

L'engagement des salariés

Il est désormais admis que les Ressources Humaines, à tous les niveaux, constituent un avantage comparatif et contribuent ainsi à la performance économique, sociale et environnementale des organisations.

Dans ce contexte, il est facile de comprendre l'évolution indispensable des pratiques managériales qui vont davantage dans le sens de la recherche du bien-être moral et matériel des salariés. Les raisons de ces évolutions traduisent un fort désir des professionnels des Ressources Humaines d'impliquer toujours plus les collaborateurs dans la stratégie de l'entreprise, de les mobiliser autour d'une culture commune et de les faire participer à la performance globale tant recherchée. Au-delà de la satisfaction et de la motivation reconnues nécessaires pour faire avancer les salariés dans un même sens, les objectifs ambitieux précédemment énoncés doivent-ils obligatoirement passer par l'engagement des salariés, et quel niveau d'engagement est-il souhaitable d'atteindre de la part des intéressés ?

Mots clés : motivation, implication, fidélisation, engagement social et sociétal, culture d'entreprise.

La société de conseil internationale Hay Group a réalisé une enquête, en partenariat avec le Centre for Economics and Business Research (CEBR) sur le turnover des salariés en France. Les principaux résultats sont les suivants : dans un premier temps, le turnover des salariés en France est en baisse depuis 2008 et restera faible jusqu'en 2015. Dans un second temps, ce taux de turnover repartira à la hausse.

Rappelons ici la définition du *turnover* : *il s'agit d'un indicateur qui traduit la rotation du personnel dans une organisation. Cet indicateur calcule la moyenne entre les départs et les entrées des salariés au sein d'une entreprise.*

L'étude de la société Hay Group indique qu'en 2013, le taux de turnover des salariés était de 13,7 % et que 30 % des salariés interrogés déclaraient vouloir rester entre 3 et 5 ans dans leur entreprise actuelle. Ces chiffres placent la France au deuxième taux le plus faible en Europe. Les raisons qui semblent être à l'origine de ce de turnover sont la crise économique, le taux élevé de chômage, bref, une conjoncture économique peu propice à la stabilité.

Cependant, à partir de 2015 donc, ce taux devrait connaître une augmentation pour atteindre 15,1 % en 2018 selon les analystes de Hay Group grâce au retour prévu de la croissance en France et de la flexibilité du marché du travail.

Ce seront les secteurs des technologies et de la communication qui devraient connaître en priorité une augmentation du taux de turnover des salariés. En effet, dans ces secteurs, l'offre et la demande augmentent de façon significative. Il en va de même dans les secteurs des technologies avancées, de l'aéronautique, de l'industrie pharmaceutique, secteurs dans lesquels les qualifications demandées sont élevées et donc les salariés rares.

Au niveau mondial, la tendance est identique, et l'on estime qu'en 2015, 167,1 millions de salariés (plus 12,8 % par rapport à 2014) devraient quitter leurs entreprises pour se diriger vers de nouveaux postes. Le développement de certains pays émergents et la croissance des postes ayant recours aux technologies, la croissance du secteur des services, poussent les salariés à chercher de meilleures conditions de réussite et d'opportunités.

Du point de vue des entreprises, le turnover des collaborateurs représente un coût qu'il est bien difficile de calculer. En effet, aux coûts facilement repérables tels que les coûts de recrutement et de formation des nouveaux salariés viennent s'ajouter des coûts plus difficilement chiffrables mais ayant tout de même un impact tels que les coûts liés à l'intégration des salariés, les coûts de non production pendant la formation des salariés, la perte de productivité, mais aussi des coûts psychologiques en cas de départ d'un collaborateur-leader charismatique qui rendrait le groupe moins efficace.

D'où la nécessité pour les managers d'intégrer dans leur stratégie l'amélioration du taux de turnover.

Ainsi, la société de travail temporaire Kelly Services a mené une enquête en 2012 auprès d'environ 15 000 salariés pour connaître leurs priorités dans le contexte professionnel ; il se trouve que devant la rémunération (à la 5ème position) se trouve « le bien-être au travail », l'épanouissement. Désormais, les collaborateurs recherchent un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ce qui passe par plus de reconnaissance, de valorisation, d'implication.

Il est donc indispensable que les managers créent un sentiment de proximité, de confiance, d'**engagement** des salariés au sein de l'organisation.

« Le bien-être » des salariés, leur **engagement**, sont à la fois un objectif personnel et un objectif stratégique managérial.

Dans le langage courant, ce bien-être est atteint lorsque les collaborateurs se disent satisfaits, motivés ; de leur côté, les managers de proximité souhaitent travailler avec des collaborateurs impliqués.

Mais faisons ici le point sur les différentes définitions de ces concepts (satisfaction, motivation, implication) qui gravitent autour du thème de l'**engagement des salariés** pour essayer de les distinguer et de mieux en cerner les corrélations.

Pour Meyssonier et Roger (2006), « **la satisfaction** est une dynamique dans laquelle l'individu est en constante adaptation pour maintenir le niveau de satisfaction qui lui convient ; la satisfaction est le résultat d'une évaluation dans laquelle l'individu mesure l'écart entre ce qu'il attend et ce qu'il perçoit de son emploi. La satisfaction est un état émotionnel correspondant à l'expérience de travail telle qu'elle est perçue par l'individu. »

La motivation est également un élément moteur du comportement humain. Steers et Porter (1974) définissent la motivation comme « ... un ensemble de forces énergétiques qui, chez les individus, les poussent à se comporter de certaines manières, et de forces environnementales qui souvent déclenchent ces conduites... ».

