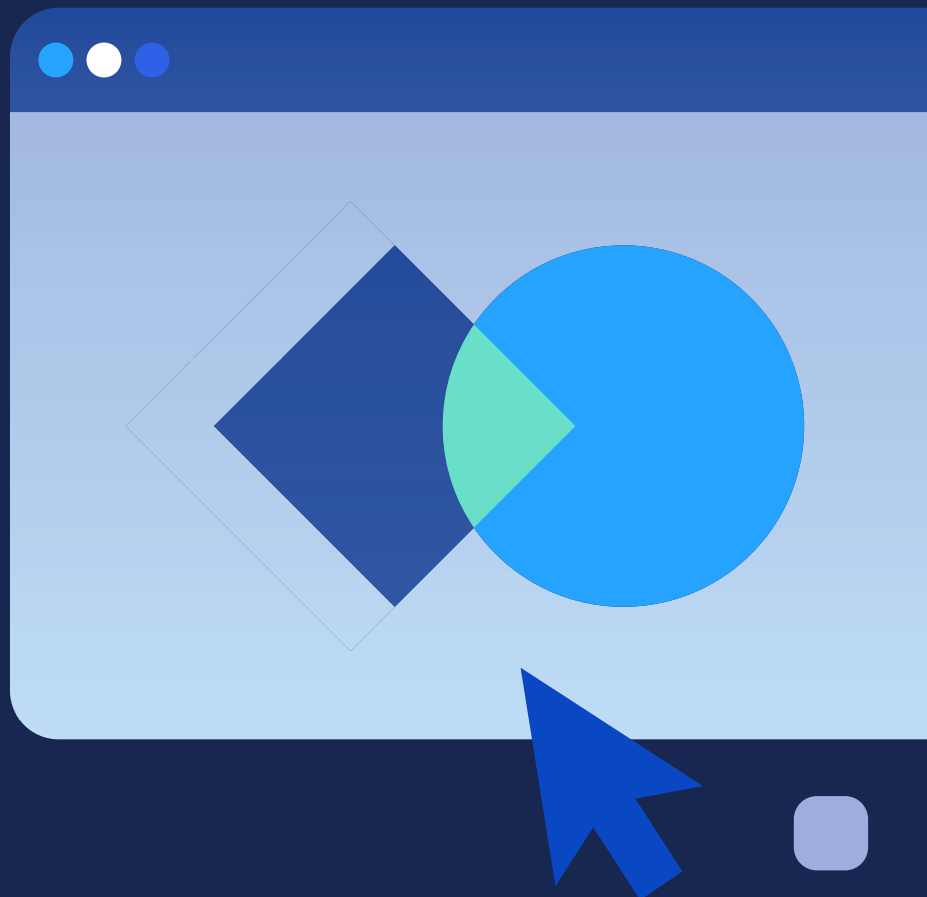




L'engagement

Concept dépassé ?
Enjeu majeur à préserver ?

Études - Conseils - Témoignages



L'ÉDITO

Engagement au travail... Mais de quoi parle-t-on exactement ?

Nous sommes presque tous d'accord pour dire que l'engagement, c'est important, que les entreprises ont besoin de l'engagement de leurs collaborateurs, que la performance repose le plus souvent sur le dépassement des contributions de chacun.

Pourtant, les discours sur l'engagement aujourd'hui ne sont pas si clairs, et les leviers d'action potentiels si bien partagés. Et d'abord parce que le mot lui-même ne semble pas faire l'objet d'une définition précise et consensuelle...

Quand on parle d'engagement, parle-t-on plutôt d'engagement comportemental ou d'engagement organisationnel ? Dans un rapport à la tâche ou à la relation ? Est-ce ainsi plutôt une question de contextes, de motivations intrinsèques, d'autonomie, de confiance, d'implication, de liens, d'autorité, d'attachement... ?

C'est donc pour clarifier ce sujet clé du management que nous avons choisi de vous proposer ce Livre Blanc.

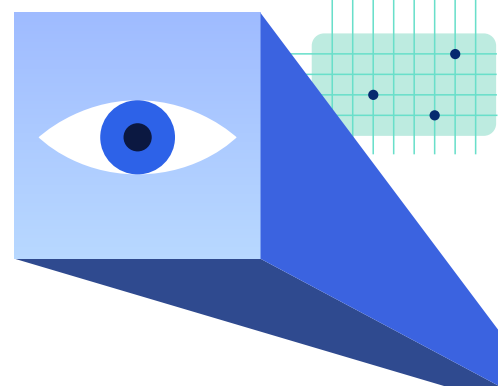
Comme à notre habitude, nous avons ainsi interrogé des consultants, des experts, des professionnels, fait parler des chiffres et multiplié les témoignages pour vous livrer un panorama construit de la question aujourd'hui... et de ses réponses possibles.

Parce que nous croyons à l'importance de l'engagement, et à celle de concepts bien définis.

Très bonne lecture à toutes et à tous !
Sincèrement



Dominique DUQUESNOY
Directeur Général,
PerformanSe



SOMMAIRE

01. Introduction

Peut-on encore parler d'engagement aujourd'hui ? P°5

02. Analyse

Manque d'engagement, « quiet quitting », « acting your wage »... Fatalité, nouvelles habitudes... ou manque de sens au travail ? P°9

03. Regards d'experts

- **L'engagement ? Un enjeu économique majeur pour les organisations ! P°14**
Christian Vandenberghe, HEC Montréal
- **L'engagement ? Un levier de comportement subtil... P°17**
Daniel Priolo, Université Paul Valéry
- **L'engagement : Une variable clé de la performance. P°19**
Francesca Murdocco, PerformanSe
- **... Et si on questionnait la notion d'engagement ? P°23**
Emmanuelle Joseph-Dailly, Julhiet Sterwen

04. Témoignages de professionnels

- **Offrir une expérience collaborateur de grande qualité. P°26**
David Gautron, Julhiet Sterwen
- **Prendre soin des équipes, cultiver l'engagement, susciter la performance... P°29**
Marc-Henri Bernard, Remy Cointreau
- **Bougeons les lignes, innovons et soyons tous acteurs du changement... P°31**
Cécile Vallienne, La Banque Postale
- **Faire le choix de la fidélité ! P°33**
Kevin Bourgeois, Supermood

05. Synthèse

12 manières efficaces de créer de l'engagement ! P°36

06. Conclusion

L'engagement demande plus de liens, plus d'affects, plus de sens ! P°39

« Parce qu'une
collaboration sans
engagement, sans lien,
sans attachement, n'est
qu'utilitarisme réciproque.

Dominique Duquesnoy,
Directeur Général PerformanSe

Introduction

**Peut-on encore parler
d'engagement aujourd'hui ?**

01.

Peut-on encore parler d'engagement aujourd'hui ?

L'engagement des collaborateurs au travail dans les organisations pose aujourd'hui de vraies questions. Qu'en est-il en effet dans un monde qui se veut ouvert, hybride et flexible ? De quoi parle-t-on en réalité ? L'engagement est-il encore nécessaire ? Possible ? Souhaitable ? Accessible ? Faut-il déployer de nouveaux moyens pour s'en assurer ? Et si oui, comment ?

Une étymologie « dépassée » ?

Etymologiquement, le mot « engagement » renvoie à l'idée de « mise en gage ». Historiquement, « s'engager » c'est ainsi d'abord s'engager dans l'armée, renoncer à sa liberté au profit de l'organisation. Le mot – très fort – exprime donc une idée d'enfermement durable... qui n'est clairement plus dans l'air du temps.

Dans un monde ouvert, soucieux de fluidité, de liberté, de flexibilité, l'engagement pourrait constituer ainsi un enjeu sans lendemain. Si l'idéal contemporain est celui d'une « vie liquide » en effet - pour reprendre l'expression du sociologue Zygmunt Baumann - pourquoi penser encore le travail en termes de dépassement de soi ou d'appartenance durable ? L'engagement serait-il ainsi un concept dépassé ?

Un concept disputé...

Autre difficulté, le mot lui-même peut désigner pour chacun des vérités très différentes. Dans les pages qui suivent, nos experts livrent ainsi leurs réflexions sur la définition même du concept. Selon les auteurs, l'engagement peut ainsi désigner :

- Plutôt un engagement à la tâche, une capacité à se consacrer pleinement à son travail, un état

psychologique positif (cf. Francesca Murdocco, page 19),

- Plutôt un engagement comportemental, une capacité à adhérer à un comportement cible selon un processus largement contextuel (cf. Daniel Priolo, page 17),

- Plutôt un engagement organisationnel, la capacité à développer un lien psychique fort à l'organisation (cf. Christian Vandenberghe, page 14).

Parler ensemble d'engagement, c'est donc d'abord acter d'une définition.

Un enjeu d'actualité !

Pourtant, envers et malgré tout, on parle toujours beaucoup d'engagement dans les organisations. Parce que le sujet demeure crucial en termes d'efficacité collective ? Ou parce que justement il ne va plus de soi ?

A des professionnels des ressources humaines, chez nos clients, comme à des associés du groupe Julhiet Sterwen, nous avons donc demandé de nous parler en quelques mots de leur vision de l'engagement. A tous, nous avons ainsi posé la même question : « selon vous, pourquoi parlez-vous autant d'engagement aujourd'hui dans les organisations ? ». Les réponses sont à l'image du concept : ouvertes, impliquées, différentes, formulées avec conviction... ou pas.

Entre implication et scepticisme, entre doutes et optimisme, l'engagement reste clairement un sujet d'actualité fort. Et pour beaucoup un impératif, une nécessité à préserver pour des raisons de sens collectif et d'efficacité.

Et vous, qu'en pensez-vous ?

Regards croisés

Pourquoi parle-t-on autant d'engagement dans les organisations ?

