au sein du panel d'entreprises étudiées, les dispositifs d'enquête portent principalement et expressément sur la notion d'engagement. Mais il peut arriver que le champ étudié, tout en étant orienté vers l'engagement, porte une dénomination plus large (à l'instar de l'enquête de mobilisation du Groupe Avril).

A ce stade, il nous faut signaler l'une des difficultés rencontrées dans notre étude, à savoir le refus des entreprises interrogées de mettre à notre disposition les dispositifs utilisés, et encore moins, naturellement, les résultats de ces outils de mesure[52]. Ce faisant, il nous a fallu, pour cerner les caractéristiques techniques de ces dispositifs, nous appuyer sur les précisions apportées au cours de nos entretiens. Ces caractéristiques sont les suivantes :

- <u>La forme :</u> il s'agit de dispositifs présentant la forme de questionnaires certes soumis individuellement à chaque salarié, mais élaborés sur une base identique pour l'ensemble du personnel ; ce sont donc des solutions standardisées consistant à administrer un formulaire unique et relativement fermé (la standardisation étant un gage de fiabilité et de validité scientifique), malgré quelques possibilités d'adaptation, comme l'évoquent les DRH de Bonduelle et d'Anonyme 5. Axa parle d'employees surveys consacré à l'engagement, tandis qu'Avril évoque une enquête de mobilisation des collaborateurs.

[52] Nous avons été confrontés au même type de réaction de la part des cabinets spécialisés.

- le contenu formel (nombre de questions et échelles de mesure) **:** d'une manière générale, les formulaires de test qui nous ont été décrits intègrent un nombre relativement important de questions. Bonduelle évoque le nombre de 60, correspondant à 6 questions sur le taux d'engagement, 51 questions relevant du questionnaire standard (réalisé par Aon Hewitt), et 3 questions adaptables et spécifiques à chaque Business unit.

Ce nombre de questions, s'il commence à devenir important, correspond à un temps de test de l'ordre de 20 à 25 minutes, temps jugé raisonnable et au-delà duquel l'attention et la participation des salariés s'avère moins évidente à obtenir.

Toutefois, les situations demeurent variées, avec des exemples de tests pouvant aller de 43 questions (Babilou) jusqu'à 170 questions, correspondant dans ce dernier cas à une durée de passation estimée à une trentaine de minutes (Anonyme 5).

Il peut également être noté que la majorité des solutions du marché tendent à développer une capacité d'adaptation des questions, à la marge cependant, afin de conserver un caractère standardisé du questionnaire, gage de validité et de fiabilité.

Les questions sont formulées sur la base de propositions, envers lesquelles le salarié doit marquer son approbation ou son désaccord, au moyen d'une échelle de Likert à 5 ou 6 degrés, allant généralement du « Pas du tout d'accord » au « Tout-à-fait d'accord »

- le format et le mode de passation : Le format est bien souvent numérique (Société Générale, CGL, Bonduelle, Axa, Elior, Babilou, PVCP). Les moyens informatiques dont disposent aujourd'hui les entreprises, ainsi que la capacité des éditeurs à proposer des solutions adaptées aux supports nomades (de type smartphones ou tablettes) permettent d'envisager des utilisations « en ligne », y compris pour des populations en travail posté. Toutefois, le format papier des questionnaires demeure une parade utilisée, lorsque les possibilités techniques et d'organisation ne permettent pas de viser tous les salariés, ou lorsque ces derniers manifestent un manque de maîtrise de l'outil informatique.
- Analyse: Le dispositif propose généralement une analyse des résultats au niveau de l'entité (ou du groupe) dans son ensemble, et pouvant être déclinée au niveau d'une entité (en cas de groupe), d'un service ou d'une équipe.
- La fréquence : Les tests sont réalisés selon une fréquence de 12 mois (Anonyme 5 ou Axa) à 24 mois (par exemple la Société Générale, la société CGL, Avril, PVCP, ou Bonduelle). Comme le mentionnent certaines des personnes interrogées, cette fréquence est fonction du délai jugé nécessaire pour que soit envisagées, entre deux campagnes de mesure, l'élaboration et la mise en œuvre d'actions concrètes. A défaut, aucune évolution n'est possible, et le renouvellement de la mesure perd tout son sens.

  Toutefois, il est également possible que les mesures réalisées s'inscrivent dans un cadre exceptionnel ; elles n'ont alors pas vocation à être reconduites, comme dans le cas de l'analyse PRAGMA réalisée au sein de la société CGL, ou plus généralement des « pulse surveys » pouvant notamment être réalisés entre deux baromètres sociaux.

Babilou pratique également des mesures ponctuelles sur des points précis lorsque des problèmes sont détectés (et ce, à n'importe quel moment), et cherche à développer un système de questionnaire sur l'intranet, plus souple et moins long.

- **<u>Le contenu de la mesure</u>**

Comme indiqué dans la deuxième partie de ce mémoire, les organisations considèrent l'engagement dans une acception essentiellement comportementale, affective et globale (c'est-à-dire à l'égard de l'entreprise dans son ensemble sans distinction de cibles spécifiques). Malgré tout, à l'instar de la recherche, les organisations ne font pas davantage apparaître une définition unanime de l'engagement, qui demeure ainsi, en pratique comme en théorie, un concept protéiforme aux définitions plurielles.

Cela ressort parfaitement des entretiens menés auprès des entreprises interrogées, bien souvent aidées en cela par l'approche structurée apportée par les cabinets de conseil qui les accompagnent.

Nous pouvons d'ailleurs noter que, dans une grande majorité de cas, les entreprises sont parties de la définition de l'engagement de leur prestataire, qu'elles ont suivie et appliquée, sans nécessairement avoir au préalable arrêté une définition précise ou personnelle de l'engagement. Cela permet de positionner l'intervention et l'accompagnement des cabinets spécialisés comme une prestation « clé en main » qui, dans sa promesse, inclut l'apport conceptuel.

Pour en revenir à la mesure, les dispositifs de mesure pour lesquels nous avons obtenu le plus de précisions procèdent d'une double lecture de l'engagement :

- Dans un premier temps, par l'évaluation d'un taux d'engagement, au travers d'un certain nombre de dimensions (3 à 9), pouvant être exprimées différemment :
    - La Société Générale (méthode IPSOS) évoque ainsi 5 éléments primordiaux que sont :
        - *« Implication (involvment) : satisfaction, motivation, reconnaissance*
        - *Alignement : partage de la stratégie et des valeurs, recommandation de l'entreprise à l'extérieur*
        - *Loyauté*
        - *Empowerment : formation, mise en capacité des gens à réaliser leurs objectifs, développement des personnes, environnement de travail » ;*
    - La société anonyme 2 fait quant à elle référence au triptyque alignement, implication et fidélité ;
    - Bonduelle (méthode Aon Hewitt) cite quant à elle les trois dimensions suivantes : l'affirmation (*« comment j'affirme mon engagement ? »*), l'adhésion (*« Comment j'adhère ? »*), et l'action (*« Comment j'agis ? »*) ; chacune étant évaluée sur la base de deux questions (soit 6 questions permettant de définir le taux d'engagement.

- Dans un deuxième temps, par l'appréciation des facteurs susceptibles d'influencer cet engagement en ses différentes dimensions, ainsi que leur impact sur le taux d'engagement. Cette seconde étape se réalise au moyen d'un plus grand nombre de questions, rattachées à chacune des dimensions de l'engagement.

Comme l'indique la DRH de Bonduelle : « *en fonction des résultats sur ces différents items, la méthode permet de dire, parmi ces différents points, ceux qui auront un impact sur l'engagement ; ils porteront soit sur l'humain, soit sur l'opérationnel, soit sur le client, soit sur la finance, soit sur d'autres paramètres… ».* Cette seconde partie du questionnaire est ainsi basée, chez Bonduelle, sur l'étude de piliers classés en douze catégories : *« la marque, l'image de l'entreprise, la communication interne, la RSE, la stratégie, l'orientation client, la formation et le développement personnel, le management de la performance, la rémunération, l'efficacité opérationnelle, la collaboration et la satisfaction professionnelle ».*

Nos observations nous ont permis de constater que cette méthode était la plus communément appliquée dans les entreprises accompagnées par un cabinet spécialisé (Par exemple : le Groupe Avril, mais également PVCP, qui a pourtant développé son outil de mesure seul).

Cela étant, d'autres méthodes peuvent trouver à s'appliquer, comme chez la société Anonyme 5, au sein de laquelle l'engagement est globalement analysé sur cinq dimensions, que sont : l'alignement (vision et encadrement), la conformité (culture et environnement de travail), l'exécution (responsabilité, coordination et contrôle, compétences, motivation), le renouvellement (innovation et apprentissage, prise en compte des facteurs externes).

Sur chacune de ces 5 dimensions étudiées successivement, les salariés sont tout d'abord interrogés sur leur perception des résultats obtenus par la société, au travers d'une première série de questions (55 au total), dont les réponses s'inscrivent sur une échelle à 5 degrés[53], puis sur la fréquence des pratiques de l'entreprise. Ces pratiques sont très nombreuses (115 au total) et variées (par exemple : *« Anonyme 5 sait valoriser les résultats d'un salarié lorsque sa performance va au-delà de ses obligations personnelles envers Anonyme 5 » »)*, et évaluées par une seconde échelle à 5 degrés[54].

- **<u>Le mode opératoire</u>**

Par mode opératoire, nous entendons le process de déploiement de la campagne d'évaluation, de la conception du questionnaire jusqu'au traitement et à la restitution des résultats. Les organisations observées nous ont en effet permis d'identifier un certain nombre d'étapes indispensables au succès d'une opération de mesure de l'engagement.

[53] Allant de « Fortement d'accord » à « Fortement en désaccord ».
[54] Allant de « Toujours » à « Jamais ».

Voici ces étapes dans leur ordre logique :

1. La définition du besoin de l'entreprise

Étape fondamentale, la définition du besoin semble avant tout résulter du contexte de l'entreprise, qui détermine l'intérêt, pour la direction, de mesurer et renforcer l'engagement des équipes. Le fait est que peu d'entreprises nous ont décrit cette étape, ce qui nous a laissé peu d'éléments quant à la définition de leur besoin avant d'initier leur projet de mesure.

2. La sélection du prestataire et de l'outil

Dans la majorité des cas, les entreprises qui décident de mettre en place un questionnaire choisissent de se faire accompagner par un cabinet car elles estiment n'avoir pas forcément l'expertise en interne pour une opération jugée complexe. Elles procèdent dans ce cadre à des appels d'offre, afin de pouvoir choisir leur prestataire parmi les différents acteurs du marché.

3. La préparation de l'opération

Cette phase s'avère tout aussi essentielle, avec la désignation d'un responsable de projet et d'une équipe dédiée, capable de se définir une *« routine de travail »* sur le sujet (Bonduelle), ainsi que du périmètre de la mesure. Cette équipe est généralement désignée au plus haut niveau de management, c'est-à-dire soit au siège de l'entreprise, soit au siège du groupe lorsque celle-ci relève d'un tel ensemble. La démarche est ensuite appliquée et déclinée au niveau local (par exemple : Anonyme 2), ce qui nécessite parfois une marge de manœuvre, par exemple pour adapter les questionnaires utilisés aux particularités des langues, ainsi qu'aux modes de présentation propres à chaque pays (par exemple, ordonnancement des questions : cf. Anonyme 5). Dans d'autres structures, ce peut être le DRH qui porte le projet, à l'instar de Pierre et Vacances-Center Parcs ou de Babilou. Axa déploie quant à elle un dispositif particulièrement complet, grâce à une équipe dédiée à l'engagement au sein du siège (malgré le passage de 3 à un seul salarié en charge de cette thématique), en lien avec Towers Watson. Cette équipe est en outre complétée par un chef de projet « Engagement » à la tête d'un réseau de correspondants SCOPE[55], qui se chargent notamment d'actions de communication.
Cela étant, nous avons également constaté que le déploiement de la campagne de mesure de l'engagement pouvait être confié au service Communication, comme au sein d'Elior.

4. L'implication et l'accompagnement des managers

Une fois le projet défini et le prestataire choisi, il importe, avant de « lancer » officiellement le projet, de mobiliser les équipes de managers, afin qu'ils se montrent promoteurs de la démarche, et incitent les salariés à répondre au questionnaire.
Cette recherche de participation se justifie autant par le souhait de disposer d'informations représentatives de la population salariée (et donc remontant d'une majorité de personnes), que par la prise en compte du taux de

[55] Nom de l'enquête AXA

participation comme un premier indice d'engagement. Les propos du DRH de Pierre et Vacances - Center Parcs sont à ce titre éloquents : « *Je mesure également l'engagement sur le taux de réponse au questionnaire. Dans une direction par exemple, il y a eu moins de 30% de retour, ce qui est en soi un signe de désengagement*. »
Pour ce faire, des moyens sont imaginés pour permettre de mobiliser les managers sur le sujet. A titre d'exemple, on peut noter :

- Au sein du Groupe Société Générale, l'existence de *« workshop d'accompagnement* (…) *mis en place par la RH siège et IPSOS, et destinés aux ambassadors (cadres supérieurs désignés pour être en local les « porte-paroles » de la Direction Générale), aux managers et aux RH pour se familiariser avec l'outil de suivi de l'engagement, se former à l'analyse et la présentations des résultats…, se faire aider pour la mise en place de plan d'actions… ».* Des modules de formation peuvent être également mis à disposition des différentes filiales et lignes métiers.
- Au sein d'Axa, la mise en place d'un véritable réseau de correspondants SCOPE, travaillant avec le chef de projet « Engagement », lui-même en relation avec le Responsable de l'engagement et une équipe de Towers Watson ;
- Au sein de Pierre et Vacances - Center Parcs, un accompagnement des managers afin de les aider à comprendre les résultats et les restituer à leurs équipes.

En revanche, peu de sociétés interrogées ont évoqué leur manière d'impliquer les représentants du personnel dans le déploiement du projet. Si toutes les entreprises interrogées ont respecté leurs obligations informatives et consultatives à l'égard de leurs IRP, il ne semble pas, a priori, qu'elles aient cherché à en faire un véritable objet de dialogue social associant les représentants du Comité d'entreprise et du CHSCT, par exemple, dans l'élaboration du diagnostic.

5. <u>La communication auprès des équipes</u>

Dernière étape avant le lancement officiel de la campagne de mesure, la communication auprès des équipes de collaborateurs constitue une phase indispensable pour mobiliser le plus grand nombre de personnes. Cette étape est commune à l'ensemble des entreprises interrogées. Le témoignage du DRH d'Anonyme 5 est sur ce point très clair : *« Nous réalisons une communication avant le lancement de l'enquête, afin d'assurer la participation du plus grand nombre, ce qui est important car la légitimité de la démarche naît aussi du taux de participation ».*

6. <u>Le traitement et la restitution des résultats</u>

Une fois la campagne de tests réalisés, les réponses sont analysées par le programme développé en interne ou par le prestataire afin de livrer un rapport faisant apparaître les grandes tendances en matière d'engagement, des éléments de comparaison ainsi qu'un un détail des leviers mobilisables dans une perspective d'action.
D'une manière générale, les résultats sont tout d'abord restitués, centralisés et étudiés au niveau de la direction du groupe ou de l'entreprise, avant d'être normalement déclinés aux niveaux locaux puis des équipes.

Les directions locales sont rendues destinataires des résultats les concernant dans une logique de réalisation d'un plan d'action (Anonyme 2, Société Générale, Axa, Avril).

L'un des constats, assez surprenants, que nous avons réalisés dans nos interviews, est que peu de dirigeants ou DRH évoquent la restitution réalisée directement auprès des salariés, a priori pour deux raisons possibles :

- l'absence d'une telle restitution réalisée par la direction (avec communication associée), dès lors que cette communication est déléguée aux managers et responsables (avec le risque cependant que ces derniers ne le fassent pas…) ;
- cette communication, bien que réalisée, ne constitue pas une préoccupation majeure pour les personnes interrogées.

Cette seconde explication, que nous ne pouvons pas exclure, serait néanmoins surprenante, dès lors qu'une telle restitution serait l'occasion d'apporter aux salariés une certaine reconnaissance au vu de leur implication dans le process, voire même de créer un événement convivial générant un échange sur le sujet. Nous n'avons pas, hélas, eu l'occasion d'avoir plus de précisions sur cette question.

Seules les Société Anonyme 5 et Axa nous ont indiqué qu'elles communiquaient en premier lieu *« les résultats aux salariés, avec une interprétation de ce qui ressort des questionnaires. Cela consiste à faire apparaître les points de force et les points d'amélioration »* (Anonyme 5). Axa évoque « *l'édition de 4000 rapports et une restitution directe auprès des collaborateurs quelques semaines seulement après la passation du test ».*

Cela étant, on peut noter l'approche très intéressante de la DRH de la filiale cash management de la Société Générale, basée sur une restitution donnant lieu a un véritable moment d'échange avec les équipes : «*Je me sers de cela pour échanger avec eux et comprendre ce qu'ils ont voulu dire. Il faut faire attention à bien interpréter les résultats car il est facile de complètement se tromper dans l'interprétation. Si je pars du principe que mon travail est de restituer, je restitue sous un format qui me permette d'ouvrir la discussion. « Je comprends cela de telle façon, qu'en pensez-vous ? Pourquoi, comment ? …Concrètement nous avons fait une première analyse entre managers et ensuite nous avons demandé aux managers de donner aux équipes les grands points relevés et ensuite d'essayer de faire réagir, discuter. Je l'ai fait la semaine dernière et cela fonctionne*. ».

- **<u>Le point de vue des cabinets experts</u>**

Nos recherches empiriques nous ont conduits à rencontrer et interroger 4 cabinets de conseils spécialisés dans la mesure de l'engagement, de taille et d'approches diverses : Towers Watson, Ipsos, Aon Hewitt, et Qualintra. Nous avons également eu l'occasion de rencontrer une société d'édition de programmes et solutions de psychologie appliquée, les ECPA (Éditions du Centre de Psychologie Appliquée) Pearson France, qui nous a donné un éclairage différent sur ce sujet.

- Nos constats préalables

- ***Une antériorité sur le sujet, source de légitimité***

Tous les cabinets interrogés peuvent se prévaloir d'une véritable expérience sur le sujet de l'engagement, même s'il ne s'agit pas là de leur expertise initiale. Concrètement, le positionnement des cabinets sur le sujet semble trouver son origine dans le milieu des années 1970, et se rattacher (à tout le moins en partie) à la Société International Survey Research (ISR), qui a durablement marqué le marché de son empreinte[56]. Qualintra, le plus récent des cabinets interrogés, se revendique d'une approche experte depuis 2000, ce qui le situe tout de même parmi les premiers cabinets de conseil à avoir développé une approche spécialisée sur l'engagement.

- ***Des approches certes différentes… mais pas tant que cela***

Certes, les cabinets interrogés affichent des différences dans leur conception de l'engagement, ou leurs méthodes de mesure. Ainsi, par exemple :

- L'apport de Towers Watson est d'avoir introduit, parallèlement à la dimension affective, la dimension cognitive et *« le positionnement rationnel de l'individu par rapport à son entreprise »*, c'est-à-dire par rapport aux valeurs, au sens et à l'objectif de l'entreprise. L'engagement apparaît donc ici comme une combinaison de rationnel, d'émotionnel et de comportemental (soit l'adhésion, l'affect et l'effort discrétionnaire)[57]. Ce modèle a par la suite évolué (au début des années 2010) vers le concept d'engagement durable (qui intègre le soutien de l'organisation (notion d'« enoblement ») et le bien-être).
- Aon Hewitt englobe dans sa conception de l'engagement, la fierté d'appartenance à son employeur, la fidélisation/adhésion à moyen/long terme, et la notion d'effort discrétionnaire.
- Qualintra se distingue par son *« approche humaniste du sujet »*, avec prise en compte du *« feed-back intelligence sous toutes ses formes »*, et sa grande flexibilité. Qualintra intègre également la notion de plaisir à sa mesure.

Toutefois, force est de constater que ces approches présentent plus de similitudes que de différences, ce qui se retrouve tant dans le contenu et la forme de la mesure, s'apparentant à la technique de sondage interne, que dans la récurrence préconisée des tests (enquête tous les ans ou tous les deux ans).

Seules l'approche d'ECPA Pearson France nous a semblé différenciante sur ce point, pour des raisons tenant essentiellement à la prise en compte combinée de l'engagement et de la motivation, ainsi qu'à la technique psychométrique utilisée. Cependant, cette méthode n'étant pas utilisée dans les entreprises interrogées, nous n'avons pas détaillé son fonctionnement dans le corps de ce mémoire mais l'avons intégrée en annexe.

[56] Cette société, rachetée par Towers Watson en 1974, a par la suite influencé le positionnement des cabinets sur le sujet. C'est peut-être en partie ce qui explique une certaine uniformité d'approches en la matière.

[57] Témoignage de Towers Watson

- <u>Les apports des cabinets spécialisés</u>

Les cabinets interrogés nous ont apporté un certain nombre de précisions tout à fait intéressantes sur la plus-value de leur démarche. Nous précisons que nous n'avons cependant pas pu avoir accès à leurs matrices de questionnaire.

- ***Les contextes et logiques d'intervention***

Tous les cabinets interrogés semblent travailler pour une typologie de clientèle allant du groupe international (*« une bonne partie du CAC40 »*) aux petites et moyennes entreprises, en passant bien sûr par les entreprises de taille intermédiaire. Toutefois, plusieurs d'entre eux apportent un éclairage supplémentaire, en inscrivant avant tout les projets de mesure de l'engagement dans une logique de communication. Et ce constat nous a pour tout dire paru surprenant. Towers Watson va ainsi jusqu'à indiquer : *« Nous partons du principe qu'il s'agit d'abord d'une opération de communication ».* Aon Hewitt nuance cette tendance, en indiquant que *« ce n'est pas un sujet de pure communication »,* même s'il concède qu'il s'agit également parfois de *« développer la marque employeur »* ou de *« fournir des indicateurs »* pour les sociétés cotées.

