



l'Observatoire  
DE L'ENGAGEMENT

# L'engagement des salariés vu par les dirigeants

Octobre 2014

Une étude réalisée par **Serge Perrot** et **Lionel Garreau** de l'Université Paris  
Dauphine sur la base d'interviews exploratoires de dirigeants de grandes  
entreprises et de PME des secteurs de l'industrie et des services



DAUPHINE  
UNIVERSITÉ PARIS

# Sommaire

---

<b>Préambule</b>	<i>page 3</i>
<b>Executive summary</b>	<i>page 4</i>
<b>Méthodologie</b>	<i>page 5</i>
<b>Ont participé à cette enquête</b>	<i>page 6</i>
<b>Guide d'entretien</b>	<i>page 7</i>
<b>Que représente l'engagement pour les dirigeants ?</b>	<i>page 8</i>
<b>L'importance accordée par les dirigeants à la mesure de l'engagement</b>	<i>page 14</i>
<b>Comment les dirigeants se représentent-ils les leviers de l'engagement ?</b>	<i>page 18</i>
<b>Les valeurs leviers de l'engagement</b>	<i>page 24</i>
<b>Les défis de l'engagement</b>	<i>page 28</i>
<b>Clarifier les concepts pour mieux guider les actions sur l'engagement</b>	<i>page 33</i>
<b>Conclusion : l'engagement, un curseur entre deux pôles opposés</b>	<i>page 37</i>
<b>Annexe 1 : Enjeux business des entreprises interviewées</b>	<i>page 39</i>
<b>Annexe 2 : Enjeux RH/Management des entreprises interviewés</b>	<i>page 41</i>

# Préambule

---

Le présent rapport est la première publication de l'Observatoire de l'Engagement qui vient d'être lancé par les sociétés Obifive-HRValley et Osagan. Il s'inscrit dans le cadre d'un contrat de recherche entre l'Observatoire de l'Engagement et l'Université Paris Dauphine.

Ce rapport traite une thématique peu explorée à ce jour : la vision des dirigeants sur ce qui constitue l'engagement des salariés.

Le contrat de recherche traduit un partenariat qui vise à mobiliser trois expertises, et à croiser trois regards sur la question de l'engagement : ceux du monde de l'entreprise, du conseil, et de la recherche universitaire.

Le partenariat précité se fonde sur une conviction commune, que l'engagement constitue un levier clé de performance pour les organisations ainsi qu'une approche renouvelée des politiques RH et management.

Ce rapport en constitue le livrable, ayant pour but l'analyse des entretiens réalisés par l'Observatoire de l'Engagement (qui regroupe Obifive-HRValley, Osagan), et l'Université Paris Dauphine.

Les textes en *italique* et entre guillemets correspondent aux propos recueillis auprès des dirigeants interrogés.

# Executive Summary

---

Les dirigeants d'entreprise (DG, DRH, Directeurs fonctionnels) se représentent l'engagement des salariés comme des comportements d'investissements et une adhésion aux valeurs et aux projets de l'entreprise :

- Un salarié engagé **contribue** plus que la normale au fonctionnement l'entreprise
- Un salarié engagé **adhère** fortement aux objectifs (culture, valeurs, changements, performances)

Les dirigeants ressentent la nécessité de mesurer l'engagement de leurs collaborateurs. Ils procèdent à cette évaluation à l'aide d'enquêtes internes ou de baromètres formalisés (dans les grandes entreprises). Ils ont également recours à des moyens d'investigation plus ponctuels et informels comme la rencontre par l'écoute ou le suivi d'indicateurs plus partiels comme l'absentéisme.

## **Les principaux leviers à l'engagement perçus par les dirigeants sont :**

- La capacité des dirigeants et de la ligne managériale à donner une vision, à faire vivre des valeurs et à rendre concrète la 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.

Dans l'ensemble des entreprises, quelle que soit leur taille, 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. Le lien entre engagement et performance est perçu comme plus direct dans le secteur des services que dans l'industrie.

## **Les principaux questionnements issus de cette enquête sont les suivants :**

- Comment développer l'engagement des salariés sans risquer le surengagement et le burnout ?
- Comment diagnostiquer l'engagement efficacement, au-delà des baromètres existants ?
- Comment reconnaître et rétribuer l'engagement?

# Méthodologie

Dans une perspective exploratoire, l'enquête réalisée vise à rendre compte de la vision des dirigeants d'entreprise de l'engagement des collaborateurs à partir d'entretiens structurés selon une même grille d'analyse.

## Echantillons

Au total, **27 entretiens** ont été réalisés autour des choix d'échantillonnage suivants:

- Ne pas se limiter à la fonction RH. Les entretiens incluent donc non seulement des DRH, mais également des DG ou d'autres responsables fonctionnels.
- Mixer les grandes et les « petites » entreprises, en incluant dans l'échantillon les entreprises de plus de 500 collaborateurs, et celles entre 50 et 500.
- Diversifier les secteurs d'activité représentés.

Le tableau ci-dessous reprend les caractéristiques de l'échantillon au regard des critères évoqués.

Ventilation par taille		
Entre 50 et 500 salariés		> 500 salariés
12		15
Ventilation par profil des répondants		
DRH	DG	Autres
9	11	7
Ventilation par secteur		
Industrie		Services
7		20

## Méthodologie

Les analyses ont été réalisées par codage via le logiciel Nvivo.

La notion de fréquence de citation renvoie au nombre d'entretiens dans lesquels un thème donné est cité. Autrement dit, si un thème donné est cité 5 fois dans un seul entretien, la statistique de fréquence de citation sera de 1 (citation dans 1 entretien).

## *Ont participé à cette enquête :*

---

- **AGEDA**
- **ASO**
- **BELL**
- **BOUYGUES CONSTRUCTION**
- **CLETRAL**
- **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**

# *Guide d'entretien : Rappel des thèmes*

---

Le guide d'entretien n'est pas retranscrit de manière exhaustive, mais les principaux thèmes abordés sont indiqués ci-dessous.

## ***Éléments de contexte :***

- Entreprise
- Personne interviewée
- Enjeux business
- Priorités RH et management

## ***L'engagement :***

- Notion d'engagement des salariés
- Importance du thème
- Questions concrètes posées par l'engagement
- Diagnostic
- Ressorts
- Freins
- Actions mises en œuvre
- Contribution de l'engagement aux enjeux business

# Que représente l'engagement pour les dirigeants ?

---

## Un concept flou

L'engagement ne renvoie pas toujours à un concept clair dans l'esprit des personnes interrogées :

- « *Cela ne veut pas dire grand chose... sujet vaste...* »
- « *C'est une bonne question, je n'ai pas la réponse sur la notion d'engagement.* »

Il est ainsi parfois assimilé à la question de l'identité et de l'identification :

- « *C'est le sentiment d'appartenance et la fierté d'être dans l'entreprise, ça se voit bien par exemple dans les signatures d'email avec le logo.* »
- « *C'est la fierté d'appartenance.* »

## Une vision générique

Une première représentation partagée renvoie à une vision positive assez générale du lien entre l'employeur et le salarié :

- « *Lien qui unit le collaborateur à l'entreprise : il donnera plus. Plus de temps, plus de qualité, plus d'énergie.* »
- « *C'est l'état d'esprit par rapport à l'employeur.* »
- « *L'engagement c'est comme la foi, c'est un type de comportement, c'est plus profond, plus personnel.* »

## Une dimension affective

Au-delà de cette représentation assez générale, plusieurs dimensions spécifiques émergent des entretiens menés. Il y a par exemple un aspect affectif de l'engagement.

- « *Aimer son métier.* », « *Il croît dans son entreprise, il aime sa fonction.* »
- « *L'envie de faire réussir la maison.* »
- « *Expertise + affect = sourire du client.* »

## **Une adhésion à l'entreprise**

De manière plus marquée, les dirigeants interrogés mettent en avant l'idée d'adhésion au fonctionnement de l'entreprise (hiérarchie, process, culture, valeurs ...) et à ses projets (changement, stratégie, objectifs, mission, ...) :

- « *Accepter et adhérer au changement.* »
- « *Une adhésion à l'organisation, à ses process, et à sa hiérarchie au sens large.* »
- « *Capacité de s'approprier les objectifs de l'entreprise et de s'en sentir pleinement responsable.* »
- « *La compréhension, l'adhésion à la stratégie de l'entreprise.* »
- « *Participer à la mission de l'entreprise.* »
- « *Grande assimilation de la culture de l'entreprise et l'adhésion aux valeurs.* »

## **Une contribution à l'entreprise**

La principale représentation de l'engagement reste néanmoins l'idée de contribution par le dépassement des attentes, du prescrit, en mettant en avant les idées d'initiative, de valeur ajoutée. Cette représentation en termes de contribution porte sur différents aspects. On peut les regrouper en 4 grandes thématiques.