Le processus de motivation s'appuie donc sur des éléments intrinsèques de motivation (les éléments moteurs propres à l'individu) et des facteurs extrinsèques (les incitations extérieures comme le système de rémunération).

Pour compléter cette définition, nous pouvons citer C. Levy-Leboyer (2001) : « *la motivation est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix : faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire.* »

Ce qui ressort des principales définitions de la motivation, c'est que la motivation n'est pas un trait de personnalité dans la mesure où un individu n'est pas motivé dans l'absolu mais qu'il peut l'être par quelqu'un ou par quelque chose.

La motivation n'est pas non plus stable dans le temps, mais elle évolue en fonction des contextes et des enjeux.

Pour les organisations, la difficulté est que la motivation n'est pas un savoir-être ni une compétence que l'on peut acquérir, mais elle se construit dans l'interaction entre l'individu et le ou les contexte(s).

L'implication est sans doute la notion qui se rapproche le plus du concept d'engagement. L'**implication** met en effet en évidence une décision personnelle de l'individu même si les organisations s'efforcent de réunir les conditions favorables à l'implication des salariés.

Selon Mowday, Porter et Steers (1984), « *l'implication se caractérise par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de l'organisation et un fort désir d'en rester membre.* »

De son côté, P. Morrow examine la fiabilité et la validité des nombreux instruments de mesure de l'implication et propose le concept fédérateur d'implication au travail (« **work commitment** ») qui comprend quatre formes d'implication :

- l'implication dans les valeurs du travail,
- l'implication dans l'emploi occupé,
- l'implication dans la carrière,
- l'implication dans l'organisation.

M. Thévenet identifie cinq grandes causes d'implication en situation professionnelle :

1. l'environnement de travail (les relations interpersonnelles dans l'équipe, les relations avec l'encadrement, le lieu géographique d'exercice du travail),
2. les produits de l'organisation (activité de l'entreprise, portefeuille de produits),
3. l'entreprise ou l'organisation au sens large (politique générale, culture et projet, valeurs dominantes),
4. le métier (attachement à sa profession, sentiment d'appartenance à un milieu professionnel),
5. la valeur travail (respect du travail, éthique personnelle par rapport à l'activité).

Enfin, **l'engagement des salariés fait aussi référence à un état d'esprit positif lié au travail qui se caractérise par la vigueur, le dévouement, l'absorption** (Bakker & Al).

Selon ces auteurs, la vigueur représente un niveau élevé d'énergie et de résilience mentale pour faire face aux difficultés. Le dévouement représente une forte implication dans son travail et l'absorption, un niveau élevé de concentration dans son travail et un plaisir ressenti dans l'exercice de ce travail.

L'engagement revêt deux dimensions ; la dimension affective, c'est à dire un fort attachement au groupe, aux valeurs et aux orientations de l'organisation. L'engagement peut aussi être calculé dans la mesure où l'individu reste membre de l'organisation par intérêt ou par crainte, il se réfère à un calcul coûts/bénéfices ou gains/bénéfices.

Nous pouvons d'ores et déjà présenter un tableau synoptique qui représente les principales typologies sur les concepts d'implication et d'engagement, et ce, de façon chronologique pour mettre en évidence leur évolution :

Auteurs	Typologie	Définition
Etzioni (1961)	Engagement moral	Une orientation positive et de haute intensité, basée sur l'internalisation des buts et valeurs et sur l'identification à l'autorité.
	Engagement calculé	Une relation d'intensité plus faible basée sur un échange rationnel des bénéfiques et récompenses.
	Engagement aliénant	Une orientation négative, trouvée dans les relations d'exploitation (ex. : prisons).
Kanter (1968)	Implication de continuité	Dévouement à la survie de l'organisation dû aux investissements personnels et sacrifices antérieurs devenus tels que le départ coûteux ou impossible.
	Implication de cohésion	Attachement aux relations sociales dans une organisation, concrétisé par des pratiques telles que les renoncements publics à d'anciens liens sociaux, ou engagement dans des cérémonies qui augmentent la cohésion du groupe.
	Implication de contrôle	Attachement aux normes de l'organisation qui induit les comportements dans des directions désirées résultant des exigences des membres pour désavouer publiquement les normes antérieures et reformuler leurs propres conceptions en terme de valeurs organisationnelles.
Staw (1977)	Approche d'organizational behavior	Implication vue en termes de forte identification et d'engagement dans l'organisation, due à une multitude de facteurs (approche attitudinale).
Salancik (1977)	Approche de psychologie sociale	Implication vue en termes de coûts perdus investis dans une organisation, liant irrévocablement à l'organisation (approche comportementale).

Typologie de l'implication organisationnelle adaptée de Mowday et al., 1982

Au final, satisfaction, motivation, implication et engagement sont des concepts corrélés les uns aux autres, qui s'imbriquent les uns dans les autres. L'implication au travail et la motivation des collaborateurs sont plus évidentes dès lors que les individus ressentent un niveau élevé de satisfaction personnelle et professionnelle. La réciproque est également vraie.