- ***L'importance fondamentale du benchmaking***

Sans exception, tous les cabinets spécialisés reconnaissent l'importance du benchmarking, et se revendiquent à ce titre de nombreuses références au niveau international…

L'exclusion de l'échantillonnage leur permet de disposer d'une banque de données très complète, intégrant les personnels de nombreuses sociétés filiales de groupes à l'international, et de ce fait la dimension culturelle. Cette richesse d'informations permet aux clients de pouvoir déployer un benchmark interne et externe.

3.3.1.2. La mesure informelle de l'engagement

En réalité, la mesure de l'engagement est plus développée dans sa version informelle que dans sa version formalisée : les 13 autres entreprises et associations interrogées nous l'ont bien démontré. Parfois soucieuses de conforter leurs informations par d'autres types d'évaluation, certaines organisations qui mettent en place des questionnaires à grande échelle (mesure formelle) pratiquent aussi ce type de mesure, à travers une approche plurale.

- **<u>Le périmètre et le contexte de la mesure</u>**

L'une des caractéristiques des moyens de mesure informelle de l'engagement est de pouvoir être déployée par tous les types de structures, sans limitation de taille, de périmètre géographique, de secteur d'activité, de système de gouvernance ou autres. En cela, elles s'avèrent universelles et non discriminantes.

Les mesures informelles de l'engagement, en ce qu'elles s'appuient sur des dispositifs simples, peu coûteux, relativement intuitifs, naturels et spontanés, peuvent ainsi être réalisées par de petites et moyennes entreprises,

associations du secteur social et médico-social, tout comme elles peuvent l'être par de grands groupes cherchant à conforter leurs mesures formalisées, à expérimenter d'autres types de mesures sur de plus petits périmètres (filiales ou services), ou plus basiquement déçus par les apports des systèmes de mesure formalisés. C'est le cas notamment de la Lyonnaise des eaux qui a arrêté la mesure formelle pour basculer dans la mesure informelle : « *On a eu un baromètre mais on en n'a plus. Il y a quelques années nous avions un baromètre classique administré tous les 2 ans. Il a été arrêté il y a au moins 6 ans, bien avant cette période de changement intense. Cela ne nous apportait plus rien. Le questionnaire était quasi identique pour mesurer la continuité bien sûr mais les réponses étaient quasi toujours les mêmes. Il y a avait peu d'évolution.* »

- **Les 5 techniques utilisées**

Les techniques utilisées, et mentionnées par les entreprises et associations interrogées, sont ici particulièrement variées. Nous les avons ci-après classifiées en 5 grandes catégories :

1. L'analyse de données et indicateurs économiques, sociaux et RH

Cette première catégorie de techniques correspond à l'utilisation de données distinctes à proprement parler de l'engagement, mais susceptibles, une fois combinées, de témoigner d'un certain état de la situation, au travers d'une vision globale du positionnement des collaborateurs. Parmi les données utilisées à cette fin, synthétisées ou non au travers d'un indicateur, on peut notamment voir dans la pratique :

- le taux de turn-over (Fnac, Lyonnaise des Eaux, Anonyme 3, Fondation Action Enfance) ;
- le taux d'absentéisme (Anonyme 1, Fondation Action Enfance);
- Le taux de « toujours présents » (Anonyme 1) ;
- Le taux d'accidents du travail et de maladie professionnelle (Avril, Anonyme 5) ;
- Le nombre de burn-out et de pathologies psychiques (UGC) ;
- Le nombre d'entretiens RH demandés par les salariés ou les représentants du personnel, ainsi que le nombre d'entretiens de carrière (CGL) ;
- Le nombre de conflits personnels ou collectifs (UGC, Anonyme 3) ;
- la performance de l'entreprise (à travers notamment la progression du chiffre d'affaires) (Anonyme 3 et Avril) ;
- le taux de retour / réclamation clients par exemple (Conrad Electronic France) ;
- les enquêtes de satisfaction clients/patients (Hôpital La Musse – La Renaissance Sanitaire).

L'analyse de ces données doit impérativement être envisagée sous l'angle de la contingence, dès lors qu'elles ne peuvent pas avoir, d'une société à une autre, d'un secteur d'activité à un autre, voire même d'une fonction à une autre, la même signification ou la même portée en matière d'engagement.

Il peut être ici noté que, si c'est essentiellement l'agrégation de ces différents indicateurs qui peut s'avérer pertinente afin de déceler une tendance en matière d'engagement, certains de ces critères traduisent plus

directement, pour certains dirigeants, l'état d'engagement des salariés. Tel est notamment le cas du taux d'accidents de travail, qui semble fortement corrélé au niveau d'engagement, comme l'indiquent Anonyme 5 et le groupe Avril. De même, le nombre de burn-out peut révéler certaines tendances en la matière (Cf. Anonyme 2).

2. La perception des signaux faibles

Cette technique consiste essentiellement en une remontée des perceptions du terrain, soit directement par le dirigeant, soit par ses responsables et managers. Elle suppose une forte part d'intuition ainsi qu'une réelle capacité d'écoute et de compréhension des attentes, craintes, centres d'intérêts et satisfactions du personnel. En cela, cette méthode se rapproche de la détection des irritants sociaux chère à Hubert Landier[58].

Ainsi, UGC évoque *« l'ambiance que l'on peut respirer dans les couloirs, dans des réunions à la RH »*, et le sentiment que, globalement, *« les gens aiment leur entreprise »*.

La Voix l'Etudiant mentionne pour sa part le respect des missions, en précisant qu'au sein des petites équipes, on remarque rapidement quand un salarié se *« met sur le côté »*, accumule des retards ou des anomalies dans la réalisation de ses tâches, ou plus concrètement ne fait pas ce qu'il lui est demandé.

Wéo évoque l'écoute et la *« bienveillance obligatoire que chaque manager doit avoir »*, en mettant en avant la notion de famille (*« Notre process, c'est la famille »*).

Le Directeur Général du GAPAS indique quant à lui pratiquer un pilotage au ressenti, laissant une large part à l'intuition (*« On se base sur notre sentiment, puis on recoupe avec des éléments objectifs »*). L'Hôpital La Musse – La Renaissance Sanitaire se base également sur la plus ou moins grande facilité à trouver un remplaçant au « pied levé » en cas d'absence d'un salarié.

Pour nombre de dirigeants, il pourra s'agir d'une perception générale de l'ambiance de travail ou d'un état de bienveillance permettant de repérer les situations difficiles ainsi que les marqueurs d'implication du personnel. Cette technique pourra prendre plusieurs formes, selon la configuration de l'entreprise :

- une attention régulière au comportement et aux attitudes des collaborateurs, ce que favorise notamment le cadre de l'open space (pour le dirigeant de Wéo) ;
- une rencontre régulière des équipes, permettant une attention renouvelée chaque jour ; par exemple : le fait d'aller saluer les membres de l'équipe chaque matin (La Voix l'Etudiant, GAPAS, Avril), ou de faire le tour des bureaux pour déceler les difficultés de l'équipe ; le fait de dire à des collaborateurs de rentrer chez eux en les remerciant de leur implication (Avril) ;

[58] Hubert LANDIER est considéré comme un expert dans le domaine du management humain de l'entreprise et des relations sociales. Il a écrit de nombreux ouvrages sur le dialogue et le climat social (pour exemple : « Le management du risque social », Hubert Landier, Éditions Eyrolles, 2012)

- le recours au mode collaboratif, consistant notamment à inviter des salariés à participer à des projets à et donner leur avis, afin non seulement de les impliquer, mais également de donner la parole au terrain ;
- des temps d'échange informels, comme au sein de Conrad Electronic France, où le Directeur Général invite régulièrement des salariés et représentants du personnel à venir prendre un café en discutant à bâtons rompus de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas dans l'entreprise.

Cette technique suppose~~,~~ pour pouvoir être déployée utilement et efficacement, d'être soutenue par une vraie politique interne accordant des moyens aux managers, notamment en termes de formation, et par l'exemple du dirigeant.

3. La mesure par les process RH et managériaux

Nous avons repéré un certain nombre d'outils de gestion RH ou managériale pouvant être utilisés, afin de mesurer l'engagement des collaborateurs. Ceux-ci peuvent correspondre à des dispositifs légaux, ou à des initiatives transversales permettant d'aller à la rencontre des professionnels. Dans un cas comme dans l'autre, ces dispositifs auront à être portés par le management.

Ainsi avons-nous pu identifier les possibilités suivantes :

- l'utilisation des entretiens d'évaluation (Anonyme 4, Hermès, GAPAS, Anonyme 3, Wéo) et plus récemment des entretiens professionnels (Hermès) ; cette pratique, pour pouvoir être intéressante, suppose cependant d'adapter quelque peu le contenu de l'entretien et sa trame[59], et surtout de former les managers responsables de ces entretiens à poser les bonnes questions au collaborateur lors de l'entretien ;
- la mise en place d'entretiens managériaux (Hermès, avec ses points de collaboration, qui consistent en *« des entretiens entre le manager et le collaborateur pour permettre de savoir comment se sent le collaborateur »* au sein de l'entreprise, ce qui permet de détecter les situations problématiques ;
- la création de comités de carrière (CGL), qui peuvent être l'occasion de faire, avec un manager et en présence d'un conseiller RH, le point sur l'état d'engagement de son équipe ;
- la création de groupes thématiques rassemblant les responsables (GAPAS, Lyonnaise des Eaux) ;
- l'instauration de temps d'échange managériaux (le GAPAS, où le Directeur Général rencontre ses directeurs tous les deux mois, en plus de la réunion mensuelle du Comité Directeur ; Wéo, où le DG rencontre ses directeurs toutes les deux semaines), ou entre responsables et professionnels (Anonyme 3) ;
- le lancement de formations transversales qui permettent *« de prendre le pouls »* (Fondation Action Enfance) ;
- la mise en place d'acteurs RH de proximité, qui constituent des leviers d'information *« en interaction constante »* avec les équipes (Hermès) ;

[59] Avec des questions telles que : *« Comment sont atteints les objectifs ? Est-on capable d'aller au-delà de sa fiche de poste ? »* (Anonyme 4)

- la création de groupes de paroles ou d'échange (GAPAS ; Lyonnaise des Eaux, où les groupes de parole de salariés permettent de voir quels sont les sujets de préoccupation, les difficultés perçues, les sources de satisfaction et les centres d'intérêt des collaborateurs, ainsi que les points forts de l'organisation) ;
- la pratique de rencontres métiers (Fondation Action Enfance, où sont rassemblés au cours d'une réunion les professionnels d'une fonction (secrétaires, techniciens d'entretien, éducateurs, …) en la présence d'une personne du siège, *« ce qui permet de recueillir les éléments de contexte sans le filtre du directeur ».*

4. Les initiatives hors travail

Il s'agit ici également d'un indicateur pertinent de l'engagement des salariés, qui consiste à évaluer :

- soit la capacité des salariés à lancer des initiatives, voire à proposer des innovations, ce qui est la traduction pour certains dirigeants d'une réflexion hors travail (La Voix l'Etudiant) ;
- soit la participation aux initiatives proposées par la direction dans un cadre extra-professionnel (La Voix l'Etudiant, CGL en matière de RSE par exemple, ou Anonyme 5).

Cela traduit pour les dirigeants concernés la capacité des salariés à accorder de l'importance à leur entreprise, même lorsqu'ils ne sont pas au travail, ce qui est pour eux un signe d'engagement.

5. Le dialogue social

Enfin, le dialogue social peut dans certains cas être un important relais d'information en matière d'engagement. Ainsi, parmi les entreprises interrogées, nous avons pu constater que la pratique du dialogue social figurait parmi les moyens les plus fréquemment cités pour capter les informations permettant d'évaluer de manière informelle l'engagement des collaborateurs.

UGC témoigne parfaitement de cela, à travers le positionnement du Directeur Général (67 ans), qui, *« depuis dix ans n'a pas loupé un CE et vient pour montrer à quel point c'est important pour lui »*, qui *« considère vraiment que les IRP représentent le personnel et* (…) *veut venir renifler le climat social, ce qui monte du terrain sans prisme »*.

Hermès considère également que *« le dialogue social est une source efficace d'informations »* et *« permet de remonter des problèmes »*. Pour Anonyme 1, *« à travers le dialogue social, on sent que les personnes se posent des questions, ils ont besoin de comprendre pourquoi, comment et vers où on va ».*

- **Le contenu de la mesure opérée**

Le contenu de la mesure informelle précédemment décrite apparaît particulièrement difficile à définir, précisément parce qu'il relève d'une approche plurale et globale. On voit d'ailleurs ci-dessus la grande diversité des points pouvant être analysés dans cette optique.

La liste des sujets sur lesquels peut se porter l'attention de la direction ou du management ne saurait en effet être exhaustive, dès lors qu'il s'agit de révéler des tendances pertinentes à partir d'une vision large du positionnement des collaborateurs, bâtie sur des indicateurs riches et nombreux.

En eux-mêmes, il est certain que ces indicateurs n'auront pas de traduction immédiate en termes d'engagement ; en revanche, agrégés et consolidés, ils pourront permettre de mieux cibler l'implication des salariés et leur capacité à s'engager davantage pour leur organisation, leur équipe ou leur supérieur.

- **Le mode opératoire de la mesure opérée**

Naturellement, la variété des dispositifs venant d'être évoqués s'oppose à ce que puissent être définis un contenu précis et un mode opératoire spécifique dans leur déploiement.

A ce niveau, il semble plus facile d'identifier de grandes tendances :

- une écoute ouverte et bienveillante à l'égard de tous ;
- la proximité envers le terrain, en disposant pour cela de relais efficaces et eux-mêmes impliqués ;
- la régularité, ce qui suppose de s'appuyer sur des démarches relativement fréquentes ;
- la conviction : ces pratiques auront en effet d'autant plus de chances de remonter des informations utiles qu'elles seront portées par un dirigeant convaincu de leur pertinence, et de l'intérêt de se montrer attentif aux salariés ;
- la réciprocité : il est en effet préférable, dès lors que l'on cherche à saisir une information des salariés, d'être en mesure d'apporter soi-même, en contrepartie, une information utile. Ce point est notamment indispensable dans la pratique du dialogue social.

3.3.2. Avantages et limites des différents types de mesure de l'engagement

3.3.2.1. Les avantages et limites des dispositifs de mesure formalisée de l'engagement

- **Les avantages**

  - ***La possibilité de disposer d'une solution « clé en main »***

Le premier atout de ces dispositifs, même s'il n'a pas été clairement exprimé durant nos entretiens, semble être celui de la possibilité d'un accompagnement intégrant une solution « clé en main ».
L'utilisation d'une solution aboutie, a fortiori si elle bénéficie d'une certaine reconnaissance sur le marché, présente en effet l'avantage de ne pas avoir à « réinventer » le concept, et de pouvoir s'appuyer sur un dispositif sérieux et fiable. L'idée est ici celle d'un gain de temps pour des directeurs et managers qui, notamment lorsqu'ils ont à gérer l'intégralité de la sphère RH, ne peuvent sauf exception se permettre de se focaliser pendant plusieurs mois sur une seule de ses dimensions, si importante soit-elle.

- ***La fiabilité de l'outil et le sérieux de l'accompagnement***

Les entreprises que nous avons interrogées ont reconnu dans leur grande majorité la qualité et la fiabilité des outils de mesure utilisés (Bonduelle ou Anonyme 5, par exemple), ce qui est d'ailleurs considéré comme une question de crédibilité face aux salariés.

Parallèlement à la qualité de l'outil utilisé, l'expertise des cabinets de conseil sollicités est ici aussi une plus-value indéniable, en ce qu'elle fournit une aide technique précieuse dans le pilotage de la mesure. La compétence des experts est d'ailleurs régulièrement soulignée par les personnes interrogées.

- ***La précision des informations collectées***

Corollaire de la qualité et de la fiabilité technique des dispositifs de mesure, la degré de précision et d'analyse des informations collectées constitue un autre point fort des dispositifs de mesure formalisée de l'engagement. La possibilité d'appliquer des filtres nombreux et pertinents (périmètre géographique, site, type de population, métier, secteur d'activité, …) permet un haut niveau d'analyse et de comparaison permettant d'envisager une action ciblée, au plus près des difficultés constatées[60].

- ***Le benchmark (étude comparée)***

Nous l'avons déjà évoqué, il s'agit là assurément d'un point central pour les utilisateurs de ces solutions, qui cherchent non seulement à pouvoir se comparer en interne, mais aussi en externe, et de préférence à l'échelle internationale. Ainsi, pour Bonduelle : « *L'un des principaux avantages est que la définition de l'engagement d'Aon Hewitt nous permet de nous comparer à l'étranger. Nous avons ainsi des benchmarks internationaux. Chaque pays peut se comparer à des entreprises de même configuration dans son propre pays. Et c'est très intéressant… ».*

- ***Les possibilités d'intégration aux process RH de l'entreprise ou du groupe***

Ces solutions expertes présentent de réelles potentialités d'intégration aux process RH des entreprises.

Le témoignage d'Anonyme 5 confirme cette idée : *« Nous établissons tous les ans un plan d'action stratégique » ;* l'engagement « *fait partie des choses que nous suivons dans le cadre de ce plan d'action. A partir de là, il y a un rendez-vous trimestriel au niveau du site, comme pour le suivi des autres indicateurs. Nous avons également les objectifs de « people engagement » des managers, qui témoignent de l'intégration de l'engagement et de sa mesure dans nos principes de fonctionnement ».*

[60] Bonduelle l'exprime ainsi : *« L'avantage, c'est que l'on peut creuser par type de population (puisque les gens ont renseigné leur métier) ; ce qui est très important, puisque dans les usines, le taux d'engagement peut être très différent du taux d'engagement des équipes centrales ».*

- **<u>Les limites</u>**

  - ***Les niveaux des moyens nécessaires***

La première limite se retrouve - même si nous ne disposons pas d'informations certifiées sur ce point – dans le budget des opérations, qui s'avère relativement important. En outre, il va sans dire que le déploiement d'une solution experte ne peut se faire sans moyens internes, qu'il s'agisse de moyens humains ou matériels, pour accompagner le déploiement local des opérations.

  - ***Une mesure descendante et unilatérale***

L'un des biais des systèmes de mesure formalisée de l'engagement est de résulter d'une approche unilatérale et descendante[61] de la mesure, depuis la direction vers les collaborateurs, sans souci réel d'associer ces derniers à la manière dont le diagnostic peut être réalisé.

  - ***Le risque d'une « utopie RH »***

Quelles que soient les ambitions affichées et la bonne volonté des équipes de direction, il n'est pas toujours aisé de poursuivre jusqu'à son terme un programme de renforcement de l'engagement, pour des raisons qui peuvent être très diverses (manque de moyens, de temps, satisfaction sur certains points de mesure, priorités business, …). Et lorsque rien n'est fait des résultats de la mesure, ce sont alors les salariés qui peuvent avoir l'impression de ne pas être écoutés[62], voire même d'avoir été trompés.

Cette impression peut être notamment ressentie lorsque la solution est décidée par le groupe, et déclinée au niveau des filiales. Le DRH de CGL exprime notamment cette limite. De même, le DRH de Anonyme 2 indique : « *C'est globalement un bon outil mais l'énorme défaut est que le questionnaire est uniquement tourné vers la maison mère. Posez la question aux salariés s'ils connaissent la stratégie de la maison mère. La réponse est non. Du coup nous n'avons pas moyen de savoir si les salariés connaissent notre stratégie. Rien n'est personnalisé par conséquent les questions sont décalées* ». Ce dernier va encore plus loin dans le décalage qui peut exister entre le siège à l'initiative d'un baromètre et une filiale en difficulté : « *je trouve que c'est un outil intéressant mais à double tranchant car nous sommes un peu dans de l'utopie RH. Quand tu es dans des grosses structures qui sont bien assises ou des gros sièges, c'est adapté. Mais lorsque tu es dans des structures qui souffrent et où l'actionnaire ne donne pas les moyens pour arrêter qu'elle souffre, je trouve que cela est paradoxal. Ces outils participent à l'utopie de l'être humain heureux au travail sans se poser la question si c'est applicable à l'entreprise. Du coup tu fais naitre une espérance que tu ne pourras pas combler car tu n'en auras pas les moyens ».*

Brigitte Dumont, Directrice sociale d'entreprise du Groupe Orange et membre de la commission engagement de l'ANDRH, va dans ce sens et rappelle l'importance de travailler sur le long terme : « *Le but du document de*

[61] A l'exception notable de la méthode Motiva des ECPA Pearson France (Cf. annexe)
[62] Comme le confirme du reste la DRH de Bonduelle à propos de la précédente campagne d'évaluation (enquête de climat interne IFOP de 2008).

l'ANDRH sur l'engagement était de faire comprendre aux entreprises qu'une mesure de l'engagement n'était pas une opération one shot, qu'il faut rendre compte de ce qui est fait. Le message était donc que la mesure de l'engagement est une initiative à moyen/long terme, dans une posture d'écoute et de restitution. »

- ***La difficulté de garantir le parfait anonymat des participants***

L'anonymat est l'une des conditions de participation à ces enquêtes. On peut en effet aisément comprendre qu'un salarié amené à s'exprimer sur, par exemple, les qualités de son manager, soit plus à même de le faire en bénéficiant d'une garantie sur ce point.

La difficulté est que, dès lors qu'intervient un système de traitement automatisé des réponses, les doutes sont ressentis par les salariés quant à la capacité du système à garantir cet anonymat.

- ***Le taux de participation***

Ce type de dispositif présente le risque de n'intéresser qu'une faible portion du personnel, a fortiori lorsqu'il est mis en œuvre de manière régulière dans le temps (phénomène de routine, pouvant être accentué dans certains cas par des campagnes de mesure non suivies de plans d'actions).