« Parce qu'il y a peut-être plus de désengagement qu'avant... et que ça questionne les dirigeants ! Les collaborateurs aujourd'hui ont besoin d'adhérer pleinement aux valeurs et à la mission de l'entreprise (qui doit faire sens pour eux) pour se mobiliser dans leur job. Et pour adhérer et s'engager, ils ont surtout besoin de sentir que ces valeurs sont incarnées à tous les niveaux de la ligne managériale mais aussi que leur travail est reconnu à sa juste valeur. Sans cela, il y a désengagement. »

Magali Simounet - RTE

« Parce que c'est un enjeu crucial pour elles. Dans un monde qui se transforme de plus en plus vite, développer l'engagement des salariés est déterminant. La question est de savoir quels sont les moyens et les besoins des collaborateurs pour se sentir engagés ? du sens ? de la confiance ? de l'autonomie ? de l'écoute ? de la cohérence ou juste de la reconnaissance ? Le changement de perception et de rapport au travail rend la réponse difficile, une réponse sûrement à personnaliser en fonction des critères d'engagement des salariés. Néanmoins, travailler sur ces leviers semble essentiel pour renforcer les liens du salarié avec l'entreprise et développer son engagement au service d'une culture singulière, de l'épanouissement et bien sûr de la performance »

Emmanuel Trotin - BPCE

« Parce qu'il y a la conjonction d'une perte de sens au travail et d'une vitesse de transformation importante : comprendre moins bien ce qui se passe et avoir l'impression d'être un peu moins bien traité. »

Luc Tardieu - Julhiet Sterwen

« Parce qu'aucun développement durable ne peut s'envisager sans des collaboratrices et des collaborateurs alignés sur une vision, convaincus de son utilité, pleinement conscients de leurs rôles individuel et collectif dans la réussite du projet, résolument motivés à jouer ce rôle pour relever le challenge avec fierté. »

Marc Sabatier - Julhiet Sterwen

« Parce que les organisations ont besoin de créer des liens durables avec leurs salariés, et parce que la notion d'engagement est attractive. Elle rime avec activités intéressantes, mobilisation de ses compétences et de ses forces pour le salarié. »

Laure Livrozet - Orange

« Parce que l'hybridation a redistribué les cartes. Ne faudrait-il pas finalement réhabiliter la notion de confiance à celle d'engagement ? »

Julien Lever - Julhiet Sterwen

« Parce que c'est la thématique du moment : il y a eu l'ère du progrès, puis celle de l'innovation et maintenant il est question de l'engagement. L'objectif est de s'assurer qu'il y ait un équilibre entre les attentes des collaborateurs et celles de l'entreprise. »

Eric Muther - BPCE

« Parce qu'avec les nouveaux modes de travail (télétravail, travail à distance), le sacrosaint présentéisme, souvent synonyme d'engagement, est mis à mal. Comment mesurer l'engagement ? Et si l'enjeu des organisations était de passer d'un engagement individuel à un engagement collectif qui laisserait du temps pour le partage, l'accompagnement, l'intelligence collective, qui prônerait le faire confiance, déléguer et responsabiliser ? »

Dominique Sudre-Montoya - RTE

« Parce que les motivations des salariés évoluent, que leur représentation du travail aussi et qu'il faut encore davantage revenir sur le sens au travail, les réalisations collectives et individuelles, le pouvoir d'agir... Les leviers qui vont permettre au collectif et aux individus de se reconnaître dans leur organisation et se réaliser. »

Caroline Comte - Pôle Emploi

« C'est la conséquence de la relation de confiance et de la dimension « qualité de vie au travail » impulsées par l'employeur. »

Thierry Bouillon - Pôle Emploi

« L'engagement est un élément clé afin de permettre aux collaborateurs d'être conscients de leur utilité et de leur impact dans la performance collective de LEUR entreprise. Le terme d'engagement est le symbole de l'évolution managériale que nous connaissons actuellement, la première significative depuis la taylorisation du travail. »

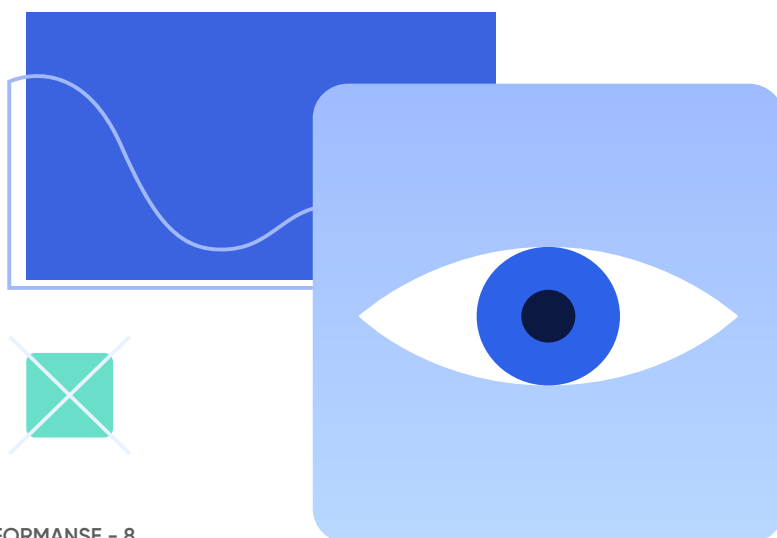
Gaël de Cagny - Médiamétrie

« Parce que les organisations ont enfin compris que l'engagement était gage de performance. »

Marc-Henri Bernard - Rémy Cointreau

« Parce que l'engagement révèle l'ADN de l'organisation, ce pour quoi les salariés veulent s'investir et travailler dans cette organisation. »

Florence Mathon Dit Richard - Direction Générale des Finances Publiques



Analysis

L'engagement : Concept dépassé ? Enjeu majeur à préserver ?

**Manque d'engagement, quiet
quitting, acting your wage...
Fatalité, nouvelles habitudes...
ou manque de sens au travail ?**

02.

Manque d'engagement... fatalité, nouvelles habitudes... ou manque de **sens au travail** ?

Selon le bilan annuel Gallup « state of the global Workplace 2022 », de moins en moins d'employés seraient engagés dans leur travail. Ce serait vrai dans le monde entier, mais d'autant plus vrai en Europe, le continent le moins engagé du monde selon ce rapport. La pandémie n'aurait bien sûr pas contribué à améliorer les résultats, mais le phénomène était déjà à l'œuvre en réalité...

Le manque d'engagement des employés impacte ainsi directement les entreprises. Si les conséquences de cette carence pour les uns sont plutôt liées au bien-être et à la santé, les autres pourraient souffrir en parallèle d'un manque de productivité, et d'une difficulté de rétention des équipes...

Quiet quitting et désengagement : l'expression de contrats transactionnels ?

Le terme « quiet quitting », souvent traduit par « démission silencieuse » est un phénomène qui fait le buzz sur les réseaux sociaux. Il serait surtout lié aux plus jeunes générations, très impactées par la pandémie qui a bousculé leurs études ou compliqué leur entrée sur le marché du travail.

Définie comme la tendance croissante à s'en tenir strictement aux seules tâches et responsabilités prescrites par le contrat de travail, elle s'accompagne en anglais aujourd'hui de l'expression « acting your wage ». « Act your wage » peut se traduire littéralement par « agis à la hauteur de ton salaire », ou encore « fais-en autant que tu es payé ». Et pas plus. Surtout pas plus.

La démission - silencieuse ou non - est ainsi psychologique. Elle dit une appétence limitée pour l'engagement, un souci d'en faire le moins possible, une défiance vis-à-vis des organisations, de leurs discours et de leurs contrats.

Or, pour les familiers du test psychométrique ECHO₂ de PerformanSe et de sa mesure du Contrat Psychologique Souhaité (CPS), cette tendance pourrait évoquer un contrat psychologique « transactionnel ». En effet, un individu au contrat psychologique transactionnel a surtout besoin d'un cadre précis, de tâches bien définies, de responsabilités décidées en amont. Que la relation de travail soit d'abord et avant tout rythmé par des transactions, pas seulement des transactions économiques au demeurant, mais aussi, par exemple, une reconnaissance effective pour une tâche bien accomplie...

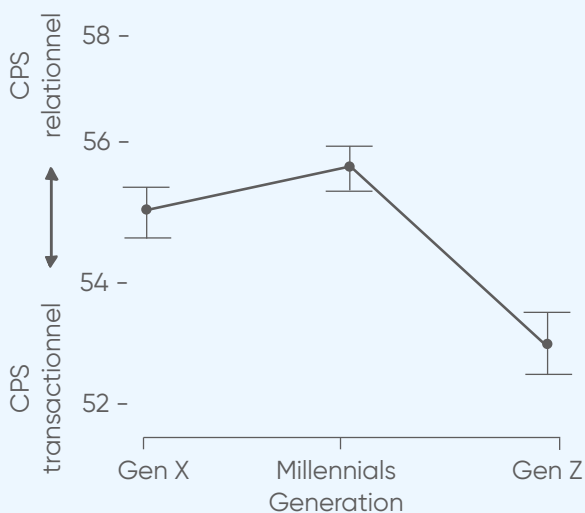
Le quiet quitting, cause ou conséquence du manque d'engagement ?

La démission silencieuse est-elle l'expression d'un manque d'engagement, ou sa cause directe ? On manque encore d'études scientifiques pour répondre - le sujet est récent - mais la R&D de PerformanSe s'interroge. En étudiant sous cet angle les réponses aux tests que nous avons mis au point, en interrogeant des recruteurs et des clients, nous cherchons ainsi à comprendre le phénomène.

Nous essayons notamment à ce stade de mesurer s'il existe des différences générationnelles parmi les typologies de contrat psychologique souhaité.

Nous avons ainsi conduit en 2022 une étude sur 7 836 employés francophones ayant passé le test ECHO₂. En parallèle, nous avons demandé à un ensemble de recruteurs s'ils constataient des différences entre les générations concernant les contrats psychologiques souhaités.

