

Communiqué de presse, le 18 novembre 2014

Résultats de l'enquête : L'engagement des salariés vu par les dirigeants

*Etude réalisée courant 2014 par l'Observatoire de l'engagement et l'Université Paris Dauphine. Enquête menée auprès de dirigeants de 27 grandes entreprises et PME des secteurs de l'industrie et des services.
L'intégralité de l'étude est disponible sur www.observatoire-engagement.org*

L'enquête sur « *l'engagement des salariés vu par les dirigeants* » est la première publication de l'Observatoire de l'engagement. Réalisée avec la collaboration de l'Université Paris Dauphine, elle a vocation à mettre en lumière les critères selon lesquels les dirigeants d'entreprise évaluent l'engagement de leurs salariés. Cette étude est une première en France ; les dirigeants d'entreprise n'avaient en effet, jusqu'à maintenant, jamais été invités à donner leur avis sur ce sujet.

Les deux critères essentiels de l'engagement

Pour beaucoup de dirigeants, le concept d'engagement reste assez flou. L'ensemble des personnes interrogées s'accordent cependant sur deux critères essentiels : la contribution et l'adhésion.

La contribution

Les dirigeants reconnaissent un salarié engagé au comportement qu'il adopte sur son lieu de travail. Les salariés de ce type contribuent plus et mieux que la normale au fonctionnement de l'entreprise. Ils sont enthousiastes, proactifs et généreux de leur temps comme de leur énergie. Ils sont également aimables, productifs et soucieux de la qualité de leur travail. Bref, ils sont plutôt dans une posture de contributeur que de simple exécutant.

« L'engagement au quotidien se traduit par des faits, des comportements et par une prestation délivrée. »

L'adhésion

Le second critère distinctif du salarié engagé est sa forte adhésion aux valeurs, à la culture et à la stratégie de l'entreprise. Il s'identifie aux objectifs de son entreprise. Ce genre de salariés est donc positif, que ce soit en réunion ou dans ses interactions avec ses collègues. Il pose des questions mais ne met rien en cause inutilement. Il défend les valeurs de son entreprise en interne comme en externe. Son engagement motive ses collègues.

« Un collaborateur engagé n'est pas pinailleur »

Un réel enjeu de performance

Quelle que soit la taille de l'entreprise, l'engagement est ressenti comme essentiel pour l'atteinte des enjeux business, qu'ils soient axés sur la croissance, un nouveau

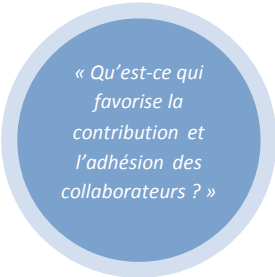
positionnement ou une réorganisation. Les dirigeants ressentent donc la nécessité de mesurer l'engagement de leurs collaborateurs.

Les principaux leviers à l'engagement perçus par les dirigeants

Les dirigeants ont également le désir de créer ou de renforcer les comportements d'investissements avec ce qu'ils considèrent être les quatre principaux leviers de l'engagement. Ainsi, lorsque la question des ressorts de l'engagement est abordée, ils mettent en avant :

- **Leur capacité et celle de la ligne managériale** à faire partager leur vision, à faire vivre des valeurs et à rendre concrète leur stratégie.
- La création d'une **dynamique collective** autour des projets de l'entreprise
- L'enracinement de **valeurs leviers** telles que la fierté, la justice ou le travail.
- La mise en place de **pratiques RH incitatives** en matière de formation, de développement, de parcours professionnels, de rétribution et de reconnaissance.

L'utilisation de chacun de ces leviers est ensuite adaptée à chaque type de situation ou de salarié.



« Qu'est-ce qui favorise la contribution et l'adhésion des collaborateurs ? »

Les pistes de réflexion

Ce rapport inaugure une série d'études consacrées à la problématique complexe de l'engagement. Trop souvent négligé, ce thème est aujourd'hui incontournable. Selon l'Observatoire de l'engagement, c'est la réflexion sur l'engagement qui permet de mieux comprendre les leviers d'inspiration et d'implication des salariés.

« **Réfléchir à la thématique de l'engagement donne des pistes pour refonder les politiques RH et les méthodes de management des entreprises** », commente Daniel Baroin, Président de l'Observatoire. « **Cela permet également de faire évoluer les représentations des pouvoirs publics** », ajoute Fabienne Simon, Vice-Président.

Ainsi, à la suite à cette enquête, l'Observatoire de l'engagement voit émerger trois questionnements principaux :

- Comment développer l'engagement des salariés sans risquer le surengagement et le burn out ?
- Comment mesurer efficacement l'engagement des salariés au-delà des baromètres existants ?
- Comment reconnaître et rétribuer l'engagement ?

Les entreprises ayant participé à cette enquête

AGEDA – AMAURY SPORTS ORGANISATION – BELL – BOUYGUES CONSTRUCTION – CLEXTRAL – COMPAGNIE DES ALPES – DANONE – ENODIS – EUROPCAR – HSBC – ICC CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE – L'EQUIPE – LAZARD – LINCOLN – LOVGROUP – MARLY DISTRIBUTION – MONDELEZ INTERNATIONAL – ORANGE IT & L@BS – SIA PARTNERS – SODEXO – SODIAAL – SOINS SERVICE – SOLENDI – SOPEXA – TMP WORLDWIDE – UNIVERSITE PARIS DAUPHINE – VENTE PRIVEE

A propos des acteurs du projet

L'Observatoire de l'engagement a été co-fondé par les sociétés de conseil Osagan et Obifive HR Valley. Il a vocation à être un espace d'échanges, de veille et d'analyse sur le champ controversé de l'engagement. L'ambition de l'observatoire est de réunir des acteurs aussi divers que les entreprises, les chercheurs, les pouvoirs publics, les partenaires sociaux. www.observatoire-engagement.org

Obifive HR Valley, entreprise de conseil née de la fusion des entités HR Valley et Obifive est centrée sur le développement humain comme moteur de la réussite des transformations. Fort de l'expertise d'une équipe multiculturelle de 70 collaborateurs permanents et d'un écosystème de plus de 40 intervenants dans plus de 20 pays, Obifive HR Valley intervient sur 5 domaines : le leadership, la transition digitale, la transformation RH, l'accompagnement du changement et le développement des organisations. www.obifivehrvalley.fr

Osagan conseille les entreprises dans le développement de leur performance et propose une expertise et un savoir-faire en matière RH, Communication et Management. OSAGAN propose un accompagnement sur mesure autour de 3 axes : La marque et l'offre employeur, le management responsable, l'engagement et la mobilisation des Ressources Humaines. www.osagan.fr

Serge Perrot & Lionel Garreau : Serge Perrot est Professeur de Gestion des Ressources Humaines à l'Université Paris Dauphine. Il dirige le département Management & Organisation, où il développe ses activités d'enseignement et de recherche, et intervient auprès d'entreprises. Lionel Garreau est Maître de Conférences en stratégie à l'Université Paris Dauphine. Il est expert des méthodes qualitatives en gestion.