

L'ENGAGEMENT EN CRISE : REDONNER SENS AU TRAVAIL DES COLLABORATEURS

Avec **Pascale Giet**, directrice de la communication du Groupe Transdev et auteure du livre « *La grande impatience, les entreprises face à la transformation de l'engagement* », aux éditions Hermann.

POINTS CLÉS :

- **56 % des salariés français ne s'estiment pas reconnus au travail.**
- **Pour s'engager, les jeunes ont besoin de mesurer l'utilité concrète de leur travail.**
- **Les collectifs d'entreprises et/ou de salariés sont de puissants leviers d'engagement.**

Introduction

En France, en 2021, seuls 24% des Français accordaient au travail une grande importance (contre 60% en 1990). En initiant des questionnements sur le sens accordé au travail et sa place dans la vie des individus, la crise sanitaire a constitué un point de bascule.

Quelles sont les nouvelles aspirations des collaborateurs ? Quels sont les nouveaux ressorts de l'engagement ?

Les salariés, notamment les plus jeunes, parlent de sens, de lien, de solidarité, de reconnaissance mais prennent leurs distances avec le travail. Le management a une part de responsabilité dans leur désengagement : on n'a jamais autant parlé de valeurs, de confiance, pourtant le contrôle et le reporting prennent de plus en plus d'importance. Tout doit être mesuré... Mais tout n'est pas mesurable !

Les conséquences sont là :

- Seuls 14 % des jeunes ont envie de rejoindre une entreprise du CAC 40.
- En France, 56 % des salariés ne s'estiment pas reconnus au travail. En Allemagne, 74 % des salariés s'estiment, eux, reconnus.
- Une étude menée par McKinsey auprès de 2 500 leaders dans 9 pays révèle que 40 % des organisations sont jugées inefficaces. Et 25 % des répondants seulement estiment que les dirigeants sont inspirants. Le problème est donc global.

Voici 4 pistes de réflexion pour agir sur l'engagement :

1) Incarner sa raison d'être

La loi Pacte a constitué une réelle avancée, mais gare aux promesses inatteignables. Les engagements des entreprises doivent être concrets, incarnés dans le quotidien des salariés. L'exemple de Nike se révèle particulièrement parlant : en soutenant Black Lives Matter, l'entreprise a montré sa solidarité avec les nombreux athlètes noirs qu'elle équipe.

Les collectifs d'entreprises peuvent aider à progresser sur ce point. Quand les entreprises font corps ensemble, les forces sont décuplées. On l'a vu avec le Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive, qui a permis une amélioration des performances chez l'ensemble de ses membres.

2) Faire participer les salariés à la vie de l'entreprise

Lorsqu'ils s'organisent en collectifs, les salariés font, eux aussi, avancer la stratégie de l'entreprise :

- Chez Airbus, ils contribuent aux progrès sur la transition écologique.
- Chez Décathlon, ils agissent pour faire évoluer les produits. À noter : ils se décrivent comme un « pour-pouvoir » et non un contre-pouvoir !
- Chez Gore-Tex, les leaders sont cooptés par leurs pairs.

Afin d'améliorer la participation des salariés à la vie de l'entreprise, les structures doivent évoluer. Une étude menée par Robin Dunbar montre que la taille idéale d'une organisation est de 150 personnes, et de 12 personnes pour une équipe. Au-delà, il est plus difficile de susciter la confiance et d'être agile.

3) Encourager la proximité

Les jeunes veulent aujourd'hui travailler à l'échelle locale, pour mesurer leur impact. La flexibilité, liée à la question de la proximité, est, pour eux, non-négociable. Partout, les innovations se multiplient pour répondre à cette attente. Le programme « We work your world » mis en place chez Publicis, par exemple, permet aux collaborateurs d'aller travailler 6 semaines dans le pays de leur choix. Attention : l'entreprise ne doit toutefois pas se mêler du bonheur individuel, mais créer un cadre propice à l'épanouissement. L'injonction au bonheur, qui impose de dissimuler ses émotions, est une machine à risques psycho-sociaux.