Contrat psychologique souhaité



Or, l'étude montre bien la Génération Z a plutôt une tendance à être dans un contrat psychologique transactionnel (voir graphique de gauche), contrairement aux générations précédentes.

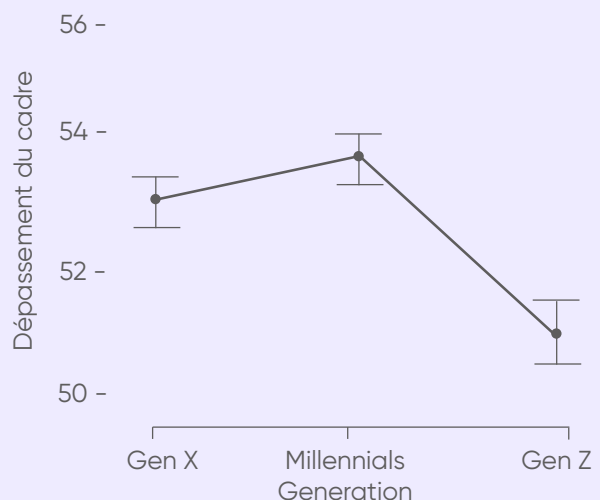
Sur les raisons de cette prévalence, certains recruteurs s'interrogent et pointent du doigt des effets de déception. Si je me suis impliqué et que je n'en ai pas été récompensé, alors je préfère rester plus prudent et me cantonner au strict nécessaire. Les jeunes générations seraient ainsi particulièrement soucieuses de « ne pas se faire

avoir », plus conscientes peut-être de leur valeur ajoutée pour l'entreprise, et plus soucieuse d'une relation contractuelle réellement équilibrée.

Notre étude a également pointé une tendance des plus jeunes à ne plus vouloir faire d'efforts au-delà du cadre signé, confirmant une moindre appétence pour l'engagement au travail. Même si d'aucuns nuancent ce constat. L'un des recruteurs interrogés l'exprime ainsi : « Ils ont le goût de l'effort, mais seulement s'ils savent pour quoi faire ». « C'est le sens qui les motive, pas le travail en lui-même ».

Les jeunes seraient donc en quête de sens pour pouvoir s'impliquer et s'engager.

Dépassement du cadre



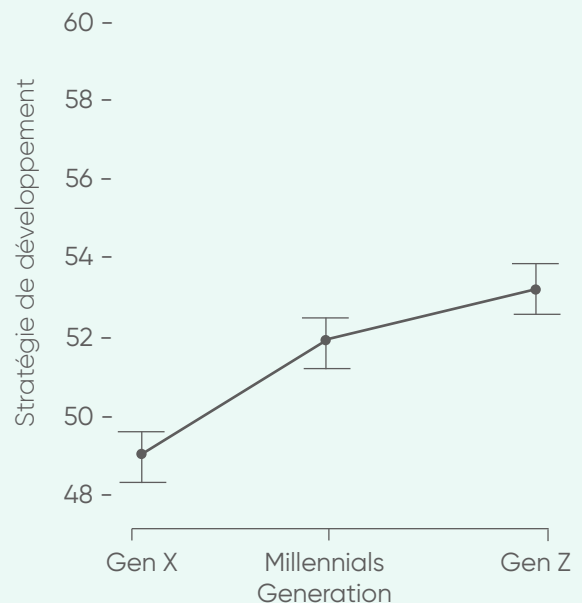
Sens et stratégie, ou les nouvelles règles de l'engagement ?

Dernier résultat évocateur de cette étude, les jeunes générations sont clairement plus enclines à chercher également une relation de travail dans laquelle elles peuvent se former de manière continue, maintenir leur employabilité et développer ainsi une vision de leur carrière plus stratégique.

Dit autrement, elles cherchent - plus que les générations précédentes - à rester maîtres de leurs carrières, plutôt que se laisser porter par les propositions de leurs employeurs.

Dans un monde où les promesses anciennes de sécurité ont été largement battues en brèche, les jeunes générations - plus méfiantes, plus distantes - tiennent ainsi à conserver le contrôle de leur engagement.

Stratégie de développement



Pour résumer

Le quiet quitting est un phénomène de déconnexion psychologique et de rupture de lien entre les employés et l'organisation. Quiet quitting rime ainsi directement avec désengagement.

Le quiet quitting est un phénomène qui touche aujourd'hui surtout les jeunes générations. Elles sont ainsi moins enclines que les générations précédentes à dépasser les cadres établis par les contrats de travail au service de leur employeur.

Cependant, leur désengagement ne semble pas être une fatalité. S'ils trouvent du sens dans ce qu'ils font, s'ils estiment que leur travail participe effectivement à leur développement, les jeunes salariés sont toujours à même de dépasser leur défiance...

Regards d'experts

L'engagement : Concept dépassé ? Enjeu majeur à préserver ?

03.

L'engagement ?

Un enjeu économique majeur pour les organisations !



Christian Vandenberghe est professeur à HEC Montréal où il anime une chaire de recherche dédiée au lien entre engagement et rendement au travail. Avec son équipe, il réfléchit ainsi depuis 25 ans sur les questions d'engagement dans les organisations.

En visio depuis Montréal, nous avons recueilli son analyse de l'importance économique de l'engagement et des leviers pour le susciter au quotidien.

L'engagement est un concept ouvert, et le mot peut désigner pour chacun des réalités assez différentes... Vous, comment définiriez-vous l'engagement ?

Pour moi, l'engagement correspond à un lien psychique fort de l'individu à l'organisation. Nous travaillons ainsi sur une définition de l'engagement selon trois dimensions possibles :

- L'engagement peut être ainsi constitué d'un lien affectif à l'organisation, d'un attachement. Les valeurs de l'organisation deviennent aussi mes valeurs.
- L'engagement peut être encore l'expression plutôt d'un lien moral, d'un sentiment de devoir, d'obligation vis-à-vis de l'employeur. C'était surtout le cas pour les générations précédentes. On entrait dans l'entreprise pour y faire une carrière longue en sécurité.
- L'engagement peut être sinon un lien calculé, raisonné, économique, fonction de ma position, de ma rémunération, des avantages associés... Je sais ce dont je bénéficie et j'y tiens !

Mais il est clair que le lien affectif est le plus fort,

le plus structurant, celui qui a le plus d'impact sur la performance au travail...

En quoi l'engagement est-il essentiel aux organisations ? Car on pourrait imaginer que la qualité du travail effectué est indépendante du lien ?

Pour deux raisons majeures. La première, c'est que - et toutes les études le montrent - il y a une corrélation directe entre engagement et productivité. Plus je suis engagé, plus je suis capable d'aller au-delà du contrat de base, de générer une performance « discrétionnaire » additionnelle. Quant à la seconde, elle tient au lien entre engagement et fidélité à l'organisation. Plus je suis engagé, plus je reste longtemps. Or le turn-over représente un coût très élevé pour les entreprises : coûts de recrutement, de formation, moindre qualité en périodes de transition etc. Sans compter la charge qui pèse alors sur ceux qui restent, facteur potentiel de risques psychosociaux... et de désengagement pour tous.

Distance physique liée à la pandémie, généralisation du télétravail, envie de plus d'équilibre vie privée / vie personnelle, recul de la valeur travail... la période n'est pourtant pas favorable à l'engagement affectif ?

C'est vrai. Et c'est aussi pourquoi il est d'autant plus important de s'en préoccuper sérieusement ! Ce qui allait plus ou moins de soi il y a trente ou quarante ans - dans des périodes plus stables - est devenu un vrai défi. Mais les organisations qui ne sauront pas le relever sont menacées en vérité... On voit ici aujourd'hui, au Canada, des niveaux de turn-over qui peuvent atteindre, 30, 40 ou 60% des effectifs, atteignant directement la pérennité même des organisations concernées.

« Pour moi, l'engagement correspond à un lien psychique fort de l'individu à l'organisation. »

Comment renforcer alors malgré tout le lien affectif des équipes à l'organisation ?

Il reste heureusement toujours différents leviers possibles !

- Les premiers sont liés à l'organisation. Sa capacité à démontrer un soutien réel à ses employés, par des gestes proactifs désintéressés. Mais aussi sa capacité à assurer la transparence de ses décisions, leur lisibilité, leur équité, leur valeur sociétale aussi. Plus l'organisation sera perçue comme intéressée, utilitariste, moins elle pourra créer une dynamique d'engagement durable.
- Les deuxièmes sont liés au management de proximité. Plus il est participatif, ouvert, capable de fédérer des équipes en souplesse, plus le lien affectif peut s'en trouver renforcé, a fortiori avec des générations jeunes qui sont très sensibles à la relation directe. On constate en effet qu'elles

s'engagent moins vis-à-vis de l'organisation - contrairement aux générations précédentes - que pour des personnes avec qui elles sont en relation proche.

- Les troisièmes enfin sont liées aux missions elles-mêmes. La diversité des tâches à accomplir, l'autonomie, la qualité du feedback sont constitutifs de l'engagement. Mais aussi le fait d'être en contact direct avec les clients, de savoir ce que font précisément les autres équipes et comment chacune concourt à un ouvrage commun... Plus je vois concrètement le sens de ce que je fais, plus facilement je peux être engagé dans mon action.

Est-ce que vous auriez des exemples concrets de réalisations positives ?

Nous avons ici près de Montréal l'exemple d'une PME de 200 personnes environ qui connaît des taux de turnover très faibles, très en-deçà des standards du marché. Pourquoi ? Parce qu'elle a fait confiance à ses employés. Elle a offert ainsi à chacun une très grande latitude d'organisation du temps de travail, y compris en termes de gestion des temps de vacances, ce qui est particulièrement innovant ici, au Canada, où les congés sont plutôt rares, comme dans toute l'Amérique du Nord. La confiance peut être ainsi un levier majeur pour susciter de l'engagement, c'est évident.