### 1) Contribution dans la réalisation du travail (quantitativement et qualitativement)

- « *Capacité à contribuer à la performance, à prendre des risques, des initiatives pour l'entreprise.* »
- « *Salarié qui va donner plus : 110, 120, 130 %...* »
- « *Faire plus, le faire mieux que le minimum requis.* »
- « *C'est que les gens donnent le meilleur d'eux-mêmes pour que leur travail soit au-delà des attentes.* »
- « *Faire à fond son boulot.* »
- « *Avoir une posture de contributeur, de valeur ajoutée vs. une posture d'exécution.* »
- « *Il faut améliorer sa compétence et en faire bénéficier ses clients et ses collègues.* »

### 2) Contribution aux autres par le partage et le jeu collectif

- *« C'est participer à des groupes de travail. »*
- *« On se rendra compte que dans un domaine d'activité donné on a 80% de la population qui passe deux heures par semaine à chatter, publier des articles, donner des liens pour aller sur des revues. La curiosité c'est donner à la communauté et prendre de la communauté. »*
- *« C'est une équipe de travailleurs dans un jeu collectif. »*
- *« L'engagement est l'implication sur le collectif ; c'est aussi la capacité à partager les feed back et les débriefs avec la direction. »*

### 3) Contribution aux clients

- *« Vis-à-vis d'un client par exemple, on reste sur place pour que ça marche, et dans le même temps il faut être profitable donc ils doivent apporter une contribution, c'est parce qu'on fait du profit qu'on a les moyens de construire son futur. »*
- *« Un salarié très engagé il est capable d'amener une proposition de valeur chez le client qui devient son client, sans avoir à obéir à des instructions quotidiennes. L'engagement c'est faire vivre le business et ne pas se croiser les bras en attendant que ça tombe. Tu dois apporter plus que ton petit job. »*

### 4) Contribution globale à l'entreprise

- *« Les salariés engagés vont défendre les intérêts de l'entreprise. Ils vont s'investir, travailler, être une pierre à l'édifice. »*
- *« Les salariés sont des capteurs, ils doivent éclairer l'entreprise, ils sont salariés mais ils fonctionnent comme un entrepreneur, c'est un engagement stratégique. »*

## **Les Objets de l'engagement**

Ces différentes facettes de la contribution renvoient donc à la question des objets de l'engagement. Les entretiens soulignent principalement deux objets qui sont l'entreprise et le métier.

### 1) L'entreprise

- *« En premier lieu, les salariés engagés vont défendre les intérêts de l'entreprise. Ils vont s'investir, travailler, être acteur et être une pierre à l'édifice. »*
- *« L'engagement est ce que le collaborateur va faire pour l'entreprise. »*

- « *L'engagement c'est une adhésion à l'organisation, à ses process, et à sa hiérarchie au sens large (matriciel).* »

## 2) Le métier

On peut néanmoins voir que l'engagement peut être plus ancré sur le métier ou l'activité inhérente à l'entreprise :

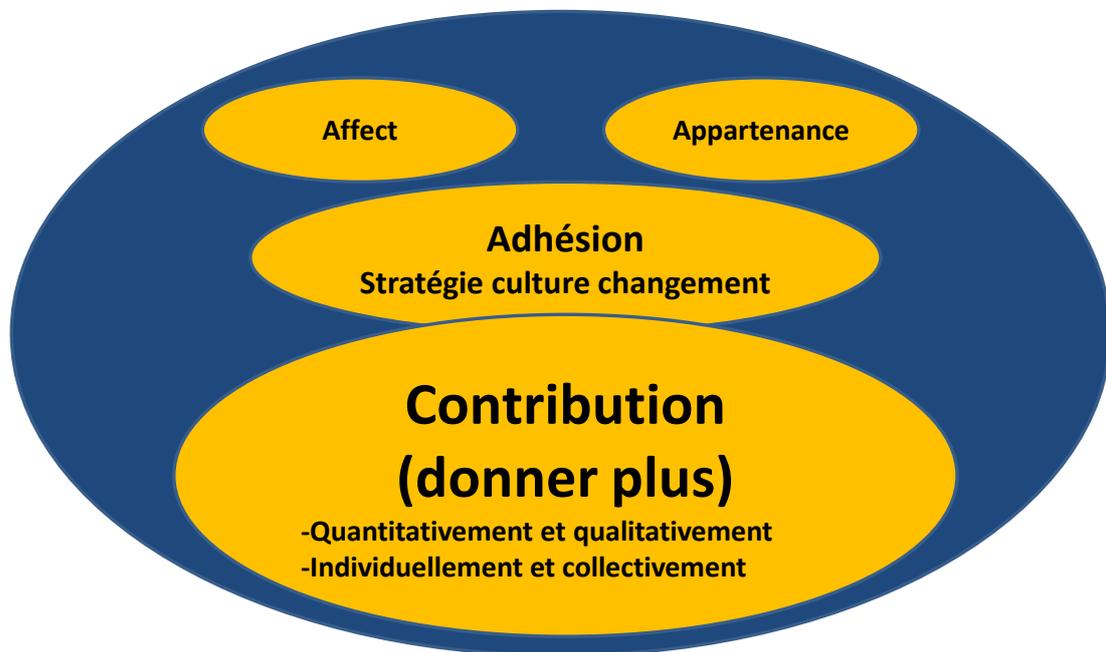
- « *Les gens viennent par vocation, ils ne feraient pas autre chose. Ca c'est très fort, c'est quelque chose que je n'avais pas rencontré quand j'étais dans la grande distribution.* »
- « *Il y a beaucoup de formes d'engagement, il y a des profs qui ont un engagement pédagogique exceptionnel, tu en as d'autres qui sont dans la création et le pilotage de formations, d'autres qui sont sur l'activité scientifique ...* »
- « *Dans le monde ouvrier, l'engagement se mesure à la volonté de bien faire son travail.* »

Ces objets d'engagement peuvent parfois être en concurrence :

- « *Il y a même on pourrait dire une rivalité entre la structure et le métier. Par exemple on a beaucoup entendu dire pour moi c'est le patient avant tout, je peux passer une demi heure à l'écouter alors que nous on va lui dire ben non vous avez d'autres patients derrière.* »
- « *Il y a déjà l'engagement métier et après il y a l'engagement auprès de la structure en tant que telle. Dans le métier c'est très fort. C'est déjà pour un métier que les gens viennent. Ensuite dans la structure ce n'est pas aussi fort.* »

### **Focus: le concept d'engagement**

Il est intéressant à ce stade de faire une première analyse des représentations de l'engagement par les dirigeants, puis de comparer cela au regard des recherches en la matière. Le tableau ci-dessous montre la synthèse des représentations des dirigeants: entre complexité et idéal type.



La taille des bulles dans le schéma ci-dessous correspond à l'importance relative des représentations dans les entretiens. Très clairement, ce sont deux idéaux types du salarié engagé qui émergent :

- Celui qui contribue
- Celui qui adhère

On retrouve dans ces idéaux types les différents objets de l'engagement, en particulier l'entreprise et le métier.

La définition précise des termes de contribution et d'adhésion n'est pas reprise ici, puisqu'elle est décrite précédemment dans la synthèse des verbatim.

Bien entendu, d'autres facettes sont également évoquées, notamment les dimensions affectives et de sentiment d'appartenance.

### ***Le concept d'engagement dans les recherches en management***

Dans les recherches en management, la dimension principale qui émerge des entretiens (contribution) se retrouve dans les premières définitions de l'engagement (« commitment ») par Allport (1943) pour qui l'engagement est une attitude positive qui se traduit par une participation active de l'individu. D'autres approches ont enrichi la

compréhension du concept, avec par exemple Dubin (1956) et l'idée de centres d'intérêts principaux : c'est parce que le travail est perçu comme un facteur pour satisfaire des besoins importants dans la vie que le salarié s'engage. Cette idée d'importance du travail dans la vie de l'individu sera reprise et développée par Kanungo (1979, 1982) qui propose un cadre motivationnel d'analyse de l'engagement au travail (job involvement). L'engagement renvoie à un état cognitif d'identification au travail, perçu comme pouvant satisfaire les attentes et besoins de l'individu.

Ces quelques repères montrent donc plusieurs facettes de l'engagement, qui renvoient à la relation entre un individu et un objet de son engagement (l'entreprise, le travail, etc.). Mowday, Porter et Steers (1979, 1982) proposent ainsi une conceptualisation autour de trois dimensions principales : la croyance dans les buts et valeurs, les efforts déployés, et la loyauté / fidélité.

Ces enrichissements du concept traduisent l'idée que l'engagement est un concept multidimensionnel. Cependant, les recherches plus récentes tendent à distinguer la nature de l'engagement, les objets de l'engagement, et les conséquences de l'engagement.

L'objectif n'est pas de synthétiser les recherches dans ce domaine, mais d'analyser les zones de convergence ou de divergence entre les représentations des dirigeants et les définitions utilisées communément en recherche.

Nous retiendrons pour cela les travaux précédemment évoqués de Kanungo (1979, 1982) et d'Allen et Meyer (1990), qui définissent l'engagement selon trois dimensions : affective, normative, et calculée, comme expliqué ci-dessous.

**Tableau 1** : les trois dimensions de l'engagement (Allen & Meyer, 1990)

	<b>Affective</b>	<b>Calculée</b>	<b>Normative</b>
<b>Vis à vis de l'entreprise</b>	Je suis attaché(e) à cette entreprise	Cette entreprise m'offre beaucoup d'avantages et/ou Je n'ai pas beaucoup d'autres alternatives	Je dois beaucoup à cette entreprise
<b>Dans le travail</b>	Je suis attaché à mon travail	Ce travail est bon pour moi et/ou Je ne peux pas faire grande chose d'autre	Les missions qui me sont confiées m'obligent

Il est intéressant de noter que les dirigeants se réfèrent moins à ces dimensions (affective, calculée, normative) qu'à la finalité des attitudes et des comportements.

# *L'importance accordée par les dirigeants à la mesure de l'engagement*

---

Au sein des entreprises interviewées, la mesure de l'engagement renvoie à des pratiques très contrastées. Il y a bien entendu des systèmes assez formalisés d'enquête interne (principalement dans les grandes entreprises), qui portent plus ou moins directement, plus ou moins exclusivement, sur l'engagement. Il existe aussi un vaste ensemble d'indicateurs liés aux contextes spécifiques des entreprises.

