

ENGAGEMENT COLLABORATEUR

LIVRE BLANC



SOMMAIRE

- 1 L'engagement collaborateur : de quoi parle-t-on ?
- 2 Les enjeux de l'engagement collaborateur
- 3 L'engagement collaborateur : distinguer le vrai du faux
- 4 Le cycle vertueux « engagement et parcours collaborateur »
- 5 Comment mesurer l'engagement collaborateur ?
- 6 Références

INTRODUCTION

Qu'est-ce qui fait la différence au quotidien entre une **équipe qui marche**, dont chacun des membres s'épanouit, a **plaisir** à contribuer au collectif et où l'on réinvente tous les jours un **« travailler ensemble »**., et une équipe dans laquelle ces mots feraient gentiment sourire, voire rire jaune ?

Eh bien il y a fort à parier que le **management** y soit pour quelque chose ! Comment ? En permettant non seulement de **se sentir bien** au

travail, mais aussi de s'y **en-ga-ger**, c'est-à-dire de passer du « service minimum ». de l'accomplissement des missions au quotidien à une **implication** supérieure, faite **d'initiatives** et de **créativité**. Le tout, sans mettre à mal l'**équilibre vie pro-vie perso**, bien au contraire !

Mettre en place les conditions pour cela, c'est donc bien **un job pour un manager innovant** . 😊
Ça tombe bien, car l'on en connaît quelques uns, qui ont **inspiré** les analyses qui suivent et qui pourront y trouver d'heureux compléments à leurs **pratiques**.

Parce que le management de demain s'invente aujourd'hui, activons ce **potentiel d'engagement** qui permettra à chacun.e, mais aussi à chaque collectif professionnel, de faire advenir **le futur du travail**.



Nils RANDRIAMANANTENA
Créateur du blog
lebilletdumanager.com



Harmony ROCHE
Coordinatrice nationale du Lab'AATF



1. L'ENGAGEMENT COLLABORATEUR : DE QUOI PARLE-T-ON ?



En théorie...



En pratique

EN THÉORIE...

Ces 30 dernières années, l'engagement collaborateur est devenu un champ de la recherche scientifique et un objet d'intérêt croissant pour les entreprises et organisations.

En réalité, ses origines remontent aux années 1940. A l'époque, on ne parle pas encore « d'engagement » à proprement parler mais de « motivation ».

C'est un psychologue américain, Abraham Maslow, qui le théorise pour la première fois. Selon lui, il existe une série de besoins fondamentaux et universels : besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance et d'amour, besoins d'estime et, enfin, d'accomplissement de soi. Selon Maslow, les besoins physiologiques (manger, boire, etc.) doivent d'abord être assouvis avant que le besoin de sécurité ne se fasse sentir, et ainsi de suite.

C'est pourquoi la théorie de Maslow est souvent représentée par une pyramide.

Il s'agit là d'une théorie fondatrice du management dont les entreprises anglo-saxonnes s'emparent en premier : elles réalisent alors que les individus ne recherchent pas seulement un métier qui permette de subvenir à leurs besoins physiologiques et de sécurité, mais qui favorise également l'estime de soi et l'épanouissement professionnel. Les entreprises commencent alors à comprendre qu'adresser l'ensemble de ces besoins permet de renforcer la motivation des salariés.

A partir des années 60, des psychologues cherchent à comprendre comment motiver les salariés dans la durée. Ils observent que ceux qui sont les plus motivés sont aussi ceux qui sont les plus attachés à l'entreprise. C'est ainsi qu'apparaît la notion d'implication (*commitment*) : un salarié impliqué se distingue par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'entreprise, par une volonté d'exercer des efforts importants au profit de l'organisation et par le souhait d'en rester membre.



La notion d'engagement apparaît, enfin, dans les années 1990 grâce à des chercheurs comme le Français Jean-Pierre Neveu. Traduit de l'anglais *involvement*, l'idée renvoie à une adéquation entre le salarié et son emploi. Elle prend la forme d'une sorte de contrat moral entre le salarié et son organisation : l'engagement tient son origine « d'engager » qui signifie « (se) mettre en gage. »

Le salarié engagé se met donc au service d'une cause commune à son organisation, dans la durée.

EN PRATIQUE

Dans la pratique, la sémantique managériale ne s'embarrasse pas vraiment de ces distinctions. Dans le monde des consultants, des RH et des organisations, on englobe généralement sous le vocable « engagement » aussi bien la motivation, que l'implication et l'engagement *stricto sensu*.

D'un point de vue opérationnel, on peut distinguer :

- **L'engagement envers l'entreprise/l'organisation, la marque, la cause/l'objet social de l'employeur** (le sentiment d'appartenance voire de la fierté),
- **L'engagement envers son travail** (la volonté de s'investir pleinement dans ses missions),
- **L'engagement envers son environnement de travail** (le collectif de travail, l'équipe),
- **L'engagement envers son manager** (la relation managériale : loyauté, confiance, etc.).

2. LES ENJEUX DE L'ENGAGEMENT COLLABORATEUR



Un atout pour la marque employeur



Un enjeu générationnel

UN ATOUT POUR LA MARQUE EMPLOYEUR

L'engagement des salariés a de nombreux impacts positifs pour l'entreprise : performance globale, fidélisation à l'employeur – un collaborateur engagé aurait 87 % moins de chances de quitter son entreprise – ou encore l'expérience client (source : Right Management).

L'amélioration des conditions de l'engagement collaborateur est donc logiquement devenue une préoccupation stratégique pour les entreprises.

L'engagement vient en effet nourrir la marque employeur. Or, une bonne marque employeur, c'est potentiellement un avantage comparatif face à des organisations qui évoluent dans le même secteur d'activité : plus la marque employeur est forte, plus l'entreprise a des facilités pour attirer (et conserver) les talents.

Le secteur public est directement concerné, confronté lui aussi à la concurrence sur le terrain de l'attractivité des talents, mais aussi à des tensions sur les recrutements et les départs à la retraite de plus en plus nombreux des baby boomers.