« Plus je vois concrètement
le sens de ce que je fais,
plus facilement je peux
être engagé dans
mon action. »

Christian Vandenberghe,
Professeur à HEC Montréal

L'engagement ? Un levier de comportement subtil...



Daniel Priolo est Docteur en Psychologie Sociale et Maître de Conférences à l'Université Paul Valéry - Montpellier 3. A ce titre, l'engagement est pour lui un sujet de recherche, mais dans un sens différent de celui de Christian Vandenberghe par exemple.

Spécialiste de l'engagement comportemental en effet - et non organisationnel - il nous parle ainsi de comment créer un véritable engagement face à un comportement cible...

En psychologie sociale, le mot « engagement » peut prendre un sens différent de celui dont nous avons l'habitude en entreprise. Comment définiriez-vous alors l'engagement comportemental ?

Pour moi, l'engagement est un processus, bien plus qu'un sentiment par exemple. Nous pourrions le définir ainsi comme un processus sociocognitif créant un lien situationnel à une « cause », que cette cause soit individuelle ou sociétale, qu'il s'agisse de comportements à valeur écologique, d'arrêter de fumer, ou d'adopter des comportements positifs en termes de sécurité au travail par exemple, des sujets que je connais bien... La capacité d'engagement va dépendre surtout du contexte et, dans une moindre mesure, de caractéristiques personnelles.

En quoi l'engagement est-il un gage d'efficacité comportementale ?

Qui dit engagement dit internalisation du comportement concerné. Si je m'engage, je vais

pouvoir maintenir ainsi le comportement sur une durée longue, sans nécessité de rappels, de carottes ou de bâtons. Si j'obéis à un ordre, par contre, la contrainte ou la récompense vont être nécessaires. Pour maintenir durablement cette pression sans efforts additionnels, l'engagement est indispensable.

« L'engagement suppose d'abord une adhésion, en amont, à la cause. »

L'engagement est-il plus efficace que l'autorité ? A court terme, l'autorité peut être un levier de comportement très efficace. Dans une organisation, donner l'ordre à quelqu'un de faire quelque chose demeure une manière simple et sûre de l'y conduire. Mais à moyen terme en revanche, sans internalisation du comportement concerné, l'efficacité risque d'être bien moindre. L'exemple de la vaccination contre la COVID 19 en France l'a bien montré. La contrainte

(pass vaccinal, interdictions d'accès...) a créé des résultats, mais pas d'engagement ! Bilan : des taux pas de pérennité du modèle. Une fois l'obligation révoquée, les taux de vaccination redeviennent faibles, alors même que le virus circule toujours.

Mais alors comment créer concrètement de l'engagement autour d'un comportement souhaité ?

Créer de l'engagement va supposer déjà... de laisser l'autre libre de s'engager ou pas ! Sans une « déclaration préalable de liberté », il n'y a pas d'engagement possible. La contrainte n'est justement pas l'engagement. Ensuite il convient idéalement de rendre l'acte d'engagement public et de s'assurer que le comportement souhaité va pouvoir être répété, concrètement, régulièrement, de façon irrévocable et sans ambiguïté. Enfin il faudra assumer les conséquences qui vont avec la décision. Pas d'engagement sans une conscience de l'enjeu et du prix à payer.

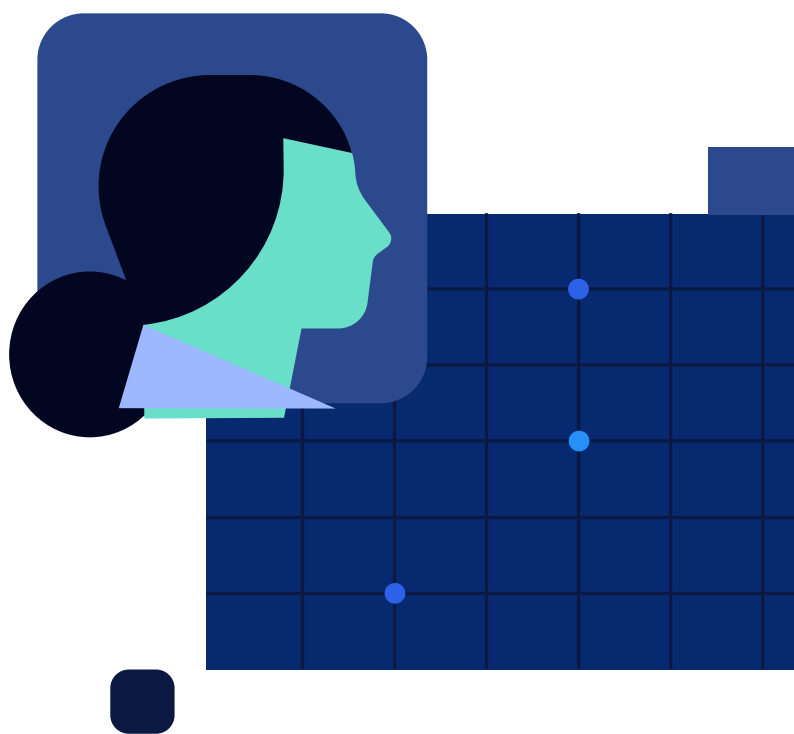
... Un peu comme dans le mariage ?

Tout à fait ! C'est un exemple que nous utilisons d'ailleurs souvent. Dans le mariage, l'engagement comportemental est indissociable d'une liberté de choix, d'un engagement public (les bans, la mairie, les témoins...), d'une compréhension des enjeux, d'un coût réel en regard pour chacun. En retour, on peut espérer des mariés une véritable coopération durable...

« Créer de l'engagement va supposer déjà... de laisser l'autre libre de s'engager ou pas ! Sans une déclaration préalable de liberté, il n'y a pas d'engagement possible. »

Quelles sont les conditions à respecter pour pouvoir créer un engagement réel ?

L'engagement suppose d'abord une adhésion en amont à la « cause ». Ce qui sera donc d'autant plus facile à obtenir que le comportement concerné fait l'objet d'une réelle désirabilité sociale, et d'un consensus au sein du groupe concerné. Mais il suppose également une qualité de contexte, de climat social par exemple. Dans un contexte de tensions ou de crise, ou face à un comportement contesté, l'engagement n'est sans doute pas la solution à rechercher. Plus mon environnement est fluide et en accord, plus facilement je vais pouvoir m'engager en effet...



L'engagement : une variable clé de la **performance**. A actionner sans modération ?



Francesca Murdocco est ingénieure de recherche dans les équipes R&D de PerformanSe. Elle est aussi doctorante en psychologie du travail et travaille sur une thèse consacrée aux ressources psychologiques et à l'engagement au travail.

Tout naturellement, nous lui avons donc demandé de nous parler de l'engagement, de sa définition, de sa mesure, des facteurs qui peuvent l'expliquer ou le renforcer...

Comment est-ce qu'on peut définir l'engagement de façon scientifique ?

On définit souvent l'engagement comme un état psychologique positif à trois dimensions :

- Une dimension de « vigueur », d'énergie, la capacité à mener réellement à bien les tâches proposées,
- Une dimension de « dévouement » à la tâche, l'envie de faire, la conviction que ce que je fais est utile et fait sens,
- Une dimension « d'absorption », au sens de la capacité à m'absorber dans mon travail, à m'y consacrer pleinement, sans distraction ni réticence...

C'est parce que les trois dimensions sont réunies qu'on peut parler d'engagement au travail.

Comment peut-on mesurer l'engagement des collaborateurs à un instant donné ?

Assez simplement. Il existe des questionnaires dédiés, faciles à administrer, qui vont permettre de situer l'engagement de chacun sur une échelle

spécifique. La mesure a le mérite d'objectiver la situation, de permettre des comparaisons, et de mettre en lumière les écarts... et les excès. Car le collaborateur insuffisamment engagé sera menacé d'ennui, de bore-out ou de « quiet quitting », comme on l'exprime aujourd'hui. Tandis que celui qui est engagé en excès sera menacé de workaholism ou de burn-out. L'engagement est aussi une affaire d'équilibre !

« L'engagement est ainsi une variable importante, mais très fluctuante, qui peut facilement se détériorer... comme se renforcer en fonction du contexte et de sa qualité. »

Et comment peut-on mesurer la capacité d'engagement d'un collaborateur... a priori ?

Chez PerformanSe, nous avons développé - dans notre test psychométrique ECHO₂ - une mesure

du Contrat Psychologique Souhaité c'est-à-dire une photographie, à un instant donné, des attentes individuelles face au travail. Est-ce que je suis surtout et seulement concerné par la tâche à accomplir, ici et maintenant (profil transactionnel) ? Est-ce que je suis plus soucieux de l'intégration au sein du groupe, de ses valeurs, de sa culture (profil relationnel) ? Les profils relationnels sont ainsi toujours plus susceptibles de ne pas compter leurs efforts, d'en faire un peu plus que ce qui est demandé. Les profils transactionnels seront toujours plus prudents et mesurés, soit par conviction, soit par défense. Car certains profils transactionnels sont en réalité des profils relationnels déçus...

« Car le collaborateur insuffisamment engagé sera menacé d'ennui, de bore-out ou de « quiet quitting », comme on l'exprime aujourd'hui. »

Qu'est-ce qui facilite l'engagement ?