## **Les baromètres de l'engagement**

- *« Un rituel : un baromètre tous les 2 ans sous la forme d'un questionnaire par informatique. XXX réalise une synthèse avec les points positifs, les points qui ont progressé, les points qui ont baissé, les points de vigilance. En co-élaboration nous proposons des plans d'action et nous déployons. Ces actions seront appréciées lors du baromètre 2015. »*
- *« Plusieurs questions dans le baromètre permettent d'élaborer un indicateur synthétique d'engagement des collaborateurs selon trois axes : engage, enable, équilibre vie professionnelle vie personnelle. L'indicateur synthétique est comparé avec d'autres entreprises. »*
- *« Enquête engagement groupe tous les deux ans. Un questionnaire d'une cinquantaine de questions est envoyé à tous les salariés. Cela a démarré aux USA et s'est traduit par des actions, et ce thème est devenu un sujet international et un sujet Groupe. »*
- *« Il y a un baromètre social piloté par le groupe dans son ensemble, après il y a 1 ou 2 Survey annuel sur l'engagement. »*

## **Les baromètres sociaux au sens large**

Les enquêtes de type baromètre portent le plus souvent sur un ensemble assez large d'indicateurs, dont peut faire partie (directement ou indirectement) l'engagement.

- *« Enquête monde du groupe, tous les 2 ans, en une soixantaine de questions. Nous partageons les résultats à différents niveaux dans l'entreprise et nous mettons en place des plans d'action que nous mesurons. Dans cette enquête, en*

*France, nous avons par exemple montré le lien avec les actions de bénévolat où sont associés des collaborateurs et le taux d'engagement. »*

- *« Enquête Great place to Work et en parallèle un diagnostic marque employeur. En 2012-2013 il y avait eu une enquête opinion interne qui avait démontré un taux d'engagement élevé des équipes ainsi qu'une fierté d'appartenance et un attachement à l'entreprise. »*
- *« On n'a rien trouvé de mieux que les employees surveys. Mais on est dans le registre du déclaratif, ce qui n'est pas pareil que de constater de manière concrète, opérationnelle, l'engagement d'un collaborateur. »*
- *« Il y avait pas mal de questions ouvertes qualitatives, suggestions, ce qui marche bien, les bonnes pratiques. Mesurer de façon qualitative l'engagement des collaborateurs dans cette transformation. Il y a eu de très bonnes idées qui sont remontées. Sur la France un biais culturel très critique, très négatif, pas constructif, l'enquête c'est le défouloir. »*

## **Les diagnostics et les systèmes RH**

Les entreprises interrogées évoquent également l'existence de systèmes non spécifiquement dédiés à la mesure de l'engagement, mais qui en permettent une certaine mesure. Il s'agit par exemple du système d'évaluation, ou d'autres outils de diagnostic formalisés que l'on peut relier à la question de l'engagement.

- *« Diagnostic par la rencontre et les interviews avec les collaborateurs, par l'observation, par contraste. C'est ce qui va nourrir la construction du projet, des évolutions de l'organisation, de la construction des feuilles de route, et des futurs plans d'action. »*
- *« Pas en tant que tel mais nous faisons un diagnostic RPS qui donne des informations intéressantes sur le niveau d'engagement. »*
- *« On a un système de rémunération, promotion, et d'évaluation des personnes ... donc ça fait une revue une fois par an au niveau du comité de direction ... ça donne lieu à évaluation avec certains critères dont les questions d'engagement et de capacité à travailler en équipe. »*
- *« On commence, on a déployé un nouvel outil d'évaluation qui est un 360°, on veut l'utiliser comme un baromètre. On parle de l'engagement par l'évaluation, de manière directe ou indirecte. »*

## **Les autres indicateurs indirects**

### 1) Rencontres (internes & externes)

- *« On le voit quand il fait une prestation de qualité. On a des patients qui nous disent vous vous êtes bien occupés de mon père, de ma mère, donc là on sait. »*
- *« Je prête toujours l'oreille dans les réunions s'il y a un patron de division qui me dit en ce moment je sens que les gens traînent un peu des pieds, ça ralentit. »*
- *« J'ai parlé de diagnostic mais ce n'est pas un diagnostic qu'on est en train de mettre en place là c'est plutôt un groupe de travail en fait. »*
- *« Pas d'instrument de mesure en tant que tel mais un point trimestriel est fait avec les managers sur le climat, l'ambiance, avec une vigilance toute particulière sur le mal être ou la démobilisation. »*
- *« C'est plus à la proximité, au feeling et à l'expérience que je sens l'engagement des collaborateurs. »*

### 2) Indicateurs bruts

- *« Je pense que les accidents du travail sont révélateurs. Je suis sur et certain que de temps en temps il y a un petit quelque chose. Ils s'arrangent entre eux, tu me remplaces, j'ai un bobo je m'arrête 2 heures ou je ne viens pas bosser demain matin, on s'arrange. Si tu as mal au bras et que tu n'es pas engagé tu declares un accident du travail, en plus ça fera les pieds à mon chef qui va se faire engueuler par son directeur. »*
- *« Un critère comme l'absentéisme, tu le vois tout de suite. »*
- *« Il y a des systèmes d'abondements et c'est aussi intéressant de voir les achats d'action, on voit bien le taux de croyance dans l'entreprise. »*
- *« Après ça il y a le truc basique c'est le turnover, il faut commencer par ça. »*
- *« Je n'ai pas vraiment de mesure. J'ai le niveau de participation à la fête annuelle du personnel. »*
- *« C'est personnel mais je regarde les demandes d'enfants de salariés pour travailler l'été. Y compris ceux des représentants syndicaux. »*

## **Les comportements : sources d'informations complémentaires sur le niveau d'engagement**

Au-delà des enquêtes structurées et des indicateurs partiels, l'observation des comportements apparaît pour les dirigeants comme une représentation de l'engagement. Certains comportements seront considérés comme positifs tandis que d'autres seront vus comme plus négatifs.

### 1) Les comportements « positifs »

- « C'est être force de proposition. »
- « Le salarié engagé il ne compte pas ses heures, il est battant. »
- « Il n'a pas besoin d'être relancé, il va au-delà de son objectif, il travaille plus. »
- « Il défend les couleurs de sa boîte, capable d'être porte parole. »
- « C'est viral, un salarié qui défend en interne, qui fait adhérer ses collègues. »
- « Sa productivité ! »
- « Sa capacité à aller au-delà du minimum syndical. »
- « L'engagement au quotidien se traduit par des faits, des comportements et par une prestation délivrée. »
- « Il va être souriant. »
- « Il va dire bonjour. »
- « C'est l'attitude positive avec les collègues. »
- « Un collaborateur engagé n'est pas pinailleur. »
- « C'est celui qui va poser des questions, se poser des questions. »

### 2) Les comportements « négatifs »

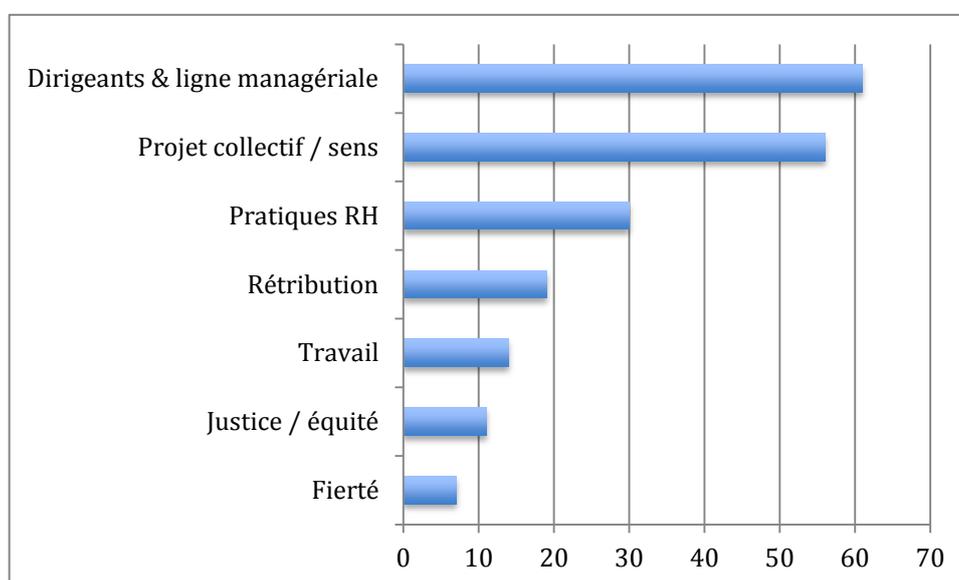
- « Langage du corps et comportement dans les réunions. »
- « Le salarié non engagé il regarde sa montre, il est toujours négatif, il ne va pas en faire plus. »
- « Petites phrases dans les conversations. »
- « Regarde sa montre. »
- « N'est plus à l'heure. »
- « N'est plus enthousiaste. »
- « Les désengagés auront des comportements de caliméro et vont tout remettre en cause. »

# Comment les dirigeants se représentent-ils les leviers de l'engagement ?

Les leviers et les freins de l'engagement ont fait dans le guide d'entretien l'objet de deux questions distinctes. Cependant, il apparaît que les freins évoqués renvoient très directement aux mêmes thèmes que les leviers. On trouvera par exemple le manque d'autonomie dans les freins, et l'autonomie dans les leviers. Pour ne pas tomber dans la répétition, le focus choisi concerne les leviers, et une dernière partie soulignera de manière complémentaire les autres freins spécifiques évoqués.

## Les leviers de l'engagement : Fréquence de citation

Le graphique ci-dessous ne prend en compte que les thématiques citées au moins 2 fois, et illustre des regroupements thématiques effectués à l'analyse des entretiens<sup>1</sup>.