Pour J.M. Plane, « *l'engagement (investissement consenti) est l'un des trois éléments de l'implication organisationnelle avec l'identité (sentiment d'appartenance) et l'attachement*

(sentiment de fierté). »

Rappelons maintenant que l'objectif de toute organisation est la recherche de la performance globale et durable ; performance économique et financière, performance sociale, performance sociétale et environnementale (Cappelletti 2010). En effet, la création de valeur organisationnelle dans une entreprise contribue à la création de valeur économique.

Il incombe aux managers des Ressources Humaines et aux managers de proximité en général de mobiliser les collaborateurs autour de cette création de valeur organisationnelle en vue d'atteindre la performance globale.

Si les salariés tirent une réelle satisfaction de leur travail, alors ils seront motivés, leur engagement sera meilleur, et cela va donc accroître la performance de l'entreprise. Il y a donc bien un lien entre qualité de la gestion des Ressources Humaines et performance économique de l'organisation.

Nous allons donc développer dans un premier temps les liens entre management des Ressources Humaines et engagement des salariés pour être en mesure dans un deuxième temps de répondre aux questions suivantes :

- Est-il indispensable pour les organisations que les salariés s'engagent ?
- Pourquoi les salariés s'engagent-ils ?

Après avoir répondu à ces questions, nous aborderons l'aspect managérial en évoquant les différentes façons pour les professionnels des Ressources Humaines de provoquer l'engagement de salariés.

Liens entre management R.H. Et l'engagement des salariés

Dans le contexte actuel de crise économique (les entreprises ne peuvent pas embaucher), d'évolution démographique (importants départs à la retraite), les entreprises ressentent un besoin impérieux de fidéliser les salariés les plus précieux, ceux dont la qualité de l'engagement organisationnel garantit rentabilité et efficacité. Il s'agit de fidéliser les collaborateurs dont l'entreprise a besoin pour atteindre ses objectifs, voire d'attirer une main d'œuvre plus jeune qui pourra assurer la relève. Si nous reparlons de turnover, nous pouvons rappeler ici que la perte de collaborateurs efficaces et l'impossibilité d'en recruter de nouveaux avec les compétences adéquates représentent un coût considérable pour les organisations. Plusieurs cabinets de consultants (dont Cascio et Hay Group) évaluent le coût de départ des employés entre 90 et 200 % du coût annuel salarial, en fonction de leur niveau de compétences et de leurs responsabilités.

La fidélité est présentée comme la marque d'un engagement tenu à l'égard d'un tiers. Elle renvoie également à une certaine forme d'attachement.

Le concept de fidélité est ambigu dans la mesure où la stabilité du personnel reflète sa fidélité à l'entreprise, mais la fidélité à l'entreprise n'exprime pas toujours des conduites loyales ou dévouées. Elle exprime essentiellement des conduites pro-actives (esprit d'équipe, comportement d'aide, altruisme...) et l'absence de comportements contre-productifs.

Si la fidélité est un signe d'engagement et traduit généralement un sentiment de bien être, le besoin de reconnaissance est essentiel pour construire l'identité des individus, donner du sens à leur travail.

Car aujourd'hui, les leviers classiques de la compétitivité des organisations (coûts, technologies, fabrication...) ne sont plus suffisants car ils peuvent être copiés rapidement et plus facilement que les compétences des Ressources Humaines.

Les principales études scientifiques confirment l'idée que le besoin de reconnaissance est éprouvé

par un nombre important de salariés, et ce quel que soit la fonction, le poste, ou même le secteur d'activité.

Nous comprenons alors bien que pour les responsables Ressources Humaines, et de façon plus ciblée, les managers de proximité, l'engagement des salariés est un enjeu majeur mais qui recouvre des facettes diverses et variées.

Dans le contexte actuel de morosité économique, l'entreprise se doit d'être « agile » c'est à dire capable de procéder aux changements harmonieux, continus et indispensables à la réussite et à la pérennité de l'entreprise. Le « speed up » (crise durablement profonde) force les organisations à gérer rapidement les transformations nécessaires. Le capital humain est au service de cette agilité, ce sont les salariés qui doivent s'engager dans ces transformations, ils doivent se montrer loyaux, motivés, impliqués dans la stratégie de l'entreprise, et se reconnaître dans les valeurs véhiculées par le management. Pour autant, s'entourer de salariés hautement investis n'est pas un gage absolu de performance car la stratégie de l'entreprise doit aussi montrer le chemin vers une adaptation aux changements rendus inévitables.

Et malgré certaines tendances telles que l'individualisation des relations professionnelles, des modes de travail de plus en plus virtuels, des organisations de plus en plus matricielles, nous constatons une amélioration globale du niveau d'engagement (enquête Ipsos Loyalty, division spécialisée d'Ipsos dédiée à l'amélioration des performances de l'entreprise par une gestion proactive). De plus, les indicateurs utilisés lors de cette enquête mettent en évidence une évolution des leviers de l'engagement des salariés, en particulier les indicateurs font apparaître une augmentation du rôle du facteur émotionnel dans leur niveau d'engagement. Cet engagement serait le résultat d'une cohérence entre les valeurs et la culture de l'entreprise et les actes inscrits dans la stratégie de cette dernière. Le sens donné alors à l'action des collaborateurs entraîne un fort sentiment d'appartenance et de reconnaissance. L'organisation doit concevoir et entretenir des communautés de sens pour atteindre la performance sociale. Il s'agit bien de partager des valeurs fortes. Ces organisations étant de plus en plus « éclatées », de plus en plus confrontées à d'importantes mutations, ces valeurs pourront être échangées par le biais des réseaux sociaux internes ou externes à l'organisation. Ces réseaux sociaux permettent aux individus de créer des communautés de pratique au sein desquelles les connaissances, les compétences, les expériences circulent et s'échangent. Selon Wenger, « l'appartenance à une communauté de pratique est le résultat d'un engagement des individus dans des actions dont ils négocient le sens les uns avec les autres. »