Susciter l'engagement n'est pas si difficile en réalité. Les leviers de l'engagement sont bien connus, et plutôt simples à actionner. On peut citer ainsi :

- la capacité à donner de l'autonomie aux équipes, de les laisser s'organiser librement dans la conduite des tâches à accomplir, sans contrôle inutile ni micro-management,
- la capacité à fournir du support, un appui, un soutien, voire un coaching si nécessaire,
- la capacité d'offrir un feedback positif, à reconnaître clairement la qualité du travail accompli,
- l'offre de formations, la possibilité donnée à chacun d'enrichir ses connaissances et développer ses compétences,
- et bien sûr l'adéquation entre les valeurs

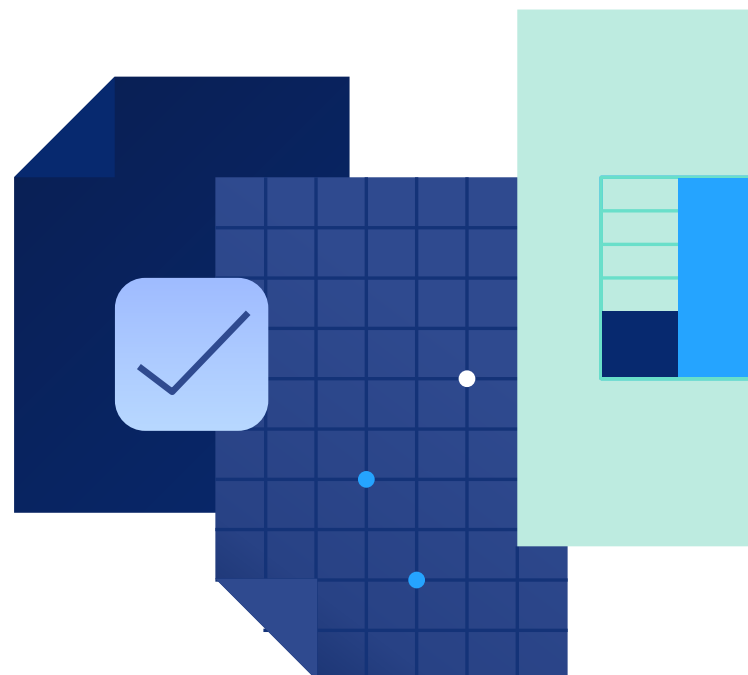
de l'organisation et le contrat psychologique souhaité de l'individu.

En attachant de l'importance aux attentes a priori de l'individu lors du recrutement, et en assurant un management d'appui et de soutien, on peut ainsi créer de l'engagement. Indépendamment de questions plus sensibles et plus difficiles à manœuvrer, comme celles du sens profond de la mission de l'entreprise, de la rémunération etc.

Quel est l'intérêt pour l'entreprise de chercher à renforcer ainsi l'engagement des équipes ?

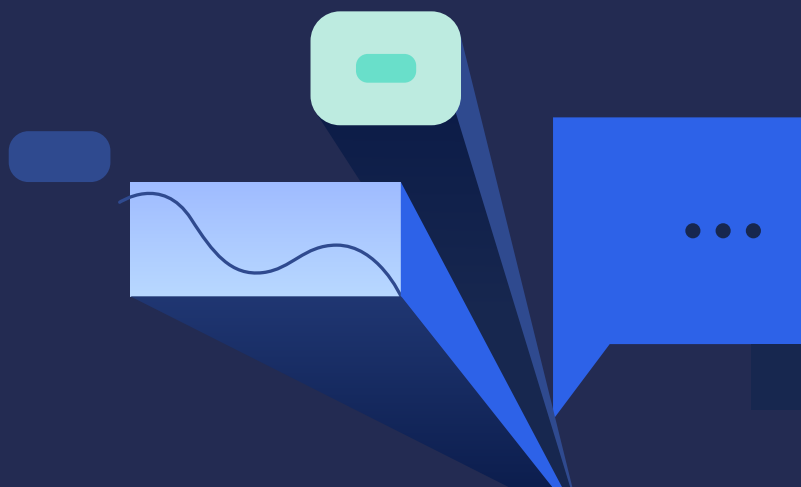
Il est évident ! Pour deux raisons complémentaires :

- Parce que - et toutes les études le disent - l'engagement est bien sûr un facteur de performance individuelle, donc collective.
- Mais aussi parce que l'engagement peut évoluer très vite, indépendamment de la satisfaction au travail. Car on peut être satisfait de ses conditions de travail sans se sentir engagé pour autant. L'engagement est ainsi une variable importante, mais très fluctuante, qui peut facilement se détériorer... comme se renforcer en fonction du contexte et de sa qualité.



En conclusion, si vous aviez un conseil à donner à des équipes RH ?

Pour moi, il est vraiment très important de mesurer l'engagement de ses collaborateurs. Dans une logique de fidélisation des talents, comme de prévention du burn-out par exemple, mais aussi de recherche concrète de leviers d'optimisation. Il y a beaucoup de bénéfices potentiels pour une organisation à suivre et susciter l'engagement.



Focus CPS

Dans son outil d'évaluation ECHO₂, PerformanSe a intégré la mesure du Contrat Psychologique Souhaité. Il offre ainsi aux recruteurs, aux managers, aux gestionnaires de talents la possibilité de mieux comprendre les attentes de l'individu au travail, et notamment la capacité à distinguer profils transactionnels et profils

Pour mémoire

- **Le Contrat Psychologique Souhaité** parle des motivations de l'individu à un instant T, il est bien sûr indépendant de ses compétences comme de la qualité du travail effectué, mais aussi de la satisfaction éprouvée au final dans la conduite de ses missions.
- **Les profils relationnels** seront seulement plus sensibles, plus réceptifs aux demandes de l'organisation, donc aussi plus exposées, au burn-out par exemple.
- **Les profils transactionnels**, plus factuels, plus difficiles à engager, seront aussi mieux protégés des dérives possibles en termes de pression et de charges de travail.
- **Les profils transactionnels sont nombreux en free-lance ou en intérim**, mais aussi dans la fonction publique, ou encore dans les fonctions d'expertise. Les profils relationnels seront plus fréquents dans toutes les fonctions supposant un fort degré de travail en équipe, en industrie comme dans les métiers de service.

« **L'engagement** est ainsi une variable importante, mais très **fluctuante**, qui peut facilement se détériorer... comme se renforcer en fonction du **contexte** et de sa qualité. »

Francesca Murdocco

Ingénieure de recherche dans les équipes R&D de PerformanSe.

... Et si on questionnait la notion d'engagement ?



Emmanuelle Joseph-Dailly, consultante chez Julhiet Sterwen, mais aussi auteure et conférencière, a publié de nombreuses contributions sur le thème de l'engagement, notamment le livre « Développez l'engagement de vos collaborateurs » (Eyrolles 2018, avec Didier Noyé) et plusieurs chroniques dans la Harvard Business Review France.

Nous avons ainsi recueilli, lors d'une interview, son analyse - critique - de la notion même d'engagement, souvent posée pour elle selon des modèles anciens...

Le concept même d'engagement vous semble dépassé ?

L'engagement est un concept ancien, qui renvoie étymologiquement à l'idée de « mise en gage ». Puis, le terme a évolué - en lien avec un vocabulaire militaire - au travers de l'engagement au combat. S'engager, c'est alors entrer dans un espace étroit, être tenu, lié. Or, les individus ont changé, ils ont envie de plus de liberté, de plus de souplesse, de plus de temps pour eux surtout. Dans ces conditions, l'idée d'une sorte d'enfermement exclusif durable semble très désuète. De même que l'idée de travailler beaucoup, de « dépasser » les standards et la simple obligation contractuelle, qui fonde certaines définitions RH de l'engagement... Il y a quelque chose dans le discours sur l'engagement qui doit être repensé. De manière plus ouverte et plus flexible, au plus près d'attentes nouvelles...

Si on ne parle pas d'engagement... alors de quoi pourrait-on parler selon vous ?*

Personnellement, je préférerais parler d'implication. Est-ce que j'ai envie de me placer dans quelque chose qui me lie en m'enfermant ? Sans doute non. Est-ce que je peux m'impliquer dans mon travail ? Oui, bien sûr. Mais sans jamais oublier qu'il n'y a d'implication que là où il y a un sentiment d'équité et de justice organisationnelle. Si je m'implique, est-ce que je vais être rémunéré, valorisé, reconnu à la hauteur de mon implication ? Le discours autour de l'engagement semble parfois éluder la question de la contrepartie, pourtant essentielle.

« Il y a quelque chose dans le discours sur l'engagement qui doit être repensé. De manière plus ouverte et plus flexible, au plus près d'attentes nouvelles. »

Comment favoriser alors malgré tout l'implication des collaborateurs ? Car l'entreprise a besoin de performance, et la performance suppose bien une forme de présence et de conviction, quelle que soit le nom qu'on lui donne ?

Oui, bien sûr. Mais les réponses doivent être individualisées au maximum car tous les collaborateurs ne sont pas sensibles aux mêmes leviers. Cela suppose probablement d'assouplir le cadre du salariat, et surtout de savoir le réactualiser régulièrement, de façon bilatérale, en impliquant le salarié puisque le contrat d'engagement le concerne. Le contrat que j'ai signé il y a 3, 5, 7 ou 10 ans et que l'entreprise a souvent modifié, le plus souvent de manière unilatérale, n'est généralement plus ce qui m'engage réellement. Potentiellement, depuis la signature de ce contrat, le salarié a changé de manager, d'adresse de bureaux, de missions, d'équipe, d'organisation... Est-ce qu'on m'a demandé si j'étais d'accord, si le contrat me semblait toujours équilibré ? Généralement pas... Comment peut-on dès lors me demander de m'impliquer durablement si je n'ai pas été consulté sur les modifications du contrat d'engagement ?

« Il faut recréer des temps collectifs forts, une émulation positive, multiplier les temps de rencontres réels, les partages. »

Et si vous aviez un conseil concret à donner aux équipes RH ?