Curieusement, la question de la reconnaissance n'est pas abordée en tant que telle. L'analyse des entretiens suggère que la reconnaissance est en fait transverse aux différentes thématiques. Elle apparaît ainsi dans plusieurs verbatim, qu'il s'agisse de

<sup>1</sup> Ici, les chiffres correspondent non pas au nombre d'entreprises mais au nombre de fois où les éléments (qui peuvent être de nature diverse) ont été mentionnés dans les entretiens.

rémunération, de management, etc. Autrement dit, on peut la retrouver dans le cadre de la politique de rémunération mais également au travers de tous les autres axes évoqués.

## **Dirigeants et ligne managériale**

C'est clairement le facteur majeur qui émerge des entretiens : l'engagement est d'abord une question de management au sens large, c'est-à-dire dirigeants et ligne managériale.

Le rôle des dirigeants pour l'engagement est évoqué, notamment à travers la nécessité de donner une vision, des valeurs, un cap, d'expliquer la stratégie...

- *« Il faut avancer, mettre de l'énergie. Je donne ma vision, de la visibilité et je montre l'exemple. »*
- *« Les dirigeants vont fixer un cap, un cadre, des moyens. »*
- *« Les valeurs doivent être portées par les dirigeants, être vécues au quotidien, être une réalité. »*
- *« Apporter des explications sur la stratégie qui peut paraître dure. »*
- *« Le dirigeant donne le cap, embarque le management. »*
- *« La direction donne envie de participer. Les managers orchestrent à leur niveau »*
- *« Un vecteur managérial fort est essentiel : il commence par les dirigeants et doit se diffuser à l'ensemble des managers. »*
- *« Le management doit porter les valeurs qui seront de puissants leviers à l'identification et à l'engagement des collaborateurs. »*
- *« Je pensais que la difficulté c'était de faire suivre, et la difficulté c'était de prendre la décision. »*
- 

Au-delà des dirigeants, le manager de proximité a un impact direct et fort sur l'engagement.

- *« Lorsque vous constatez un sentiment d'asphyxie ou démotivation, il y a très souvent un problème avec le manager. »*
- *« En changeant de manager des gens qui étaient démotivés ou en retrait retrouvent de l'engagement. »*
- *« Le manager doit montrer sa proximité, aller déjeuner avec ses collaborateurs. »*
- *« Quand il y a une carence managériale l'impact est immédiat. »*

Ce rôle clé des managers de proximité en tant que levier ou frein de l'engagement des collaborateurs est décliné en multiples facettes dont les extraits d'entretiens ci-après évoquent les principaux points : transmission de la stratégie, déclinaison, écoute, fixation d'objectifs, proximité, feedback, reconnaissance, exigences, etc.

- *« Le management doit fixer des objectifs réalistes et propres pour engager ses collaborateurs. »*
- *« Les managers de proximité vont décliner au quotidien cette vision, vont accompagner les équipes dans la réalisation des objectifs. Ils vont faire émerger les idées, les compétences. »*
- *« On a des objectifs concrets, on peut facilement se projeter. Le lien est facile entre le travail et les objectifs, on voit sa contribution. »*
- *« Les managers doivent être proches et disponibles pour les équipes, expliquer, donner du sens aux décisions, reconnaître le travail et les efforts. »*
- *« Les managers de proximité sont le lien humain qui porte au quotidien cette stratégie. »*
- *« Ecoute, feed back, accompagnement et reconnaissance : travailler sur le lien managérial. »*
- *« L'exigence, ça aussi, ça suscite l'engagement. On a mené cette bataille qui était un bras de fer social. Mais quand ils entendent qu'il y a de la justice, de la qualité avec ses exigences, de l'humanité, ils adhèrent. »*

Cela suppose, tant pour les dirigeants que pour les managers de proximité, une exemplarité, un management par l'exemple, qui peut s'accompagner d'exigences :

- *« Le manager doit être convaincu et engagé lui-même. »*
- *« L'impact est le même pour les dirigeants et pour les managers : c'est l'exemplarité. »*
- *« Pour les dirigeants et les managers c'est l'exemplarité. »*
- *« C'est important que les managers comprennent qu'on manage par l'exemple. »*

Pour autant, de nombreux entretiens soulignent autant la difficulté de l'exercice que sa nécessité :

- *« On ne voit plus dans le management le modèle à suivre, le management ne fait plus rêver les collaborateurs. »*

- *« On doit être à la fois suffisamment directif pour créer une marque, et suffisamment souple pour que chacun se sente bien, ça suppose un management assez exemplaire. »*

## **Projet collectif, sens**

Un point marquant de l'étude est le manque de fonctionnement collectif, et de sens. La nécessité de co-construire un projet, d'associer les collaborateurs à la réflexion, est ainsi identifiée comme un levier fort.

- *« Pour qu'il y ait engagement il faut qu'il y ait un projet, une vision, un avenir, qu'on a construit ensemble. »*
- *« Je pense que prendre en compte la valeur ajoutée de chacun, les idées de chacun, c'est essentiel dans un monde où les individus veulent être reconnus en tant que tel. »*
- *« Ca se met en place à 2 pour que tu puisses faire ce qu'on attend de toi, c'est à nous de le reconnaître. »*
- *« C'est une entreprise en dialogue permanent, par exemple aujourd'hui j'ai un commercial en Pologne, dans la journée il y aura un coup de fil pour se coordonner, s'entraider. »*
- *« Associer chaque collaborateur vers plus de co-élaboration. »*
- *« Ce n'est qu'à partir du moment où tu connais les gens que tu comprends la situation et que tu prends les bonnes décisions. »*

Cette volonté de davantage de collectif fait écho au problème classique de cloisonnement, de fonctionnement des organisations en silo :

- *« Vous ne pouvez pas avoir un engagement durable si vous restez cloisonnés, c'est porteur de stress et de difficultés à terme. Un des rôles de la DG et plus largement du groupe est de promouvoir cette transversalité et de la communiquer aux salariés. »*

Le développement d'un sens commun et d'une vision commune qui engage les salariés passe pour les dirigeants par une communication et un accompagnement du changement.

- *« Tous les changements, les réorganisations, ça doit être accompagné. »*

- *« L'important c'est de communiquer avec ses salariés, de les connaître. S'intéresser à leur job, leur résultat. »*
- *« La lettre c'est un moyen de faire de l'écoute, du feedback, de l'accompagnement, de la reconnaissance : valoriser les initiatives, les pratiques, les équipes, les collaborateurs. »*
- *« Nous avons mis en place une communication assurée directement par le président du groupe pour les filiales. »*

Les dirigeants interrogés insistent également sur un autre moyen de créer un collectif, du partage, par le lien social qui nécessite des moments de convivialité.

- *« La convivialité avec des fêtes de fin d'année, des barbecues d'été, des galettes des rois. »*
- *« Déjà c'est un local commun, on va pouvoir provoquer la rencontre des personnes pour qu'ils sentent un global. »*
- *« On fait aussi des trucs sympas, tous les ans il y a un voyage et ça fait partie de l'équilibre social, il faut créer de l'intelligence collective et avoir avec nos collaborateurs un vrai partage. »*
- *« Un lien fort existe entre engagement et climat social : un environnement positif, une bonne ambiance, un cadre stimulant. »*
- *« Nous construisons un bâtiment tout neuf de trois étages avec une salle de sport et un potager. »*

## **Rétribution**

La politique de rémunération apparaît comme un levier de l'engagement, avec la mise en place de variables pour récompenser la performance, et des logiques également de fidélisation et de partage de la valeur.

- *« Politique de rémunération au mérite, avec du variable. »*
- *« Reconnaissance financière : intéressement qui vient d'être mis en place, les primes de fin d'année, les primes exceptionnelles liées à des efforts ou du mérite. »*
- *« Une partie de la carrière va dépendre de l'engagement. L'entretien c'est la concrétisation, c'est le point de passage, mais l'évaluation c'est qu'est ce que tu as fait dans ton groupe de travail. »*

- *« Mise en place d'un programme d'actions gratuites : 75% statutaires, 25% contribution groupe. »*
- *« Il faut un partage équilibré de la valeur. Que le collaborateur se sente reconnu. »*

## **Les leviers RH**

Les pratiques RH les plus mentionnées par les dirigeants pour créer les conditions de l'engagement concernent la gestion des parcours et l'employabilité.

- *« On est une organisation agile, nos clients sont volatiles, et nos ressources sont volatiles, il faut qu'on leur donne la possibilité de travailler leur employabilité, de les développer, sinon ils se barrent. »*
- *« Les perspectives de parcours et de développement favorisent l'engagement*
- *Il faut aussi regarder la vie personnelle, tu viens d'avoir un enfant je ne vais pas te staffer à l'autre bout du monde, on a un comportement humain et en contrepartie un retour sur l'engagement. »*
- *« Le développement de l'activité projet et entrepreneuriale, dans cette perspective il faut valoriser les initiatives. »*
- *« Développement de la mobilité et de la gestion des carrières. »*
- *« Politique de gestion des talents. »*

La formation est également un axe fort mentionné comme une pratique RH associée au développement de l'engagement.

- *« Une politique active de formation. Pour faire en sorte que les gens évoluent, se renouvellent, sortent de leur métier traditionnel. »*
- *« En formation on n'en fait jamais assez. C'est la technique mais pas uniquement, c'est le contact client et la culture générale, la flexibilité relationnelle. Le bruit couvre le signal, et le signal on le retrouve grâce à la culture générale. »*
- *« Séminaires ou mini conventions tous les 6 mois. »*

# Les valeurs leviers de l'engagement

---

Parmi les leviers et de façon implicite, les dirigeants mettent en avant ce qui constitue pour eux des valeurs, des principes le plus souvent liés à l'histoire et à la culture de l'entreprise.

