

# Jour 2 : L'engagement managérial, des leviers d'action

La notion d'engagement :

Si le terme d'engagement est aujourd'hui largement utilisé par les entreprises, notamment les plus grandes, il côtoie encore de multiples notions dont le contenu est proche mais différent. Selon les environnements et les moments, on parlera notamment de satisfaction, motivation, implication ou investissement au travail.

Pour définir l'engagement plus avant, il est nécessaire de s'arrêter sur les « **leviers de l'engagement** » que l'entreprise va choisir, consciemment ou pas, et sur lesquels elle investira. Sur quoi va-t-elle s'appuyer pour développer l'engagement de ses collaborateurs ? Avant de détailler ces leviers, notons que nous parlons ici de ce qui est effectivement vécu par les collaborateurs, pas seulement du discours qui peut être développé par l'entreprise sur le sujet.

Les leviers à la disposition de l'entreprise sont très divers :

1. Il peut s'agir du **contenu des postes occupés**, qui renvoie notamment à l'attachement et à la fierté du métier. Cette dimension, héritage des « corporations » de l'ancien régime, reste présente dans de nombreux secteurs. Si le métier est exercé dans des conditions particulièrement favorables dans une entreprise donnée, il générera de l'engagement.

2. Autre facteur, connecté au précédent mais distinct, celui de l'**autonomie** laissée au collaborateur dans son activité, des marges de manœuvre dont il dispose, des zones de décision qui sont les siennes.

3. La possibilité de **développer ses compétences** en continu et de **grandir dans son domaine d'expertise** peut aussi constituer un levier d'engagement. Il ne s'agit là pas seulement du pourcentage de la masse salariale investi en formation, mais plus largement de la dimension apprenante des fonctions exercées. Les cabinets d'audit ont ainsi longtemps été considérés par les jeunes diplômés en finances comme l'environnement idéal pour poursuivre leur formation.

4. Les **parcours possibles** dans certaines entreprises génèrent chez leurs collaborateurs un engagement sans faille.

5. D'autres leviers de l'engagement existent. Nous pouvons citer ici les conditions effectives de travail, l'ambiance existant dans le cadre professionnel ou la qualité des pratiques managériales.

6. Qu'en est-il de la **rémunération**, souvent citée en premier lieu lorsque la question des leviers de l'engagement est posée aux intéressés ? Il ne fait aucun doute qu'elle peut être un puissant facteur de désengagement lorsqu'elle est ressentie par les collaborateurs comme insuffisante ou inéquitable. Il est également fréquent que l'expression d'une insatisfaction sur la rémunération traduise un malaise sur d'autres aspects. Mais toutes les études montrent que la rémunération n'est pas un levier d'engagement : le fait pour un salarié de bénéficier d'une rétribution avantageuse par rapport à la contribution qu'il apporte peut être source de satisfaction, elle ne générera pas pour autant chez lui un engagement supplémentaire.

Les leviers que nous venons de décrire renvoient à « l'engagement au travail », souvent évoqué pour l'opposer à « l'engagement à l'entreprise. » Cet engagement au travail renvoie au vécu quotidien du collaborateur dans son activité. L'engagement est alors généré par les bénéfices escomptés par le salarié dans son activité, que ce soit dans le contenu de cette activité, les relations qu'il y a établies, les compétences qu'il y développe, etc. Cet engagement pourrait être décrit comme calculé par le collaborateur, presque instrumental, dans une logique de « donnant-donnant ».

Autre chose est l'engagement à l'entreprise qui renvoie à la relation d'ordre essentiellement affectif et moral qui peut être nouée entre le collaborateur et son entreprise. Il est associé au « **sentiment d'appartenance** ». Les entreprises développeront ce type d'engagement à travers la construction et le partage d'un « projet d'entreprise », d'une « vision » de son avenir, d'une explicitation de la mission et des valeurs de l'entreprise. Elles matérialiseront également ces éléments à travers des rites et un vocabulaire spécifiques. Elles développeront en quelque sorte un « patriotisme d'entreprise », qui fédérera les collaborateurs et générera de l'engagement.



Il est aujourd'hui commun d'entendre ou de lire que l'engagement à l'entreprise serait en voie de disparition. Seul l'engagement au travail pourrait être développé. Nous n'allons pas nier ici le contexte réel de distanciation vis-à-vis de l'entreprise. Et pourtant certaines entreprises parviennent à générer un engagement fort de leurs collaborateurs sur la base d'un projet partagé.

Plus globalement, les actes concrets de l'entreprise envers ses collaborateurs doivent être cohérents avec les éléments de sens dont elle est porteuse. Les entreprises qui développent le plus fort taux d'engagement de leurs collaborateurs sont celles qui parviennent à articuler ces éléments de sens et leur traduction en actes RH concrets. C'est ainsi par exemple que le fait d'afficher des valeurs ne permet de développer l'engagement que si celles-ci sont déclinées en **comportements concrets**, voire en situations observables, notamment pour les managers.

Cette description des différents leviers d'engagement montre bien qu'il n'existe pas de modèle unique. Les entreprises peuvent développer l'engagement de leurs salariés selon des voies différentes. Celles qui génèrent un niveau d'engagement élevé et qui sont considérées par leurs collaborateurs comme des employeurs de référence s'appuient de fait sur deux ou trois leviers, pas plus. Elles construisent de fait un nouveau contrat avec leur corps social. Dans ce « deal gagnant-gagnant », elles mettent en place ce qui leur permet d'être vécues comme des employeurs différenciants.

Source : <https://www.rhinfo.com/thematiques/management/engagement/developper-lengagement>, (2018)