UN ENJEU GÉNÉRATIONNEL

Les enjeux générationnels sont aussi au cœur de l'engagement collaborateur : il faut comprendre ce qui « parle » à chacun et ce que chacun valorise comme une « carrière réussie. »

De ce point de vue, les approches peuvent être différentes d'une génération à une autre. C'est une nuance qui compte, à une époque où pas moins de cinq générations cohabitent sur le marché du travail – certes dans des proportions variables :

- **La génération X** (personnes nées de 1965 à 1980) est la plus présente sur le marché du travail avec un peu plus d'un tiers des actifs,
- **Les Millennials** ou **génération Y** (1981-1996) les suivent de peu,
- **Les baby-boomers** (1946-1964) ne représentent plus qu'un actif sur cinq,
- **La génération Z** (1997-2012) fait progressivement son entrée sur le marché de l'emploi,
- **La génération silencieuse** (1928-1945), enfin, avec encore un actif sur 100.



LES MILLENNIALS

Pour les employeurs, les Millennials représentent une cible particulièrement stratégique.

A l'horizon 2025, ils représenteront 75 % des travailleurs dans le monde. Les stratégies de marque employeur doivent donc prendre la mesure d'un certain nombre de leurs attentes : pour celle également appelée « la génération Y », le sens au travail est particulièrement important, notamment en France. Cette génération s'engage pour des missions qui ont, à leurs yeux, un réel impact. Une culture d'entreprise collaborative et co-créative aura également son importance. Et avec une capacité de projection de 2 à 5 ans sur un poste, les employeurs ont intérêt à offrir des parcours et des évolutions de carrière attractifs.

LA GÉNÉRATION Z

La génération Z n'est pas encore assez connue pour tirer des conclusions définitives mais elle commence à investir le marché de l'emploi.

Pour autant, elle semble déjà bousculer un certain nombre de codes : spontanéité, regard critique, goût mesuré pour les positions d'encadrement... Leurs attentes en termes de feedbacks et de coaching sont également largement documentées. Et là encore, la projection à long terme dans l'entreprise n'est pas gagnée : les carrières linéaires sont ringardisées au profit de la multiplication des initiatives, prises de risques et expériences.

3. L'ENGAGEMENT COLLABORATEUR : DISTINGUER LE VRAI DU FAUX !



Le biais des valeurs



Les idées fausses sur l'engagement
collaborateur

Lorsque l'on s'intéresse à l'engagement collaborateur, il faut avoir en tête que notre propre perception de l'engagement est influencée par des biais cognitifs. Mis en lumière au début des années 1970 par les psychologues Daniel Kahneman et Amos Tversky, les biais cognitifs sont toute une série de filtres qui viennent influencer la façon dont un jugement ou une pensée vont se former. Ces filtres nous empêchent d'avoir une pensée logique et purement rationnelle. C'est pour cela qu'on les appelle aussi des « distorsions cognitives ».

LE BIAIS DES VALEURS

Biais n°1 : La perception de l'engagement est biaisée par son propre système de valeurs

La psychologie sociale a permis de progresser en matière de compréhension de ses propres motivations – et de compréhension des motivations d'autrui. Les motivations dépendent en effet de la façon dont chacun construit son propre système de valeurs. C'est en particulier ce que Shalom H. Schwartz et son diagramme des valeurs mettent en lumière.

Selon Schwartz, il existe des valeurs universelles : réussite, autonomie, bienveillance, conformité, etc. Mais bien qu'universelles, ces valeurs habitent chacun dans des proportions différentes.

Or, ce sont précisément ces différences qui peuvent être sources de dissensions entre collègues ou avec son manager, par exemple. Chacun projette aussi sur les autres ses propres besoins et son propre système de valeurs.

Autrement dit, la façon dont on vit son engagement est donc logiquement influencée par son propre système de valeurs, tout comme la façon dont autrui vit son engagement (ses collaborateurs, son manager, ses collègues, etc.).



Diagramme des valeurs universelles de Schwartz

Biais n°2 : L'engagement se heurte parfois à une conception « française » du management

En France, les pratiques managériales qui favorisent l'engagement collaborateur restent parfois encore marquées par des conceptions traditionnelles, hiérarchiques et centralisées, empruntées d'une conception monarchique de l'exercice du pouvoir (Michel Crozier, Philippe d'Iribarne).

Par ailleurs, la façon dont le management est enseigné, notamment aux futurs top managers, fait régulièrement l'objet de critiques. Les écoles de commerce, y compris françaises, auraient par exemple un prisme trop gestionnaire du management, du fait de l'influence des approches analytiques et quantitatives depuis la fin des années 1950 (Henry Mintzberg).

Ces biais seraient d'autant plus profonds qu'ils seraient culturels et sociologiques. Lorsque l'on est manager, en particulier, et friand d'innovation managériale, c'est un élément à avoir en tête.

Biais n°3 : La valeur « travail » peut conduire à confondre engagement et surinvestissement

Tout au long de l'histoire des sociétés capitalistes industrielles, le travail a été au cœur de la définition de la « nature humaine ». Le travail de chacun fonde la division des tâches et la solidarité, mais il fonde aussi la division de la société en classes sociales opposant ceux qui apportent leur labeur à ceux qui le maîtrisent et l'organisent (François Dubet).

Rien d'étonnant, donc, à ce que les enquêtes internationales portant sur les valeurs associées au travail montrent que les individus accordent à la réalisation de soi dans l'entreprise autant d'importance qu'au salaire et aux relations entre collègues et avec l'encadrement.

En France, la valeur « travail » est particulièrement forte (Dominique Méda). Combinées à une certaine « logique de l'honneur » (Philippe D'Iribarne), le risque est de confondre engagement et présentéisme, ce que l'on peut en particulier observer chez les cadres.

Confondre engagement et présentéisme est toutefois délétère et ce n'est pas un hasard si le syndrome d'épuisement professionnel ou burn out tend à toucher des personnes particulièrement engagées et consciencieuses dans leur travail.