## Justice, équité

Pour les dirigeants, la notion de justice, d'équité de traitement, dépasse la problématique de la rémunération. Elle fait référence à une perception des salariés dans de nombreux domaines, guidés par un souhait d'équité et de rapport équilibré entre leurs contributions et la reconnaissance.

- *« C'est l'équité qui est vraiment réclamée. Par exemple pourquoi je ne suis pas au courant qu'il y avait tel ou tel poste qui s'est ouvert ? »*
- *« Quand tu fous dehors un « branleur » les autres gens du service sont reconnaissants. Tu t'intéresses à eux, et tu reconnais que leur travail est important, et qu'ils bossent. »*
- *« La contrepartie de je te demande beaucoup c'est aussi de reconnaître que lundi soir tu as un truc et tu veux y aller, si on n'est pas autiste on saura faire. »*
- *« Il sent que l'environnement est juste en traitement, en rémunération, etc. Lui donner un excellent niveau d'information pour qu'il se situe dans l'organisation et qu'il s'engage. »*

## Fierté

La fierté en tant que levier d'engagement porte sur deux objets de natures différentes. Le premier concerne l'entreprise, et relève plus de son image externe que des actions des collaborateurs.

- *« La marque, la fierté d'appartenance. »*
- *« Le site internet et notre développement avec la vente en ligne a apporté de la visibilité : cela a développé et renforcé la fierté d'appartenance. »*

- *« Ensuite on se fait connaître sur des médias, ça permet aussi au personnel de se rendre compte de l'image. »*

Le second est au contraire directement lié à la satisfaction du travail bien fait, des succès individuels et collectifs.

- *« Ils aiment faire des belles machines, des belles pièces, du beau travail. C'est valable dans tous les métiers. C'est quelque chose de très satisfaisant par rapport à l'image qu'on a de soi. »*
- *« Avoir des succès sur des projets différents, accumuler des petites victoires. »*
- *« On a beau dire quand on fait des résultats ça tire l'engagement vers le haut. »*

A l'inverse, les difficultés de l'entreprise, le manque de confiance dans son avenir, sont autant de freins potentiels.

- *« L'insécurité ambiante. L'inconnu est pire que le pire des connus. Dans la morosité ambiante où prévaut le repli sur soi et le cynisme il est très difficile d'avoir des salariés engagés. »*

## **Caractéristiques du travail**

La première dimension concerne l'autonomie, la responsabilisation et les moyens :

- *« On donne les moyens à chacun de réussir sa mission. »*
- *« Plus d'autonomie laissée à certains. »*
- *« Si tu as une bonne idée, tu prends l'initiative, tu fais, tu peux la faire valoir, autrement dit c'est ce comportement entrepreneur avec impact direct des actions entreprises qui génère l'engagement. »*
- *« On préfère que les gens soient libres et responsables, donc on n'a pas pris cette maladie à la mode qui est le reporting. C'est une vraie maladie. »*
- *« Donner à nos managers la capacité à se donner du temps, à rester serein sur les résultats court terme et garder la notion de temps. »*

La dimension internationale du poste est citée comme un levier d'engagement, du moins pour une partie de la population.

- *« L'autre levier c'est l'international. L'intérêt pour les jeunes c'est d'être dans une structure à taille humaine, d'évoluer à l'international, et de travailler dans un univers passion. »*

Enfin, le contenu du travail est évoqué comme source potentielle de stimulations.

- *« On est dans une entreprise où on a des situations nouvelles en permanence, chaque jour il peut se passer quelque chose de nouveau donc c'est stimulant, il y a un client qui va arriver, comment ça va se passer ? »*

A l'inverse, certaines conditions de travail heurtent parfois l'équilibre vie privée / vie professionnelle, ou font perdre la proximité managériale, et peuvent constituer des freins à l'engagement.

- *« Les freins ça peut être les particularités de nos métiers, les charges de travail, le travail le weekend, les déplacements. »*
- *« Si on est totalement incapable de voir leur vie personnelle on va se heurter à un désengagement. »*
- *« Les moyens de management à distance peuvent induire un engagement moindre parce que le côté dépersonnalisé prend le pas, on perd la proximité. Je connais des entreprises qui en reviennent du management à distance. »*
- *« Il y a beaucoup de travail à temps partiel. Certains salariés travaillent parfois ailleurs. Ce n'est pas très évident. »*

## **Culture**

La culture d'entreprise apparaît comme un élément de contexte qui influence l'engagement. L'analyse des entretiens met en évidence deux dimensions principales qui sont porteuses d'engagement. La première est liée à un mode de fonctionnement collectif, humain, de long terme, avec de l'affect.

- *« Nous sommes une entreprise familiale donc beaucoup de proximité, de relations, le personnel n'est pas un numéro. »*
- *« L'engagement est vraiment impulsé par les fondateurs et les dirigeants de l'entreprise : humains et attentifs. »*
- *« On est dans une relation durable, une forte ancienneté dans l'entreprise, avec beaucoup d'affect. »*

- *« On se considère comme une grande famille, avec un fonctionnement collectif et compréhensif : essayer de tirer les gens vers le haut, ensemble. On est sensible à l'ambiance de travail. »*
- *« C'est une entreprise à taille humaine. Un axe fort de l'entreprise c'est un dialogue social, coopératif et créatif pour faire face ensemble au challenge concurrentiel. »*
- *« On était très paternaliste et on l'est beaucoup moins, donc ça peut déstabiliser les équipes. »*

Par ailleurs, des éléments de la culture d'entreprise, telle que décrite par les dirigeants interrogés, orientent la manière de travailler et sont en cela porteurs d'engagement :

- *« Il y a aussi un esprit entrepreneurial, ça donne un stimuli d'engagement pour celui qui le voit. »*
- *« Un trait dominant de notre culture c'est l'orientation client. »*
- *« Chez nous c'est assez difficile d'être un glandeur, l'ambiance tire au professionnalisme. »*

# Les défis de l'engagement

---

A travers les verbatim recueillis, même si ce point n'était pas prédéfini dans le guide d'entretien, plusieurs propos intéressants renvoyaient à la question des défis associés au développement de l'engagement des collaborateurs. C'est pour cela que les verbatim associés sont globalement moins nombreux, mais l'analyse des idées sous-jacentes reste intéressante à faire ressortir.

## Le surengagement

Les dirigeants interrogés ne s'alarment pas d'un désengagement, mais soulignent la nécessité du développement et/ou du maintien d'un certain niveau d'engagement, en s'inquiétant souvent des risques du surengagement. Ces risques concernent en premier lieu les salariés concernés, faisant ainsi écho aux RPS.

- *« Chez nous c'est plutôt un surengagement. On est vigilant pour pouvoir canaliser les énergies de chacun. »*
- *« Il faut faire attention au fait que la culture et l'environnement de travail conduisent au surengagement. Les gens ont parfois trop tendance à prendre trop à cœur leurs objectifs. Trop d'investissement détruit l'équilibre et empêche la prise de recul. »*
- *« Il faut être conscient des risques, avancer sans compter, sans regarder, peut provoquer le burn-out. »*

## Les constats de désengagement

Les constats de désengagement sont reliés à une insuffisante transversalité, d'audace, ou encore de remise en cause des collaborateurs. Ce point renvoie directement aux analyses précédentes sur le concept d'engagement, ses indicateurs, et ses bénéfices attendus. Nous l'évoquons donc pour mémoire, sans le développer.

Dans cet esprit, certains font également le constat d'un désengagement localisé. C'est un point qui ressort de manière finalement très marginale des entretiens, et suggère l'existence de difficultés locales en lien avec les freins précédemment évoqués.

- *« On était en zone critique au niveau du groupe, donc certaines entités étaient bien mais d'autres en destruction de valeur potentiellement. »*

## **Gérer les différences : une question de management**

Dans la mesure où le management consiste précisément à gérer des différences, l'engagement s'exprime comme un défi managérial. Plusieurs entretiens évoquent les difficultés des managers face à des situations et des rapports à l'engagement qui varient très fortement d'un contexte à l'autre, d'une population de salariés à une autre.

- *« Ça dépend des métiers, des équipes ... c'est très hétérogène. »*
- *« Il faut distinguer selon les populations. Pour certains l'engagement est souvent très dépendant de la contribution. Pour d'autres ils sont plus sensibles à la reconnaissance de leurs pairs, au changement de titre, à plus de visibilité. »*
- *« Nous devons être prudents sur l'analyse des perceptions et attentes des différentes populations afin d'y apporter des solutions, des pistes de progrès qui ont du sens pour eux. »*
- *« Les cadres ont besoin de plus d'information sur le groupe, l'international, la division, et les employés sur le site ont plus besoin d'information sur le site, la division, le local. »*
- *« Il faut distinguer selon les métiers. Pour un manutentionnaire, c'est celui qui fait une réserve sur une palette non conforme. Pour un commercial, c'est celui qui sait négocier le bon tarif. »*
- *« Il faut donner l'étincelle de valeur ajoutée qui valorise l'action de chacun. Mais c'est un peu ma vision usine, après au siège tu as des demandes de mobilité internationale mais ce n'est pas le cas dans mes équipes, quitter la Mayenne, tu n'y penses pas ! »*
- *« Le désengagement ce sont des cas particuliers, donc à traiter de manière particulière. »*
- *« L'engagement est lié aussi à l'interface avec l'extérieur. Ceux là sont dynamisés en permanence par les demandes des clients. Donc là il y a une grosse différence. »*

Les différences portent également sur les nouvelles générations, ou plus précisément sur l'intergénérationnel.