Je leur proposerais aujourd'hui volontiers de repenser les espaces de travail. Dans un monde devenu hybride... qu'est-ce qu'on fait où, maintenant ? Comment restituer aux équipes l'envie de se rendre en entreprise ? Si on fait des nouveaux open space en flex office de simples espaces de coworking où chacun se pose où il veut avec son ordinateur portable et son casque sur les oreilles, il est évident que l'implication ne peut que se réduire à peau de chagrin... Il faut recréer des temps collectifs forts, une émulation positive, multiplier les temps de rencontres réels, les partages. On ne peut pas se contenter de faire des économies en réduisant les m2 disponibles, il faut aussi réinvestir dans l'animation du collectif.



Témoignage

04.

Offrir une **expérience** collaborateur de grande qualité.

Chaque jour, Partout.



David Gautron,
Partner, Julhiet Sterwen

Et si l'expérience collaborateur était la vraie clé de l'engagement ? Telle est notamment la conviction de David Gautron, Directeur associé de Julhiet Sterwen, et leader de la communauté d'expertise « Phygital Employee Experience ».

Pour mieux comprendre les nouveaux enjeux concrets de l'engagement, nous lui avons ainsi demandé de nous faire part de ses réflexions...

Selon vous, comment se pose aujourd'hui la question de l'engagement en entreprise ?

L'engagement s'inscrit dans une sorte de nouveau « contrat de confiance » entre le collaborateur et l'employeur. La question de l'autonomie y est devenue centrale, et l'idée d'engagement se pose aussi de manière différente : autour d'une idée de « missions » plus que de responsabilités figées, dans un cadre d'engagement qui n'est plus nécessairement exclusif ni pensé à long terme. Tout est ainsi plus ouvert, plus souple, rien n'est définitif. On peut même quitter une entreprise... et y revenir !

Quelles sont les attentes des collaborateurs en termes d'engagement ? Comment vous semblent-elles avoir évolué ?

La plus grande autonomie liée au développement de modes hybrides, associant présence physique et travail à distance, a généré des attentes nouvelles. Notamment celle d'un management plus ouvert, plus collaboratif refondée sur une notion de responsabilité réciproque manager/collaborateur, mais aussi le besoin de souplesse, de mobilité, de pouvoir travailler de partout, avec toujours les bons outils et les bons accès. Les ingrédients de vie (ce que je fais aujourd'hui, où et comment je peux le faire, le sens que ça représente pour moi) deviennent ainsi tout aussi voire plus importants que les ingrédients de carrière (ce que je pourrai faire demain, l'évolution de mon statut...).

Dans ce contexte nouveau, plus ouvert, plus nomade, comment favoriser malgré tout l'engagement des collaborateurs ?

Pour moi la réponse est simple : en veillant à leur offrir chaque jour, où qu'ils soient, une expérience collaborateur réellement qualitative. De même qu'on cherche à offrir aux clients une expérience suffisamment enrichie pour leur donner envie de revenir et de racheter, on doit offrir aux équipes une expérience de travail suffisamment satisfaisante pour créer du confort et l'envie de poursuivre durablement.

En tenant compte de leurs besoins et de leurs attentes, qu'ils soient au bureau... ou chez eux. Ce qui interroge notamment sur la place et le rôle des différents lieux de travail. Dans l'idéal, je ne devrais pas faire au bureau ce que je fais chez moi. Mon travail devrait être pensé dans une cohérence entre les lieux, les modes, les tâches. Et je devrais pouvoir bénéficier à chaque fois, où que je sois, des outils adaptés.

Et comment peut-on s'assurer de la qualité effective de l'expérience collaborateur ?

Par une écoute active ! Pour comprendre ce que les collaborateurs vivent au quotidien, ce qui leur manque, ce qui les « irrite ». Et s'en servir pour améliorer avec eux, pour eux, les outils, les process, les modes d'organisation... Une expérience réussie et engageante suppose - je crois - de co-construire autant que possible les solutions nécessaires. Les logiques Command and Control du monde d'avant sont clairement dépassées et évoluent vers un management

en co-construction. Les logiques modernes supposent des approches plus participatives, plus collaboratives, qui parient justement sur la responsabilité de chacun où la confiance se travaille à la maille équipe pour trouver ses solutions d'organisation, par et pour elle-même.

Si vous aviez un conseil à donner aux équipes RH ?

Mettez-vous en position d'écoute systématique type Pulse/GPS. Ce que vous faisiez jusqu'ici surtout pour les publics externes, faites-le aussi pour les publics internes, dans une logique parallèle, en veillant de même à la satisfaction réelle des équipes au travail. Il n'y aura pas d'engagement s'il n'y a pas de satisfaction, et il n'y aura pas de satisfaction si les essentiels ne sont pas respectés. Avant d'être une histoire de mission, de valeurs ou de discours, l'engagement est déjà une question de satisfaction quotidienne au travail.

Zoom sur le Baromètre Phygital Workplace

56% des managers estiment que le télétravail réduit leur niveau de stress, contre seulement 46% en 2021.

C'est l'un des chiffres clés - et l'un des enseignements associés - du baromètre Phygital Workplace réalisé chaque année par l'IFOP pour Julhiet Sterwen auprès d'un échantillon d'environ 1000 collaborateurs d'entreprises de plus de 500 salariés.

L'objectif ? Ecouter et partager les perceptions des salariés autour des questions de transformation digitale de l'entreprise, et de l'expérience qu'ils en vivent, dans un monde devenu ainsi à la fois physique et digital.

 [Téléchargez la dernière édition du baromètre ici](#)

« Avant d'être une histoire de mission, de valeurs ou de discours, **l'engagement** est déjà une question de **satisfaction quotidienne** au travail. »

David Gautron,
Partner, Julhiet Sterwen

Prendre soin des équipes, cultiver l'engagement, susciter la performance...



Marc-Henri Bernard
DRH, Remy Cointreau

Marc-Henri Bernard est un professionnel chevronné des RH, DRH depuis plus de 30 ans, mais c'est aussi un ancien sportif professionnel de haut niveau, handballeur international français aux 103 sélections. Aujourd'hui DRH du groupe Remy Cointreau, et de ses 2 000 collaborateurs dans le monde, il est donc particulièrement bien placé pour nous parler de l'engagement et de sa relation à la performance.

Pour vous, la question de l'engagement est-elle toujours une question importante en entreprise ?

Oui ! Sans hésitation. Il n'y a pas de vraie performance dans les collectifs sans engagement individuel associé. Créer de la performance, c'est donc en fait créer les conditions de l'engagement de chacun, la possibilité pour chacun de donner le meilleur de lui-même durablement.

Mais justement... comment créer les conditions de l'engagement au quotidien ?

En prenant soin des équipes, en sachant les mettre dans des conditions d'épanouissement et

de réussite, en permettant à chacun de trouver sa place pour apporter la meilleure contribution possible à tous. Il s'agit de créer un cercle vertueux, où chacun doit pouvoir s'épanouir donc réussir, et ainsi performer. Mieux je suis à ma place, plus je contribue, plus je suis récompensé, plus j'ai envie d'avancer...

Chez Remy Cointreau, comment avez-vous pu contribuer à cette dynamique ?

La première chose que j'ai mise en place en arrivant, en 2015, c'est justement une enquête d'engagement. Pour dire l'importance que nous accordions à la question, donner la parole à tous, créer un point de repère pour les mesures ultérieures et permettre la construction de plan d'actions associés. Car il est bien sûr essentiel d'écouter, mais plus encore d'accorder de l'importance à ce qui est dit. C'est la matérialisation concrète de l'écoute qui crée le sentiment positif d'avoir été entendu.

Quelles actions concrètes avez-vous pu ainsi mettre en œuvre ?

Pour ne citer ici que quelques exemples, nous avons étendu à l'ensemble des collaborateurs en France (800 personnes) le check-up médical originellement réservé aux seuls membres du Comex. Sur la base du volontariat, chacun peut bénéficier ainsi gratuitement d'un check-up très complet, tous les deux ans avant 45 ans, et tous les ans après. Une manière très concrète de

prendre soin des individus. Sur un autre plan, très différent, nous avons également créé une Direction des Talents... et nous avons également créé une Direction des Talents... et nous l'avons rendue indépendante de la DRH ! Pour qu'elle soit plus libre de ses réflexions et de ses propositions. Elle suit ainsi près de 600 personnes sur les 2 000 que compte le groupe au total, afin de donner à chacun le maximum de chances d'évoluer selon ses attentes et ses besoins. Enfin, troisième exemple concret, nous avons mis en place un véritable actionnariat salarié : 77% des collaborateurs en France, 50% à l'étranger sont devenus actionnaires de Remy Cointreau. Un vecteur et un témoignage de confiance, naturel dans un groupe qui a le sens du temps long, de par son histoire, sa culture familiale, les terroirs qu'il cultive et les produits qu'il mature.

« Créer de la performance, c'est créer les conditions de l'engagement de chacun »

En quoi les questions d'engagement vous semblent-elles avoir évolué ces dix dernières années ?

D'abord je crois qu'elles ont moins changé que ce que les journalistes et les consultants veulent bien en dire. Les jeunes, par exemple, ont toujours envie d'évoluer, qu'on leur offre de l'autonomie, qu'on leur permette de grandir et de prendre des responsabilités. Ce n'est pas nouveau en réalité ! Mais, il est clair que les questions de sens et de valeurs ont pris plus d'importance. Et que la question du partage de la valeur, de la redistribution des fruits de la croissance aussi. Selon moi, les entreprises qui ne prendront pas en compte ces dimensions, qui ne sauront pas conjuguer ainsi de vrais

engagements Développement Durable avec une vraie participation des salariés, auront du mal à rester attractives. Ne serait-ce que parce qu'elles auront du mal à recruter les talents dont elles auront besoin.

Qu'est-ce que le sport de haut niveau vous a appris en termes d'engagement ?