En effet, les réseaux de relations sont le moyen, pour les collaborateurs, de réaliser efficacement leur mission tout en mobilisant des ressources différentes de celles offertes par les structures hiérarchiques classiques. Ce ne sont pas obligatoirement des ressources formelles, mais aussi des ressources informelles dont la fiabilité de l'échange entre les individus concernés repose sur la confiance réciproque, l'engagement réciproque, et la capacité de s'intégrer dans une action collective.

Mais est-il réellement indispensable pour l'entreprise que les salariés s'engagent, et pourquoi les salariés s'engagent-ils ?

Comme nous l'avons indiqué plus haut, l'implication au travail est entendue comme la mesure du degré d'identification psychologique d'une personne par rapport à son travail. Etre fier de son travail et de ses performances, s'y identifier fortement, s'y investir sont des attitudes exprimant un haut degré d'implication. Pour reprendre Mowday, Porter et Steers, parmi les différentes formes d'implication, il y a l'implication dans l'organisation qui traduit le degré d'adhésion aux valeurs, aux objectifs de l'entreprise, compte tenu de sa culture, et elle se concrétise par une prédisposition personnelle à démultiplier les efforts pour contribuer à la performance organisationnelle.

Rappelons ici que ce qui déclenche l'engagement des salariés est l'alignement des besoins psychiques fondamentaux des individus sur la réalisation des objectifs de l'organisation. Les collaborateurs recherchent à donner un sens à leur travail, « dans quelle finalité s'inscrit ce que je fais ? » K. Weick nous explique que « la reconnaissance au travail est un élément essentiel pour préserver et construire l'identité des individus, donner du sens à leur travail et contribuer à leur bien-être. ». C'est le manager de proximité qui est le mieux placé pour transmettre la cohérence des actions de l'entreprise, la réciprocité, l'appropriation de l'environnement.

Au delà du sens donné au travail, les autres besoins des individus sont :

- le besoin d'appartenir à un collectif,
- le besoin d'être traité comme une personne digne de confiance,
- le besoin d'autonomie et de responsabilité,
- le besoin de reconnaissance,
- le besoin d'avoir des relations positives avec son environnement,
- le besoin d'un sentiment d'appartenance,
- le besoin de pouvoir évoluer personnellement et professionnellement.

Nous voyons bien alors que les responsables Ressources Humaines, tout comme les managers de proximité, ont intérêt à encourager l'implication de leurs collaborateurs ; ainsi, les attitudes dites « déviantes » tels que l'absentéisme, le turnover, les défauts de qualité, la sous productivité... seront réduites voire évitées et ce, toujours dans un souci de performance durable. Pour Mac Mahan (1997), il est possible de mesurer la création de valeur fournie par les Ressources Humaines grâce aux indicateurs de compétences, de moral, de loyauté, de travail en équipe. Quant aux collaborateurs, la valeur créée par l'entreprise correspond au rapport entre rétributions/contributions au sens de M. Mauss, elle est la valeur d'équité interne lorsque l'on se compare aux autres.

Une autre raison pour laquelle il semble indispensable pour l'entreprise que les salariés s'engagent est la nécessité de retenir les talents. Par « talent », nous pouvons retenir ici la définition de Besseyre des Horts : « *Le talent est une aptitude ou une capacité qui permet à un individu de se distinguer des autres dans un contexte donné.* »

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la fidélisation des employés, et plus particulièrement les « talents », est un enjeu et un défi de taille pour les professionnels des Ressources Humaines.

Selon J.M. Peretti (1999), un salarié fidèle a une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes, et d'une façon générale, a un fort sentiment d'appartenance.

Le cabinet de recrutement Michael Page a réalisé une enquête qui démontre, qu'en 2013, la fidélisation des talents est la seconde priorité des Responsables Ressources Humaines. 93 % des entreprises interrogées affirment que la rétention des talents fait partie, et en bonne place, de leur stratégie.

Les autres études menées dans le domaine révèlent pourtant que ces mêmes entreprises ont du mal à fidéliser les collaborateurs les plus performants, à provoquer leur engagement. Les chiffres qui illustrent cette tendance sont parlants : en 2013, 40 % des salariés pensaient quitter leur entreprise dans les 5 années suivantes. Perte de compétitivité, fuite des talents, désorganisation des procédures, démotivation des salariés restants en sont les conséquences.

Si 40 % des salariés envisagent de quitter leur entreprise d'ici 5 ans, cela signifie tout de même que 60 % souhaitent y rester plus de 5 ans.

Alors pourquoi les salariés ressentent-ils ce besoin d'engagement ?