- « *Les nouvelles générations ont d'autres attentes, sont impliquées différemment, vers plus d'équilibre vie professionnelle - vie perso. Les managers peuvent être démunis.*<sup>3</sup> »
- « *C'est une mutation sociale, il est nécessaire de faire évoluer les modes de management.* »

Enfin, la culture (au sens large : entreprise, pays, etc.) est un élément de contexte structurant des différences constatées, tout comme le marché de l'emploi.

- « *C'est culturel. Dans la fusion on l'a bien vu : les gens de XXX avaient comme comportement de dire nous avons à cœur de résoudre les problèmes, tous les problèmes. Du côté de chez XXX les gens étaient plus soucieux de leur rôle et responsabilité et de ne pas aller au-delà de leur fonction.* »
- « *Il y a des divisions différentes, et la valeur culturelle suivant les pays. Par exemple à Brest les gens savent mieux qu'à Lyon qu'il est important d'être engagé parce qu'il est plus difficile d'avoir un bon job à Brest qu'à Lyon.* »

Parce que l'engagement renvoie à des situations très diverses au sein d'une même entreprise, les différents exemples de différences suggèrent que le défi managérial évoqué (gérer les différences) renvoie à la question précédemment évoquée du collectif. Comment passer de l'engagement individuel au projet et au sens collectif ? On peut également s'interroger sur la pérennité de l'engagement des collaborateurs. Au-delà de la mesure d'un taux moyen d'engagement, quelles sont les évolutions du niveau d'engagement chaque collaborateur, ou de populations données ?

## **Reconnaître l'engagement**

Le contexte économique rend difficile la reconnaissance financière de l'engagement. Les dirigeants interrogés soulèvent donc un défi lié aux limites des formes de reconnaissance symboliques dans un contexte financier plus contraint.

- « *Difficile de récompenser de façon financière ... pas toujours facile de bien reconnaître ceux qui dépassent.* »
- « *La situation économique est tendue, on ne peut pas agir sur les salaires ou les promotions.* »
- « *Le problème ce sont les moyens de les reconnaître.* »
- « *La reconnaissance managériale, relationnelle, gratuite, ne suffit plus.* »

## Liens engagement et enjeux business

Lorsqu'en fin d'entretien la question était posée du lien entre l'engagement et les enjeux business, les réponses étaient très orientées sur la performance individuelle et collective par l'engagement. Les enjeux de croissance et financiers apparaissent comme une évidence.

- « *Si nos salariés sont engagés, ils seront plus efficaces, plus performants et donc notre entreprise pourra continuer de développer sa croissance, sa différence.* »
- « *Dans les activités d'hôtellerie et de service il y a une corrélation directe entre l'engagement et l'augmentation du taux de marge. Un engagement des salariés en termes de qualité de service et de contact client vous développe votre CA.* »
- « *L'engagement est important pour les ventes croisées qui est un des leviers de croissance du CA : plus d'implication et de collectif permettent de développer un client sur toutes les offres.* »
- « *On observe une corrélation forte entre le taux d'engagement et les résultats des BU.* »
- « *L'engagement des salariés on le retrouve directement dans le compte de résultat, c'est parce que les salariés sont soucieux de progresser et de gagner des matchs qu'on s'en sort.* »
- « *80% des coûts directs sont des coûts salariaux, donc l'engagement est essentiel. Un poste sur une machine outil il y a quand même la machine outil qui délivre une performance, un salarié qui produit intellectuellement une prestation il n'a pas de machine outil, on est très attentif.* »

L'impact perçu de l'engagement n'est pas seulement relié à la performance individuelle ou collective mais renvoie aussi à des questions de positionnement à travers la qualité du travail et l'innovation :

- « *Pour innover, c'est-à-dire fusionner les équipes et mettre en place les synergies, nous avons besoin de l'adhésion et de l'implication des équipes.* »
- « *Nous sommes une société de services à la personne : la qualité de nos prestations ne se fait que sur la qualité de service, de professionnalisme, d'engagement de nos équipes et collaborateurs.* »
- « *L'engagement permet de dépasser nos objectifs et d'avoir une bonne qualité de service.* »

- *« L'engagement c'est de l'énergie pour des nouveaux produits, des nouveaux business. »*

La réussite d'un enjeu de réorganisation est également lié à l'engagement : la réorganisation est une cause possible de désengagement, et l'engagement autour de la réorganisation est une condition de sa réussite.

- *« Notre capacité en tant qu'équipe dirigeante à embarquer fera le succès du projet de l'entreprise. »*
- *« Si les enjeux business deviennent les enjeux des collaborateurs alors ce sera gagné. »*
- *« C'est un cercle vertueux : les collaborateurs engagés s'approprient les objectifs, se sentent responsables, et augmentent leur contribution. »*
- *« L'engagement est une des 4 priorités stratégiques RH pour notre projet 2020*
- *« Comprendre la stratégie, les enjeux, accepter les exigences et les changements : c'est la condition du succès de l'entreprise. »*
- *« Le fait d'associer dans ce projet un nombre important de collaborateurs a été un facteur d'engagement indéniable. Même si le projet a pu paraître long et compliqué les résultats sont là. »*

*L'engagement est important pour la capacité qu'il suscite à penser demain : je me projette, j'ai envie de mon quotidien.*

# *Clarifier les concepts pour mieux guider les actions sur l'engagement*

---

## ***Des leviers aux comportements***

La représentation des dirigeants porte en fait, comme nous l'avons vu, sur la traduction comportementale de l'engagement. Il s'agit principalement d'une question de contribution et d'adhésion. La question des leviers et freins de l'engagement devient donc : pourquoi les collaborateurs contribuent et/ou adhèrent ?

En posant la question de cette manière, il y a plusieurs explications potentielles, plusieurs grilles de lectures, qui permettent d'enrichir la vision recueillie des dirigeants interviewés. Par exemple, la notion de la motivation n'était pas abordée spontanément dans les entretiens, et la distinction avec l'engagement pas très claire. De même, la notion de « fit » n'a pas émergé des entretiens, mais elle constitue une clé de compréhension intéressante et complémentaire.

Nous mettons ici l'accent sur quatre concepts, quatre grilles de lecture des traductions comportementales de l'engagement, en prenant comme exemple la contribution dans son travail : je contribue plus :

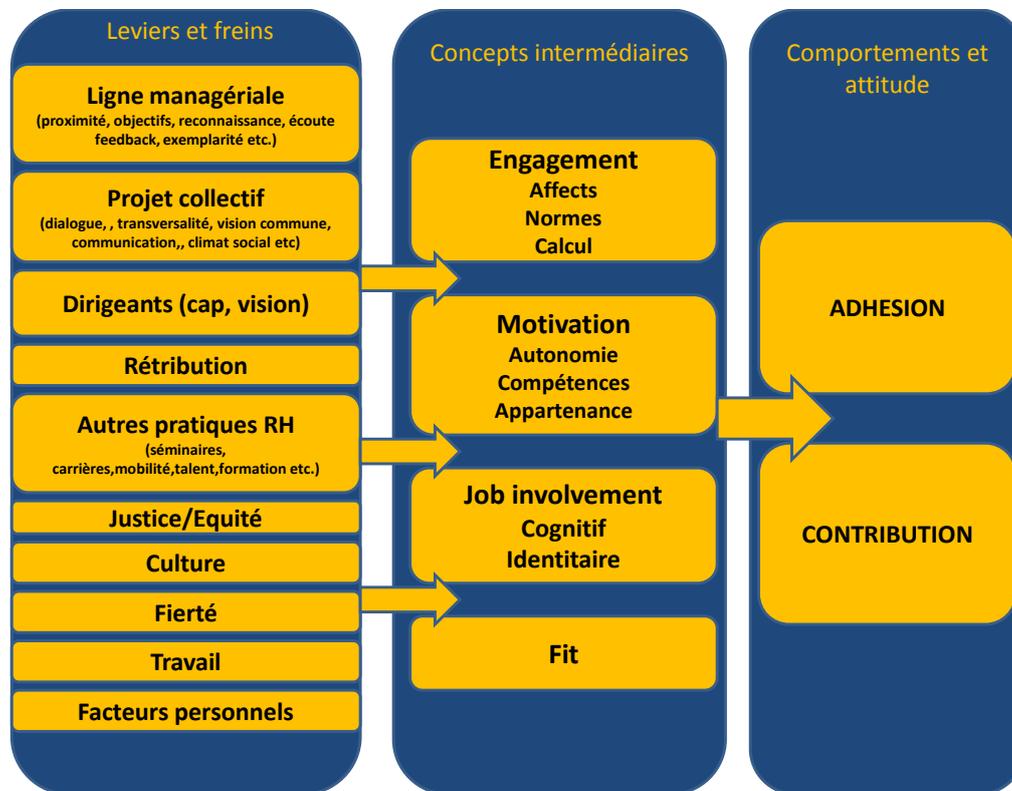
- 1/ parce que je suis engagé (au sens de Allen & Meyer, 1990)
- 2/ parce que je suis motivé<sup>2</sup>
- 3/ parce que le travail compte dans ma vie (« job involvement »)
- 4/ parce que ce travail me correspond (« fit »).

Dès lors, la relation entre les leviers et le comportement se comprend grâce à des concepts intermédiaires, qui permettent de mieux comprendre pourquoi l'individu adhère

---

<sup>2</sup> Sans entrer dans les approfondissements théoriques, le concept de motivation est abordé ici selon la « self détermination theory » (Deci et Ryan, 1985, 1991, 1999) qui permet d'affiner et de dépasser la simple distinction entre motivation intrinsèque et extrinsèque.

et contribue à l'entreprise. Le schéma ci-dessous met en évidence l'utilisation de concepts intermédiaires – les mécanismes – entre les leviers et le comportement.