D'abord l'importance de l'équipe, bien sûr, surtout pour moi qui vient d'un sport collectif. L'équipe est plus importante que les individus qui la composent, parce que la performance est toujours au final une performance collective. Et c'est vrai aussi en entreprise. Mais, au sein d'une équipe, j'ai pu vivre également l'importance de la complémentarité entre les profils. Il est bien plus facile de créer un team compétitif en conjuguant des talents différents et complémentaires qu'en alignant des stars aux profils similaires... et souvent rivaux.

Et si vous aviez un conseil à donner, issu de vos expériences ?

Ce qu'un très grand entraîneur m'a montré – et prouvé – c'est qu'il y a une grande efficacité à parier sur les qualités de chacun, leurs vrais points forts, là où ils sont naturellement les meilleurs. C'est ce qui crée à la fois de l'épanouissement et de la performance... donc de l'engagement. Alors que trop souvent le management a tendance à critiquer, mettre en lumière les défauts, confronter l'individu à ses manques et à ses limites. Soyons positifs, parions plutôt sur le meilleur de chacun. Et acceptons le reste !

Bougeons les lignes, **innovons** et soyons tous acteurs du changement.



Cécile Vallienne,
Direction de la Transformation
RH, La Banque Postale

Aujourd'hui à la Direction de la Transformation RH, au sein de La Banque Postale, Cécile Vallienne travaille au quotidien sur les questions d'expérience collaborateur et d'accompagnement des transformations.

Forte d'une longue expérience de conduite des changements au sein de l'organisation, elle nous fait part de son expertise, de ses réflexions et de ses convictions.

Pour vous, la qualité de l'expérience collaborateur est-elle un levier majeur en termes d'engagement au travail ?

Oui, tout à fait. C'est pourquoi nous avons créé, dans le cadre du plan stratégique 2030 dont l'ambition est de faire de La Banque Postale la « banque préférée des français », un programme dédié à l'expérience collaborateur. Dans une logique de symétrie des attentions avec le client, nous travaillons autour de trois promesses fortes pour les collaborateurs de La Banque Postale : optimiser la progression professionnelle de chacun (intégration, formation, accompagnement dans le parcours...), améliorer la qualité de vie au travail et favoriser l'engagement citoyen au

service de la transition juste.

Comment s'assurer alors de la qualité de cette expérience collaborateur... donc de cet engagement ?

À La Banque Postale, nous mesurons l'engagement régulièrement. Sans un vrai dispositif d'écoute, il n'y a pas de pilotage possible. C'est pourquoi nous nous inscrivons au sein du baromètre d'engagement du groupe La Poste, qui concerne près de 225 000 collaborateurs. Près de 18 000 personnes à La Banque Postale sont ainsi interrogées chaque année, afin de mesurer leur fierté d'appartenance, leur compréhension des choix stratégiques, la clarté de leur vision en termes d'évolution professionnelle et leur capacité de recommandation du groupe comme employeur... Cela nous permet de prendre le pouls de l'expérience collaborateur.

Quelles sont pour vous les attentes des nouvelles générations ? Comment ont-elles évolué ?

Les valeurs citoyennes ont pris beaucoup d'importance. La Banque Postale les incarne depuis toujours, dans un modèle de bancassurance citoyenne, autour de vraies valeurs de confiance, d'accessibilité et de proximité. Nos collaborateurs - et surtout les plus jeunes - ont clairement besoin que ces valeurs soient incarnées. Ils sont devenus très attentifs aux preuves concrètes, autour d'engagements forts, réellement distinctifs.

Qu'est-ce qui vous paraît le plus difficile aujourd'hui pour favoriser l'engagement ?

Le plus difficile est d'accompagner les équipes dans un contexte de multiples transformations et d'hybridation du travail... le changement reste un jeu naturel de résistances. La fierté d'appartenance est chez nous très forte, l'adhésion aux valeurs évidente, il reste donc surtout à engager chacun dans des processus de transformation exigeants et inédits. Or, il y a ici une attente importante de réassurance sur la trajectoire et sur la manière d'y aller collectivement. En effet, les collaborateurs souhaitent légitimement être partie prenante, ils ont envie d'être impliqués dans les évolutions, de donner leur avis pour ainsi mieux s'appropriier le chemin. De même, la démocratisation du télétravail implique de repenser nos modes de fonctionnement.

Ce qui n'est pas sans conséquence en termes de management ?

Il y a, depuis le COVID, une relation au travail

modifiée qui challenge les managers et les collaborateurs dans leur mode de fonctionnement collectif et individuel. Il y a donc là un vrai défi pour tous. Les managers, par la confiance et la responsabilisation, ont à créer des relations de travail plus collaboratives et plus transverses.

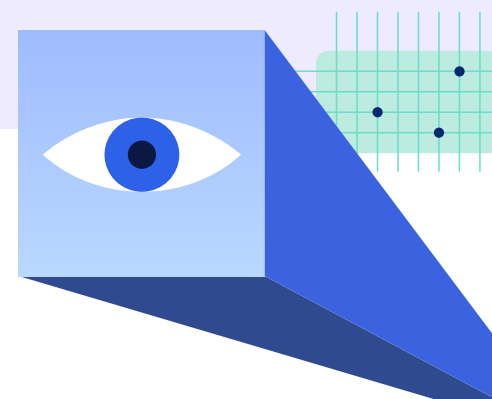
Si vous aviez un conseil à donner aux managers aujourd'hui ?

Testez, expérimentez et apprenez ! Il me semble essentiel d'ouvrir ainsi un véritable droit à l'essai pour tous. Il n'y aura pas de solution miracle en effet, il va nous falloir tous ensemble construire de nouvelles règles, apprendre à sortir des cadres habituels pour inventer, pour innover.

Et aux jeunes collaborateurs du groupe ?

Dans les séminaires d'intégration, nos dirigeants invitent les nouveaux arrivants à partager leur étonnement, à être force de proposition et à oser. Ils ont raison ! « Bougeons les lignes, innovons et soyons tous acteurs du changement ».

« Les collaborateurs souhaitent légitimement être partie prenante, ils ont envie d'être **impliqués** dans les évolutions, de donner leur avis pour ainsi **mieux s'appropriier le chemin.** »



Faire le choix de la **fidélité** !



Kevin Bourgeois,
Cofondateur de Supermood

Pas d'engagement sans attention, et pas d'attention sans écoute... C'est sur cette idée simple que Kevin Bourgeois a cofondé Supermood, une plate-forme dédiée à l'écoute des collaborateurs dans les grandes organisations.

Au travers des très nombreux feedbacks collectés ainsi auprès d'une partie significative des plus grandes entreprises françaises, il nous livre son regard et son analyse sur les questions d'engagement.

Comment définiriez-vous l'engagement ?

L'engagement est un concept assez ouvert, et on voit bien que le terme est employé en entreprise pour parler aussi bien « motivation durable », « bien-être au travail », « épanouissement », « efficacité » ou « rétention des talents » ... Pour moi, très simplement, l'engagement suppose à la fois une qualité de motivation, une productivité concrète, une sensation de bien-être et une intention de fidélité.

Que disent les données que vous collectez de l'engagement des collaborateurs et de son évolution ?

La période de confinement avait marqué une hausse de l'engagement, dans un contexte d'inquiétude et de solidarité renforcées. Avec la normalisation de la situation sanitaire, l'engagement est revenu aux niveaux précédents, plutôt médiocres à vrai dire. Notamment parce que l'attention au sens et à l'impact de ce que je fais, de même qu'à l'équilibre entre temps de travail et temps libre ont encore gagné en importance pour les collaborateurs. Et que les réponses des organisations en face ne sont pas nécessairement au rendez-vous...

Pour vous, comment peut-on alors favoriser l'engagement des collaborateurs ?

Je défendrai volontiers deux grandes idées. La première tient à la nécessité de savoir ce qui se passe en interne, d'écouter les équipes, en direct, sans filtres hiérarchique, et d'attacher de l'importance à ce qu'elles disent. Il n'y aura pas d'engagement sans attention. La seconde tient à l'importance d'affirmer des valeurs socles vraiment solides, qui font sens pour tous, et d'adapter ensuite leur mise en œuvre au niveau local. Si je décide par exemple, de mettre le client au centre de l'entreprise - comme on le dit souvent sans que ce soit toujours vrai en réalité - il est essentiel de laisser les unités de terrain imaginer et choisir la manière dont elles vont s'y prendre concrètement. Il n'y aura pas d'engagement sans autonomie.

Quel serait sinon votre rapport d'étonnement par rapport aux questions de fidélité et d'engagement ? Qu'est-ce qui vous surprend le

plus aujourd'hui ?

Personnellement je suis toujours surpris de constater l'écart entre un discours affirmant la nécessaire rétention des talents... et des budgets RH surtout consacrés à la marque employeur et au recrutement. Ce n'est pas logique. Il est bien plus économique et plus efficace de fidéliser les équipes en place, déjà formées, que de partir sans cesse à la pêche de nouveaux talents. Comme si l'évidente nécessité de fidéliser les collaborateurs se heurtait à une forme d'inertie. Recruter, on sait faire, de façon pensée, centralisée, organisée. Fidéliser, c'est plus compliqué, plus diffus, plus difficile à penser et manager. Pourtant la rétention des talents demeure une clé d'efficacité collective majeure.

Et si vous aviez un conseil à donner aux équipes RH ?