- ***L'absence de maîtrise sur le dispositif***

Il s'agit ici du corollaire de la solution « clé en main » : certains dirigeants ou responsables peuvent avoir l'impression de ne pas avoir suffisamment la maîtrise de l'outil.

Toutefois, plus simplement, l'impression de manque de maîtrise peut résulter de la complexité des techniques de sondage utilisées (évoquée par Bonduelle), ou de la difficulté d'interpréter les résultats (Anonyme 2).

Enfin, il convient également d'évoquer la formulation standardisée des questions, qui, étant fermées (en ce sens que leurs réponses sont nécessairement contenues dans une échelle de notation à degrés limités), peuvent faire craindre un manque de liberté d'expression dans les réponses, et une difficulté à retranscrire le ressenti réel des salariés (Lyonnaise des Eaux).

- ***L'impact pour les managers qui reçoivent la note***

Il convient enfin d'évoquer un risque spécifique, lié à la manière dont les managers et responsables d'équipes peuvent recevoir les résultats, et la remise en cause qu'ils peuvent induire.

Pour encadrer au mieux cet effet bien réel, différentes sociétés (telles que Bonduelle ou Axa) ont développé des mesures afin d'apporter soutien et formation aux managers, notamment afin de les aider à correctement interpréter les résultats d'enquête, et à les présenter et expliquer à leurs subordonnés.

3.3.2.2. Les avantages et limites des dispositifs de mesure informelle de l'engagement :

- **Les avantages**

Il serait trop fastidieux de développer les avantages de l'ensemble de ces dispositifs, tant ces derniers sont variés. Nous avons préféré les résumer de la manière suivante :

- ***Une dimension plurale de la mesure***

Il est évident qu'au vu de la variété des techniques proposées, la mesure informelle revêt une dimension plurale, qui lui ouvre la possibilité d'une analyse globale et in fine assez précise.
Ce point semble constituer une garantie de fiabilité, dans la mesure où, lorsqu'une technique trouve ses limites ou ne s'avère pas pertinente, elle peut être compensée par d'autres méthodes. Ce qui n'est pas vraiment le cas d'un dispositif formalisé composé d'une seule technique de mesure, qui, en cas de mauvais paramétrage, ne serait pas forcément capable d'apporter une telle garantie…

- ***Des méthodes au contact direct des collaborateurs***

L'un des avantages premiers de ces méthodes est d'être dans leur grande majorité en contact direct avec les collaborateurs.
Outre le fait qu'elles humanisent la mesure, elles ne comportent aucun effet de distanciation ni aucun type de biais potentiellement présent dans des techniques psychométriques de masse, dans lesquelles une direction observe, généralement de loin, une population salariée (qui plus est dans une finalité qui n'est pas nécessairement orientée vers l'écoute et l'action).

- ***Une logique de collaboration***

En contact direct avec la population salariée, ces techniques présentent de meilleures possibilités d'associer les salariés et leurs représentants à la recherche d'un véritable engagement.

En outre, force est de constater qu'au-delà de la dimension de mesure qu'elles comportent, elles participent déjà d'une certaine manière à l'action corrective, en recréant du lien, de la confiance et de la transparence vis-à-vis des équipes. Plus que des mesures de l'implication, ce sont des mesures impliquantes pour les salariés.

- **Les limites**

- ***La nécessité d'une conviction de la direction et d'une implication des managers***

Les entreprises citées en exemple le confirment : de tels dispositifs supposent, pour fonctionner pleinement, une réelle conviction du dirigeant ou à tout le moins du DRH (Cf. UGC, Avril, Conrad Electronic France ou le GAPAS).

Dans ces entreprises, le dirigeant n'hésite pas, en effet, à donner l'exemple, en incitant ses managers à appliquer sa démarche, en procédant par exemple à la mise en place de groupes d'expression permettant une remontée directe d'informations. Ce point est essentiel.
De même, il est indispensable que le management, invité à recourir à ces dispositifs par le dirigeant, s'implique dans cette voie, et accepte de porter cette responsabilité, dans ce qui pourrait s'apparenter à une autre vision du métier de manager.
L'existence de véritables relais au sein des entreprises est une nécessité pour permettre à ces techniques d'être efficaces.

- ***La difficulté de synthétiser les réponses***

L'une des limites – assez évidente en réalité – de la mesure informelle est qu'elle aboutit à une information qui est plus difficile à formaliser. Les résultats de la mesure sont de ce fait moins faciles à synthétiser, pour un éventuel reporting notamment.

- ***L'absence de possibilité de valorisation des résultats de la mesure :***

Les mesures formelles ou formalisées de l'engagement ont pour avantage de permettre la célébration des résultats (lorsque ceux-ci sont satisfaisants) avec les salariés. Or, la valorisation de l'engagement peut être considérée comme un axe important pour les salariés (cf. Hôpital La Musse – La Renaissance Sanitaire).
Les mesures informelles, qui sont davantage basées sur l'appréciable que sur le mesurable, rendent plus difficile la détermination d'un ratio chiffré pouvant être communiqué et mis en valeur.

3.4. La mesure de l'engagement dans la recherche et la pratique des entreprises : convergences et différences

3.4.1. Convergences entre la recherche et la pratique

Il est possible de trouver plusieurs points de convergence entre la recherche et les entreprises :

- Le premier d'entre eux est le besoin de comprendre (pas dans la même finalité cependant) ;
- Le deuxième est, face à ce besoin, le déploiement d'un certain nombre d'outils de mesure, dans le but de collecter une information utile ;
- Le troisième est la recherche d'une légitimité scientifique, qui est très présente dans la recherche, et se retrouve dans une moindre mesure dans l'entreprise, pour la simple et bonne raison que les dispositifs à prétention scientifique (c'est-à-dire les dispositifs de mesure formalisée) ne sont, en l'état, pas encore accessibles à toutes les organisations ;
- Le dernier point de convergence est le recours à une mesure plurale, que l'on retrouve dans les entreprises et dans la recherche (à des degrés différents, toutefois, comme indiqué infra).

3.4.2. Différences entre la recherche et la pratique

Les différences sont également bien présentes, du fait notamment de la variété de situations pouvant être rencontrées en pratique. Comme nous l'avons vu, une majorité d'entreprises recourt à des dispositifs non formalisés de mesure de l'engagement, ce qui d'un point de vue scientifique ne serait pas admis au sein de la recherche.

La particularité de l'entreprise est de pouvoir se satisfaire d'une information non nécessairement synthétisable, pourvu qu'elle lui donne la possibilité de comprendre et d'agir. A cela, la recherche préférera une information vérifiable lui donnant principalement accès à la compréhension du réel ; l'action n'est pas sa finalité première.

En cela, nous pouvons également dire que la recherche dirige ses mesures vers la production de connaissances, tandis que l'entreprise les destine principalement à l'action (même si certaines opérations sont menées dans une logique de communication).

Par ailleurs, si la mesure plurale est admise en sciences, elle ne se retrouve pas avec la même intensité dans les entreprises.

Enfin, il convient d'indiquer que, si la recherche peut valablement s'appuyer sur une mesure unilatérale et descendante, ce n'est pas toujours le cas au sein des entreprises, qui, de plus en plus confrontées à la nécessité d'évoluer, ont intérêt à davantage impliquer leurs collaborateurs dans une dynamique de changement, en les associant dès le stade de la mesure. Cette dimension d'intégration du collaborateur dans le processus de mesure constitue, lorsqu'elle est réellement présente, une vraie différence des entreprises, dans lesquelles le salarié peut alors apparaître moins comme un objet de mesure que comme un sujet à part entière.

Dans cette partie, nous avons dans un premier temps présenté la mesure dans la recherche. Nous nous sommes également attelés à en aborder les limites, avec l'idée que, parfois, au sein de certaines organisations actuelles, tout ne semble être que mesure. Ce qui ne se traduit pas en données mesurables, quantifiables et « benchmarkables » n'existe pas, l'appréciable semblant être considéré comme partie négligeable.

Lorsque, après avoir étudié la mesure de l'engagement dans la recherche, nous nous sommes concentrés sur les pratiques des entreprises, nous avons constatés que pour plusieurs d'entres elles, le recours à une solution formalisée visait essentiellement à l'obtention d'un indicateur chiffré dont l'objectif premier est de pouvoir être comparé, comme le montre le fort intérêt pour le benchmark. Mais, il ne faut néanmoins pas réduire l'intérêt pour la mesure formalisée de l'engagement à une simple opération de communication. Car même si cet aspect fait indéniablement partie de l'exercice, nous avons noté, dans nombre d'organisations une réelle volonté d'obtenir des remontées du terrain sans filtre en vue de mettre au point des plans d'actions adaptés. L'action semble bien être intimement liée à la mesure dans l'esprit de nos interlocuteurs. Par exemple, plusieurs d'entre eux nous ont indiqué ne pas avoir recours à une mesure formalisée car ils ne disposent pas des moyens nécessaires à la mise en place d'actions correctives.

Nous avons, par ailleurs, découvert que la mesure de l'engagement ne passait pas uniquement par l'approche scientifique des dispositifs de mesure formalisée, bien au contraire. L'appréciable est bien encore ancré dans nombre d'organisations, l'évaluation de l'engagement passe par du ressenti, des outils RH ou managériaux, ou encore par la qualité du dialogue social.

Opposer les deux approches nous semble peu opportun : les organisations dans lesquelles la mesure formalisée est la plus aboutie utilisent autant les perceptions et la captation des signaux faibles des managers, des RH ou des dirigeants. Les deux approches sont complémentaires.

4. Quatrième partie : analyse comparative des leviers de l'engagement

4.1. Les leviers de l'engagement dans la recherche

Nous avons envisagé le pilotage de l'engagement en deux parties, dans la mesure et dans les leviers qui permettent de le développer. Nous partons du postulat exprimé par Maurice Thevenet dans son ouvrage *L'implication au travail*[63], que ce sont les individus qui s'impliquent et que l'organisation peut mettre en œuvre les conditions pour favoriser cette implication. Il s'agit des leviers.

Maurice Thévenet résume les conditions de développement de l'engagement par la « *cohérence* », qui nécessite que l'organisation explique sa stratégie à ses membres ce qui passe par une politique de communication interne, la « *réciprocité* » qui se traduit par les politiques de rémunération mais aussi dans la reconnaissance hors rétribution, et « *l'appropriation* » pour que les membres considèrent l'organisation comme étant un peu la leur et qu'ils se sentent acteurs de leur vie professionnelle.

Dans cette partie, nous présentons les principaux leviers tels qu'ils peuvent être décrits dans la recherche pour pouvoir, dans un second temps, déterminer comment ils sont utilisés par les entreprises. Nous avons choisi de reprendre la classification proposée par Christian Vandenberghe dans *L'Encyclopédie des ressources humaines*[64] qui les scindent en trois groupes : les caractéristiques de travail, les leviers liés au supérieur hiérarchique et ceux liés à l'organisation. Certains leviers auraient pu être classés dans plusieurs parties. Nous n'avons pas présenté les caractéristiques individuelles car si elles constituent des antécédents à l'engagement, elles ne peuvent être actionnées par les organisations.

4.1.1. Les caractéristiques de travail

Selon Mathieu et Zajac[65], le niveau de défi, la variété des tâches, le degré d'autonomie, le feedback, l'identité et la signification de la tâche sont les caractéristiques de travail qui renforcent l'engagement des salariés.

Ces leviers rejoignent ceux définis dans la théorie des caractéristiques de l'emploi de Richard Hackman et Greg Oldham[66]. Elle met en lumière cinq caractéristiques fondamentales d'un emploi enrichi, qui sont particulièrement importantes dans la conception d'un poste stimulant :

- La valeur de la tâche : elle correspond à « *l'importance du poste, sa portée et son incidence sur l'organisation ou sur la société en général* » ;
- La polyvalence : elle correspond à la « *variété des tâches inhérentes à un poste et à la diversité des compétences et des talents qu'il requiert* ».

[63] NEVEU, Jean-Pierre, THEVENET, Maurice. L'implication au travail. Page 12.
[64] ALLOUCHE, José (sous la dir.). L'Encyclopédie des Ressources Humaines. Page 505-510.
[65] ALLOUCHE, José (sous la dir.). L'Encyclopédie des Ressources Humaines. Page 505-510.
[66] SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBOR, N Richard N., DE BILLY, Claire. Comportement humain et organisation. Page 165.

- Le degré d'autonomie : il correspond à « *l'indépendance et à la latitude accordée au titulaire du poste pour ce qui est de l'organisation de son travail et du choix des procédures* ».

Cette théorie va à l'encontre du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail qui prévoit une stricte séparation des tâches de conception et d'exécution (division verticale) couplée à une décomposition du processus de production en une suite de tâches simples confiées chacune à un ouvrier spécialisé (division horizontale). Le salarié n'est alors plus sensé réfléchir mais est considéré comme un accessoire à la machine de production. Cette organisation montre aujourd'hui ses limites en étant notamment source d'un profond désengagement des collaborateurs. L'Homme n'est en effet fondamentalement pas fait pour ce modèle déshumanisant. Il a par essence besoin d'être reconnu, de donner un sens à sa vie et est même prêt à beaucoup de sacrifices pour les institutions qui l'aident à cela mais il a en même temps besoin d'indépendance et de se sentir maître de son existence[67]. C'est en partant de ces postulats que nous comprenons que la définition du poste, les tâches que le salarié est amené à réaliser, sont en elles-mêmes un facteur d'engagement.

- L'intégralité de la tâche. C'est la possibilité *« d'exécuter la totalité d'une opération de la première à la dernière étape avec un résultat perceptible »*.
- La rétroaction. C'est « *la quantité d'information claire et directe sur la qualité de son travail que le titulaire du poste reçoit* ». La rétroaction fait référence au feed back.

Focus Feed-Back

Selon Stéphane Brutus et Alain Gosselin[68], il s'agit d'un des leviers les plus puissants pour agir sur l'engagement et la motivation des individus. Pour être efficace et constituer un levier, le feed back doit être compréhensible, précis, spécifique, factuel, équilibré, centré sur la tâche et non la personne, contenir des informations relatives à la manière de s'améliorer, procure un bon moment, fréquent, se référer à la performance tout en restant dans le périmètre de l'individu, avoir la forme d'un échange, avoir lieu dans un lieu privé et provenir d'une source crédible et/ou ayant un pouvoir sur la cible. Pour être positif, la manière dont se fait le feed back est essentielle. Selon Cannon et Witherspoon (2005), la plupart des feed-back reçu en organisation attaque la personne plutôt que ses comportements au travail, il est vague et laissé à interprétation, il est pauvre en contenu ou en exemples qui permettraient de s'améliorer. Par ailleurs, la réceptivité au feed-back est individuelle : certaines personnes y sont ouvertes, d'autres réfractaires.

[67] PETERS, Tom, WATERMAN, Robert H. Le prix de l'excellence.
[68] SAINT-ONGE, Sylvie, HAINES, Victor (sous la dir.). Gestion des performances au travail. Pages 295-330.

4.1.2. Les leviers liés au supérieur hiérarchique

La relation à son supérieur hiérarchique fait partie du quotidien des travailleurs. Celle-ci est fondamentale car elle peut influencer leur situation professionnelle[69]. Valérie Neveu aborde le rôle du manager dans l'engagement des salariés à travers la notion de confiance. Elle explique que le salarié a une confiance diffuse par rapport aux dirigeants de l'entreprise car ils sont loin de son quotidien et une confiance plus individualisée à l'égard de son supérieur hiérarchique[70].

1. La considération ou la reconnaissance

Le besoin d'estime, d'être reconnu, respecté, considéré, d'être fier de soi, de se sentir compétent, fait partie des cinq besoins de la pyramide de Maslow. Le besoin de reconnaissance est personnel, propre à chacun mais il y a des constantes que Laure Becker souligne dans son livre « *L'art de la reconnaissance au travail* »[71] : le besoin d'être reconnu pour ce que l'on est, pour ce que l'on fait, pour nos résultats, notre talent particulier et notre comportement. Ces différentes composantes sont plus ou moins importantes selon chacun. Le manager doit être suffisamment à l'écoute des membres de son équipe pour actionner les bons items propres à chacun.

Cette reconnaissance s'incarne dans des actes tels que l'entretien d'évaluation. Le salarié attend d'être respecté, traité avec équité et de sentir qu'on évalue son travail et non sa personne. « *Le manager engageant est celui capable d'incarner la politique RH de l'entreprise de manière à la fois transparente et humaine* ». [72]

2. La communication

Comme nous l'avons vu en introduction de cette partie, la communication permet la « *cohérence* », l'individu sait pourquoi il travaille[73] s'il connaît la stratégie de son entreprise et son fonctionnement.

Le supérieur doit éviter certains écueils pour que cette communication soit efficace. Premièrement, la communication est très souvent unilatérale dans les organisations, et ce manque de rétroaction ne permet pas de s'assurer de la compréhension du message. Deuxièmement, le supérieur hiérarchique a tendance à parler davantage qu'à écouter. Cette tendance est accentuée par l'effet « motus » qui fait que les subordonnés sont enclins à ne dire que ce que leur supérieur veut entendre. Pour optimiser la communication en organisation, la méthode par déambulation[74] paraît très simple mais se révèle efficace. Elle consiste tout simplement à ce que le supérieur hiérarchique sorte régulièrement de son bureau pour aller parler à ses subordonnées sur leur poste de travail.

---

[69]NEVEU, Jean-Pierre, THEVENET, Maurice. L'implication au travail. Page 18.
[70] NEVEU, Valérie. L'engagement est largement dépendant de la relation du salarié avec son manager. Entreprises et Carrières 30 septembre 2014, n°1208.
[71] BECKER, Laure. L'art de la reconnaissance au travail. Les clés d'un puissant outil de motivation et de leadership.
[72] NEVEU, Valérie. L'engagement est largement dépendant de la relation du salarié avec son manager. Entreprises et Carrières 30 septembre 2014, n°1208.
[73]NEVEU, Jean-Pierre, THEVENET, Maurice. L'implication au travail.
[74]SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBOR, N Richard N., DE BILLY, Claire. Comportement humain et organisation. Page 404

Dans son livre « *High-Involvement Management* »[75], Lawler s'intéresse aux pratiques que nous venons de voir, et ajoute le partage d'informations top-down et bottom up, qui favorise la mobilisation et la décentralisation, et la consultation des salariés, qui favorise l'autonomie et l'initiative.

3. Le leadership transformateur

Bernard Bass distingue le leadership transactionnel du leadership transformateur même s'il pense qu'un même individu peut adopter les deux comportements. La première forme repose sur des échanges indispensables entre le supérieur et ses subordonnés pour atteindre le rendement fixé et se traduit par les comportements suivants de la part du hiérarchique :

- l'attribution de récompenses en fonction du rendement,
- la détection des écarts par rapport aux règles et l'adoption de mesures correctives,
- une intervention de sa part uniquement si les normes ne sont pas atteintes,
- une absence de décision.

Le leader transformateur amène quant à lui ses subordonnées à élargir leurs horizons, à mieux comprendre les objectifs et la mission du groupe et à se les approprier, et incite ses subordonnées à voir au-delà de leur propre intérêt pour envisager celui d'autrui. Il est charismatique et rallie les autres à sa vision, il est source d'inspiration, il mise sur la stimulation intellectuelle, la délégation de pouvoir et le mentoring de son équipe, et il assure la reconnaissance individuelle de ses membres[76].

Plus simplement, on peut distinguer le manager gestionnaire du manager leader qui donne une direction, une vision aux équipes et donne du sens au travail quotidien en faisant comprendre et en partageant son projet.[77]

4. La qualité de la relation leader-membres

Maurice Thévenet explique que le management constitue un intermédiaire dans l'organisation dont le comportement rend cohérent le mode de fonctionnement de l'entreprise auprès des travailleurs. Il incarne la réciprocité et son style de management favorise l'appropriation. De plus, l'auteur nous dit que plus les relations entre les membres de l'organisation sont bonnes, plus l'implication est forte car elles créent du plaisir à participer. Le management de proximité a un rôle clé dans le développement des relations interpersonnelles. Il faut donc limiter la distance physique et hiérarchique entre le supérieur et les membres d'une équipe, tout en favorisant les temps d'échanges sociaux hors temps de travail productif pour développer ses liens.

[75] SIMARD, Gilles, DOUCET, Olivier, BERNARD, Sarah. Pratiques en GRH et engagement des salariés. Relations Industrielles, 2005, vol.60, p. 296-319..
[76] SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBOR, N Richard N., DE BILLY, Claire. Comportement humain et organisation. Page 336.
[77] ALLOUCHE, José (sous la dir.). L'Encyclopédie des Ressources Humaines. Page 880-884.

4.1.3. Les leviers liés à l'organisation

1. Caractéristique de l'organisation : taille et degré de centralisation

L'être humain présente un paradoxe : il ressent à la fois un besoin fondamental d'appartenance, en d'autres termes un besoin d'appartenir à un groupe, à un réseau, à une entreprise…, et un besoin tout aussi important d'exister individuellement, de se sentir reconnu pour ce qu'il est. Or, un des moyens les plus efficaces de gérer ce paradoxe est de préserver des unités de taille réduite. En effet, la petite dimension entraîne la maniabilité et surtout l'engagement des salariés. Un manager peut vraiment comprendre ce qui est petit et ce qui a une discipline centrale dominante. Même dans les entreprises qui comptent des centaines de milliers de gens, si les divisions sont assez petites, l'individu compte encore et peut se distinguer. Pour que les individus se sentent exister individuellement, il semblerait donc primordial que les unités, divisions, usines ou encore équipes, soit à taille humaine.[78]

2. Le soutien organisationnel

Dans l'article de Pascal Paillé, le soutien organisationnel est défini comme « *la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines, qui favorisent la qualité de son environnement de travail* [79] ». Ainsi, les individus s'engagent s'ils considèrent que l'organisation participe à la qualité de leur environnement de travail et qu'elle valorise les efforts réalisés.