**Les concepts intermédiaires nous permettent de mieux comprendre les mécanismes entre les leviers et les comportements. Ainsi, l'adhésion à l'entreprise et la contribution au projet collectif peuvent venir de différents mécanismes :**

- **L'engagement affectif du salarié (avec son entreprise ou son métier)**
- **L'engagement normatif, où le salarié perçoit une obligation de faire**
- **L'engagement calculé, où l'individu évalue les rétributions de ses efforts**
- **La motivation de l'individu de par son degré d'autonomie, son sentiment de compétences et son sentiment d'appartenance au groupe**
- **L'implication cognitive, qui définit à quel degré le travail est important pour le salarié**
- **L'implication identitaire, qui définit à quel degré le salarié s'identifie à son travail ou son entreprise**
- **L'adéquation entre le salarié et le travail à effectuer (ou l'entreprise avec par exemple la notion de culture d'entreprise)**

## *Vers des configurations types de salariés*

Pour aller plus loin, il nous semble intéressant de constater que les mécanismes (concepts intermédiaires) ne sont pas mutuellement exclusifs et peuvent se combiner afin de donner des configurations typiques. A grands traits nous pouvons proposer cette taxonomie (non exhaustive) à partir des entretiens réalisés :

- **L'opportuniste**: il vise à obtenir une meilleure rétribution pour son comportement 'engagé'. Il ne s'identifie pas forcément à l'entreprise et choisit ses comportements en fonction de l'évaluation positive qui pourra en être faite et des rétributions offertes (salaire, carrière, employabilité, ...). L'adéquation entre ses compétences et son travail est primordiale.
- **Le missionnaire**: il s'engage parce qu'il adhère à sa mission. Son sentiment d'appartenance est fort. Cependant, les objets de son engagement peuvent être divers (ex : entreprise, métier, ...) voire en conflit.
- **Le professionnel** : il s'implique dans son travail car il s'identifie à son métier. Il est sensible au travail bien réalisé et développe une relation affective avec le résultat de son travail (qu'il auto-évalue le plus souvent).
- **Le prisonnier** : il s'implique dans son travail parce qu'il pense le devoir. Ce sentiment de devoir peut être lié à ses valeurs, à l'importance qu'il accorde au travail en général, et/ou au besoin d'un emploi. Son implication élevée est alors un moyen de conserver son emploi.
- **L'hédoniste** : il adhère à certains aspects de son travail et s'implique de façon ponctuelle, sélective, sur certains projets qui lui correspondent.
- **L'affectif** : il s'engage parce qu'il aime ce qu'il fait et/ou son entreprise. Cet engagement reste fragile, porté notamment par les contours de l'emploi et la ligne managériale.

On peut ainsi positionner les différents leviers et freins qui sont ressortis des entretiens dans ce schéma. Sans tous les reprendre, les exemples suivants illustrent l'intérêt du schéma proposé. En particulier, il apparaît clairement que les différents leviers et freins

identifiés ne jouent pas sur les mêmes logiques, et n'auront pas la même efficacité selon la typologie proposée des salariés engagés.

- **Rétribution** : La rétribution peut inciter à contribuer plus avec par exemple ses formes variables : je contribue plus pour obtenir une prime ou une promotion. Ce levier développe l'engagement calculé, et marchera d'autant mieux pour les salariés engagés « opportunistes ».
- **Autres pratiques RH** : La carrière est un autre exemple de pratique RH pouvant inciter à contribuer plus. Il y a également une part de calcul, mais le fait de pouvoir se projeter dans un autre poste est motivant car il joue sur le sentiment de compétences. Ce levier sera d'autant plus efficace auprès des salariés engagés « opportunistes » et « professionnels ».
- **Culture** : La culture peut être source d'adhésion dans la mesure où il y a un « fit » avec la personnalité, les valeurs de l'individu. De même, la culture peut développer une forte contribution des collaborateurs parce qu'elle véhicule un certain nombre de valeurs et d'obligations liées à la relation client par exemple. Les salariés engagés « missionnaires » et « hédonistes ».
- **Management** : Le rôle du management est très largement cité, à la fois comme levier et frein. Il intervient en effet de façon transverse sur tous les aspects du schéma (affect, relais de culture et développement de normes, fixation d'objectifs, etc.) et a donc un impact marqué.

# Conclusion, l'engagement, un curseur entre des pôles opposés

Au final, ce qui ressort de cette première étude c'est que les dirigeants se situent toujours entre deux pôles : Individuel/collectif, Mesures uniformes/Mesures multiforme etc.

<b>PROJET INDIVIDUEL</b>	<b>PROJET COLLECTIF</b>
Un salarié engagé adhérent individuellement aux objectifs	Construire et associer des collaborateurs au projet de l'entreprise
<b>MESURE UNIFORME</b>	<b>MESURE MULTIFORME</b>
Evaluation : source de la mesure de l'engagement individuel	Les baromètres : mesurer un niveau d'engagement global
<b>MESURE INFORMELLE</b>	<b>MESURE FORMELLE</b>
Les signaux faibles et leur lien causal avec l'engagement	Outils formalisés de type baromètre social ou baromètre de l'engagement
<b>MESURE MONETAIRE</b>	<b>MESURE NON MONETAIRE</b>
Engagement calculé	Activation des autres ressorts de l'engagement
<b>DESENGAGEMENT</b>	<b>BURN OUT</b>
Manque professionnel	Risque majeur pour les salariés. Toxicité de l'engagement

Derrière ces polarités, la question clef est celle-ci: qu'est-ce qui favorise la contribution et l'adhésion des collaborateurs ? Dans l'esprit des dirigeants, ce qui est appelé engagement en est la traduction comportementale. Il y a plusieurs déterminants de ces comportements qui sont de nature différente, et donc plusieurs grilles de lecture possibles, parmi lesquelles l'engagement (au sens de Allen & Meyer, 1990), la motivation, le « fit », et les aspects cognitifs ou identitaires.

Au croisement de ces logiques, on peut proposer une taxonomie des salariés engagés : l'opportuniste, le missionnaire, le professionnel, le prisonnier, l'hédoniste, et l'affectif. Ce

sont autant de catégories pertinentes permettant d'affiner les diagnostics et de cibler les politiques RH et management.

Les leviers et freins identifiés par les dirigeants ne sont pas un ensemble uniforme de manettes d'action possibles. Il s'agit de leviers qui, selon leur type et la façon dont ils sont mis en œuvre, jouent sur des ressorts différents pour susciter les comportements souhaités. Ces différents leviers et freins n'auront donc pas le même impact selon la typologie des formes d'engagement des salariés (opportuniste, missionnaire, professionnel, prisonnier, hédoniste, affectif).

Les enquêtes, baromètres, et autres mesures sont souvent en décalage par rapport à la représentation mise en évidence ici de l'engagement par les dirigeants, et sont très hétérogènes. Cela rend difficile non seulement le benchmark, mais également les diagnostics internes.

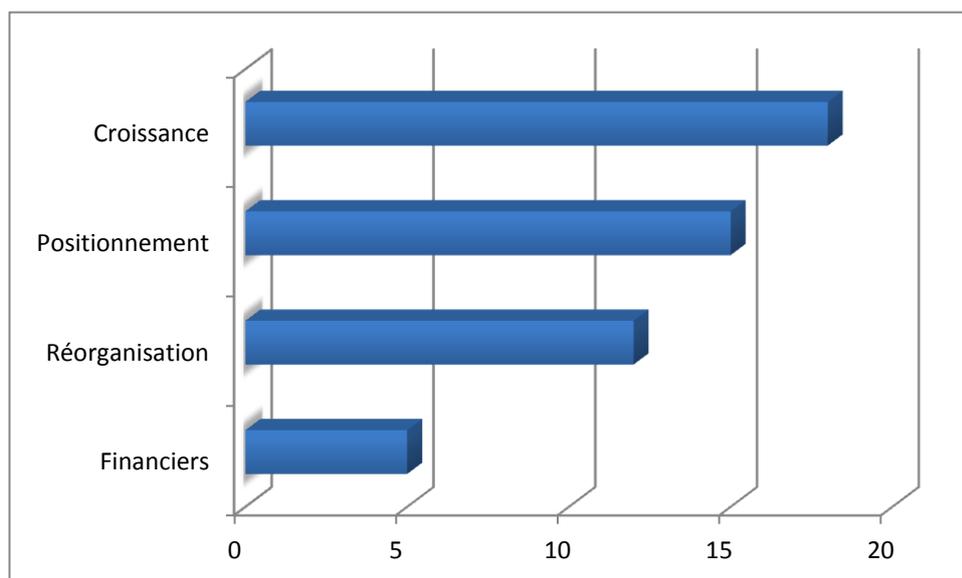
Pour améliorer les diagnostics, il faudrait donc partir de mesures plus en phase avec les traductions comportementales, avoir une approche plus ouverte sur les ressorts de nature très différentes de ces comportements souhaités, et des méthodologies qui ne se limitent pas à des questionnaires auto administrés qui sont certes pertinents sur certains points mais le déclaratif est forcément biaisé pour mesurer l'engagement au sens où les dirigeants le conçoivent.

# Annexe 1 : Enjeux business des entreprises interrogées

---

## Fréquence de citation

Les principaux enjeux business évoqués par les dirigeants interrogés s'articulaient autour des questions de croissance, de positionnement, et de réorganisation. Bien entendu, les enjeux financiers étaient à la fois évoqués de manière spécifique, et de manière implicite derrière les autres enjeux mentionnés.



## Engagement et enjeux de croissance et financiers

Plusieurs facettes de l'enjeu de croissance sont mises en évidence dans les entretiens.