L'épuisement professionnel s'est d'ailleurs peu à peu imposé comme un sujet important en matière de santé publique en France. En effet, même si l'on ne compte « que » 30 000 cas avérés au niveau national, ce sont près de 3,2 millions de Français qui seraient en risque élevé de burn out.

Et ce sont des chiffres qui augmentent – sans compter l'incidence encore mal mesurée qu'aura la crise de la COVID sur la santé psychique des salariés français.



VALEURS ET AUTONOMIE

Dans une équipe, des dissensions peuvent exister même lorsque des collaborateurs ont la même hiérarchie de valeurs.

Par exemple, si le manager et le collaborateur sont tous les deux très attachés à la valeur « autonomie », l'équation peut être la suivante :

- Le manager a besoin d'informations sur les dossiers du collaborateur ; ces informations sont en effet nécessaires pour qu'il puisse travailler lui-même en autonomie.
- Mais le collaborateur ne se sent, lui, autonome que s'il n'est soumis qu'à un reporting léger.
- Par conséquent, chacun va être à la recherche d'une autonomie confortable pour soi, mais qui place l'autre paradoxalement dans une situation inconfortable.

Pour résoudre l'équation, pas de solution miracle : comme souvent, cela va passer par un échange pour décortiquer les attentes de l'autre et trouver un compromis acceptable par chacun.

LA VALEUR POUVOIR

L'analyse de Mintzberg sur la formation des top managers est-elle toujours d'actualité ?

En utilisant l'outil web Ethimak et le modèle des valeurs universelles de Schwartz, Hans Schlierer et Damien Richard, respectivement professeur en négociation internationale à l'EM Lyon et enseignant chercheur en management à l'INSEEC School of Business & Economics, ont conclu qu'on ne pouvait pas généraliser la critique de Mintzberg à toutes les écoles de management. En réalité, les valeurs qui guident les étudiants diffèrent d'une école à une autre. Il semblerait par exemple que la valeur de pouvoir soit beaucoup moins présente dans leur esprit qu'on ne pourrait le penser.

PRÉSENTÉISME

Historiquement, le présentéisme n'était que le fait de se présenter au travail.

Dans les années 1970, il était donc considéré comme l'inverse naturel du taux d'absentéisme (Éric Gosselin, Martin Lauzier). Les entreprises inventaient alors des programmes d'assiduité au travail et des mécanismes de primes, recherchant ainsi une croissance du présentéisme pour lutter contre l'absentéisme.

A partir des années 1990, le présentéisme est progressivement associé à la notion de surinvestissement (*competitive presenteeism*). Il est présenté comme un grand engagement professionnel qui s'opère au détriment de la vie privée et qui répond à la recherche d'une valorisation personnelle ou à une forme d'insécurité professionnelle.

Si bien qu'à partir des années 2000, le présentéisme est de plus en plus associé au comportement de se présenter au travail alors que l'état de santé physique ou psychologique limite la capacité productive.

ABSENTÉISME MORAL

Ou comment être là sans être là...

Également appelé « présentéisme contemplatif », l'absentéisme moral désigne le fait d'être présent physiquement au travail tout en ayant l'esprit ailleurs.

Selon un sondage Ipsos, cela aurait concerné 74 % des salariés en 2019, dont 28 % à hauteur d'une à deux journées par semaine.

BURN OUT

L'épuisement professionnel : le comprendre et le reconnaître

Dans sa version la plus sobre, le burn out est défini comme « un état d'épuisement professionnel (à la fois émotionnel, physique et psychique) ressenti face à des situations de travail « émotionnellement exigeantes » (ANACT, INRS, DGT).

Cette dimension émotionnelle est l'une des spécificités du burn out. En effet, sa manifestation la plus connue est celle d'un épuisement émotionnel – une impression que toutes les forces psychiques et physiques sont consumées.

Le deuxième trait caractéristique du burn out est ce qu'on peut lire ici ou là comme le développement d'une forme de cynisme. La personne atteinte d'épuisement « déshumanise » son entourage professionnel en lui imposant une distance émotionnelle. Elle ne le fait pas consciemment : il s'agit d'un mécanisme d'adaptation et de défense face à des sollicitation auxquelles on ne peut plus faire face.

L'aboutissement logique de ce processus est le développement d'un sentiment de non accomplissement personnel au travail. Comme la personne épuisée ne parvient plus à répondre aux attentes de l'entreprise, des clients ou des patients, elle déploie de plus en plus d'énergie pour compenser ce qu'elle ressent comme une profonde inefficacité. Ce qui la frustre encore plus. Elle ne parvient plus à se concentrer, même sur des tâches simples.

Il s'agit d'une situation qui peut durer des mois, voire des années... Jusqu'à ce que la tête ou le corps défaille. Car les conséquences sur la santé physique sont également importantes. Elles sont d'ailleurs parmi les plus fréquentes : troubles du sommeil, fatigue chronique, tensions musculaires et douleurs dorsales, perte ou prise de poids, maux de tête, nausées et vertiges.

Les symptômes se caractérisent aussi par des manifestations émotionnelles (anxiété, tensions nerveuses), cognitives (diminution de la capacité de traitement de l'information), comportementales (repli sur soi, agressivité) et motivationnelles (désengagement, dévalorisation de soi).

Le déni est également typique de l'épuisement professionnel car dans la tête de la « victime », s'avouer que l'on fait un burn out est souvent vécu comme un aveu d'échec. On a ainsi estimé à 25 % les salariés qui n'arrivent pas à estimer correctement leur risque d'épuisement professionnel et à 12 % les actifs en situation d'épuisement mais qui ne s'estiment pas du tout concernés par le sujet (source : Lab RH-Moodwork).

Les psychologues du travail expliquent que la posture du déni a la fonction d'un mécanisme de défense. Il sert à nous protéger car admettre le burn out, c'est admettre que l'on est faillible. C'est pour cela qu'il est souvent difficile de réagir avant la panne sèche. D'ailleurs, on dit que le burn out a « une antichambre » : le burn-in (Adrien Chignard). Cette phase, qui précède le burn out à proprement parler, se traduit par du présentéisme. La personne est sur son lieu de travail alors qu'elle devrait déjà être arrêtée...