Christian Vandenberghe, Guylaine Landry et Alexandra-Joëlle Panaccio expliquent ce lien par la norme de réciprocité qui fait que le salarié se sent dans une obligation de rembourser l'organisation de ce qu'elle lui donne, qui va jusqu'à créer un sentiment d'appartenance à celle-ci[80].

3. La justice organisationnelle

La justice organisationnelle s'intéresse au sentiment d'équité dans le milieu professionnel et représente un levier important de l'engagement.[81]. Elle se scinde en plusieurs dimensions.

La justice distributive s'intéresse à la distribution des ressources au sein de l'organisation (salaire, promotions, formations…). Pour bien faire, les managers doivent prendre en compte le mérite et les contributions des individus. En effet, pour juger de l'équité de cette répartition, les individus se comparent à autrui sur la base des

[78] PETERS, Tom, WATERMAN, Robert H. Le prix de l'excellence.
[79] PAILLE, Pascal. Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. Bulletin de psychologie, 2007, n°490, p. 349-355.
[80] ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, VANDENBERGUE, Christian (sous la dir.). Comportement organisationnel volume 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel. Page 275-306.
[81] ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, VANDENBERGUE, Christian (sous la dir.). Comportement organisationnel volume 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel. Page 275-306.

informations qu'ils ont. S'ils se considèrent sous récompensés, ils chercheront à réduire leur contribution pour retrouver une forme d'équité, en travaillant moins par exemple ou en volant l'entreprise.

La justice procédurale s'intéresse aux moyens mis en œuvre pour prendre une décision. Cette notion est indépendante de la justice distributive : des allocations faibles ou des décisions négatives dans des conditions de procédures équitables sont perçues comme justes par les individus. La « voix » est une règle importante en matière de justice procédurale : il s'agit de donner la parole et de donner le sentiment d'être écoutés aux individus concernés par une prise de décision, même si celle-ci est négative, afin qu'ils la perçoivent comme juste. La justice procédurale repose aussi sur d'autres règles : une procédure doit s'appliquer de la même manière à tout le monde, sans préférence personnelle, utiliser des informations exactes, s'adapter ou être modifiée si besoin, tenir compte de tous les éléments pertinents et être éthique.

La justice des interactions, qui peut être considérée une sous composante de la justice procédurale pour certains auteurs, s'intéresse aux interactions entre les décideurs et les destinataires d'une décision. Elle se compose de deux parties : une partie interpersonnelle (le fait de traiter dignement et avec respect les destinataires d'une information) et une partie informationnelle (le fait d'expliquer comment la décision a été prise ainsi que le résultat)[82].

Selon Gillespie et Greenberg (2005), les individus valorisent la justice organisationnelle car :

- elle renforce l'estime de soi, dans la mesure où un traitement juste reflète une valorisation et une reconnaissance des contributions de chacun ,
- elle garantit le contrôle des individus sur les rétributions et les résultats des décisions,
- elle reflète le respect de valeurs morales et éthiques[83].

4. Le contrat psychologique

Dans son ouvrage de référence, *Psychological contracts in organizations* » (1995), Denise M. Rousseau[84] définit le contrat psychologique comme « *des croyances individuelles façonnées par l'organisation, relatives aux termes d'un échange réciproque entre l'individu et son organisation* ». Il s'agit d'une perception subjective de l'employé (et non d'un accord objectif) basée sur des obligations de promesses perçues implicitement et explicitement qui ne sont pas contractuelles. Le contrat psychologique est dynamique et évolue dans le temps.

L'engagement du salarié vis-à-vis de son organisation est donc de deux natures :

[82] ALLOUCHE, José (sous la dir.). L'Encyclopédie des Ressources Humaines. Pages 539-545.
[83] EL AKREMI, Assâad, GUERRERO, Sylvie, NEVEU, Jean-Pierre (sous la dir.). Comportement organisationnel : volume 2, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel. Pages 25-45.
[84] DE ROZARIO, Pascale, JARDAT, Rémi. Psychological contracts in organizations, understarding written and unwritten agreement. Annales des Mines - Gérer et comprendre 2011, n°106.

- transactionnel (salaire, durée du travail, intéressement, responsabilité….) ; il dépend alors du droit, des coutumes, et des règles en vigueur ;
- intangible, relationnel, non écrit ; il varie alors d'une personne et d'un contexte à l'autre.

Les termes du contrat contiennent des obligations pour l'employeur ainsi que pour le salarié :

Les obligations de l'employeur :	***Les obligations du salarié*** :
La rémunération	La flexibilité
La sécurité de l'emploi	L'employabilité
Le développement (formation et carrière)	Les comportements extra-rôle
La reconnaissance (respect et soutien)	La sociabilité et l'intégration
Le contenu du travail	L'honnêteté
La justice	La fidélité
La communication	La performance
Les horaires de travail	
L'équilibre vie professionnelle/vie privée	

Le contrat psychologique tient au fait que l'organisation respecte ses obligations et tient ses promesses, créant ainsi une relation de confiance avec ses salariés. Dès lors que l'entreprise faillit à ses obligations ou à ses promesses, il y a violation du contrat psychologique pouvant aller jusqu'à la rupture. Selon Morrison et Robinson, deux évènements peuvent être à l'origine de cette violation : le malentendu (perceptions différentes des promesses entre le salarié et l'organisation) et le renoncement (l'employeur ne respecte pas volontairement ses promesses). Les conséquences d'une rupture du contrat psychologique sont importantes et souvent irrémédiables dans le sens où elle s'accompagne d'un sentiment de trahison, de duperie, et engendre une perte de confiance du salarié vis-à-vis de son entreprise, à laquelle il est très difficile, voire impossible, de remédier. Lorsque cela lui est possible, le salarié quittera l'organisation ; dans le cas contraire, il restera mais sera, dans la majorité des cas, désengagé.

Afin de construire une relation équilibrée et mobilisatrice tout en diminuant le risque de malentendus, il est recommandé d'expliciter ce qui est demandé au salarié. Une relation équilibrée se base sur :

- Une mutualité des obligations des parties
- Une individualisation des attentes des salariés
- Une gestion de la contractualisation psychologique pour éviter les brèches : être transparent sur ses attentes notamment lors du recrutement, ajuster régulièrement les termes de l'échange (lors des entretiens annuels notamment). Cela sera facilité par de bonnes relations avec le supérieur et les collègues.

5) Les pratiques RH qui peuvent influencer la perception de justice et de soutien

- **Recrutement et intégration**

Certaines pratiques RH ont une influence sur l'engagement et cela dès le recrutement. En effet, les candidats qui ont une vision réaliste du poste auquel ils postulent seraient plus engagés. Cela s'explique par le fait que seuls les candidats qui constatent que le poste pourrait ne pas leur convenir abandonnent le process de sélection et que les aspects plus négatifs du poste sont anticipés. Les candidats préparent une stratégie pour y faire face plus facilement. Par ailleurs, l'organisation est perçue comme honnête aux yeux des candidats retenus ce qui renforce leur confiance[85]. Ces explications rejoignent les préconisations décrites plus tôt sur les promesses du contrat psychologique : pour limiter les possibilités de rupture, les termes du contrat sont explicités et transparents. Une fois recruté, les pratiques d'intégration auraient un impact sur la perception de soutien organisationnel et de sentiment de valorisation des nouveaux salariés.

- **Développement de carrière**

Les politiques de promotion comme la formation auraient un impact positif sur l'engagement, mais plus spécifiquement auprès des salariés promus. Il s'agirait pour eux d'une preuve de soutien de l'organisation qui conduirait à renforcer leur engagement selon le principe de réciprocité. En fonction de l'avancée dans leur carrière, les résultats des évaluations négatives n'ont pas le même impact : en début de carrière, une évaluation négative favorise un départ du salarié. Un salarié évalué en milieu de carrière s'intéressera surtout à l'équité de la procédure d'évaluation, donc à la justice procédurale. En fonction de l'impact souhaité, les pratiques RH d'évaluation doivent s'adapter.

Il est donc important pour l'entreprise qui veut engager ses salariés de mettre en place une vraie politique de promotion interne et de communiquer clairement sur la manière dont les promotions sont données lors des entretiens annuels notamment.

- **Rémunération adaptée**

La politique salariale aurait très logiquement un impact sur l'engagement, et notamment celle de l'actionnariat salarié qui a été la plus étudiée. La prise de participation des salariés augmenterait l'engagement des actionnaires mais également des non actionnaires.

Enfin, la perception de soutien organisationnel pourrait être favorisée par des avantages comme la flexibilité des horaires, les crèches d'entreprise…à condition que ces avantages soient offerts selon un principe d'équité qui renvoie à la justice procédurale.

[85] BENTEIN, Kathleen, VANDENBERGHE, Christian, STINGLHAMBER, Florence. L'engagement des salariés dans le travail. Revue québécoise de psychologie, 2000, vol.21, n°3, pages 133-156.

6) Le climat organisationnel

Le climat organisationnel reflète les perceptions des employés sur les politiques, pratiques et procédures formelles et informelles. Un climat orienté vers le bien-être collectif influencerait positivement l'engagement[86]et la reconnaissance non monétaire jouerait un rôle dans le développement d'un climat de confiance au sein de l'organisation[87].

7) Les valeurs et la culture organisationnelles

Les valeurs organisationnelles liées au soutien ou à l'humanisme pourraient avoir un effet positif sur l'engagement[88]. La grille des valeurs liées au monde professionnel de Bruce Maglino va dans ce sens. Il cite l'accomplissement, l'entraide et l'altruisme, l'honnêteté et l'équité. Quand il y a congruence de valeurs entre les individus au sein d'une organisation sur ces thématiques, la satisfaction augmente.

D'un point de vue plus macro, les entreprises ayant une culture organisationnelle forte ont une vision claire de l'avenir, elles s'appuient sur des valeurs et croyances cohérentes et bien comprises de tous. L'ouvrage *Comportement humain et organisation* définit la culture organisationnelle comme « *l'ensemble des attitudes, des valeurs, des croyances communes qu'acquièrent les membres d'une organisation et qui guident leur comportement* »[89].

Comme l'avancent Tom Peters et Robert H Waterman dans leur ouvrage, « Le prix de l'excellence *», « les meilleures entreprises se concentrent sur quelques valeurs clés et quelques objectifs seulement, ainsi chacun sait ce qui est important, et cela permet de réduire les besoins d'instructions quotidiennes*. ». Par l'adhésion à des valeurs communes, des normes de comportement ou encore un vocabulaire identique, cette intégration favorise un sentiment d'appartenance et de partage d'un projet collectif. La culture organisationnelle, en donnant un sens aux actions quotidiennes ainsi qu'un sentiment d'appartenance et de partage, est un levier fort de l'engagement des salariés[90]. Plusieurs études ont ainsi démontré que les entreprises disposant d'une culture forte, étaient au final plus performantes et plus innovantes sur le long terme.

La personnalité du dirigeant participe à cette culture : « *Le chef d'entreprise ne crée pas seulement les aspects rationnels et tangibles de l'organisation, comme la structure et la technologie mais il est aussi le créateur de symboles, d'idéologie, d'un langage, de croyances, de rituels, de mythes*. »[91]

---

[86] ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, VANDENBERGUE, Christian (sous la dir.). Comportement organisationnel volume 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel. Page 275-306.
[87] SIMARD, Gilles, DOUCET, Olivier, BERNARD, Sarah. Pratiques en GRH et engagement des salariés. Relations Industrielles, 2005, vol.60, p. 296-319.
[88] ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, VANDENBERGUE, Christian (sous la dir.). Comportement organisationnel volume 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel. Page 275-306.
[89] SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBOR, N Richard N., DE BILLY, Claire. Comportement humain et organisation. Page 12.
[90] PETERS, Tom, WATERMAN, Robert H. Le prix de l'excellence.
[91] PETERS, Tom, WATERMAN, Robert H. Le prix de l'excellence.

4.2. Les leviers de l'engagement dans les entreprises

Comme nous l'avons vu précédemment, la plupart des entreprises travaillent sur l'engagement sans nécessairement mesurer de manière formelle son niveau et l'impact de ses différents leviers au préalable.

Dans cette partie, nous avons recensé les différents leviers utilisés dans les entreprises interrogées. Encore une fois, il s'agit de la perception d'une personne, celle que nous avons rencontrée ; et nous ne savons pas s'ils sont utilisés réellement ni avec quelle efficacité.

Nous avons choisi de présenter les leviers évoqués par les entreprises par ordre d'importance quantitative c'est à dire selon le nombre de fois où ils ont été cités dans les entretiens, en commençant par les plus importants.

1	Communication, compréhension et participation au projet d'entreprise	15
2	Qualité du management	14
3	Formation et développement de carrière	13
4	Reconnaissance et écoute	8
5	Co-construction : projet en mode transversal	7
6	Ambiance de travail	7
7	Culture d'entreprise Fierté d'appartenance	7
8	Incarnation de l'organisation par le dirigeant	7
9	Rémunération	7
10	Conditions de travail et équilibre vies privée/professionnelle	5
11	Recrutement et Intégration	5
12	Initiative et autonomie	5
13	Taille de l'organisation	4
14	Equilibre relation employeur-salarié	4
15	Intérêt des tâches et responsabilités	3

1. Communication, compréhension et participation au projet d'entreprise

Les trois quarts des entreprises interrogées considèrent qu'un des leviers pour développer l'engagement est la communication interne, la compréhension du projet de l'entreprise pour développer le sentiment de participation à un projet collectif. C'est le levier le plus fréquemment cité spontanément.

Dans tous ces propos, on retrouve une idée commune, celle qu'un salarié, pour être engagé, doit participer au projet de l'entreprise : « *Le collaborateur veut bien faire mais il faut qu'il comprenne pourquoi être partie prenante. Il faut convaincre les collaborateurs, les intégrer dans les projets pour les faire adhérer* »[92].

On peut cependant distinguer trois fonctionnements d'organisation différents : la communication top-down, la stratégie à long terme qui est véhiculée partout de manière formelle et informelle, et la participation des salariés à la stratégie de l'entreprise.

- **Cas de la communication/adhésion top-down**

Dans un premier cas, la stratégie est conçue par le top management et le salarié est ensuite inclus dans la mise en œuvre : « *Être engagé, c'est être intégré à l'entreprise, d'une part par le haut et par le bas, c'est-à-dire qu'il sent que la gouvernance l'intègre dans tout le cheminement de l'activité de l'entreprise et que lui acteur s'intègre dans tout le déroulement de l'activité de l'entreprise* »[93].

Trois entreprises évoquent ce levier comme une nécessité chez les jeunes salariés : « *la population jeune a besoin d'explications sur la stratégie, moins engagée naturellement* »[94]. C'est le cas chez Elior, Avril et la société anonyme 1.

On peut nuancer les propos de deux organisations dont l'objectif n'est pas de « faire adhérer » mais de « communiquer » sur le projet de l'entreprise. Il s'agit des sociétés Anonyme 1 et Anonyme 5 : « *Il y en a un qui est essentiel : c'est la compréhension du business, et là où se positionne l'entreprise. Ce n'est pas la culture économique que j'entends par là ; c'est la compréhension de l'entreprise dans son environnement, avec ses enjeux et ses difficultés*. »[95]

- **Stratégie et organisation ne font qu'un ensemble**

Dans un deuxième cas, chez Hermès, la stratégie est réfléchie sur un très long terme ce qui donne du sens au travail des salariés. La stratégie fait partie de l'organisation et les collaborateurs y entrent en la connaissant. Dans ce cas, ce n'est pas la peine de communiquer et le temps fait son œuvre : « *La stratégie de la famille n'est aucunement basée sur le cours de bourse. Le grand luxe de notre entreprise est celui du rapport au temps qui*

[92] Société anonyme 3
[93] Témoignage La Voix – L'Etudiant
[94] Société anonyme 1
[95] Société anonyme 5

nous permet d'avoir une stratégie, une ligne de mire pour des années. S'il y a des virages c'est toujours dans l'intérêt de l'activité de l'entreprise. Cela donne véritablement du sens. »

- **Participation des salariés à la stratégie**

Dans un troisième cas, chez Avril, les salariés participent directement à la stratégie : « *Une autre illustration : on est en train de faire élire des gens au conseil d'administration ; on aurait pu demander aux syndicats de nous désigner des gens ; non, non, on va faire élire par les gens, on va faire voter. Et une fois encore, c'est mobiliser : vous traduisez concrètement, c'est pas « mobilisez-vous ! ». C'est vous qui allez élire vos gens, donc déjà là, ça vous oblige à faire une campagne, ça coûte un peu d'argent. C'est un super investissement. »*[96]

Spontanément, les entreprises évoquent les moyens permettant de transmettre le projet d'entreprise. Sa formalisation est évoquée dans deux organisations, la société anonyme 1 et Conrad Electronic : « *Par exemple, je fais tous les lundis une newsletter auprès du personnel, dans laquelle je reprends toutes les informations importantes du comité de direction, l'activité de la semaine précédente, et je donne quelques mots d'interprétation sur l'activité (« dans tel projet, on est arrivé à tel endroit », « voilà ce qui s'est passé dans le groupe », « il y a eu un record dans tel service », etc.). Et donc, on alimente comme ça en informations générales le personnel. Et je sais, parce que je le vois notamment lors des entretiens annuels, les gens sont très contents de ce genre d'apports. ».*

Elior parle de la difficulté à diffuser l'information dans un groupe important : « *Le plus compliqué dans une organisation comme la nôtre qui est très grande est qu'il faut que l'information pénètre, distille. Il ne faut pas que certains fassent barrage.* ».

Un moyen détourné de communiquer est de valoriser les projets et les personnes comme à la FNAC : « *Le service communication travaille beaucoup pour l'interne et communique sur les projets, les personnes, le comptable comme le directeur. Les projets de chacun sont valorisés*. ».

Pour beaucoup, la communication du projet de l'entreprise passe par les managers. Conrad Electronic parle de « *l'animation de proximité, humaine, quotidienne, et j'essaie de pousser mes managers à être les plus près possible de leurs collaborateurs. J'essaie de pousser mes N+2 à avoir eux-mêmes aussi un contact direct avec leurs N-2. Cette dimension humaine est absolument déterminante. »*

Dans la société anonyme 1, les managers sont formés à la compréhension de la stratégie de l'entreprise.

La communication est un levier d'engagement particulièrement important en période de changements et de restructuration, source d'inquiétude pour beaucoup de salariés. La société anonyme 4 exprime ce besoin : « *La*

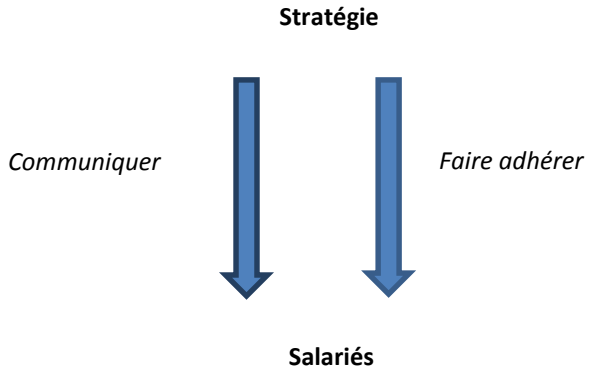
[96] Témoignage Avril

R&D en France vient de vivre deux grandes restructurations, il y a une forte inquiétude sur l'avenir et une attente sur la vision scientifique que nous souhaitons développer. C'est à partir d'une telle vision que l'on peut ensuite travailler sur des outils de motivation de façon plus légitime. Les salariés ont avant tout besoin d'une réassurance sur l'avenir. »

Communication, compréhension et sentiment de participation au projet d'entreprise

1er cas :

Communication/adhésion de la stratégie top down

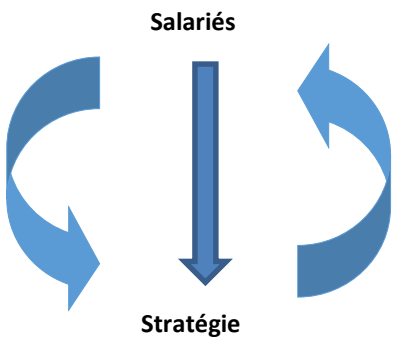


2ème cas :

Intégration de la stratégie long terme en même temps que l'organisation

3ème cas :

Participation des salariés à la stratégie



2. Qualité du management

Les managers sont cités comme étant un levier fondamental par plus de la moitié des entreprises : *« Si je ne devais retenir qu'un levier, ce serait le manager : avoir des bons managers de premier niveau, c'est absolument déterminant. Car tout repose là-dessus…..Donc, je trouve que d'avoir de bons managers de premier niveau, c'est un préalable indispensable, c'est une fondation de l'entreprise »*[97]. Ils constituent un relais de proximité de la direction auprès des équipes : « *C'est eux les premiers employeurs*. »[98]

Huit personnes interrogées expriment la nécessité de les former et de les suivre dans leurs missions comme à la Société Générale où les parcours managériaux sont en train d'être modifiés afin que les managers puissent travailler sur les leviers de l'engagement, ou chez Avril qui vient de former 900 managers autour des missions qu'ils doivent mettre en œuvre. On attend d'eux qu'ils fassent « *vivre cet engagement* »[99], qu'ils fassent « *grandir les gens* »[100], qu'ils soient « *proches des équipes* », qu'ils *« reprennent possession des décisions qui leur appartiennent* »[101] pour finalement favoriser l'engagement de leur équipe : « *ta première compétence va être ta capacité, chaque matin à la conférence de rédaction à 9h00, à faire s'engager les journalistes* ».[102]

Si les managers peuvent constituer un levier, ils peuvent aussi être de véritables freins à l'engagement. La société Anonyme 3 parle du management directif qui ne permet pas de faire adhérer, et le DRH du groupe Avril parle des effets néfastes des mauvais managers : *« Oui, les leviers qui sont les plus difficiles à mobiliser, ce sont les gens qui sont managers, et qui n'ont rien compris à leur fonction de manager. Parce que ça met en péril toute une ligne hiérarchique, toute une mobilisation de collaborateurs de l'étage du dessous. C'est terrible.»*

3. Formation et développement de carrière

La formation et le développement de carrière qui englobe la mobilité au sens large - mobilités horizontales et promotions - est le levier lié à l'organisation le plus répandu. Treize entreprises l'ont évoqué. A la FNAC et dans la société anonyme 3, la possibilité de faire carrière est un levier important : « *Cela est une grosse force du groupe et un vrai moteur* »[103], « *Oui, la mobilité interne est un gros levier. A titre d'exemple, j'ai occupé 3 postes en 4 ans. C'est une vérité, un levier d'engagement et de cohésion qui crée un réseau social incroyable.* »[104]. La possibilité de faire carrière permet de « *donner de la perspective aux salariés* »[105] car les « *personnes se projettent* ».[106]

Sept organisations évoquent la formation et deux utilisent le terme d'employabilité. Le groupe Avril a des propos en phase avec la réglementation actuelle et l'idée que le maintien de l'employabilité peut servir en interne comme à l'externe : « *3° Faire grandir ses collaborateurs ; c'est une mission première, on est là pour que les*

[97] Témoignage Conrad Elecronic
[98] Témoignage FNAC
[99] Témoignage Société anonyme 3
[100] Témoignage Avril
[101] Témoignage GAPAS
[102] Témoignage Weo
[103] Témoignage société anonyme 3
[104] Témoignage FNAC
[105] Témoignage Bonduelle
[106] Témoignage Lyonnaise des eaux

hommes et les femmes qui vous entourent soient employables de mieux en mieux, quel que soit le contexte : si la boîte va bien, tant mieux, ils resteront là, ils grandiront, si l'entreprise ne va pas bien, ils auront grâce à cela, la possibilité d'être employés ailleurs.». Chez Elior, les employés ont de vraies opportunités pour acquérir des diplômes et cela fait partie de la promesse à l'embauche : « *Cette année, 150 collaborateurs ont été diplômés. C'est un moteur fort d'engagement. Pour certains ce sont leur premier diplôme et lors de la cérémonie ils ont les larmes aux yeux. Nous avons des personnes à la RH qui les accompagnent, les coachent pour qu'ils aient leur diplôme. Nous tenons notre promesse d'employabilité, c'est vraiment l'ADN d'Elior.* »

4. Reconnaissance et écoute

Cinq entreprises citent spontanément la reconnaissance comme levier d'engagement et l'écoute à trois reprises. Ces deux notions prennent des formes variées.