La première concerne simplement des objectifs de CA :

- « Développer le CA à 10 Millions d'euros dans 3 ans. »
- « Ces dernières années nous avons eu plus de clients perdus que de clients gagnés. Nous n'avons pas été à la hauteur des attentes des clients. »

- *« C'est maintenir la croissance car elle permet dans notre modèle économique de maintenir la marge sur les personnes qu'on embauche et qui sont bien moins chères que les seniors, donc maintenir ce modèle là c'est important. »*

Par ailleurs, des enjeux de taille, de leadership sur le marché, sont associés à l'enjeu de croissance :

- *« En gros les enjeux business c'est les parts de marché, le renforcement de nos positions, c'est assez compliqué mais notre ambition est claire : devenir n°1 de XXX dans le monde. »*
- *« L'enjeu c'est de garder une position de leader sur le marché. »*
- *« Prendre une taille critique. »*

L'international tient également une place particulière dans les enjeux de croissance :

- *« Pour le futur, de nouveaux pays s'industrialisent donc il faudra une présence en Afrique et en Inde, donc là où il y a de la croissance démographique et des classes moyennes qui vont se développer. »*

Les enjeux financiers sont ne spécifiquement évoqués que dans certains entretiens, mais présents en sous-jacents à travers les précédents enjeux évoqués.

- *« Ne pas dégrader sa marge. »*
- *« Etre un groupe plus efficace et plus performant. »*
- *« Rentabiliser l'investissement d'acquisition. »*
- *« Maîtriser les coûts d'exploitation. »*
- *« Améliorer la compétitivité. »*

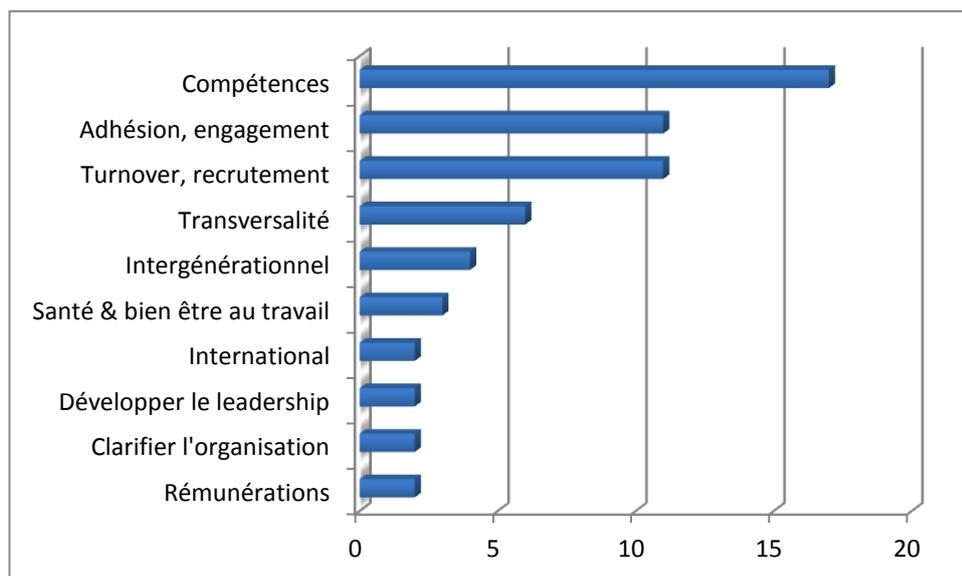
## Annexe 2 : Enjeux RH / Management des entreprises interrogées

### Fréquence de citation

Le graphique ci-dessous ne prend en compte que les thématiques citées au moins 2 fois.

C'est la question des compétences, en particulier de leur développement et de leur évolution, qui est au cœur des priorités RH des personnes interrogées. Concernant l'engagement, le thème est le deuxième le plus spontanément cité, mais ce résultat doit s'interpréter avec précaution puisque les personnes interviewées étaient au courant de l'objet de l'entretien.

#### Principales priorités RH / management évoquées



Les autres priorités évoquées concernent l'absentéisme, la rapidité des décisions, la culture, le développement d'une politique RH, et la gestion des relations à distance.

### Compétences

Les compétences constituent une priorité RH largement partagée. Elle s'inscrit bien entendu dans l'accompagnement de l'évolution des métiers, et parfois dans un accord GPEC.

- « *Des nouveaux métiers se créent. Des métiers évoluent.* »
- « *On est également sur un accord GPEC qu'on est en train de formaliser, il y a déjà beaucoup de mesures mais on ne les a pas intégrées encore dans l'accord, on parle beaucoup aussi d'adaptation au travail.* »
- « *On a réaffirmé la dimension acquisition de compétences, c'est un des axes RH. Tout le monde doit être en position d'acquérir des connaissances et des compétences.* »
- « *Montée en compétences sur nos nouveaux métiers.* »

Les priorités RH en matière de formation s'expriment également clairement vis-à-vis du management.

- « *Monter en compétence le middle management pour que le dirigeant puisse se dégager de l'opérationnel et s'occuper de la stratégie.* »
- « *Fonder une culture managériale, professionnaliser le management.* »
- « *Après il y a la génération Y et un management qui n'évolue pas assez vite. Un management qui doit s'adapter aux enjeux de marché, d'équipes, de RH.* »
- « *Evolution du rôle du manager pour entraîner des équipes à qui on demande beaucoup plus.* »

## **Adhésion, engagement**

L'engagement est la deuxième priorité la plus citée avec les questions de recrutement, même si cela doit être pris avec précaution puisque les personnes interrogées connaissent le thème de l'interview. En tant que priorité RH / managériale, l'engagement s'exprime assez clairement et simplement : il s'agit de faire adhérer les collaborateurs au projet de l'entreprise.

- « *C'est une entreprise familiale et la dimension familiale fait partie des gènes de l'entreprise : il y a une volonté que le personnel se sente bien, qu'il adhère à la politique de l'entreprise.* »
- « *Construire un projet motivant pour embarquer les collaborateurs.* »
- « *Fédérer les équipes autour de ces rapprochements et du projet d'entreprise.* »
- « *Susciter l'adhésion des collaborateurs.* »

- « Fort enjeu de redonner un sens collectif. »
- « Aligner les managers et les équipes. »

Cela peut également bien entendu être relié à d'autres enjeux RH comme la mobilité :

- « Combattre l'inertie en matière de mobilité. »

## **Turnover, recrutement**

La fidélisation des talents est la priorité la plus souvent évoquée :

- « Comme tout le monde, la rétention des talents, autrement qu'avec la rémunération. »
- « Beaucoup de turnover sur le personnel de proximité, les gardiens. »
- « C'est une nouvelle population avec un équilibre, ça c'est très contemporain il faut intégrer ça si on veut intégrer et garder nos talents. En même temps tout le monde est conscient que le marché est ce qu'il est donc il faut relativiser. »
- « Développer la rétention de personnes clés. »
- « Fidéliser des ressources pour contenir un développement du turnover. »

Les questions d'attractivité et de marque employeur sont également présentes, notamment dans des métiers ou géographies difficiles.

- « La recherche de talents dans les géographies difficiles par exemple, ça c'est une vraie problématique au niveau groupe. Tu veux monter une filiale en Iran ce n'est pas si simple que ça de faire le staffing qui va bien pour le DAF ou le responsable de la production. »
- « On cherche à avoir des cotations de type best place to work. »
- « On est reconnu pour bien former les gens. Donc l'idée c'était de vendre ça dans notre marque employeur. »

## **Transversalité**

La transversalité se révèle une priorité RH avec des facettes distinctes mais liées. La première est de faire émerger une conscience et un raisonnement au niveau du groupe.

- « Passer d'un style « fédération de PME » à un groupe. Raisonner groupe vs. Local. »

- *« L'idée était de créer des fonctions Corporate, mais alors Lean. L'idée était aussi de jouer la fertilisation croisée, de capitaliser les bonnes pratiques des différents DRH. »*

En dehors des aspects Corporate, il s'agit de développer la coopération, le partage, l'innovation.

- *« Les chapelles se sont développées en interne. Manque de partage, de vision, d'ambitions communes. »*
- *« Le fait d'animer une communauté RH ça donnait un peu de matriciel, donc au moins des pratiques et des normes communes. »*
- *« Management en silo, à l'ancienne, top down, paternaliste, on veut aller vers plus de transversal, de collaboratif. »*
- *« Hiérarchie courte et réactive : fonctionnement transversal. »*
- *« Les autres enjeux RH c'est la créativité, la communication, et d'être coopératif. Une idée n'appartient à personne, ce qui compte c'est le résultat. »*

## **Intergénérationnel**

Plus que la génération Y, c'est l'intergénérationnel qui émerge comme priorité RH. En particulier la transmission des savoir-faire :

- *« Pas mal de gens partent à la retraite. Donc notre challenge RH c'est de transmettre les expertises, l'ADN de l'entreprise aux plus jeunes parce qu'on n'apprend pas nos métiers en 6 mois, il faut une fidélisation de 5 ou 10 ans minimum. »*

En lien avec l'engagement, la question de l'intergénérationnel apparaît dans le rapport à la hiérarchie, au travail, à l'entreprise ...

- *« Intégrer des jeunes au niveau de la production. »*
- *« Je travaille depuis 25 ans et je constate à quel point la notion de l'engagement a évolué. On n'aurait jamais envisagé de contredire la hiérarchie. Aujourd'hui on ne voit plus en elle le modèle à suivre, elle ne fait plus rêver les collaborateurs. A mon avis c'est générationnel, également pour les seniors mais parce qu'ils sont désabusés. Les gens veulent comprendre pourquoi ils font les choses et ça c'est plutôt pas mal. »*