Il n'y a pas que les biais cognitifs qui peuvent influencer la façon dont on perçoit l'engagement. Parfois, il y a carrément des idées fausses !

LES IDÉES FAUSSES SUR L'ENGAGEMENT COLLABORATEUR

Fausse idée n°1 : Du fait de son approche collaborative, le management engageant ne laisse pas de place à l'individu.

Faux : Un management engageant permet de faire coexister l'individuel et les stratégies collectives.

A l'image d'une équipe de foot, la rivalité entre les membres d'une même équipe peut exister sans pour autant nuire au collectif. C'est lorsque la concurrence cède trop de place à l'émulation, en particulier au sein des collectifs d'encadrants, que

l'engagement des collaborateurs est compromis : dégradation des relations interpersonnelles par ruissellement, détérioration de la communication, repli de la transversalité, etc.

Or, dans le public en particulier, les parcours professionnels sont encore emprunts d'une logique de carrière par le prisme d'une progression hiérarchique dans l'organigramme. En outre, le système de promotion, qui combine avancement à l'ancienneté et expertise technique, a longtemps fait passer au second plan les *soft skills* pourtant indispensables au management, comme l'intelligence relationnelle, le savoir-être, les connaissances liées au fonctionnement des groupes, etc.

Pour y remédier, de plus en plus d'organisations ont recours au coaching collectif. L'offre est pléthorique et une équipe peut y recourir pour diverses raisons : avoir des réunions de direction plus efficaces, améliorer les résultats de l'entreprise, accompagner les transitions (par exemple dans le cas d'une réorganisation), favoriser l'esprit d'innovation, etc. Le coaching collectif peut aussi aider une instance comme le CODIR à mieux définir les sujets qui doivent faire l'objet d'échanges en son sein, de façon à éviter de le vider de sa substance en le réduisant à un simple canal d'information.

Fausse idée n°2 : Le management qui favorise l'engagement des collaborateurs (ou « management engageant ») prône l'autonomie au détriment de toute notion de contrôle.

Faux : Autonomie et contrôle sont les deux faces d'une même pièce.

Beaucoup de managers, peu habitués au travail à distance, ont vécu une période telle que celle du confinement total du printemps 2020 comme un véritable challenge. Nombre d'entre eux ont craint de perdre le contrôle sur les équipes.

Pourtant, les modèles organisationnels qui permettent de faire face aux plus hauts degrés de complexité sont ceux qui accordent le plus d'autonomie aux équipes. Et d'une façon générale, les risques de déresponsabilisation des modèles centralisateurs ont largement été documentés.

Alors certes, les experts en gestion de crise préconisent avec raison que pour une crise courte, il peut y avoir un intérêt à adopter pour un laps de temps donné une ligne de décision resserrée. Mais dans le cas d'une crise qui s'installe dans la durée, comme la crise sanitaire actuelle, l'autonomie et la confiance seront comme en temps normal des éléments clés de l'engagement des collaborateurs.

D'ailleurs, augmenter le niveau d'autonomie des équipes ne se fait pas forcément en diminuant le niveau de contrôle du manager, mais plutôt en se reposant sur de nouvelles modalités de contrôle.

En outre, le manager n'est pas le seul responsable de la mission de contrôle. Celle-ci est en effet une combinaison entre :

- **Le contrôle par les pairs**, qui permet une régulation autonome entre les salariés et un ajustement mutuel,
- **Le contrôle par les résultats**, qui s'articule autour d'une déclinaison fine et précise des objectifs, ainsi que de cycles de pilotage courts,
- **La culture d'entreprise** qui, si elle est forte et partagée, favorise un alignement des collaborateurs sur la stratégie de l'organisation mais aussi potentiellement sur ses valeurs,
- **Les « métarègles »**, qui sont les principes d'organisation, de gestion et de fonctionnement de chaque équipe.

Ces modalités ne sont pas exclusives les unes des autres mais complémentaires (Eric Delavallée).

Fausse idée n°3 : Management bienveillant et autorité ne font pas bon ménage.

Faux : Il existe parfois un malentendu autour d'une pseudo incompatibilité entre l'exercice de l'autorité managériale d'une part, la bienveillance, le collaboratif et le participatif d'autre part.

La bienveillance renvoie étymologiquement à « une disposition favorable à autrui » –

vouloir du bien à l'autre a priori. Il est donc logique que le manager qui adopte cette posture tend à favoriser l'engagement (Gaël Chatelain-Berry) :

- Le management bienveillant fait baisser l'absentéisme,
- Il accroît la productivité,
- Il contribue à réduire le turnover,
- Il améliore la marque employeur,
- Il facilite la créativité des collaborateurs.

Parfois, la recherche du bien-être au travail est même un objectif en soi pour certains managers qui assument une perte de productivité des équipes au profit de meilleures conditions de travail.

Face à l'injonction de bienveillance, l'exercice d'autorité n'est toutefois pas toujours facile pour le manager – qui ne se sent alors pas légitime pour « faire autorité ». Mais l'autorité ne doit pas être confondue avec l'autoritarisme. En effet, un manager bienveillant peut/doit aussi manier l'art de l'autorité. D'autant plus que celle-ci repose en réalité bien plus sur des postures comme l'exemplarité, des valeurs incarnées et des compétences reconnues que sur le « maniement du bâton ».

Dépasser cette crainte de basculer dans l'autoritarisme est essentiel, notamment lorsque le collectif de travail est impacté par des comportements déviants.