La reconnaissance est systématiquement associée à la performance et à la réussite : « *il y a un élément de reconnaissance important : c'est partager avec eux en permanence la satisfaction donnée par l'accomplissement de nos missions. Le patron envoie régulièrement des mots pour dire : « voilà, on devait être à tel niveau de résultats, et on est là ; bravo ! », Ou « maintenant, tout va se jouer sur les prochains mois, et il faut faire ceci et faire cela ». C'est du feedback permanent sur ta contribution à l'œuvre commune. »*[107]Hermès reconnaît également la fidélité à l'organisation par l'attribution de médaille liée à l'ancienneté.

La reconnaissance peut être individuelle comme dans la société Anonyme 5, mais également collective comme chez Hermès : « *Il y a également un management basé sur le collectif (actions gratuites, participation, intéressement…), ce sont des éléments forts du message « on réussit tous ensemble ». Il y une forte notion de la reconnaissance de la félicitation collective.* »

Pour la Lyonnaise des eaux, l'écoute est le premier levier d'engagement. « *L'écoute doit se faire à tous les niveaux que ce soit de la part du N+1 ou du N+2. Cela peut passer par les groupe de parole, les entretiens en face à face* ». Cela passe également par le fait de saluer son collaborateur. L'écoute et la reconnaissance passent également par des échanges informels : « *Toujours pareil. Comment réussir à comprendre que les gens sont intégrés à la démarche si on ne les écoute pas ? C'est-à-dire d'avoir un minimum d'empathie à leur égard. Et la meilleure empathie c'est d'essayer de démarrer par ce genre de choses, et surtout de répondre aux questions qui se posent. Et ces questions sont toujours à peu près les mêmes : Vous avez un beau projet d'entreprise, mais mon patron, il ne me considère pas, mon patron, il ne m'écoute pas, mon patron, il a l'impression que je n'existe pas. C'est autour de ça qu'on essaie de bosser, de façon factuelle, et surtout, BU par BU ». « C'est pas que ça peut, ça doit.*

[107] Témoignage Wéo

C'est le BA-BA, si je ne dis même pas bonjour, comment voulez-vous partager un projet avec une personne comme ça ? »[108]

5. Co-construction : le projet en mode transversal

Un des leviers le plus fréquemment cités est le projet réalisé en association avec le terrain ou les différents métiers, en transversal, sans hiérarchie.

Ce mode de fonctionnement est réalisé à une échelle plus ou moins large. Dans le groupe Avril ou chez Babilou, l'ensemble des salariés sont sollicités : « *soit on part du principe que ce sont 8 000 personnes qui portent le projet, soit on part du principe que c'est 4 Don Quichotte à la tête, et qui font marcher les autres à la méthode Coué. Et on a décidé qu'on allait faire ça davantage en bottom up qu'en up down. Et tout le monde participe*. »[109]. A la FNAC, ce sont les salariés ayant un peu d'ancienneté qui sont sollicités sur la mise en place de nouveaux projets. C'est également le cas chez Hermès : « *nous fonctionnons également beaucoup en mode collaboratif : nous invitons les vendeurs, des caissiers à participer à un projet et à donner leur avis*. »

Ce fonctionnement possède de multiples avantages. Premièrement, il permet d'impliquer les salariés « du terrain » en tenant compte de leurs besoins et de la réalité quotidienne : « *On part de remontées directes et il n'y a pas de déconnexion entre le terrain et les bureaux* [110]» ; « *aller en crèche cela permet d'écouter ce dont les gens ont besoin et de tester nos idées.*[111]». Deuxièmement, cela favorise la communication interne entre les salariés comme chez Conrad Electronic : « *on essaie aussi de rendre les gens acteurs de la communication, interagissant vis-à-vis des autres dans les groupes de travail ; on a multiplié ces instances, et on se félicite de toute cette interactivité* ». La communication est facilitée par l'absence de niveaux hiérarchiques[112].

Enfin, la co-construction permet aux salariés de se sentir écoutés[113] et « *de développer de nouvelles compétences* » [114] via les groupes de travail.

[108] Témoignage Avril
[109] Témoignage Avril
[110] Témoignage Hôpital La Musse - La Renaissance
[111] Témoignage Babilou
[112] Témoignage Société Anonyme 3
[113] Témoignage Babilou
[114] Témoignage FNAC

Co-construction : le projet en mode transversal

Moyens

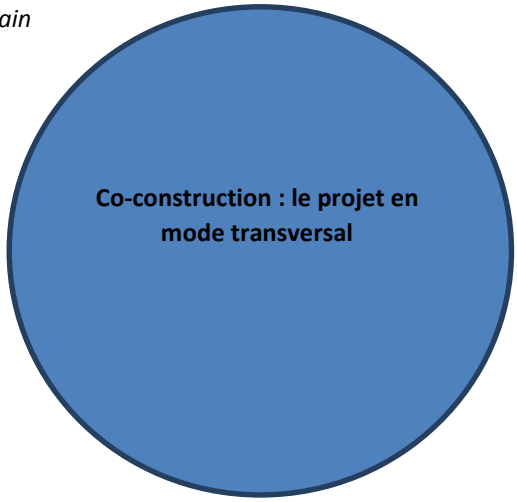
Nous donnons la parole au terrain

Interactivité
Mode collaboratif

Bottom up…. Et tout le monde participe

Les niveaux hiérarchiques ne sont pas pesants

Echange d'opinions



Résultat

Rendre les gens acteurs de la communication

Cela permet de les impliquer

Développer de nouvelles compétences

Les gens se sentent réellement écoutés

6. Ambiance de travail

L'ambiance de travail est un levier cité à huit reprises. Il est exprimé à travers les expressions suivantes : « *cordialité des rapports* »[115], « *bon esprit d'équipe* »[116], « *très bonne ambiance* »[117], « *un esprit de communauté* »[118], « *Cohésion* »[119], « *partager quelque chose qui a du sens* »[120]. C'est un levier qui peut s'entretenir par des **rituels** qui ont lieu parfois hors du cadre du travail habituel. C'est le cas à La Voix – L'Etudiant, chez PVCP où la tradition est de rallier en vélo le nouveau domaine qui va ouvrir à l'avant-dernier ouvert « *Certains rendez-vous, rituels sont également très importants comme chez Centre Parcs, lors de l'ouverture d'un domaine, la tradition de rallier en vélo ce domaine à l'avant dernier ouvert. Nous avons par exemple des collaborateurs qui sont partis de la Vienne pour aller en Allemagne. Ils ont mis une semaine en vélo. Pour certains c'est très important, ils s'entraînent tout au long de l'année pour être prêts pour la course. Ce sont des moments forts qu'il faut à tout prix préserver* ». Dans la société Anonyme 5, il existe des « birthday meetings » pour les salariés dont la date d'anniversaire tombe dans le mois en cours ou « *un programme d'encouragement à l'activité sportive avec proposition de suivi diététique et surveillance du poids…* ». Cette ambiance est également favorisée par la « solidarité », citée deux fois chez PVCP et chez Wéo : « *On entretient une assez forte solidarité et convivialité. Il faut du respect, de la reconnaissance, de l'apprentissage, de la connaissance des uns des autres, de l'entraide (qu'il faut organiser, notamment pendant les coups de bourre)…* »[121].

7. Culture d'entreprise et fierté d'appartenance

La culture d'entreprise est citée à deux reprises comme étant un levier, à la Lyonnaise des Eaux, où des valeurs communes constituent un élément fédérateur, et chez Wéo, où le PDG parle de « *culture de l'engagement* ».

La fierté d'appartenance est une résultante d'un sentiment partagé. Il est intéressant de noter qu'elle est présente dans le discours de représentants de secteurs très variés, cité à cinq reprises : le luxe avec Hermès, le tourisme avec PVCP, la grande distribution à la FNAC, l'agroalimentaire avec Bonduelle et les services avec Elior. L'attachement se fait aux produits, à leur qualité ou à leur mode de production respectueux de l'environnement : « *Il y a une fierté d'appartenir à l'entreprise qui est très attachée aux produits et à la manière dont on fait les choses…. Nous avons un angle RSE très fort* »[122].

Cette fierté d'appartenance est entretenue chez Avril par des prix décernés aux salariés : « *Les prix qu'on décerne, nous achetons des coupes, que nous donnons, à l'intérieur de l'usine, mais mieux qui iront à l'intérieur de la maison. Donc, la femme qui va avoir son prix, elle le mettra sur son buffet, et fera par voie de conséquence de la pub pour nous. C'est véritablement ce que nous considérons comme de la comm'. Cela me paraît être la seule façon de le faire, d'ailleurs*»

[115] Témoignage UGC
[116] Témoignage La Voix – L'Etudiant
[117] Témoignage Pierre et Vacances Center Parcs
[118] Témoignage société anonyme 5
[119] Témoignage Wéo
[120] Témoignage Avril
[121] Témoignage Wéo
[122] Témoignage Bonduelle

8. Incarnation de l'organisation par le dirigeant

Les dirigeants des organisations sont cités à quatre reprises comme un facteur d'engagement à condition qu'ils portent « *sincèrement* »[123] le projet de l'entreprise et ses valeurs, et que les salariés leurs fassent « *confiance* »[124]. L'incarnation de l'entreprise par ses dirigeants « *rassure* »[125], elle procure un « *sentiment de sécurité* »[126]. Dans le cas de PVCP, cette présence rassurante n'est pas incarnée par le DG mais par le fondateur du groupe : « *D'ailleurs il est certain que la présence du fondateur à la présidence du groupe a une influence notable sur l'engagement. Il incarne l'entreprise et a servi de point de repère aux collaborateurs quand bien même nous changions de DG et donc de direction tous les deux ans*. »

Le dirigeant est aussi le principal leader qui doit donner envie d'être suivi. C'est le cas chez Avril : « *C'est vraiment l'impulsion donnée par le dirigeant qui a été notre article 1er. Vous pouvez avoir toutes les volontés que vous voulez en tant que DRH, s'il n'y a pas d'impulsion claire et nette du dirigeant, vous perdez votre temps ! »* ou chez Elior : *« Il faut que le dirigeant ait une vision, se donne, « mouille sa chemise » pour donner l'élan. ».*

9. Rémunération

La rémunération n'est évoquée que par sept organisations et de manière assez lapidaire. Seul Elior explique qu'il s'agit d'un des quatre fondamentaux de l'engagement. Les personnes interrogées en parlent essentiellement comme d'un facteur à rendre cohérent par rapport aux « c*lassifications* »[127], à « l'ensemble » des autres salariés[128], ou à la « *performance* » réalisée en vue de garder « *les meilleurs* » salariés[129]. La Lyonnaise des Eaux va même jusqu'à dire « *Quand vous demandez aux personnes à quand remonte leur dernière augmentation, la plupart du temps, elles ne s'en souviennent pas. ».* Ces propos vont dans le sens de ceux de Wéo, qui explique que les salariés ne savent pas combien ils gagnent pas an, mais qu'ils ne sont pas contents quand même : « *Concernant la reconnaissance, il y a un mécontentement sur la reconnaissance matérielle. Par exemple, on a fait un sondage, et on s'est aperçu qu'il n'y avait que 15% des collaborateurs qui savent ce qu'ils gagnent par an. Quand tu leur poses la question, ils te répondent mais ne parlent que du fixe. Mais tu as une part variable, qui équivaut à 2 mois de salaire, ton 13ème mois, tes tickets restaurant, ta mutuelle… »*

A trois reprises, les conditions de rémunération sont évoquées comme un élément de désengagement. Chez Bonduelle, au Gapas (« *Chez nous, les salaires ne sont pas très hauts, et on ne peut pas vraiment avoir de politique de rémunération, par rapport à notre convention collective. On ne peut donc pas encourager individuellement par la rémunération, c'est pour cela qu'il faut trouver d'autres leviers de motivation, pour faire en sorte que les*

[123] Témoignage Babilou
[124] Témoignage La Voix – L'Etudiant
[125] Témoignage UGC
[126] Témoignage Lyonnaise des Eaux
[127] Témoignage Bonduelle
[128] Témoignage Gapas
[129] Témoignage société anonyme 4

personnes se sentent responsables et engagées. Pour que l'on ait une véritable participation de tous »), et à la Lyonnaise des Eaux : *« en revanche, le sentiment d'être sous-côté est un facteur de désengagement. »*

10. Conditions de travail et équilibre vie privée / vie professionnelle

Les conditions de travail et l'équilibre vie privée / vie professionnelle sont cités à cinq reprises avec des niveaux d'importance variables selon l'activité. Chez Avril, il s'agit de la première mission de tout manager : « *1° Garantir la sécurité et la santé des gens ; c'est la première des choses, on travaille dans une communauté d'hommes et de femmes*. ». A la Fondation Action Enfance, l'enjeu de la refonte du temps de travail sur 2/3 jours est de réduire le turn over. A la FNAC ou à l'hôpital La Musse – La Renaissance, les actions sur les conditions de travail viennent palier des contraintes inhérentes au poste. Il peut s'agir de choisir ses jours de récupération ou de navettes à disposition des salariés à la sortie de leur lieu de travail pour se rendre au métro : « *Il y aussi les conditions de travail qui doivent être respectueuses, avec des horaires adaptés à chacun. Par exemple, notre site est situé à Paris, Quai de Seine. Il y a une navette pour les salariés entre notre immeuble et le métro à la sortie du travail. Il faut agir sur les conditions de travail pour créer un cadre épanouissant mais pas pour autant laxiste*. »[130].

Si les conditions de travail et l'équilibre vies privée / vie professionnelle peuvent constituer un levier, ils peuvent également devenir un frein à l'engagement s'ils deviennent une contrainte trop forte pour les salariés. C'est le cas à la Fondation Action Enfance, où les horaires de certains postes ne sont pas compatibles avec une vie familiale.

11. Recrutement et intégration

A l'embauche, seules trois organisations disent faire attention à ce que les valeurs et le projet du candidat rejoignent celles de l'entreprise. Chez Wéo, c'est une condition sine qua non, le PDG considérant son métier comme une passion : « *Moi, je dis souvent que, quand on embauche quelqu'un ici, il faut mesurer sa capacité à aimer les gens (pour moi, c'est un indicateur flagrant, parce que, pour la télé, il faut que tu aimes les gens et que tu aimes la vie, pour faire des programmes de télé). Au travers de la mesure de cette capacité d'une personne à aimer la vie, on mesure la capacité qu'elle aura à s'engager. Parce que c'est vital pour nous, en termes de performance : nous sommes des métiers de passion et d'engagement*. ». Chez UGC, les propos sont plus nuancés, on parle d'un *« état d'esprit pour que les greffes prennent* ». Le groupe Avril indique : « *Moi, j'ai des jeunes qui viennent travailler ici, pour qui CDD ou CDI importe peu; ce qu'ils veulent, c'est un projet qui ait du sens, le faire pendant un an, et après faire le tour du monde. Et qu'est-ce qu'on fait par rapport à ça ? Il faut quand même y répondre positivement. Ces gens-là m'intéressent beaucoup, parce qu'en plus, en deux jours, ils font le travail de six jours des autres »*

[130] Témoignage FNAC

Deux autres organisations, Hermès et Action Enfance, évoquent l'importance de l'intégration des nouveaux embauchés dans leur engagement : « *on met en place des parcours d'intégration pour les nouveaux entrants afin que les personnes voient au-delà de leur simple centre.* »[131]

12. Initiative et autonomie

L'initiative ou l'autonomie sont citées à cinq reprises : chez Société Générale, à la FNAC, chez Anonyme 4 (même si le contexte actuel ne semble pas permettre de l'actionner, la personne interrogée l'a évoqué comme le levier le plus important) et chez Avril où cet item constitue une des quatre missions de tout manager : « *4° Susciter la créativité et l'initiative ; et que vous soyez contremaître de fabrication ou cadre dirigeant, ça s'applique.* ». A La Voix – L'Etudiant, l'engagement est un pré-requis à l'initiative et à l'innovation : « *pour innover, il faut être engagé* ».

13. Taille de l'organisation

Les caractéristiques de l'organisation, comme la taille, sont peu évoquées. Paradoxalement, cet item est cité par des groupes d'environ 10 000 salariés : PVCP, « *la boîte à taille humaine* », la société anonyme 5 (*« Mais ce que je veux dire, c'est que, dans notre fonctionnement quotidien, nous conservons une taille humaine, et donc une grande réactivité. Et ça, pour les équipes, c'est important, car ça leur permet de savoir que les choses peuvent vite se résoudre en cas de problème »*) et Hermès. Dans cette dernière organisation, il y a une réelle volonté d'être organisé autour de petites entités : « *Ensuite nous sommes organisées en petites entreprises. Nous sommes 12 000 salariés répartis dans 60 entreprises. Lorsque ces dernières sont importantes, il y a des divisions. Cela permet de connaître la vision, le projet et je sais que je peux apporter ma contribution à l'entreprise ou la division à laquelle j'appartiens. Ensuite chaque division met en place ses actions d'engagement, de sens avec par exemple les séminaires pour les magasins, les fêtes pour les ateliers… Chaque chose est reprise toujours au niveau plus petit pour permettre à chacun de se sentir appartenir à quelque chose. Nous faisons également attention à maintenir des RH de proximité (un RH pour 150 personnes). Nous avons privilégié des RH généralistes proche de leurs équipes qui connaissent tout le monde et sont en interaction constante. Cela est un important levier d'information également. Par ailleurs, nous ne sommes pas des RH de process et passons très peu de temps sur le reporting, par conséquent nous avons du temps à consacrer aux individus.* »

[131] Témoignage Action Enfance

14. Equilibre de la relation employeur-salarié

L'équilibre de la relation entre l'employeur et le salarié est peu évoqué. Elior parle de respecter les promesses faites par l'employeur. Cela est lié au comportement de la jeune génération qu'elle cherche à attirer : « *Nous sentons bien qu'il faut faire ses preuves pour qu'ils s'investissent. Et tout peut être remis en question très rapidement. Ils sont prêts à partir très vite. Nous tenons notre promesse d'employabilité. C'est vraiment l'ADN d'Elior*. » La société Anonyme 3 évoque aussi les attentes fortes de la nouvelle génération. La Lyonnaise des Eaux explique que le sentiment d'injustice conduit au désengagement : *« La notion d'équité est très importante même si cela est très subjectif. Si le salarié pense être victime d'injustice, il va se désengager. Mais il va peut-être en parler, c'est pourquoi il est fondamental de l'écouter. L'injustice ressentie est une vraie source de désengagement »*. Enfin, La Voix – L'Etudiant nous dit qu' *« un engagement ne peut pas être à sens uniqu,e on peut se sentir engagé, mais si on sent que derrière, il n'y a pas de réponse à son propre engagement, l'engagement s'effiloche… ».*

15. Intérêt des tâches et responsabilités

L'intérêt du poste de travail en lui-même n'est cité qu'à deux reprises et la responsabilité dans ses missions une seule fois. Chez Conrad Electronic, il s'agit du levier essentiel d'engagement sur lequel l'entreprise peut agir : « *Le premier levier, c'est le boulot. Si les gens ne sont pas dans un boulot qui leur plaît, ce n'est même pas la peine de parler d'engagement. Donc, le premier facteur, c'est le boulot, et on essaie de faire en sorte que les gens aient des boulots qui correspondent à ce qu'ils sont et ce pourquoi ils sont faits, et pour lesquels on peut mettre des challenges, pour qu'ils ne soient pas dans la routine. Parce que, parfois, on est bien dans un boulot, et au bout de trois ans, on commence à tourner en rond ; or, il n'y a pas toujours les évolutions possibles dans l'entreprise, et donc il faut arriver à mettre des ingrédients dans le poste, qui continuent à motiver ».* A la Voix – L'Etudiant, les salariés sont engagés par le travail avant même d'entrer dans l'organisation : « *c'est une forme d'engagement liée à la mission et à l'activité de l'entreprise.* ».