4) Promouvoir la diversité

Jusqu'à quel point tenir compte de la singularité de chacun dans l'entreprise ? La diversité n'est pas une question de quotas. Ce qui compte, c'est de se sentir considéré en tant que personne, avec ses différences.

Les similitudes créent de l'identité commune, mais gare à la tentation de ne recruter que des gens qui vous ressemblent, au risque de niveler la pensée. Les différences, elles, engendrent créativité et innovation. Les organisations doivent s'ouvrir, et les managers incarner non pas l'autorité, mais, une vision, des convictions.

Questions/Réponses

L'engagement des collaborateurs est-il un capital stable, ou un comportement opportuniste, dépendant du contexte ?

Ne soyons pas naïfs, l'époque est au zapping. Les jeunes ne croient plus à l'ascenseur social. Ils revendiquent la liberté de bouger. Un grand cabinet de conseil a mené une initiative intéressante en supprimant de ses contrats de travail la clause d'exclusivité. Leurs consultants peuvent avoir deux métiers. En donnant une respiration aux salariés, ils ont ainsi augmenté leur fidélité. L'engagement est un capital immatériel, mouvant. Le mot clé pour les entreprises, c'est « adaptation ».

Où placer le curseur de la flexibilité ?

Sur la question du travail hybride, on peut mettre en place des programmes de mentors, de référents, qui vont porter une voix différente de celle utilisée dans les rapports hiérarchiques.

Le sujet est celui de la confiance. Dans une entreprise, les responsabilités et les efforts doivent être partagés. Certes, le rapport de force est aujourd'hui en faveur des salariés, mais les entreprises doivent cesser la course à la marque employeur la plus attractive, savoir poser des limites et rappeler chacun à ses responsabilités.

Chez nous, l'engagement est fort dans les structures au contact direct du client, mais faible au siège. Que révèle ce faible niveau d'engagement ?

Isaac Getz avait théorisé, en 2009, l'entreprise libérée. Il allait sans doute trop loin, mais aujourd'hui les fonctions corporate sont bel et bien remises en question. Peut-être faut-il mettre davantage d'hybridité, faire en sorte que les cadres ayant des fonctions transversales gardent aussi un pied sur le terrain ? Cela représente également, pour ces derniers, un enjeu de crédibilité.

Face au nouveau contexte, aux nouveaux enjeux, n'y a-t-il pas une forme de déni de la part de certains dirigeants ?

Entre la définition de l'entreprise faite par Milton Friedman en 1970, axée sur le seul profit, et ce qu'elle devient aujourd'hui, il y a eu du chemin. Les dirigeants qui refusent d'évoluer, qui vivent en vase clos, vont sortir du jeu, mécaniquement. Beaucoup d'entreprises accompagnent cependant leur évolution en mettant en place des *incentives* à l'ouverture. Il faut aussi les aider à échapper à la dictature du temps court, à prendre en compte le sens, tout ce qui ne peut être monétisé.

Pour aller vers ce temps long, on doit utiliser les arguments qui leur parlent. Montrer, par exemple, les études mesurant les dépenses évitées lorsqu'on tient compte des risques psychosociaux. On sait démontrer que performance et engagement des collaborateurs sont liés. On sait également mesurer le coût de la force d'inertie de salariés peu engagés.

Multiplier les initiatives (conventions, programmes de volontariat...) ne suffit pas à engager les équipes. C'est particulièrement difficile en France. Que se passe-t-il ?

C'est en partie lié au rapport à l'effort et à la discipline, plus distants en France qu'en Allemagne, par exemple. Pour susciter l'envie, il faut davantage inspirer que convaincre. Cela peut passer par le dialogue. Les collectifs d'entreprises permettent par exemple d'échanger, de comparer ses succès et ses carences.