En effet, le manager est responsable du climat et de l'efficacité de son service. Lorsque les comportements déviants ne sont pas canalisés, le manager risque de contribuer à installer un cycle de désengagement :

- Ce cycle se traduira d'abord par une **phase d'inaction** : lorsque la situation se dégrade, les collègues ont tendance à ne pas réguler la situation entre eux et à plutôt attendre du manager qu'il agisse.
- Ensuite vient une **phase d'acceptation** : si aucune régulation n'a été faite, collectivement ou via le manager, les collaborateurs finissent par accepter et « incorporer » les comportements déviants.
- Enfin survient la **phase de désengagement**. Compte tenu de la dégradation du collectif de travail, l'engagement des collaborateurs est compromis, ainsi que celui du manager lui-même : remise en question de sa propre légitimité par le manager, mise en place de stratégies d'évitement comme l'organisation de réunions pendant un jour d'absence du collaborateur problématique (auquel on va d'ailleurs confier des dossiers à réaliser en solitaire pour éviter de parasiter le collectif)... Jusqu'à basculer, ce faisant, dans un risque d'accusation de harcèlement.

C'est pourquoi les attitudes passives, attentistes, voire démissionnaires, sont à proscrire : le manager bienveillant doit aussi avoir le courage de faire preuve de fermeté et de poser le cadre régissant la vie de l'équipe.

Fausse idée n°4 : L'engagement est l'affaire de tous

Faux : Dans une organisation ou une société, seulement 5 % du corps social est moteur (Emmanuelle Duez, The Boson Project).

L'objectif d'engagement collaborateur ne vise pas à ce que les employés aient le même niveau d'engagement en continu.

Pour une partie des employés, le travail n'est pas une source d'engagement, sans pour autant que cela s'accompagne *ipso facto* d'un travail de mauvaise qualité.

Dans une telle configuration, l'objectif pour l'employeur est de favoriser l'engagement, tout en encourageant le corps social de l'organisation à être à l'écoute, en évitant les stratégies défensives et de repli, en particulier en matière d'innovation.

Par ailleurs, l'injonction à l'engagement peut être anxiogène car elle porte en elle une forme de culpabilisation.

Donc, l'engagement : oui, mais avec discernement.



COACHING COLLECTIF

En 2019, 65 % des dirigeants de la fonction publique territoriale déclaraient connaître le dispositif de coaching collectif, 42 % le pratiquaient et 90 % s'en disaient satisfaits ou très satisfaits (source : Cap Nova).

La méthode repose généralement sur un diagnostic individuel combiné à un diagnostic collectif, afin de permettre à chacun de se positionner par rapport au collectif et de dresser les forces et faiblesses des interactions à l'œuvre. Le coach accompagne ensuite l'équipe dans la mise en actions des axes de travail sur lesquels l'équipe s'est accordée.

L'accompagnement est plus ou moins long, selon le besoin exprimé. Un prérequis reste essentiel : le caractère volontaire de la démarche. A défaut, celle-ci peut être contreproductive et engendrer des stratégies d'évitement.

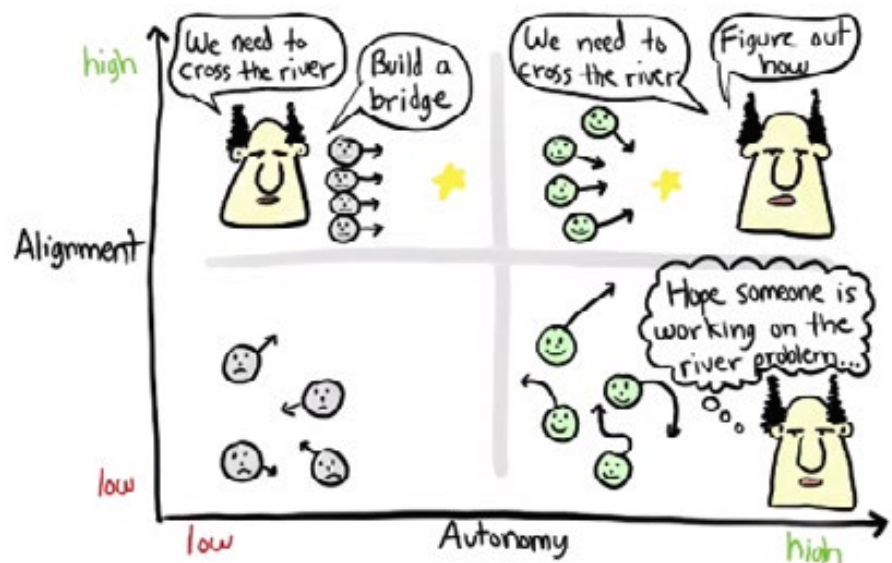
A noter : l'importance d'une analyse précise du rôle du n+1 dans le collectif d'encadrants accompagné. En tant que « capitaine », il y tient une place particulière dans la mesure où il porte en théorie la casquette d'animateur de la cohésion d'équipe. Face aux rapports de force et aux stratégies individuelles, sa posture est fondamentale. C'est aussi cette posture qui va déterminer si le CODIR, la réunion de Direction, la réunion de Service et toutes ces instances vont être une simple réunion d'information ou bien un vrai espace d'échanges et de cohésion. C'est la raison pour laquelle un accompagnement spécifique peut parfois lui être proposé en parallèle.

RESPONSABILISATION

Élément clé de l'engagement, les modèles organisationnels à privilégier sont ceux qui reposent sur une forte responsabilisation des équipes.

Une entreprise comme Spotify structure par exemple son organisation sous forme de *squads* qui sont des équipes pluridisciplinaires auxquelles des missions de long terme sont fixées.

Chaque équipe est autonome : elle peut s'organiser comme elle le souhaite, du moment que la mission confiée est accomplie. Elle est aussi responsable de ses réalisations. Le contrôle et la coordination s'opèrent sur l'alignement des *squads* avec la stratégie globale de l'entreprise et, d'un point de vue plus opérationnel, avec les objectifs de court terme qui leur sont fixés.



Modèle organisationnel de Spotify

4. LE CYCLE VERTUEUX « ENGAGEMENT ET PARCOURS COLLABORATEUR »



Première étape : Des recrutements engageants



Deuxième étape : L'animation managériale, principal moteur de l'engagement collaborateur



Troisième étape : La fin de la collaboration

L'engagement collaborateur se vit tout au long du parcours des salariés. Il commence dès l'expérience du recrutement. Or aujourd'hui, les process de recrutement sont parfois lourds et redondants. Dans les secteurs en tension, qui se caractérisent par plus de postes à pourvoir que de candidats (informatique), ceux-ci se concentreront sur les entreprises qui offrent la meilleure expérience de la candidature – soit parce que les process sont simples, soit parce qu'ils sont ludiques (« engageants »).