Enfin, chez Avril, un autre levier est de responsabiliser les salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique, pour qu'ils enrichissent leur poste de travail : « *Demain, je suis à Dieppe dans une usine, où je remets un prix à un opérateur, qui a inventé une astuce pour qu'une bouteille d'huile coule moins dans les mains qu'elle ne coulait précédemment. Ça montre bien que tout est possible ; il faut écouter ce que j'appelle les signaux faible de l'entreprise et les faire marcher*. *Alors, on me dit : « oui, mais un ouvrier qui est sur une chaîne, il s'ennuie au boulot » ; et bien non, moi je connais des patrons qui s'ennuient au boulot. C'est toujours pareil : 1. Féliciter ; 2. Donner des espaces de liberté qui permettent aux gens de faire des propositions. ».*

L'intérêt pour le poste, dans des cas extrêmes peut mener au surengagement et au burn out. C'est le cas des métiers de passionnés comme dans la société Anonyme 2 : « *On rentre chez nous car on croit à l'énergie verte et on a le sentiment de participer à une œuvre bonne pour la planète. Cela est très marqué. Et du coup il y a chez nous un engagement beaucoup plus fort que dans d'autres secteurs. Personnellement je m'intéresse à*

l'engagement car chez moi j'ai du surengagement qui peut aller jusqu'au burn out. Il est fréquent que je sois obligé de dire aux gens d'arrêter, de rentrer chez eux, de prendre leurs RTT…

4.3. Les leviers définis dans la recherche et pratiques des entreprises : convergences et différences

Dans un premier temps, nous avons donné une définition des principaux leviers de l'engagement tels qu'en parle la recherche, et dans un deuxième temps, nous avons traité des leviers utilisés dans les entreprises interrogées. L'objet de cette dernière sous-partie est d'établir une correspondance entre la recherche et la pratique, et de relever leurs points de convergences et leurs points de divergences.

4.3.1. Convergences

Tous les leviers de la recherche abordés sont évoqués par les personnes interrogées dans les entreprises. Toutefois, la terminologie n'est pas systématiquement la même. Nous avons tenté d'établir une table de correspondance dans le tableau présenté ci-après. Par ailleurs, certaines pratiques en entreprises pourraient être optimisées en tenant compte des apports de la recherche.

- **Des pratiques qui concordent avec un ou plusieurs leviers de la recherche**

- **La reconnaissance et l'écoute**. Il s'agit essentiellement d'une reconnaissance de la performance qui passe par des félicitations et donc un feed-back du manager sur le travail réalisé. La rétroaction est une forme de reconnaissance et est évoquée dans le cadre des entretiens annuels, des emails sur les résultats de l'organisation, ou plus simplement en allant saluer les membres de son équipe le matin. Bien qu'évoqué à plusieurs reprises par les dirigeants ou DRH interrogés, il semble néanmoins que l'adoption d'une attitude d'écoute vis-à-vis de ses collaborateurs relève de la personnalité même du manager, et peut être difficilement pilotée, encore moins imposée par la RH ou la direction. Les propos du dirigeant de Conrad Electronic France sont très clairs sur ce point : « *J'incite bien sûr mes managers à aller faire la même chose sur le terrain. J'en parle, mais ce n'est pas très simple de l'obtenir. Je ne peux pas l'exiger non plus, il faut aussi permettre à chacun de faire comme il le sent, donc parfois c'est difficile*. » L'organisation peut donc créer les conditions propices à la reconnaissance et à l'écoute, que celles-ci soient formelles ou non, mais peut difficilement la décréter et agir directement dessus.

- La co-construction. Cette pratique semble toucher à plusieurs leviers traités dans la recherche : l'autonomie car le salarié devient force de proposition en tant qu'expert terrain, la polyvalence car elle permet aux employés

de travailler sur des sujets autres que ceux qui constituent leur cœur de métier, la communication car réunir plusieurs corps de métier autour d'un projet favorise la communication interne et fait disparaître les silos éventuels, la reconnaissance en prenant en compte des points de vue des salariés, et le sentiment de justice procédurale car on demande aux salariés de donner leur avis, ce qui constitue la « voix » dont nous avons parlé précédemment. Les salariés ont le sentiment de participer à la prise de décision, même si celle-ci n'est pas conforme à leur avis individuel. Le fait d'avoir pu exprimer leur opinion et de s'être senti écouté est en soi un facteur d'engagement quand bien même la décision finale ne serait pas conforme à leurs préconisations. Cela rejoint le sentiment d'appropriation de l'entreprise par le salarié, de Maurice Thévenet.

- **L'ambiance de travail**. Elle rejoint plusieurs concepts de la recherche. Tout d'abord, la qualité de relation leader-membres, car celle-ci influe sur la reconnaissance et les relations interpersonnelle au sein des équipes et donc sur une bonne entente et un esprit d'équipe. Ensuite, le climat organisationnel influencé par les pratiques et processus formels et informels de l'organisation, notamment en matière RH. Les rituels organisés sur le temps de travail ou en dehors des horaires de bureaux par les salariés eux-mêmes ou par les entreprises participent au bon climat organisationnel, et sont des éléments permettant de renforcer les valeurs et la culture de l'organisation. Ils sont également un puissant vecteur de reconnaissance et d'appartenance.

- **La culture d'entreprise et la fierté d'appartenance** concernent directement le sentiment d'appropriation de Maurice Thévenet et le climat organisationnel, ainsi que les valeurs et la culture organisationnelle. Il est intéressant de relever que les valeurs ou les éléments de culture organisationnelle sont peu mis en avant par les entreprises. Elles parlent plus volontiers de moyens indirects permettant d'influer sur cette dernière comme la fierté d'appartenance. Chez Avril, on distribue des prix et des coupes aux salariés innovants et chez Bonduelle, les salariés sont fiers de la politique RSE. Les politiques RSE sont d'ailleurs selon l'experte interrogée Brigitte Dumont, un véritable *« levier d'engagement des collaborateurs, sur leur fierté d'appartenir à la société*. », particulièrement pour les jeunes générations.

- **L'incarnation de l'organisation par le dirigeant** participe également à la construction de la culture d'entreprise. Dans sept entreprises interrogées, les dirigeants prennent la parole et agissent pour engager les collaborateurs dans la stratégie de l'entreprise, mais plus loin encore incarnent véritablement l'organisation. Il est intéressant de relever que les organisations nous ayant spontanément parlé du dirigeant comme levier d'engagement sont des entreprises dont les dirigeants demeurent justement les principaux actionnaires, souvent même les fondateurs. Ils incarnent donc profondément et sincèrement l'entreprise qui est la leur. Ce sont souvent des hommes charismatiques, parfois mythiques, qui connaissent et aiment l'activité de leur entreprise. Ils sont porteurs d'une histoire, de symboles.[132] Le DRH d'UGC résume cela en une phrase « *L'ADN d'UGC, son histoire et la vision de ses deux dirigeants sont le principal capital engagement des collaborateurs* ».

[132] PITCHER, Patricia. Artistes, artisans, technocrates dans nos organisations, rêves, réalités et illusions du leadership.

- **La rémunération**. Comme dans la recherche, la rémunération est peu évoquée par les entreprises interrogées. On peut se demander s'il s'agit d'un tabou culturel ou si simplement elles considèrent qu'il s'agit d'un levier si évident et simple à gérer, qu'il ne vaut pas la peine d'être abordé.
- **Les conditions de travail et de l'équilibre vie professionnelle/vie privée** favorisent un meilleur environnement de travail ; elles sont le résultat d'une volonté réelle de l'employeur et donc participent au sentiment d'appartenance et de «soutien» à l'organisation.

Tableau de correspondances des leviers entre la recherche et les organisations

Entreprises	Recherche
Communication, compréhension et sentiment de participation au projet d'entreprise	La communication
Formation et développement de carrière	Pratiques RH
Reconnaissance et écoute	La retroaction/Le feed-back
	La considération ou la reconnaissance
Co-construction : projet en mode transversal	L'autonomie
	La polyvalence
	La communication
	La considération ou la reconnaissance
	La justice organisationnelle
Ambiance de travail	La qualité de relation leader-membre
	Le climat organisationnel
	Les valeurs et la culture organisationnelle
Culture d'entreprise et fierté d'appartenance	Le climat organisationnel
	Les valeurs et la culture organisationnelle
Incarnation de l'organisation par le dirigeant	Les valeurs et la culture organisationnelle
	Le leadership transformationnel
Rémunération	Pratiques RH
Conditions de travail et équilibre vies privée/professionnelle	Le soutien organisationnel
Recrutement et intégration	Pratiques RH
	Les valeurs et la culture organisationnelle
Initiative et autonomie Intérêt des tâches et responsabilités	La valeur de la tâche
	Le degré d'autonomie
	L'intégralité de la tâche
Taille de l'organisation	Taille et degré de centralisation
Equilibre de la relation employeur – employé	Le contrat psychologique

- **Des pratiques qui pourraient être optimisées en tenant compte de la recherche**

Parfois, certains leviers pourraient être optimisés en s'appuyant sur la recherche et notamment, la communication.

- **Communication, compréhension et sentiment de participation au projet d'entreprise**

La communication, la compréhension et sentiment de participation au projet d'entreprise constituent le levier le plus largement évoqué dans les entretiens. Ce levier rejoint en grande partie celui évoqué dans la recherche à quelques nuances près. En effet, dans la majorité des cas, les entreprises cherchent à « faire adhérer » plutôt qu'à « expliquer ». En d'autre termes, l'entreprise cherche à justifier ses choix auprès de ses collaborateurs qui sont sensés les accepter et les mettre en œuvre, coûte que coûte, et non à expliquer les décisions prises pour laisser au salarié le soin d'exercer son esprit critique.

Alors que la recherche, insiste sur l'importance de ne pas rester sur une communication unilatérale top down mais de favoriser l'interaction et l'écoute des salariés, via notamment la méthode par déambulation, nous constatons qu'en pratique, la majorité des organisations fonctionne encore selon un schéma de communication descendante. Le fait d'élire, comme chez Avril, des salariés au conseil d'administration afin qu'ils participent à la définition même du projet d'entreprise est sans doute un levier d'engagement très puissant mais cela demeure marginal.

La co-construction, le projet mené en mode transversal mené à plus ou moins grande échelle semble se développer et constituer un entre-deux. Il est une manière d'écouter et de favoriser le sentiment de participation des salariés, sans qu'ils ne votent pour autant au conseil d'administration.

Bien que cela paraisse fondamental, la cohérence entre les discours et les actions est cependant peu évoquée par les professionnels. Il s'agit pourtant d'un important facteur d'engagement car cette absence de cohérence enlève toute portée au discours tenu : « *Nous agissons comme si les convictions exprimées avaient de l'importance et cependant l'action est plus parlante que le verbe. Apparemment, on ne peut jamais berner personne. Les gens recherchent des modèles établis dans la moindre de nos actions, mais ont la sagesse de se méfier des mots que nos actions démentent. »*[133]

- **Recrutement et intégration**

Etre transparent sur ce que l'organisation propose aux candidats n'est jamais évoqué dans les entretiens comme un facteur d'engagement. Et seulement quelques organisations font attention à ce que les valeurs des nouveaux embauchés correspondent à celles de l'entreprise, qu'il y ait congruence de valeurs entre le salarié et l'entreprise. Quelques entreprises semblent également avoir conscience de l'importance d'intégrer de manière formalisée les nouveaux salariés.

[133] PETERS, Tom, WATERMAN, Robert H. Le prix de l'excellence.

La congruence des valeurs et la phase d'intégration sont pourtant déterminante chez les nouveaux embauchés pour développer un sentiment d'appartenance à l'organisation, élément largement mis en avant par les professionnels interrogés pour définir l'engagement.

Exposer de façon transparente ce que l'entreprise propose aux candidats et la façon de l'obtenir permettrait de clarifier les termes du contrat psychologique et d'éviter ainsi des malentendus, et par la suite des déceptions.

- **Formation et développement de carrière**

La formation et le développement de carrière sont des items qui sont revenus dans 13 entretiens. C'est un levier très répandu. En revanche, la nécessité d'être transparent sur l'accès aux formations et aux promotions pour limiter le sentiment d'injustice n'est jamais évoqué.

4.3.2. Divergences

- **L'autonomie et l'initiative, des leviers sous représentés**

L'initiative et l'autonomie dans le poste de travail ainsi que l'intérêt des tâches et les responsabilités sont très peu évoqués par les entreprises interrogées, alors qu'ils constituent les piliers d'un travail stimulant, selon la théorie des caractéristiques de l'emploi de Richard Hackman et Greg Oldham.

On pourrait considérer qu'ils sont un pré requis à l'engagement puisqu'il s'agit du quotidien du salarié, qu'il a été embauché pour un poste spécifique avant même de connaître son manager, le fonctionnement de l'organisation et les leviers y attenants. Cependant, ces items sont rarement identifiés comme des leviers par les personnes interrogées.

On peut se demander si la majeure partie de ces entreprises n'est pas encore imprégnée de l'organisation scientifique du travail et si la division des tâches ne reste pas un modèle dominant, avec nécessité d'un contrôle rapproché des collaborateurs. Si tel est le cas, il est difficile d'imaginer une restructuration de l'organisation en se basant sur des postes de travail à responsabilités variables selon les compétences et les besoins des individus. Selon Martine Combès di Martino, membre de la commission engagement de l'ANDRH, les organisations « *sont conscientes qu'il faut un certain lâcher prise avec les nouvelles générations notamment, que le télétravail devient aujourd'hui incontournable mais elles veulent continuer à tout contrôler pour tenter de se rassurer* ». Prôner l'autonomie de leurs collaborateurs et fonctionner selon un principe de confiance serait un changement de paradigme auquel nombres d'entreprises ne semblent pas encore prêtes.

- **Le manager, un levier fondamental mais encore flou**

Le manager de proximité semble jouer un rôle central dans l'engagement des collaborateurs, dans la mesure où ce dernier a été évoqué 14 fois dans les entretiens menés auprès de DRH ou dirigeants, et a également été systématiquement cité comme facteur d'engagement ou de désengagement lorsqu'au cours d'entretiens exploratoires nous avons interrogé une dizaine de salariés. Il paraît donc acquis que le manager de proximité est un levier fondamental. Pourtant, bien que la qualité du management soit évoquée à de nombreuses reprises, la définition du « bon manager » n'a été qu'à de rares fois détaillée par les DRH et dirigeants. Il s'agit avant tout d'un « moyen » qui doit appliquer la politique de l'entreprise dans une logique top-down. Le manager semble être perçu comme un relais de proximité de la direction plutôt qu'un acteur qui participe à l'engagement. Seules quatre entreprises expliquent spontanément et clairement ce qu'elles attendent d'eux, Avril, la société anonyme 4, Wéo et Conrad Electronic. C'est pour elles un pilier de l'engagement et leur mission est explicitée : on attend d'eux qu'ils mobilisent, qu'ils donnent envie, qu'ils favorisent l'initiative. Les managers semblent avoir dans ces entreprises de la latitude pour favoriser l'engagement. On peut s'interroger sur la proportion des entreprises qui définissent clairement le rôle de leurs managers, et leur laissent suffisamment d'autonomie et de liberté pour remplir leurs missions et devenir des « leaders transformateurs ». Par ailleurs, cette absence de définition nous amène à nous poser la question suivante : en l'absence de formulation concrète, les organisations savent-elles exactement au fond ce qu'elles recherchent auprès de leurs managers de proximité ? Dans la négative, comment font-elles pour recruter ou promouvoir en interne des personnes qui auront à présenter les qualités adéquates pour porter les valeurs de l'entreprise et au-delà susciter l'engagement ?

Les entreprises communiquent volontiers sur l'importance d'avoir un dirigeant en mode leadersphip transformationnel ; le manager de proximité, en revanche, semble bien échapper à cette logique.

- **Taille de l'organisation**

Peu d'entreprises évoquent la taille de l'organisation comme un facteur d'engagement et aucune ne mentionne le degré de centralisation. Seul Hermès explique avoir organisé l'entreprise en petite unité volontairement afin que chacun puisse « *apporter sa contribution* ». La taille de l'organisation et la manière dont cela fonctionne chez Hermès participent au sentiment d'appropriation évoqué par Maurice Thévenet, et rejoint les propos de Tom Peters et Robert Waterman dans *Le prix de l'excellence*, à savoir que les salariés, pour se sentir exister, doivent évoluer dans des petites divisions de travail. Cet élément est d'autant plus important dans le contexte actuel où beaucoup de salariés évoluent dans des structures de plus en plus imposantes, dans lesquelles il est difficile d'identifier qui décide de quoi et quelle est la valeur ajoutée de chacun.

4.3.3. Avis critique

Toutes ces divergences pointent un aspect du pilotage de l'engagement dans les organisations : il reste majoritairement unilatéral. Le salarié doit s'engager conformément à l'organisation et non l'inverse. Les entreprises actionnent des leviers pour que le salarié s'adapte et s'engage dans l'organisation, comme elles le souhaitent.

Ce constat nous amène à aborder deux leviers de la recherche peu évoqués par les organisations : la justice organisationnelle et le contrat psychologique, pourtant indispensables pour développer une relation de confiance, élément indispensable à l'engagement. La notion d'équilibre de la relation employeur – employé renvoie directement à la notion de contrat psychologique et au sentiment de réciprocité, évoqué par Maurice Thévenet.

Face à la jeune génération, Elior et la société Anonyme 3 expliquent qu'il faut tenir ses promesses car le contrat peut être rompu facilement. A La Voix – L'Etudiant, la relation se veut équilibrée de part et d'autre pour éviter toute détérioration. Dans les années à venir, ces leviers risquent de devenir fondamentaux pour attirer et retenir les nouveaux salariés exigeants : le contrat psychologique devra être explicité dès l'embauche et équilibré, sur un modèle donnant-donnant, l'entreprise devra être vigilante au quotidien en ayant conscience de l'importance de la justice organisationnelle, et notamment de la justice procédurale dans l'ensemble de ses pratiques envers ses salariés.

Dans cette partie, nous avons donné une définition des principaux leviers traités dans la recherche, à savoir ceux liés au poste de travail occupé, ceux liés au supérieur hiérarchique (considération, communication, leadership transformateur, relation leader-membres) et ceux liés à l'organisation (taille et degré de centralisation, soutien organisationnel, justice organisationnelle, contrat psychologique, pratiques RH, climat organisationnel et culture d'entreprise). Nous avons ensuite traité quinze leviers évoqués dans les 23 entretiens menés à savoir, par ordre décroissant : la communication, la compréhension et la participation au projet d'entreprise, la qualité du management, la formation et le développement de carrière, la reconnaissance et l'écoute, la co-construction, l'ambiance de travail, la culture d'entreprise et la fierté d'appartenance, l'incarnation de l'organisation par le dirigeant, la rémunération, les conditions de travail et l'équilibre vie privée / vie professionnelle, le recrutement et l'intégration, l'initiative et l'autonomie, la taille de l'organisation, l'équilibre de la relation employeur-salarié, l'intérêt des tâches et les responsabilités.

Dans une dernière partie, nous avons comparé la recherche à nos entretiens pour conclure que la plupart des pratiques des entreprises correspondait à la définition des leviers traités dans la recherche, que certains pouvaient être optimisés en tenant compte de la recherche (communication, recrutement, formation et développement de carrière), et enfin que certains étaient mis en œuvre peu ou partiellement (autonomie et initiative, management, taille de l'organisation). Nous avons également noté que l'engagement restait très unilatéral, dans une relation où l'entreprise attend beaucoup de ses salariés, sans forcément leurs apporter autant, que la justice organisationnelle et le contrat psychologique étaient sous évoqués, mais qu'ils allaient sans doute prendre de l'importance dans les années à venir avec l'arrivée sur le marché de l'emploi des nouvelles générations.

5. Cinquième partie : enseignements de la pratique en matière de pilotage de l'engagement

Ce voyage au cœur de la recherche et des organisations s'est avéré très riche d'enseignements, tant théoriques que pratiques ; nous avons fait le choix, dans le cadre de cette cinquième et dernière partie, de les présenter à partir de nos hypothèses de travail, posées en amont. Au-delà de ces hypothèses, nous avons également ressorti de notre travail de recherche un certain nombre d'informations qui nous ont paru pouvoir conditionner le succès d'une démarche de pilotage de l'engagement au sein de l'organisation. Nous les évoquerons par conséquent dans un second temps, avant de conclure notre mémoire.

Pour l'heure, nous proposons de revenir sur ce que nous avons perçu des tendances du pilotage au sein des organisations.

5.1. Tendances du pilotage au sein des organisations

A ce stade de notre étude, il nous a semblé opportun de revenir à une vision globale du pilotage de l'engagement, en mettant en cohérence la mesure traitée en partie 3 et l'action traitée en partie 4. Car, dans la conception du pilotage que nous défendons[134], mesure et action ne se conçoivent pas de manière isolée, à tout le moins pour deux raisons.