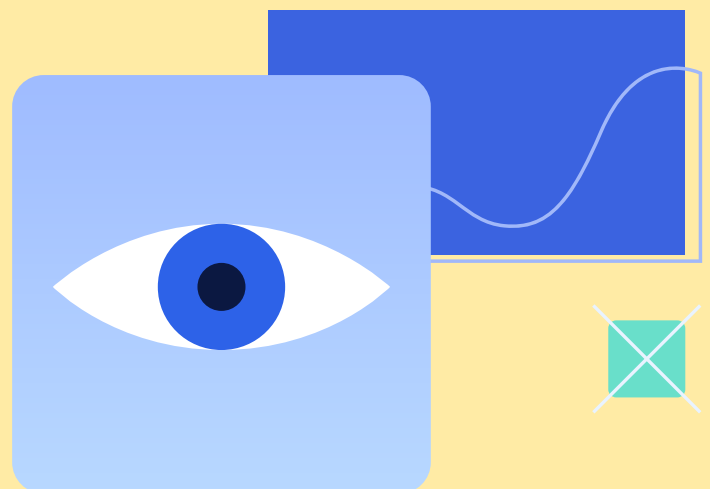
Je vais bien sûr prêcher pour ma chapelle, mais je crois essentiel que les directions d'entreprise aient une vraie idée de ce qui se passe sur leurs terrains internes. Je vois trop de directions « avancer dans le noir », sans réellement savoir où elles vont, ce qui aura de l'impact en interne ou pas, s'il y a adhésion ou non. Ce qui est préjudiciable au pilotage, mais constitue aussi pour elles une charge mentale considérable qu'elles pourraient alléger si elles disposaient de meilleurs capteurs internes...

« Pour moi, très simplement, l'engagement suppose à la fois une qualité de motivation, une productivité concrète, une sensation de bien-être et une intention de fidélité. »

Supermood

Fondée en 2015, Supermood est une plate-forme dédiée aux retours d'expérience des collaborateurs dans les grandes organisations. Elle compte aujourd'hui 45 collaborateurs et près de la moitié des entreprises du CAC 40 parmi ses clients.

L'objectif ? Transformer les feedbacks, les avis, les idées de chacun en leviers d'innovation et de compétitivité, tout en améliorant la Qualité de Vie au Travail et la fidélisation des équipes.



« Si l'engagement est **essentiel**
à la **performance** comme à la
fidélité, créer de l'engagement
devrait donc être **un enjeu**
réellement majeur. »

Dominique Duquesnoy,
Directeur Général PerformanSe

**12 manières efficaces de
créer de l'engagement !**

05.

12 manières efficaces de créer de l'engagement !

L'environnement commercial dynamique et instable causé par le paysage sociétal et politique tumultueux actuel, associé à un monde du travail de plus en plus global, a souligné l'importance cruciale de promouvoir une culture organisationnelle qui favorise le bien-être, l'engagement et la performance des employés » (Otake-Ebede et al, 2020 ; Petchsawang et Mclean 2017).

Si l'engagement est essentiel à la performance comme à la fidélité, créer de l'engagement devrait donc être un enjeu réellement majeur.

Pour y parvenir, nous vous proposons ainsi - en synthèse - 12 idées simples et concrètes, selon 6 axes de réflexion et de travail. Elles nous ont été inspirées par l'ensemble des contributeurs à notre Livre Blanc : experts, DRH, membres du groupe Julhiet Sterwen... Nous les en remercions chaleureusement ici.

#1. Dès le recrutement

Aller au-delà des connaissances techniques et des expériences et faire le choix de candidat dont les valeurs, les codes et les attentes sont compatibles avec celles de l'organisation en termes de facteurs environnementaux, de caractéristiques du travail, de rectitude morale, d'occasions d'apprendre et de se développer, d'autonomie, de relations au travail, d'utilité du travail et de reconnaissance... Cela est nécessaire pour envisager des comportements extra-rôles possibles.

- C'est aussi parce que je m'identifie à l'environnement et à mon employeur que je pourrai m'y relier durablement.

PROJECTION

Assurer à chacun une réelle qualité d'intégration.

- Pour démontrer d'emblée l'importance de chaque collaborateur et faciliter la création de

liens durables.

- Les représentations se fondent rapidement au regard des indices les plus visibles et participeront à une vision positive ou négative de son environnement.

ACCUEIL

#2. Au quotidien

Offrir de l'autonomie aux collaborateurs, un maximum de souplesse, la capacité à s'organiser le plus librement possible...

- Pour en finir avec les contraintes autoritaires, l'obligation de présence permanente et le micro-management !
- Les marqueurs du leadership évoluent et se fondent désormais sur la capacité à déléguer des tâches (ce qui doit être fait) majeures et stimulantes en accordant des latitudes sur les stimulantes en accordant des latitudes sur les activités (comment elles doivent être réalisées)

AUTONOMIE

S'assurer d'une expérience collaborateur pleinement satisfaisante, à distance comme en présentiel.

- Parce que la satisfaction quotidienne au travail reste impérative... si l'on veut créer l'envie d'aller au-delà du simple contrat de base ! L'expérience doit s'extraire des tendances et des modes et les besoins sondés avec constance.

ATTENTION

#3. En lien avec le management

Offrir un management de proximité direct et personnalisé

- Télétravail ne peut et ne doit pas rimer avec anonymat, éloignement ou indifférence.
- La gestion des activités à distance ne peut s'affranchir de la question de la confiance qui doit s'exprimer avec plus de vigueur : partage des informations positives, encourager la collaboration et la communication entre collaborateurs, partager la vision et la planification des tâches

PRESENCE

Fournir à chacun un vrai feedback sur ses contributions

- Pour reconnaître la qualité de sa performance... et l'engager à faire mieux sinon.

RETOUR

#4. Dans une perspective RH

Tendre à offrir à tous une place juste, adaptée, en lien réel avec ses motivations propres

- Créer des cercles vertueux de confiance, d'épanouissement, de réussite et de retours positifs...

ADAPTATION

Permettre une évolution positive sur la durée pour chaque collaborateur, le développement de nouvelles compétences et de nouveaux savoir-faire...

EVOLUTION

#5. De façon institutionnelle

Donner du sens au travail de chacun

- Rappeler la mission, expliquer les contributions, rendre le job vivant, utile et concret...

SENS CONCRET

Assurer la transparence et l'équité des décisions et des rémunérations.

- Rendre les décisions claires, justes, les rémunérations « fair », cohérentes avec les efforts accomplis...

PROMESSES TENUES

#6. Durablement...

S'assurer de l'adéquation durable entre les attentes de l'individu et celles de l'organisation

- Ce qui est vrai le premier jour du contrat de travail peut évoluer et se corrompre avec le temps. Des mises à jour régulières bilatérales sont impératives!

ACTUALISATION

Mesurer régulièrement la satisfaction et l'engagement

- Pour s'assurer de la qualité des liens à l'œuvre et construire – si besoin – les plans d'action nécessaires en regard...

ECOUTE

Conclusion

L'engagement : Concept dépassé ? Enjeu majeur à préserver ?

L'engagement demande plus de liens, plus d'affects, plus de sens !

05.

L'engagement demande plus de liens, plus d'affects, plus de sens !

La satisfaction quotidienne au travail est importante, bien sûr. Elle est même nécessaire. Mais elle ne suffit pas à doper l'intention d'agir, de s'impliquer ou nouer une relation durables, cette envie de faire plus, de faire mieux, avec et pour les autres, chaque jour. De ne pas se contenter seulement du minimum requis par le contrat.

Or, pour créer cet engagement-là, qui suppose une qualité de lien et « d'attachement », les réponses standardisées usuelles (qualité des locaux, souplesse des accords de télétravail, pertinence des outils mis à disposition...) ne vont pas suffire. Le marketing de l'expérience collaborateur - comme il y a un marketing de l'expérience client - ne va pas suffire. Le management de proximité - même bien intentionné - ne suffira pas non plus, prisonnier de ses moyens limités.

Sans quelque chose de plus structurant dans la relation à l'organisation, à sa mission, à ceux qui l'inspirent et la dirigent, le « act your wage » va l'emporter et tout le monde va y perdre : les entreprises, bien sûr, confrontées à une érosion de l'efficacité collective, mais aussi les individus, pris malgré eux dans une spirale de démotivation, donc de perte de sens et d'intérêt.

Car le jeu - comme tous les jeux de relation - est bien un jeu qui se joue à deux. Et si les entreprises ont souvent participé au désengagement collectif à force de priorités financières et d'impératifs de flexibilité, les individus à leur tour apportent leur pierre à l'édifice : exigence de souplesse et

de liberté, revendication d'une semaine de 4 jours, envie de travailler n'importe quand et de n'importe où...

Mais est-ce bien ce que nous voulons tous au final ? Un monde ultra-flexible, sans liens réels sinon de circonstance, le temps d'un projet, d'une période, d'une mission ? Un monde de processus et de mercenaires, dans des espaces ouverts en flex office et en télétravail ? Ou un monde vivant, engagé, partagé, autour de projets qui font sens ?

Pour recréer de l'engagement, donc aussi de l'efficacité collective et de la pérennité, il est peut-être temps de réinventer les relations au travail. Dans un mix de souplesse et de présence. Où la notion de « figure d'autorité » ne sera pas un gros mot. Et où la conscience d'un sens durable créera véritablement un engagement réel...

Parce qu'une collaboration sans engagement, sans liens, sans attachement, n'est qu'utilitarisme réciproque.

Parce que l'engagement n'est pas conditionnel et ne peut s'exprimer que par la confiance.



Dominique DUQUESNOY
Directeur Général,
PerformanSe



Editeur de tests et expert en psychométrie, PerformanSe est le spécialiste de l'évaluation et du développement des soft skills.

Depuis plus de 35 ans, PerformanSe fonde son expertise sur la connaissance de l'individu au travail, avec la conviction que cette connaissance est essentielle pour la performance de l'entreprise et la satisfaction des personnes qui y contribuent.

Avec une large gamme de solutions d'assessment et de prestations de conseil, PerformanSe accompagne chaque année plus de 1500 clients en France et à l'international, dans leurs projets de recrutement, de gestion des carrières et des compétences et de développement individuel et collectif.

Merci aux contributeurs de ce livre blanc :

HEC MONTRÉAL

Supermood




RÉMY COINTREAU

julhiet  sterwen



 Performanse
soft skills for good