Source : Profil Public

PREMIÈRE ÉTAPE : DES RECRUTEMENTS ENGAGEANTS

Moderniser les process de recrutement

Moderniser les process de recrutement peut notamment passer par l'application des codes du marketing, de la communication et du digital. Par exemple, un manque d'informations récentes sur l'employeur (voire l'absence totale d'informations) sur les réseaux sociaux peut freiner la motivation d'un candidat (source : Marque employeur & Service public, Livre blanc de Profil public).

Engager l'interaction avant l'entretien de recrutement

L'expérience d'un candidat commence avec le travail préparatoire à l'entretien de recrutement. Pour l'employeur, c'est l'occasion de donner des informations claires et précises sur la façon dont le candidat va être évalué : adéquation entre son expérience et les expertises attendues sur le poste, adéquation entre ses motivations et les valeurs de l'organisation, etc. L'employeur peut inviter le candidat à réfléchir, en amont du recrutement, à ces différents critères et à identifier en quoi il s'inscrit potentiellement dans cette ligne.

Prévoir une immersion

Certains employeurs vont plus loin en incluant une étape d'immersion pour les candidats arrivés dans la shortlist finale (c'est-à-dire les 2 ou 3 candidats qui se sont le plus démarqués). Il s'agit par exemple d'une journée passée en observation au sein de la future équipe, afin qu'ils se rendent mieux compte de la réalité du poste. De cette façon, le potentiel d'intégration au sein du collectif peut aussi être apprécié, de même que la qualité de la future relation managériale.



MODERNISER LE RECRUTEMENT ?

Des solutions innovantes sont développées par des startups RH comme Monkey Tie ou AssessFirst. Ces solutions reposent sur une mécanique de matching ou appariement entre les valeurs de l'employeur et celles du candidat. Certes, comme elle se base sur des tests déclaratifs analysés par algorithmes, cette méthode n'est pas sans poser de questions. Mais les recruteurs qui se sont prêtés à l'exercice font valoir le mérite d'une doctrine claire : des valeurs communes maximiseraient l'engagement.

ENGAGER L'INTERACTION ?

Il peut être utile de donner à voir au candidat à quels parcours professionnels il peut s'attendre en rejoignant l'entreprise. Lorsqu'il va se préparer à l'entretien de recrutement, le candidat va ainsi se prêter à un exercice de projection au sein de l'organisation. Cette gymnastique lui permettra de vérifier si, potentiellement, il peut s'imaginer évoluer au sein de l'entreprise ou s'il préfère se retirer du jeu.

QUELLE POSTURE MANAGÉRIALE ?

Qu'il fasse lui-même partie du process de recrutement ou que celui-ci soit intégralement délégué aux RH, le manager doit être attentif à la façon dont cette mécanique est mise en œuvre dans son entreprise. Car l'engagement collaborateur commence par là : une bonne expérience candidat permet de débiter la relation managériale avec une réserve d'engagement favorable. Et pour l'employeur, il est toujours plus sympathique d'avoir une bonne réputation en matière de recrutement, ce qui arrive même quand on n'a pas été l'heureux élu sur le poste mais qu'on a vécu le process de façon positive : cela participe à la marque employeur.

Pour renforcer l'engagement collaborateur, l'employeur dispose d'un certain nombre de leviers : valorisation de l'image de l'organisation en interne comme en externe, organisation du travail, modes de collaboration et process de décision... Mais un levier en particulier doit retenir l'attention : l'animation managériale. Pourquoi ? Eh bien parce qu'il est reconnu que 70 % du niveau d'engagement des collaborateurs est imputable à la qualité du management.

DEUXIÈME ÉTAPE : L'ANIMATION MANAGÉRIALE, PRINCIPAL MOTEUR DE L'ENGAGEMENT

Les quatre lignes directrices d'une animation managériale qui favorise l'engagement

Ligne directrice n°1 : donner à voir le sens des missions

Il ne peut y avoir d'engagement sans une réelle appropriation du projet collectif. Pour l'encadrement intermédiaire et l'encadrement de proximité en particulier, cela implique de rappeler régulièrement

le sens des tâches et la façon dont celles-ci contribuent aux objectifs de la mission. Et même quand les missions se transforment et évoluent, il est essentiel de pouvoir en donner des clés de compréhension. Cela peut commencer par privilégier une posture d'écoute des collaborateurs, par exemple pour tenir compte de leurs avis sur l'impact des évolutions des missions et des tâches. Cette mise à la discussion des conséquences du changement renforce en effet le sens donné à l'acte et, *in fine*, contribue à l'adhésion.

Ligne directrice n°2 : manager par le plaisir

Alors que l'injonction du « bonheur au travail » fait florès, il semble plus pertinent de privilégier le « plaisir au travail » (Francis Boyer).

D'abord, le bonheur produit de la sérotonine, qui est une hormone inhibitrice et provoque un état de zénitude, alors que le plaisir, lui, produit de la dopamine qui est un excitant. Or, lorsqu'il est satisfaisant, l'acte du travail produit de la dopamine et donc... du plaisir. C'est cette recherche de dopamine qui, toute proportion gardée bien sûr, va contribuer à une mécanique hormonale vertueuse : la motivation de passer à l'acte (c'est-à-dire la recherche de plaisir) et la satisfaction de l'acte accompli.

Ensuite, un salarié qui éprouve du plaisir à travailler serait ainsi plus productif de 12 % (source : Warwick University, 2014). C'est pourquoi les entreprises et organisations commencent à adopter cette approche de la relation au travail.

L'enseigne Décathlon, par exemple, consent à offrir jusqu'à 30 % de son temps aux collaborateurs pour concrétiser des idées qui sont sources de plaisir et qui sont bénéfiques pour l'entreprise.