D'une part, parce que la mesure, principalement lorsqu'elle a lieu en entreprise, ne se limite pas à une mesure d'un niveau d'engagement, mais s'accompagne également d'une mesure de l'efficacité des leviers susceptibles, dans un contexte considéré, d'influer sur ce niveau d'engagement. En cela, la mesure constitue normalement, lorsqu'elle est déployée en entreprise, une phase préalable à la mise en œuvre de solutions en conformité avec ses résultats, et identifiées comme étant les plus efficaces pour atteindre la cible souhaitée. C'est pourquoi, nous considérons que mesurer sans agir relève, si ce n'est du non sens, à tout le moins d'une omission pouvant s'avérer contre productive pour les organisations, et décevante pour le personnel (pour exemple : Anonyme 4, qui a décidé d'arrêter les enquêtes d'engagement, à défaut de mise en œuvre d'actions correctives).

D'autre part, parce que mesure et action s'articulent, en vue d'une finalité précise, dans une temporalité et dans un certain équilibre :

- dans une temporalité, puisque, comme nous l'avons vu, mesure et action se succèdent bien souvent avec une certaine chronologie et dans un certain rythme, découlant de la périodicité de la mesure ;

[134] Cf. notre introduction.

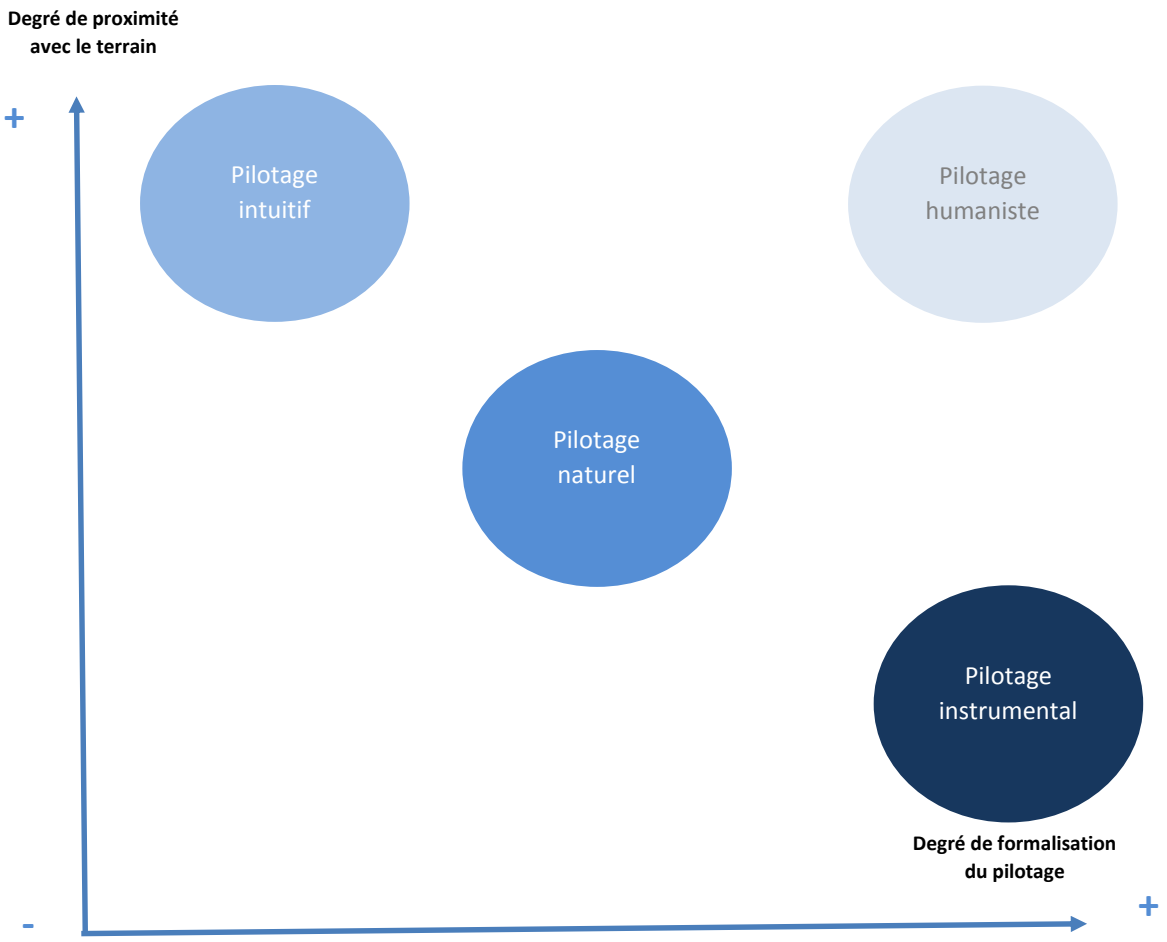
- dans un certain équilibre, grâce à une « dosage » particulier entre l'une et l'autre qui va créer la spécificité du pilotage.

Cette temporalité et cet équilibre participent tous deux de l'identité du pilotage, tout comme la finalité qui lui est assignée.

Le pilotage doit donc s'appréhender comme une démarche d'ensemble, adaptée et structurée, prenant appui sur chacun de ses deux piliers.

Au-delà de ces constats, nous avons cherché à identifier un certain nombre de tendances générales pouvant s'appliquer au pilotage de l'engagement. Chacune de ces tendances correspond à une certaine inclinaison du pilotage vers certaines valeurs ou caractéristiques, étant ici précisé qu'elles peuvent en certaines situations se compléter entre elles, ou se succéder dans le temps (à l'image de Bonduelle ou de Lyonnaise des Eaux).

Au terme de notre réflexion, nous avons identifié 4 tendances, qui nous sont apparues par le jeu de l'orthogonalité, au travers d'un repère composé de deux axes, dont l'un consacré au degré de formalisation du pilotage, et l'autre au degré de proximité du mode de pilotage avec le « terrain ».



Par degré de formalisation du pilotage, nous entendons la tendance plus ou moins forte, pour le mode de pilotage considéré, à s'appuyer un dispositif de mesure formalisée, et à déterminer ses leviers d'action sur la base de cette mesure formelle.

Par degré de proximité avec le « terrain », nous entendons la capacité plus ou moins prononcée de l'organisation à faire porter la mesure de l'engagement et les pistes d'action en découlant par les échelons d'encadrement les moins élevés (management intermédiaire et de proximité). Cette proximité inclut une plus grande part d'opérationnalité dans le pilotage, à la différence d'un pilotage qui ne serait que stratégique.

Les 4 tendances identifiées sont les suivantes :

5.1.1. Le pilotage instrumental (important degré de formalisation et faible degré de proximité)

Cette tendance se retrouve principalement dans les grands groupes cotés, dont la Société Générale et AXA. Elle se traduit par la définition et l'allocation d'importants moyens au pilotage de l'engagement, ce qui donne lieu dans un grand nombre de cas à l'adoption de dispositifs de mesure formalisée, et peut aller jusqu'à la création d'un service dédié à l'engagement, comme au sein d'Axa.

Le type de dispositif utilisé est décidé et piloté par la direction de la société, voire du groupe, avec l'assistance d'un cabinet expert, pouvant être assisté d'une équipe dédiée en interne. Le recours à un système expert externalisé est majoritairement recherché, dans la mesure où il garantit l'utilisation d'une solution standardisée, considérée comme un gage de fiabilité et de validité techniques, et comme une source d'information objectivée sous la forme de données chiffrées, et notamment d'un taux d'engagement. Nous sommes alors dans une recherche de la mesure (même si nous devons concéder que nous n'avons pas eu à constater de « mesure pour la mesure »), qui présente le risque de rejoindre les dérives des systèmes gestionnaires ou reposant sur des approches principalement gestionnaires.

Les outils utilisés, qui disposent de réelles qualités psychométriques, vont au-delà du taux d'engagement, et permettent de fournir des hypothèses de travail pertinentes sur les leviers d'engagement à actionner. Ces informations mesurables semblent servir différents objectifs, dont à titre principal la communication et le benchmark, et ce, tant en interne qu'à l'externe. Même si nous n'atteignons pas le dogme de la mesure pour la mesure, force est de constater que leur utilisation peut demeurer floue et imprécise aux yeux des salariés et de l'encadrement, et ce, pour différentes raisons : une certaine forme d'opacité des directions quant à la finalité, au choix et à la construction de la démarche vis-à-vis des managers intermédiaires, et une absence de diffusion suffisante de l'information par ces derniers auprès de leurs équipes.

Ce mode de pilotage, malgré la finalité de communication sociale dans laquelle il s'inscrit souvent, semble en réalité fondé, de manière assez paradoxale, sur une coupure de communication à partir du stade du management intermédiaire et opérationnel. Ce décalage, ainsi que les difficultés d'interprétation des résultats des campagnes de mesure constatées dans certaines sociétés, peuvent conduire à un doute quant à la sincérité de certaines démarches… Le second écueil de ce mode de pilotage est d'aboutir à un pilotage « aux instruments », c'est-à-dire en déconnexion avec le « ressenti » du terrain, autrement que par l'analyse des résultats des questionnaires d'engagement. En d'autres termes, si l'entreprise fonde son analyse uniquement sur ces outils, elle prend un risque de coupure de communication avec sa base. C'est pourquoi, il nous semble impératif que ce mode de pilotage soit compensé en pratique par quelques initiatives relevant d'un mode de pilotage moins formalisé…

Ce mode de pilotage nous semble correspondre à une approche essentiellement gestionnaire qui, s'il convainc à l'évidence certains grands groupes pour les raisons ci-dessus évoquées en lien avec les avantages des systèmes de mesure formalisée (partie 3), lasse également d'autres sociétés, comme la Lyonnaise des Eaux, déçue par l'inertie de ce type de solutions.

5.1.2. Le pilotage naturel (degré de formalisation moyen et degré de proximité moyen)

Le pilotage naturel correspond à la tendance observée au sein d'organisations, qui considèrent l'engagement des collaborateurs comme une donnée acquise dès l'origine, et ce, principalement en raison d'un engagement fort pour le métier ou la profession, qui peut s'apparenter à une vocation. Ainsi, les collaborateurs entrent dans l'organisation par intérêt pour le domaine d'activité avant tout. Le principal facteur d'engagement commun à toutes ces entités est la passion du métier et le partage de valeurs fortes.

Nous avons pu identifier cette tendance dans des secteurs divers comme le secteur médico-social (GAPAS, Fondation Action Enfance, l'Hôpital La Musse), le journalisme (Wéo, La Voix-L'Etudiant), le service public (La Lyonnaise des Eaux) ou encore l'énergie verte (Anonyme 2). Ces organisations ne pratiquent pas, pour la plupart, de mesure formelle, le taux d'engagement n'étant d'ailleurs pas un sujet de préoccupation. Le pilotage consiste essentiellement dans ces structures à entretenir l'engagement et à prévenir le sur-engagement (le burn-out). Cela passe notamment par un travail sur des leviers tels que les conditions de travail, l'équilibre vie professionnelle / vie privée, ou le soutien organisationnel. Les leviers résident ainsi dans la fourniture aux salariés de moyens permettant de faire correctement leur travail, et dans un management de proximité à l'écoute et reconnaissant du travail effectué.

Dans ce type d'entreprise les leviers liés à l'organisation sont souvent peu actionnés, sans doute car ils ont peu d'intérêt aux yeux des salariés ou parce que l'organisation n'a pas besoin de les développer pour obtenir l'engagement de ses salariés.

5.1.3. Le pilotage intuitif (faible degré de formalisation et important degré de proximité)

La troisième tendance de pilotage est profondément liée au mode de gouvernance de l'organisation. Elle semble principalement concerner des entreprises qui conservent à leur tête en tant qu'actionnaire majoritaire le fondateur, bien souvent charismatique. Sa gestion s'opère sur le long terme avec un goût prononcé, voire une réelle passion, pour l'activité de son entreprise. La vision du dirigeant ainsi que la profonde cohérence entre son discours et ses actes donnent du sens et de l'exemplarité, et constituent le principal facteur d'engagement.

La mesure n'y est pas formalisée mais appréhendée de façon intuitive, nous pourrions même dire parfois de façon inconsciente. L'action sur les leviers se fait de façon tout à fait naturelle : l'organisation ne cherche pas à mener d'actions volontaires sur le sujet, dès lors que l'engagement fait partie intégrante de l'entreprise. Cette situation est telle qu'au sein de certaines organisations, des dirigeants nous ont dit que l'implication ne constituait pas pour eux une problématique, voire même qu'ils n'employaient pas ce terme dans l'entreprise. Et ce, alors même que nombres de leviers d'engagement sont actionnés au quotidien !

La présence et le discours du dirigeant sont des leviers fondamentaux. C'est lui qui donne du sens à l'organisation, qui l'incarne et que l'on respecte. C'est dans ce type d'organisation qu'on retrouve l'importance des rituels entre collaborateurs, qui influent sur l'ambiance de travail et la culture d'entreprise. Le fondateur crée du lien en fédérant autour de ses valeurs. Le terme « intuitif » cherche à qualifier un pilotage qui se rapproche d'une gestion en « bon père de famille », qui fait appel au bon sens, qui est proche du besoin des salariés, qui les comprend et sait comment faire pour qu'ils s'impliquent. C'est un pilotage proche des salariés, du terrain.

Hermès, UGC, Conrad Electronic, Anonyme 1 et Anonyme 3 relèvent principalement de cette tendance. Elior nous semble quant à lui se situer sur un positionnement intermédiaire entre le pilotage intuitif et le pilotage humaniste que nous allons maintenant aborder.

5.1.4. Le pilotage humaniste (degré de formalisation élevé et degré de proximité maximum)

Ce mode de pilotage est très proche du pilotage intuitif, mais s'en démarque par sa dimension formalisée. Le dirigeant est encore une fois très souvent le principal actionnaire. Dans la majorité des cas, il est également le fondateur de l'entreprise dont il incarne les valeurs. Le pilotage humaniste diffère du pilotage intuitif dans le sens où l'engagement y est travaillé en toute conscience : la mesure et l'action sur les leviers sont réalisées de façon volontaire et structurée. Ce pilotage donne lieu à de vraies réflexions stratégiques.

Pour les dirigeants concernés, les salariés constituent plus une richesse humaine qu'il convient de valoriser qu'une ressource humaine à exploiter. Aussi, le service ressources humaines occupe-t-il naturellement une place importante et particulière dans ces organisations. La mesure y est formalisée et le recours à un baromètre est souvent réalisé sous l'impulsion du dirigeant. Mais nous notons un rapport à l'outil distinct du pilotage instrumental. Ce n'est pas tant le taux d'engagement ou la possibilité de benchmark qui intéresse en premier lieu les partisans de cette approche, mais la volonté d'obtenir des remontées du terrain, d'être à même d'identifier les points forts sur lesquels s'appuyer ainsi que les points faibles à travailler. Les leviers mis en avant sont en premier lieu le management, à l'instar de nombreuses organisations mais au-delà, la co-construction est très souvent évoquée. Cette tendance de pilotage cherche à rendre les collaborateurs acteurs du projet d'entreprise.
La FNAC, le groupe Avril, la société Anonyme 5 ou encore Babilou s'inscrivent dans cette tendance. On peut supposer qu'ayant une vraie réflexion sur l'engagement, elles sont plus à même d'impliquer leurs salariés, de répondre à la nouvelle génération qui arrive sur le marché du travail. Elles ont souvent conscience qu'elles doivent s'adapter aux nouvelles attentes, dans une logique moins attentiste et moins unilatérale que dans un pilotage instrumental.

5.2. Validation des hypothèses émises sur le pilotage de l'engagement

Pour mémoire, les 4 hypothèses établies en amont de notre étude étaient les suivantes :

- Hypothèse 1 : Les caractéristiques de l'organisation influent sur le mode de pilotage de l'engagement ;
- Hypothèse 2 : Dans certaines organisations, l'engagement est naturel et n'a pas besoin d'être piloté ;
- Hypothèse 3 : Le pilotage formalisé de l'engagement peut relever d'une finalité palliative ;
- Hypothèse 4 : Dans certains contextes, le pilotage de l'engagement peut se concevoir sans mesure.

Nous les reprendrons ci-après de manière successive.

Hypothèse 1 : Les caractéristiques de l'organisation influent sur le mode de pilotage de l'engagement :

La mise en évidence des quatre tendances précédemment détaillées nous a permis d'affiner notre hypothèse selon laquelle il existe des similarités en fonction de la taille ou de l'activité des structures étudiées. La taille de l'organisation ne constitue pas, en définitive, un élément fortement discriminant dans le mode de pilotage. Elle représente surtout un levier de l'engagement, les petites structures étant comme nous avons eu l'occasion d'en parler au cours de la quatrième partie un puissant facteur d'implication. L'activité est en revanche un élément différenciant. La mise en évidence de la tendance du pilotage naturel l'illustre parfaitement. Enfin, les tendances intuitives et humanistes nous ont permis de mettre en évidence l'impact du dirigeant, de la gouvernance et du type d'actionnariat dans la conduite de l'engagement des collaborateurs.

Hypothèse 2 : Dans certaines organisations, l'engagement est naturel et n'a pas besoin d'être piloté :

Tel est précisément l'enseignement tiré de l'une des tendances identifiées, à savoir celle du pilotage intuitif. Le fait est que les organisations concernées ne ressentent pas le besoin de piloter l'engagement, et ne le font pas en grande majorité, tout simplement parce que l'engagement existe bel et bien, soit par nature, soit par l'effet du dirigeant.

Hypothèse 3 : Le pilotage formalisé de l'engagement peut relever d'une finalité palliative :

Pour mémoire, le pilotage formalisé est celui qui s'appuie sur un système de mesure formalisé et détermine ses leviers d'action sur la base de cette mesure. Avec le recul, nous pouvons dire que cette hypothèse s'inscrit plus particulièrement dans la tendance du pilotage instrumental. Les grandes entreprises relevant de cette tendance font en effet apparaître que le pilotage de l'engagement qu'elles ont mis en œuvre s'est développé et structuré au début des années 2000, au moment où, chahuté par diverses crises, les ressources financières se sont fortement réduites. De là, le levier salarial qui semblait jusqu'alors constituer un moyen d'engagement simple et efficace s'est considérablement restreint, poussant alors les organisations à réfléchir à d'autres leviers, d'autres modes d'actions pour continuer à faire autant voire plus avec moins de moyens. C'est à partir de cette période que les dispositifs de mesure formalisée de l'engagement se sont très sérieusement développés, portés en cela par les cabinets de conseil spécialisés. Dans ces conditions, il nous est possible de considérer que les programmes de pilotage de l'engagement se sont développés afin de pallier à cette diminution de moyens, comme pour combler la perte d'efficacité en résultant par la recherche d'une mobilisation accrue des salariés, fondée sur des leviers plus solides que la seule rémunération. Cela tend à valider l'hypothèse d'une dimension palliative du pilotage formalisé de l'engagement.

Cela étant, force est de constater que cette dimension palliative ne se limite pas aux moyens financiers ou matériels, mais vise également à compenser la perte de sens, qui semble affecter de plus en plus d'organisations (s'agissant notamment du sens attribué au travail des collaborateurs). Cette perte de sens se rattache

notamment aux dérives gestionnaires de certaines organisations et au contexte de financiarisation de l'économie, qui peuvent impacter l'activité en elle-même et la nature du travail à accomplir. Qui plus est, la taille des structures concernées et les réorganisations multiples dont elles font l'objet ne contribuent pas à donner du sens aux salariés.

Dans ces conditions, il apparaît nécessaire à ces organisations de (re)travailler l'engagement des collaborateurs avec les outils et les nouveaux moyens dont elles disposent puisque l'activité, le mode de gouvernance ou l'ascenseur social (élément souvent très fort par le passé) ne constituent plus des facteurs « naturels » d'engagement. Et le fait est que les dispositifs utilisés s'inscrivent alors, dans une grande majorité de cas, dans un pilotage formalisé, précisément parce que celui-ci correspond davantage à la logique gestionnaire dont relèvent ces entreprises, plaçant la mesure (au sens du mesurable) au cœur de l'organisation. L'outil de mesure constitue alors le point de départ d'une démarche de renforcement de l'engagement.

Nous retrouvons donc ici encore la dimension palliative sus-évoquée, particulièrement sensible dans le mode de pilotage instrumental. Cela étant, d'autres tendances de pilotage confirment également cette dimension, mais a contrario, en démontrant que, lorsque l'engagement est naturel (notamment dans la tendance humaniste) et résulte par exemple du positionnement d'un dirigeant charismatique et exemplaire, il ne donne pas lieu à un pilotage formel, voire même ne constitue pas une préoccupation pour la direction.

La dimension palliative est donc bien présente dans le pilotage formalisé de l'engagement.

Hypothèse 4 : Dans certains contextes, le pilotage de l'engagement peut se concevoir sans mesure :

Si nous nous arrêtons à la première composante du pilotage, à savoir la mesure, nous devons noter que celle-ci revêt des formes extrêmement variées, et que le recours à des solutions formalisées permettant de mesurer des taux d'engagement n'est qu'une façon d'appréhender le sujet. Parallèlement à cette tendance, d'autres approches privilégient les modes de mesure informels, tels que la captation des signaux faibles, l'utilisation des process RH ou le dialogue social. Mais au-delà, est-il possible et raisonnable d'imaginer un pilotage qui se déploierait sans la moindre mesure ? Plusieurs constats doivent ici être réalisés, en réponse à cette question :

- le premier est que la liste des solutions de mesure informelle dressée dans la partie 3 intègre tous types de solutions possibles pour apprécier l'engagement, allant de l'exploitation d'indicateurs ou process RH, au simple ressenti intuitif. Or, il est évident que, si un dirigeant peut être amené à actionner des leviers d'engagement par intuition (comme par exemple dans le cadre d'un pilotage intuitif), il est difficile de considérer qu'une telle décision d'entreprise puisse n'être basée a minima sur aucune information de ce type. Cela n'aurait pas de sens, dès lors que le dirigeant, s'il peut « piloter à l'intuition », ne pilote jamais « à l'aveugle ».