Les générations Y et Z n'ont plus les mêmes attentes que leurs aînés ; liberté, autonomie,

responsabilités, bien-être, flexibilité, sécurité, autant de nouvelles revendications qui prennent le dessus sur le niveau de rémunération comme principal argument d'embauche. Les nouvelles générations de salariés sont davantage préoccupées par la qualité de leurs relations avec leur milieu de travail. Ils veulent être acteurs de leur présent et de leur futur professionnel. Les professionnels des Ressources Humaines doivent alors personnaliser les différents milieux de travail en mettant en place une organisation du travail qui se rapproche du projet et des besoins personnels de chacun des collaborateurs. L'organisation économiquement performante se rapproche du projet personnel de chaque salarié en lui offrant une certaine amplitude de choix. Mais pour le moment, cette amplitude de choix se rapporte essentiellement à la rémunération, le temps de travail et l'organisation du travail ; il est donc impératif que ces espaces de choix s'élargissent au bien-être en général c'est à dire aux relations de travail, afin de donner la possibilité aux intéressés de trouver un sens à leur travail.

De trop nombreux salariés ont encore un sentiment de manque de reconnaissance.

La question reste donc entière : **comment créer l'adhésion des salariés au projet d'entreprise, à la stratégie ? Comment fidéliser les collaborateurs, quelles mesures peuvent être prises pour déclencher, voire développer l'engagement des salariés ?**

Selon P. Charpentier, le management correspond « à la mise en œuvre d'un ensemble de principes et de pratiques formalisées ayant pour finalité de piloter une organisation, de coordonner ses activités, d'animer et de **faire coopérer ses membres** associés à son fonctionnement et de susciter chez ces derniers, **par l'adhésion à des valeurs partagées**, des comportements favorables à la réalisation des objectifs de l'organisation. »

Le concept de coopération et d'adhésion aux valeurs de l'entreprise est repris par K. Lewin pour qui une des caractéristiques importantes du groupe est sa cohésion définie comme « *le champ total des forces qui agissent sur ses membres pour qu'ils restent dans le groupe* ». Ainsi, la cohésion du groupe impacterait son efficacité dans la mesure où elle serait le chemin vers la synergie du groupe c'est à dire un moyen d'uniformiser les attitudes et les comportements de chacun ce qui conduirait le groupe à résoudre plus vite les problèmes de l'organisation. L'implication des membres du groupe passerait donc par la constitution de groupes en cohésion et en coopération.

Certaines entreprises ont réagi en ce sens par le biais du management participatif afin de développer un plus grand sentiment d'appartenance de la part des collaborateurs.

Concrètement, les actions menées par les managers et qui vont dans le sens de relations professionnelles coopératives ont été répertoriées par plusieurs experts en ressources humaines ; en voici quelques unes :

- favoriser la création d'une communauté d'entreprise qui rendra plus solides les liens entre le personnel,
- développer le management par projet où un groupe de salariés se retrouvent autour d'un objectif commun auquel il peut s'identifier,
- dégager et accentuer l'identification pour un maximum de personnel à un métier, une fonction, pour en dégager une dignité spécifique,
- proposer des axes de formation professionnelle afin de d'acquérir ou de développer de nouvelles compétences,
- mener des actions dans le cadre de la stratégie de Responsabilité Sociale de l'Entreprise qui peut conforter la position du salarié dans l'entreprise et le faire adhérer aux valeurs communes,
- être attentif à l'application de règles de rémunération équitables,
- individualiser l'accompagnement des collaborateurs en utilisant toutes les possibilités

d'orientation et de progression,

- s'efforcer de mettre en valeur et d'appliquer le concept de pacte ou de contrat sur des objectifs de court ou moyen terme ;
- ...

Ce qu'il est intéressant de remarquer à la lecture de cette liste c'est que les managers préfèrent se diriger vers des actions de court ou moyen terme, voire des actions menées au quotidien, qui s'accordent avec les préoccupations de la plupart des collaborateurs pour qui le long terme est synonyme de risque et d'incertitude.

Concrètement, les principaux axes d'action des professionnels Ressources Humaines sont alors :

1. assurer un cadre de travail agréable,
2. favoriser le bien-être des salariés,
3. engager des démarches citoyennes appréciées des collaborateurs,
4. assurer un équilibre vie privée/vie professionnelle,
5. proposer des possibilités d'évolution de carrière.

La nécessité de communiquer sur ces axes d'action est primordiale. Communiquer consiste à s'efforcer de rassembler les individus autour de soi. A. Mucchielli, dans son « approche communicationnelle » énumère les principales composantes de la communication en entreprise : la construction et le partage du sens, l'appel aux référents collectifs, la structuration des relations, l'expression de l'identité des acteurs, l'influence et l'émergence de l'information.

Dans tous les cas, pour les responsables Ressources Humaines tout comme pour les managers de proximité, il s'agit de faire en sorte que l'information soit partagée par le plus grand nombre de collaborateurs, et si possible, quelque soit le niveau hiérarchique ; le collaborateur doit comprendre l'objectif qui lui est attribué et il doit aussi se sentir compris par son organisation grâce aux échanges d'informations ascendantes, descendantes et transversales.