Ligne directrice n°3 : manager la reconnaissance

La reconnaissance est un moteur essentiel de l'engagement collaborateur. Il s'exerce au quotidien, à commencer par le manager auprès de ses collaborateurs. Mais il peut aussi s'agir pour un collaborateur de remercier son manager – cette pratique vertueuse marche dans les deux sens !

Certaines équipes mettent par exemple en place des « murs de gratitude ». L'idée consiste pour chaque collaborateur qui le souhaite à venir coller un post-it sur le mur d'un espace de convivialité. Sur le post-it : le remerciement à un collègue pour l'aide apportée, pour sa bienveillance, etc.

Au-delà de ces pratiques du quotidien, la reconnaissance se structure et s'anime par des pratiques de feedbacks.

La plus installée d'entre elles est l'évaluation annuelle qui reste un temps fort de l'animation managériale. Elle permet de faire le bilan de l'engagement du collaborateur et de reconnaître sa contribution au collectif. Elle se compose généralement d'un bilan de fin d'année et d'un entretien d'objectifs pour l'année à venir.

Ce modèle reste un rituel très attendu par les collaborateurs. Mais la combinaison des attentes des nouvelles générations qui

entrent dans le marché du travail d'une part, l'évolution de la relation au travail d'autre part, le rend insuffisant. Les pratiques désormais les plus préconisées sont celles de rendez-vous plus réguliers tout au long de l'année, afin d'accompagner au mieux le développement des compétences.

Ligne directrice n°4 : travailler son intelligence émotionnelle

Dans un rapport de 2016 établi à partir d'une étude réalisée auprès de 15 pays, le Forum Economique Mondial a identifié les 10 *soft skills* (ou « compétences douces ») déterminantes du management de demain :

1. Résolution de problèmes complexes
2. Pensée critique
3. Créativité
4. Gestion des personnes
5. Coordination avec les autres
6. Intelligence émotionnelle
7. Jugement et prise de décision
8. Souci du service client
9. Négociation
10. Flexibilité cognitive

Parmi ces « compétences douces », l'intelligence émotionnelle est l'une des plus recherchées par les collaborateurs vis-à-vis de leurs managers.

L'intelligence émotionnelle se définit comme la capacité à comprendre les émotions des autres, à collaborer avec eux et à se montrer social. Elle permet aux managers de penser leurs ressentis, de les relativiser et de les accorder avec le ressenti des autres. Si bien que l'intelligence émotionnelle est

indéniablement un vecteur de bien-être dans un collectif de travail. Elle se différencie ainsi du macro-management qui procède essentiellement de la règle et du process.

Avec l'intelligence émotionnelle, on passe d'une logique où les différences sont des déviations à une logique où elles sont plutôt des richesses complémentaires qui peuvent évoluer dans un cadre défini – pourquoi pas collectivement.



SENS & CHANGEMENT

Favoriser une posture managériale qui prend appui sur le sens est particulièrement important dans un environnement comme le nôtre, où les organisations privées comme publiques sont mouvantes. Dans le public par exemple, et le contexte de la loi de transformation de l'action publique d'août 2019, une étude Kantar Publi-onepoint de 2019 a montré que 81 % des agents de la fonction publique jugent que les transformations du secteur public sont importantes. En revanche, seuls 22 % des agents déclaraient en avoir une vision positive, notamment du fait de ne pas avoir été suffisamment associés à ces réformes.

PLAISIR AU TRAVAIL

La technique de l'*ikigai* s'inspire d'une philosophie de vie japonaise issue du mot « *iki* » (« vie » ou « être en vie ») et « *gai* » (« ce qui vaut la peine et a de la valeur »). Le concept d'*ikigai* peut se traduire par « ce pour quoi la vie mérite d'être vécue ».

Adapté au management, l'exercice consiste à aider un collaborateur à identifier ses « savoir-faire » et ses « aimer faire » dans une matrice à double entrée :

- « Je sais faire et j'aime faire », ce qui permet d'identifier sa « zone de plaisir »,
- « Je ne sais pas faire et j'aimerais faire » afin de comprendre quelle est sa « zone de désir »,
- « Je sais faire et je n'aime pas faire », ce qui correspond à sa « zone de concession », c'est-à-dire ce qu'il accepterait de faire par obligation ou par devoir sans pour autant apprécier cette tâche,
- « Je ne sais pas faire et je n'aimerais pas faire » pour identifier sa « zone de résistance ».

Se dessine alors une cartographie qui va permettre de travailler à la valorisation des zones de plaisir et de désir afin de renforcer l'engagement du collaborateur. Ou en tout cas, on pourra chercher à maintenir un équilibre pour que ces zones ne soient pas négligées. Sinon, on risque d'entrer là encore dans un cycle de désengagement.

CULTURE DU FEEDBACK

Certains ministères ont mis en place une évaluation à 360°. Cette méthode est appliquée en interne par la DRH, en faisant appel éventuellement à un consultant externe par souci d'indépendance. Elle consiste à faire évaluer les actions d'un agent par le supérieur hiérarchique, les collaborateurs, les pairs, les bénéficiaires internes ou externes, et les partenaires. De cette façon, le collaborateur identifie mieux quels sont ses axes de développement et, pour le manager, c'est une occasion de recevoir un feedback sur son animation managériale.

L'évaluation peut aussi proposer des dispositifs adaptés à certaines catégories de collaborateurs. Depuis juillet 2018, Capgemini propose par exemple un système d'évaluation permanente pour les jeunes recrues de l'entreprise. L'application « CapGénie », développée en interne, a été déployée auprès de 5000 salariés « juniors ». Huit compétences clés y sont identifiées. Le salarié s'y auto-évalue après chacune de ses missions, charge au manager de valider ou pas l'acquisition de la compétence. En complément, ces salariés se sont vus accompagnés par un *coach career manager* chargé de les épauler et d'établir avec eux des baromètres de performances trimestriels. Avec la mise en place de ce dispositif, le taux de promotion a augmenté de 22 % à 28 % la première année.