- le second ressort des entretiens réalisés auprès de certaines entreprises ou groupes, qui refusent « la mesure pour la mesure », et préfèrent régler par une action directe ce qui leur paraît évident à traiter. Toutefois, ce constat ne fait que confirmer le précédent dans la mesure où cette évidence qu'ils évoquent n'est ni plus ni moins que le résultat de leur ressenti, et s'inscrit donc dans un mode de mesure informelle.

Pour l'ensemble de ces raisons, il nous paraît en définitive inapproprié de considérer que le pilotage de l'engagement puisse se concevoir et s'appliquer sans mesure. En revanche, il est naturellement possible d'affirmer que le pilotage de l'engagement peut se concevoir sans mesure formalisée, ce qui est du reste le cas de la grande majorité des entreprises.

Nous noterons en outre ici, même si cette dernière réponse sort du strict cadre de notre dernière hypothèse, que le pilotage peut se concevoir sans mesure formalisée ou informelle à strictement parler, mais dans le cadre d'une mesure plurale, panachant ces deux modes de mesure. Les deux approches ne sont d'ailleurs pas antinomiques, l'utilisation d'un outil visant à mesurer « scientifiquement » l'engagement n'excluant pas d'avoir en parallèle recours à des méthodes beaucoup plus intuitives. L'important étant finalement d'avoir suffisamment d'informations, de clés de lecture pour comprendre l'environnement et agir de façon adaptée.

5.3. Les facteurs clés de succès du pilotage de l'engagement

Nous souhaitions terminer notre réflexion par un propos sur les facteurs clés de succès d'une démarche de pilotage de l'engagement, qu'il nous semble avoir repérés dans nos échanges avec les entreprises interrogées.

Les vérifications que nous avons réalisées dans le cadre de ces échanges nous ont en effet permis d'esquisser les conditions de réussite d'un projet de pilotage de l'engagement :

- le recueil préalable des besoins de l'organisation, et la compréhension de ses enjeux ;
- l'identification d'une tendance de pilotage en phase avec les caractéristiques de l'organisation ;
- une cohérence forte entre besoins, type de mesure et leviers d'actions ;
- la conviction et l'exemplarité du dirigeant, qui lui permettront de mobiliser et d'impliquer ses managers, et d'obtenir l'adhésion maximale de ses salariés ;
- le bon sens, ce qui implique de sortir d'une logique sans finalité propre : ainsi, mesurer pour mesurer n'a, à l'échelle d'une organisation, que peu de sens.

Si ces conditions paraissent évidentes, c'est sans doute parce qu'elles sont elles-mêmes frappées au coin du bon sens. Ce bon sens qui parfois fait défaut (force étant de constater que ces conditions sont loin d'être appliquées de manière universelle…), mais que la majorité des entreprises interrogées s'emploie à réaffirmer, dans une certaine vision de l'entreprise qui pour tout dire nous a beaucoup plu.

Conclusion

Comme indiqué à plusieurs reprises tout au long de notre mémoire, l'engagement est sans conteste l'un des concepts les plus étudiés en comportement organisationnel, ces quarante dernières années. Et à ce titre, notre souhait n'était pas de reprendre une discussion – aussi intéressante soit-elle – sur l'une des dimensions d'un débat déjà largement mené, mais de proposer une vision différente du concept à travers la manière dont les organisations le comprennent, le ressentent, l'appréhendent, l'intègrent dans le projet d'entreprise, et le mettent en pratique.

Au terme de notre mémoire, nous ne pouvons que réaffirmer l'intérêt d'une telle lecture, et par conséquent de notre projet d'étude ; car, quel que puisse être l'attrait d'un concept, son aura, et sa capacité à intégrer un certain nombre de données issues du réel, son intérêt résulte avant tout de son adaptation à la réalité, celle du terrain et des entreprises. Quelle que soit la « puissance » conceptuelle d'une notion, si elle n'est pas comprise par les acteurs de la « vraie vie », elle se coupe du réel, malgré son ambition de le décrire…

Ainsi, une chose nous est apparue certaine : pour vivre dans nos organisations, l'engagement doit se frotter à la réalité, pour s'inscrire dans un cadre pratique, abordable et accessible. En s'enfermant dans un registre théorique et scientifique (tendance alimentée, non pas uniquement par la recherche, mais également et surtout par certains cabinets spécialisés), le concept prendrait le risque de lasser, précisément par un manque d'esprit pratique. La remarque d'AXA, considérant que l'engagement est déjà depuis quelques années un concept « un peu dépassé », voire « vintage », va quelque peu en ce sens…

C'est précisément au regard de ces constats que nous sommes heureux d'avoir pu démontrer, par nos recherches, en quoi l'engagement pouvait être vécu et piloté d'une manière pratique et différente au sein des entreprises, et en quoi des approches moins, voire pas du tout, formalisées pouvaient contribuer tout aussi efficacement à favoriser et développer l'engagement.

Le pilotage de l'engagement peut donc se concevoir de bien des manières, dans le respect d'un esprit de contingence qui nous a accompagnés tout au long de nos travaux. C'est un fait ; mais au-delà de ce constat, peut-il encore évoluer ? Quelles sont ses marges de progression ou d'amélioration ? Nous pouvons ici proposer trois idées :

- Pour commencer, l'une des tendances que nous avons observées au travers de nos interviews est celle d'une recherche d'un engagement durable, qui intègre, outre la vision actuelle de l'engagement, la prise en compte de la capacité de l'organisation à soutenir ses membres, ainsi que la notion de bien-être[135]. Cette recherche de durabilité semble marquer un virage quant à la façon de concevoir le parcours des collaborateurs au sein de l'entreprise, en cherchant à les fidéliser sur les moyen et long termes. Cela

[135] Témoignage de Towers Watson

semble démontrer les enjeux auxquels devra faire face dans les prochaines années le concept d'engagement, notamment pour s'adapter aux logiques des nouvelles générations au travail, perçues comme manifestant un intérêt moindre, non pas pour le travail, mais pour l'organisation au sein de laquelle il prend place.

- Une autre tendance est liée au développement d'approches combinées faisant interagir l'engagement avec des notions connexes, telles que la satisfaction ou la motivation. Outre l'exemple de Towers Watson, intégrant la prise en compte du bien-être et du soutien organisationnel, nous pouvons également citer l'exemple des ECPA Pearson France, ayant développé une vision combinée de l'engagement et de l'état de satisfaction motivationnelle des collaborateurs. Cela nous a semblé traduire un certain retour à une logique de bon sens, en phase avec la réalité des organisations et des individus qui les composent ; car il est bien évident qu'une personne n'avance pas au service d'une organisation par le prisme d'un seul concept à la fois, mais d'une manière globale, dans son entièreté. Cette tendance, même si elle reste pour l'heure minoritaire, pourrait bien être une voie d'évolution substantielle pour le concept d'engagement, dans le cadre d'une approche réunissant implication, satisfaction, motivation, bien-être et épanouissement, voire même la détection des risques psychosociaux.
- Une troisième tendance concerne le développement de facteurs et leviers d'engagement relevant d'une citoyenneté organisationnelle élargie, au-delà des seuls enjeux internes de l'organisation, aux questions de responsabilité extérieure. À ce titre, la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) nous semble recéler un vrai pouvoir d'engagement, auprès des plus jeunes générations notamment, pour qui une approche plus raisonnée et responsable de l'entreprise fait sens. Le développement des messages liés au développement durable et au respect des parties prenantes internes et externes dans la marque employeur des entreprises semble le confirmer.

En tout état de cause, et quelles que puissent être les possibilités d'évolution du pilotage de l'engagement, il est à noter que celui-ci aura d'autant plus de facilités à se déployer et à montrer de réels résultats, qu'il présentera les qualités suivantes :

- l'appui sur une conviction sincère de la direction, intégrant une certaine exemplarité auprès des managers et du personnel dans la mise en œuvre des solutions ;
- l'implication de l'ensemble du personnel, ce qui suppose la formulation de messages clairs, non pas orientés vers la seule recherche de performance, mais plus généralement vers l'intérêt pour tous de restaurer le lien entre individus au sein de l'organisation ;
- un retour à la cohérence et au bon sens, consistant à veiller à un certain équilibre entre identification des besoins, diagnostic et plan d'action.

Enfin, pour terminer cette conclusion, il nous semble que le pilotage de l'engagement aurait d'autant plus de chances de développer son efficacité s'il sortait de son approche unilatérale et descendante pour évoluer vers une sorte de copilotage intégrant dès le stade du diagnostic l'ensemble des parties prenantes, dont à titre

principal les salariés. Une telle tendance ne pourrait cependant se vivre que dans une réelle proximité, en renouant au sein des services avec l'idée d'échange et de confiance permanents. C'est peut-être là l'un des principaux défis du pilotage de l'engagement : être compris par chacun des membres de l'organisation, et pilotés par tous, en tant qu'acteurs de l'entreprise.

Bibliographie

Ouvrages

ALLOUCHE, José (sous la dir.). L'Encyclopédie des Ressources Humaines. Paris : Editions Vuibert, 2012. 2102 p.

ALTER, Norbert. Donner et prendre. Editions La Découverte, 2010. 232 p. (La Découverte / Poche)

BECKER, Laure. L'art de la reconnaissance au travail. Les clés d'un puissant outil de motivation et de leadership. Editions InterEditions, 2015. 224 p.

BERLAND, Nicolas. Mesurer et piloter la performance. Edition de la performance, 2004. (Formation)

CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard. L'Acteur et le Système : les contraintes de l'action collective. Edition Points, 2014. 500 p. (Point Essais)

DE GAULEJAC, Vincent. La Société malade de la gestion. Paris : Éditions du Seuil, 2004. 275 p.

DEJOURS, Christophe. L'évaluation à l'épreuve du réel. Editions QUAE, 2003. 84 p. (Sciences en questions)

D'IRIBARNE, Philippe. La logique de l'honneur. Editions Seuil, 1989. 280 p (Points Essais)

EL AKREMI, Assâad, GUERRERO, Sylvie, NEVEU, Jean-Pierre (sous la dir.). Comportement organisationnel : volume 2, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel. Editions De Boeck, 2006. 366 p. (Méthodes et Recherches)

GOMEZ, Pierre-Yves. Le travail invisible : enquête sur une disparition. François Bourin éditeur, 2014. 264 p.

MARTORY, Bernard, CROZET, Daniel. Gestion des Ressources Humaines. Pilotage social et performances. 2013. Paris : Dunod, 2013. 310 p.

NEVEU, Jean-Pierre, THEVENET, Maurice. L'implication au travail. Paris : Editions Vuibert, 2002. 230 p. (Entreprendre)

PETERS, Tom, WATERMAN, Robert H. Le prix de l'excellence. Editions Dunod, 1982. 359 p.

PITCHER, Patricia. Artistes, artisans, technocrates dans nos organisations, rêves, réalités et illusions du leadership. Presse HEC, 2006. 262 p.

ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, VANDENBERGUE, Christian (sous la dir.). Comportement organisationnel volume 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel. Paris : Editions De Boeck, 2009. 400 p. (Méthodes et Recherches Management)

ROUSSEAU, Denise M; ROZARIO, Pascale de; JARDAT, Rémi; PESQUEUX, Yvon. Contrat psychologique et organisations : comprendre les accords écrits et non-écrits. Pearson France, 2014. 300 p.

SAINT-ONGE, Sylvie, HAINES, Victor (sous la dir.). Gestion des performances au travail. Editions De Boeck, 2007. 431 p. (Méthodes et Recherches)

SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORN, N Richard N., DE BILLY, Claire. Comportement humain et organisation. Editions ERPI, 2010. (Management). 593 p.

Articles

ARYEE, Samuel, S. BUDHWAR, Pawan, CHEN Zhen Xiong: Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. Journal of Organizational Behavior, mai 2002, volume 23, Issue 3, p 267–285.

BENTEIN, Kathleen, VANDENBERGHE, Christian, STINGLHAMBER, Florence. L'engagement des salariés dans le travail. Revue québécoise de psychologie, 2000, vol.21, n°3, pages 133-156.

CHARLES-PAUVERS, Brigitte, PEYRAT-GUILLARD, Dominique. L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ? Congrès de l'AGRH, 09/2012, Nancy.

DE ROZARIO, Pascale, JARDAT, Rémi. Psychological contracts in organizations, understarding written and unwritten agreement. Annales des Mines - Gérer et comprendre 2011, n°106.

KONOVSKY, M.A., PUGH S.D. Citizenship and social exchange. Academy of Management Journal, 1994, n°37, p.656-669.

MEYER J.P, ALLEN N.J. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1991, vol 11, n°1, p 61-69

NEVEU, Valérie. L'engagement est largement dépendant de la relation du salarié avec son manager. Entreprises et Carrières 30 septembre 2014, n°1208.

PAILLE, Pascal. Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. Bulletin de psychologie, 2007, n°490, p. 349-355.

PERROT, Serge. L'engagement au travail : analyse psychométrique de l'échelle de Kanungo. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2005, n°58, p. 31-44.

SANSÉAU, Pierre-Yves. Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement, et perspectives d'analyse. Recherches qualitatives, 2005, n°25, p. 33-57.

SIMARD, Gilles, DOUCET, Olivier, BERNARD, Sarah. Pratiques en GRH et engagement des salariés. Relations Industrielles, 2005, vol.60, p. 296-319.

Mémoires

PARE, Sandy. L'influence de l'appartenance à un groupe générationnel sur la relation entre les pratiques des ressources humaines et le niveau d'engagement organisationnel. Ottawa : Université de Sherbrooke, 2011. 211 p.

Rapports

ANDRH Commission Engagement. Mesure de l'engagement dans les organisations dispositif d'intervention et conditions de succès; octobre 2012. Disponible sur http://www.andrh.fr/l-actualite/liste-des-actualites/parution-du-cahier-mesure-de-l-engagement-dans-les-organisations

PERROT, Serge, GARREAU, Lionnel. L'engagement des salariés vu par les dirigeants. Université Paris Dauphine, L'Observatoire de l'engagement, octobre 2014. Disponible sur <http://observatoire-engagement.org/wp-content/uploads/2014/11/Rapport-V5.pdf>

Sites web

L'ATELIER BNP PARIBAS. *www.etre-bien-au-travail.fr.* 2011. Disponible sur *<http://www.etre-bien-au-travail.fr/travailler-en-equipe/articles/les-nouvelles-formes-d-engagement-des-salaries>*

Annexes

Annexe 1 : Guides d’entretien

- Guide d’entretien mesure formalisée
- Guide d’entretien mesure non formalisée
- Guide d’entretien cabinet

Guide d'entretien Mesure formalisée

Type d'entretien :

Semi-directif pour analyser la représentation de l'engagement par les personnes interrogées sans dévoiler notre problématique et nos hypothèses.

A noter : le terme d'« engagement » a pu être remplacé par le celui « d'implication »

Questionnaire

Certains éléments de la fiche d'identité de l'entreprise peuvent faire l'objet d'une question comme le système de gouvernance. Ex : qui dirige d'entreprise ? Qui décide de la stratégie et des orientations de votre entreprise ?

Date de l'entretien :	Système de gouvernance :
Nom de l'entreprise :	Public/Privé
Secteur d'activité :	
Nombre de salariés :	Nom/prénom du répondant :
Date de création :	Fonction du répondant :

1. **Que vous évoque la question de l'engagement des salariés ?**

Pour vous, qu'est-ce que l'engagement ?

2. **Qu'est-ce qui vous a amené à vous intéresser à l'engagement ? y-a-t-il un élément déclencheur ? Pour quelles finalités ou pourquoi?**

3. **Comment mesurez-vous et suivez-vous l'engagement des collaborateurs ?**

4. **Aviez-vous une vision, réflexion ou conception de l'engagement avant de déployer votre outil de mesure ? Si non, qui vous a aidé à développer cette vision de l'engagement (prestataire, consultant partenaire, entreprises concurrentes ou partenaires, clubs RH ou cercles de réflexion de dirigeants,…) ?**

5. **Quels sont les arguments qui vous ont séduits dans la proposition de votre prestataire (en cas d'outil formalisé) ? (ou : pourquoi avoir choisi tel ou tel prestataire?)**

6. **Votre prestataire vous a-t-il exposé sa conception de l'engagement ou bien a-t-il répondu à la vôtre ? Qu'en avez-vous retenu ?**

7. **Pourriez-vous nous dire si (et si oui, comment) vous avez réussi à intégrer l'outil utilisé dans vos pratiques de gestion RH ? Cela s'est-il fait sans difficulté pour vos équipes ?**

8. **Pourriez-vous nous dire si (et si oui, comment) vous avez réussi à intégrer l'outil utilisé dans vos pratiques de gestion RH ? Cela s'est-il fait sans difficulté pour vos équipes ?**

9. **Le déploiement de ce projet s'est-il accompagné d'actions de communication ciblées auprès de vos salariés, managers et représentants du personnel ? Ont-elles selon vous été efficaces ?**
10. **Avez-vous remarqué une amélioration de vos indicateurs (de tous ordres (qualité de vie au travail, performance, réduction du nombre d'arrêts maladie, diminution des malfaçons, des retards, des RPS, etc.) depuis que vous vous intéressez à l'engagement ?**

    L'idée serait ici de vérifier en pratique si les organisations se contentent de faire repasser le questionnaire (ou sondage) pour vérifier si l'engagement s'est amélioré, ou se réfèrent à des indices plus factuels, qui correspondent à la réalité des entreprises et des salariés.

    Derrière cela, il y a l'idée qu'il y a sans doute des dispositifs exclusivement centrés sur la mesure, qui ont une certaine tendance à s'auto-alimenter, sans tenir compte des effets réels => on serait alors dans « l'outil pour l'outil ».

11. **Selon les réponses aux questions ci-dessus, pensez-vous qu'il y ait un lien entre engagement des collaborateurs et performance de l'entreprise ?**

12. **Avec le recul, pensez-vous que la méthode proposée répondait aux besoins de votre organisation ?**

13. **A présent que vous êtes sensibilisé au sujet de l'engagement, parvenez-vous à identifier d'autres techniques d'évaluation ou de mesure, que vous pourriez déployer, seul ou en étant accompagné ?**

Guide d'entretien – Organisation sans mesure formalisée de l'engagement

Type d'entretien :

Semi-directif pour analyser la représentation de l'engagement par les personnes.

A noter : le terme d'« engagement » a pu être remplacé par le celui « d'implication »

Questionnaire

Certains éléments de la fiche d'identité de l'entreprise peuvent faire l'objet d'une question comme le système de gouvernance. Ex : qui dirige d'entreprise ? Qui décide de la stratégie et des orientations de votre entreprise ?

Date de l'entretien :	Système de gouvernance :
Nom de l'entreprise :	Public/Privé
Secteur d'activité :	
Nombre de salariés :	Nom/prénom du répondant :
Date de création :	Fonction du répondant :

1. **Que vous évoque la question de l'engagement des salariés ?**
   Pour vous, qu'est-ce que l'engagement ?

2. **Pour vous l'engagement de vos collaborateurs est-il un sujet de préoccupation, d'intérêt ? Pourquoi ?**

3. **Suivez-vous l'engagement de vos collaborateurs ? Si oui, par quels moyens ?**

4. **Cherchez vous à agir sur l'engagement de vos salariés ? Si oui, de quelle façon ?** *Que mettez-vous en place pour favoriser l'engagement de tous les collaborateurs ?*

5. **Votre vision, réflexion ou conception de l'engagement vous amène-t-elle à envisager la mise en place d'un processus d'évaluation (pour ne pas dire mesure) ? Qu'est-ce qui pourrait vous conduire à la mise en place d'un tel processus ?**

6. **Pensez-vous qu'il y ait un lien entre engagement des collaborateurs et performance de l'entreprise ?**

Guide d'entretien – Cabinet

Type d'entretien :

Semi-directif.

Questionnaire

Certains éléments de la fiche d'identité de l'entreprise peuvent faire l'objet d'une question comme le système de gouvernance. Ex : qui dirige d'entreprise ? Qui décide de la stratégie et des orientations de votre entreprise ?

Date de l'entretien :
Nom de l'entreprise :
Date de création :
Nom/prénom du répondant :
Fonction du répondant :

1. **Sur quelle(s) définition(s) de l'engagement travaillez-vous ?**

2. **Depuis quand proposez-vous des prestations autour de l'engagement à vos clients ?** *Pourquoi à ce moment là ?*
3. **Que proposez-vous comme dispositifs (outils) de mesure et de suivi de l'engagement ?**

4. **Pourquoi vos clients vous demandent-ils de travailler sur l'engagement ? Quel est leur objectif ? Quel est l'élément déclencheur ?**

5. **Quels sont vos clients ? Quels types d'organisations vous sollicitent-il ?**

6. **Vos clients ont-ils une vision, réflexion ou conception de l'engagement avant de vous solliciter ou déployer votre outil de mesure ? Si non, les accompagnez-vous dans la formalisation d'une vision de l'engagement qui leur est propre? ou De quelle façon les accompagnez-vous dans la définition d'un concept de l'engagement ou le modèle que vous avez développé guide-t-il leur démarche ?**

7. **Proposez-vous des outils de mesure différents selon la typologie ou finalité de vos clients ?**

8. **Quel accompagnement proposez-vous à vos clients ? Les aidez-vous dans la formalisation des plans d'actions visant à agir sur l'engagement de leurs salariés? Si oui, de quelle façon ?**

9. **Pensez-vous qu'il y ait un lien entre engagement des collaborateurs et performance de l'entreprise ? Si oui, pensez-vous qu'il soit possible de proposer un élément de mesure/ un outil permettant de le démontrer ?**