De plus, la Direction des Ressources Humaines doit mettre en évidence une « **marque employeur** », c'est à dire un signe distinctif qui permet à l'entreprise de se distinguer par un fort capital image, de se démarquer des entreprises concurrentes. Cette marque employeur, reflet des valeurs de l'organisation, doit fédérer les salariés et influencer directement ou indirectement leur engagement, leur fidélité. On peut évoquer le concept de « branding organisationnel » qui recouvre l'identité verbale et visuelle de l'organisation.

La cohérence managériale est de faire en sorte que les actions des dirigeants soient en accord avec leur orientation stratégique.

Dans ce contexte, il faut évoquer le problème des risques psychosociaux qui augmentent et leur médiatisation qui poussent les Ressources Humaines à engager des actions de RSE pour exprimer leur engagement social et sociétal, et permettre ainsi à leurs salariés de se reconnaître, de se retrouver et d'approuver l'organisation dans cette démarche. C'est la raison pour laquelle de nombreuses organisations s'engagent dans des actions humanitaires et solidaires, et sur des thématiques variées.

A l'exemple de BNP Paribas qui propose à ses salariés parisiens volontaires de participer à une course au profit de l'association Action Contre La Faim. Ainsi, 600 d'entre eux ont couru en 2013, et pour 1,3 km parcouru, le groupe bancaire reverse 10 euros à l'association. La mobilisation des salariés croit d'année en année, ce qui a déjà permis de récupérer, avec les éditions précédentes, le montant total de 140 000 euros.

Autre exemple, celui de la Société Générale qui a organisé en mai 2013 la 6ème édition de la Semaine de la Citoyenneté qui met l'accent sur des actions en faveur de l'insertion professionnelle. Il s'agit de parrainer des personnes en recherche d'emploi grâce aux conseils délivrés par les

collaborateurs volontaires. Cette semaine solidaire prévoit également des défis sportifs comme la «Paris to London bike ride» à laquelle 200 coureurs ont participé cette année, et à l'issue de laquelle les fonds collectés ont été versés aux associations Care et Emmaüs.

D'autres entreprises misent sur la qualité des conditions de travail et le bien être des collaborateurs pour parer à l'inefficacité productive et susciter l'engagement durable de leurs collaborateurs.

Début 2014, le campus SFR a ouvert ses portes en Seine Saint Denis : 42 000 m² de terrain, 74 000 m² de bureaux, 7 000 m² de loggias et de terrasses et 15 000 m² d'espaces verts... L'aménagement des locaux a été pensé pour faciliter les échanges et les interactions, en open-space mais avec des espaces de confidentialité. Il est intéressant de souligner aussi que SFR a organisé des ateliers mobilisant plusieurs centaines de collaborateurs pour participer à la réflexion et trouver des solutions pour performer le nouvel aménagement.

L'opérateur de télécommunications a complété sa stratégie visant le bien être de ses salariés grâce à la mise en place d'une conciergerie qui leur permet des prestations telles que le pressing, la cordonnerie, les assurances, les mutuelles, un mini-market, etc.

Ajoutons l'exemple de SAP France, leader des logiciels d'entreprise ; cette entreprise a décidé de regrouper ses collaborateurs dans un seul bâtiment en Région parisienne (huit sites géographiques auparavant). Tout comme SFR, SAP France a souhaité impliqué les individus dans la réflexion et la mise en place du projet (groupes d'écoute, de réflexion, de partage, relations avec les instances représentatives du personnel).

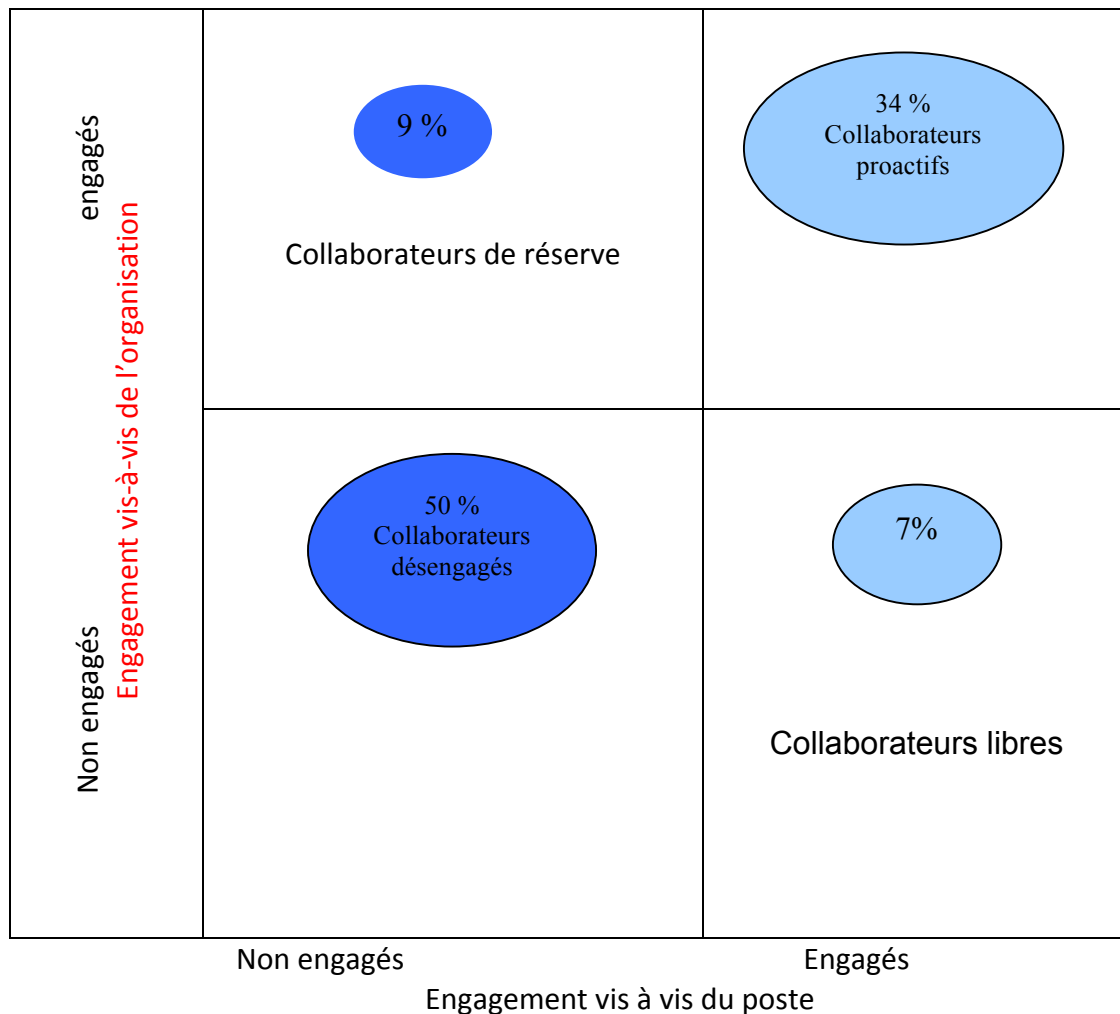
«Ce déménagement offre de nouvelles opportunités à l'ensemble de nos collaborateurs, nous permettant toute latitude dans la formation de nouvelles dynamiques entre les équipes» explique V. Vezinhet, DRH de l'entreprise.

Nous voyons bien que les exemples en faveur du bien-être des salariés sont nombreux : espaces conviviaux chez Heineken France, séances de massage et cours de Pilates chez JTI France, bulles de relaxation entre les bureaux chez PepsiCo France...

Ces entreprises sont conscientes que l'amélioration des conditions de travail a un impact sur la performance économique ; *« Chez PepsiCo, nous avons la conviction que nos collaborateurs sont le levier principal de la performance et de la croissance durable. Une conviction qui se vérifie d'année en année, puisque nous enregistrons une croissance trois fois supérieure en moyenne à celle de notre secteur d'activité. »* explique S. Saba, DRH de la société. Le facteur humain est bien replacé au cœur de la performance des organisations qui dépend donc de la combinaison capital humain/capital organisationnel. Le défi des Ressources Humaines est de contribuer au développement des compétences individuelles et au développement de l'action collective. Plus les managers encouragent la coopération, la collaboration, l'implication et l'engagement des collaborateurs, plus elle enrichira le capital organisationnel (compétences collectives, routines organisationnelles, culture d'entreprise) et le capital relationnel ou capital social (au sens de N. Alter) de l'entreprise.

Cependant, il faut souligner ici qu'il n'y a pas de solution miracle et que sur le long terme, les structures sont vulnérables, instables, et la confiance en l'entreprise est quelque peu malmenée par des contextes en profonde et rapide mutation. En effet, l'incertitude et le risque ne sont pas appréhendés de la même façon par tous les domaines d'activité, par toutes les fonctions, par toutes les personnalités.

Voici ci-dessous une typologie des attitudes des collaborateurs au sein des organisations :



Données issues du Right Management 2009 Global benchmarking study (28 810 personnes interrogées)

Ce schéma illustre bien la nécessité pour les DRH de modifier ces pourcentages en essayant de diminuer les collaborateurs dits « désengagés » et ceux qualifiés de « pro-actifs ».

Pour les responsables Ressources Humaines, il est peut être nécessaire d'agir dès le début de la procédure de recrutement pour réduire le taux de turnover. En effet, c'est au cours du processus de recrutement qu'il faut évaluer les candidats non plus uniquement sur la base de leurs compétences mais aussi au niveau de leur comportement, de leur attitude, de leur savoir-être, leurs attentes personnelles et professionnelles. Parce que choisir un nouveau collaborateur, c'est avant tout choisir celui qui s'adaptera le mieux à la culture et aux valeurs de l'organisation, celui qui saura adhérer au projet d'entreprise. Bref, c'est choisir le salarié qui sera engagé, productif et performant.

Les procédures de recrutement basées uniquement sur l'analyse des capacités, l'évaluation des compétences, les tests de personnalité sont remises en question par les professionnels des Ressources Humaines qui ont constaté une rupture entre ces évaluations théoriques et les pratiques professionnelles. Une étude menée par le cabinet Mozart Consulting en 2012 indique que 16 % des CDI (1 salarié sur 6) ne sont pas concrétisés à l'issue de la période d'essai, et une fois sur deux, cette rupture est à l'initiative du salarié.

Désormais, plus les employeurs auront des informations sur la personnalité et la motivation des candidats, plus ils auront la facilité de recruter ceux susceptibles de se révéler performants et engagés. De nombreux auteurs et chercheurs dans le domaine soulignent que l'évaluation cognitive d'un individu est le meilleur indicateur de sa performance au travail (E.P. Prien, J.S. Schippmann, K.O. Prien).

De leur côté, Barrick et Mount démontrent que la personnalité impacte énormément la performance au travail, de l'ouvrier spécialisé jusqu'au cadre de haut niveau.

Le recrutement reste bien évidemment un déterminant essentiel de la compétitivité hors coût de l'entreprise, et la façon dont elle recrute ses talents, quel que soit le niveau hiérarchique, a un effet direct sur la qualité des profils disponibles, leur adhésion aux enjeux stratégiques, et leur niveau de mobilisation.

Une fois le « bon » salarié recruté, l'enjeu des managers sera de le fidéliser en lui assurant des possibilités d'évolution de carrière grâce, entre autres choses, au Plan de Formation prévue par l'entreprise. Car en effet, pour être motivés, les salariés ont besoin de savoir que l'entreprise contribue à leur développement professionnel.

Ainsi, en 2013, La Poste a organisé pour la première fois, et ce dans toute la France, la Semaine de l'évolution professionnelle. Selon les responsables de ce projet, *« cet événement répond à la fois aux attentes exprimées par les postiers et à la nécessité pour l'entreprise d'anticiper et d'accompagner les parcours professionnels de ses collaborateurs » en améliorant la visibilité sur les métiers, les parcours de carrière et les dispositifs d'accompagnement. Plus de 800 actions ont été organisées tels que des forums des métiers, des conférences, des visites de sites, des témoignages de collaborateurs, des ateliers pour la rédaction de C.V. et l'entretien de réseau relationnel.*

L'évolution de carrière s'impose aujourd'hui comme un enjeu prioritaire des professionnels RH. Ainsi, la Société Générale a mis en place en 2004 un processus d'évaluation intitulé PDP (Performance et Développement Personnel) qui met en parallèle le développement et les objectifs de performance. Ici, l'accent est mis sur l'entretien annuel au cours duquel le collaborateur et son supérieur hiérarchique abordent les motivations et les projets d'évolution du premier. Nous sommes bien dans un objectif d'engagement à moyen terme puisque le collaborateur peut se projeter à trois ou quatre ans, voire plus à travers différents plans d'action, plan de formation, etc.

Cependant, il faut souligner ici qu'il n'y a pas de solution miracle et que sur le long terme, les structures sont vulnérables, instables, et la confiance en l'entreprise est quelque peu malmenée par des contextes en profonde et rapide mutation. En effet, l'incertitude et le risque ne sont pas appréhendés de la même façon par tous les domaines d'activité, par toutes les fonctions, par toutes les personnalités.

L'entreprise moderne est un système complexe où chaque collaborateur est à la fois unique, singulier, avec des attentes qui lui sont personnelles, mais aussi un collaborateur « super-connecté », en interaction continue avec des communautés, des réseaux. La difficulté pour les professionnels des Ressources Humaines réside alors dans la capacité à orienter l'action individuelle vers l'action collective, de mettre en évidence que la contribution de chacun et son partage participe à la construction de l'œuvre commune.

Or l'action collective ne va pas de soi car l'organisation est une construction sociale en perpétuel mouvement. C'est un ensemble de processus encastrés dans l'action c'est à dire que l'environnement est construit par les parties prenantes, « il n'a aucune réalité tant que l'individu ne l'a pas agi, et donc créé, interprété... » selon J. Rojot.

Le concept d'« enactement » signifie que les événements sont moins importants que l'interprétation faite par les acteurs et le sens que cela aura pour leur action.

Par conséquent, pour permettre un réel engagement des salariés, il est primordial que les managers comprennent leur processus de perception des contextes, la façon particulière dont ils construisent leurs représentations des événements et des comportements des autres.

Ainsi, l'engagement organisationnel ne va pas non plus de soi et impose la mise en œuvre de nouvelles manières de manager basées essentiellement sur la confiance.

Pour atteindre cet ambitieux objectif qu'est l'engagement des salariés, il devient nécessaire et indispensable de créer le contexte qui le rend possible et attractif.

Bibliographie :

- Le sens de l'action : Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation, B. Vidaillet, H. Laroche, éditions Vuibert, 2003
- Les clés de la motivation au travail, L. Keller, éditions L'Harmattan, 2007
- La culture d'entreprise, M. Thévenet, éditions Presses Universitaires de France, 2010
- Donner et prendre, la coopération en entreprise, N. Alter, éditions La découverte, 2010
- Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, P. Bernoux, éditions Essais Points repères, 2010

Sitographie :

- Conserver ses employés productifs, nature du problème et stratégies d'intervention, <http://www.cairn.info/resume>.
- *Nouveaux comportements, nouvelle GRH ?* L. Honoré, D.P. Martin, G. Poilpot-Rocaboy, <http://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2010>.
- *L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser*, J.L. Cerdin, R. Colle, J.M. Peretti, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes>
- *Engagement des collaborateurs : comment construire une culture de l'engagement ?*, la lettre de Right Management, <http://www.rightmanagement.fr/>

Videographie :

- <http://www.bnpparibas.com/actualites/valoriser-lengagement-salaries-programme-fondation-bnp-paribas>
- <http://www.ipsos.fr/ipsos-loyalty/actualites/2010-09-20-bien-etre-et-motivation-salaries-francais-en-2010>