Témoignage

ALEXIA DE BERNARDY

Présidente #laWEbox - animation de communautés de management - auteur de **Moteurs d'engagement** (Editions Marabout)

Et si on commençait par générer de l'engagement dans nos réunions à distance : « Comment fais-tu dans telle situation ? Moi je fais ça, ça fonctionne plutôt bien, et toi ? »

Le thème de l'engagement m'est cher, comme l'illustrent à la fois mon livre « Moteurs d'engagement : 365 actions pour mieux travailler ensemble » et également sa déclinaison en expérience digitale pour communautés de managers, laWEbox. Après avoir mené plus de 350 interviews de managers et lu une centaine de livres sur le sujet, ma vision est que **l'engagement se génère (ou s'étiole) par une somme de micro-moments de la vie quotidienne d'une entreprise.**

- **Créer du lien dans les petits moments de la vie quotidienne de l'équipe est le premier moteur de l'engagement.** Tous les micro-moments de la vie d'une équipe ou d'une entreprise construisent la **vie en collectivité : les interactions, échanges, discussions, de réunions, points, call...** Or lorsque l'on découvre les compétences déterminantes pour le « manager 2020 » on constate que les compétences attendues sont presque toutes liées à la capacité de chacun à interagir, comprendre, écouter l'autre, mettre de la souplesse dans les relations.

Pour démarrer je vous recommande de chercher à **créer de l'engagement dans nos réunions à distance.** Challenge difficile ? **Challenge indispensable pour accompagner le fonctionnement hybride de nos organisations,** parfois à distance, parfois en présentiel, parfois dans des tiers lieux. A distance tout est « augmenté ». On décroche plus vite, on va plus vite à l'essentiel, on se désengage à une vitesse folle. Et ce futur of work c'est maintenant. **Lisez chaque article de ce livre blanc en vous demandant comment appliquer telle technique ou tel enseignement lors de votre prochaine réunion.**

- Comment s'y prendre ? Qui dit « micro-moments » dit efficacité de « **micro-techniques** » pour **générer cet engagement dans la vie quotidienne des équipes.** En effet, l'idée n'est pas de faire la révolution, mais de faire bouger petit à petit le curseur des relations vers un peu plus d'exigence bienveillante. Reprenons l'exemple des réunions à distance. Quel icebreaker permettrait à votre équipe de démarrer de façon engagée dès les premiers instants ? Quelle répartition du temps entre les informations descendantes et les temps de brainstorming vous semble idéal pour conserver cet engagement pendant toute la durée du meeting ? Comment bâtir un plan d'action qui permettrait de poursuivre cet engagement après cette réunion ? Quel KPI du projet ou quelle autonomie de chacun dans le suivi du plan d'action serait motivant pour tous ?
- **Comment faire pour identifier ces micro-techniques ?** laWEbox en dispose de 3000, base que les managers enrichissent quotidiennement, mais il y en a sans doute encore plus. **La clé est le partage entre pairs de ces micro-bonnes pratiques quotidiennes et opérationnelles pour collectivement monter en compétence sur le sujet.**

La WEbox est une application d'ancrage des comportements à raison de 5 min/jour. Pour y parvenir laWEbox anime les communautés de managers, avec ses fonctionnalités de social learning et de partage de pratiques entre pairs. Techniquement c'est de l'intelligence artificielle au service de l'intelligence collective. En bref laWEbox est un outil pour donner envie de passer concrètement à l'action pour développer les nouvelles façons de travailler.

« L'univers tout entier est un cocktail d'ordre, de désordre et d'organisation. Nous sommes dans un univers d'où l'on ne peut écarter l'aléa, l'incertain, le désordre. Nous devons vivre et traiter avec le désordre. »
Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*

Trois pistes d'évolution pour le management de demain

A court terme : Engager la résilience pour soigner la crise et anticiper les prochaines

Lorsque la crise sanitaire a éclaté au printemps 2020, certains managers ont pris conscience de leur rôle de « capitaine ». Si l'on revient en effet un moment sur la période du premier confinement et déconfinement, il s'est agi de maintenir l'engagement des collaborateurs pendant le plus fort de la crise et, au sortir de celle-ci, de réenclencher un nouveau cycle d'engagement.

Parmi les compétences clés qu'il a fallu mobiliser, l'intelligence émotionnelle a alors été essentielle. Elle s'est particulièrement intégrée dans les démarches de résilience.

Empruntée à l'anglais et issue du latin *resilire* qui signifie « rebondir », « rejaillir », la résilience désigne l'aptitude d'un individu à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques. A une heure où une crise sanitaire s'installe dans la durée, avec des conséquences substantielles sur l'économie et la souveraineté des Etats, la résilience est désormais une démarche reconnue, tant au niveau individuel que pour les organisations.

A moyen terme : Engager une posture humaniste avec le *servant leadership*

De « l'organisation apprenante » à « l'intelligence émotionnelle », la plupart des concepts managériaux récents viennent conforter la posture du *servant leadership*. Cette posture présente l'avantage de réconcilier le manager avec une certaine éthique humaniste, à une époque où le manager est souvent au cœur des injonctions paradoxales.

En fait de concept, le *servant leadership* émane des praticiens eux-mêmes puisque ce modèle de management a été inventé par un chef d'entreprise américain, Robert Greenleaf, dans les années 1970. Le *servant leadership* s'oppose à la conception occidentale traditionnelle du management charismatique et visionnaire.

L'idée est toute simple : le manager se met au service de ses collaborateurs. Autrement dit, sa mission principale est d'aider ses collaborateurs et de leur donner les conditions nécessaires pour qu'ils s'accomplissent et qu'ils

s'élèvent. Il le fait en adoptant des postures d'écoute et de dialogue, en essayant d'instaurer un climat de confiance, en déléguant et en responsabilisant les collaborateurs, en les encourageant à prendre des initiatives et à faire preuve de créativité. On retrouve ainsi les ingrédients d'un management qui place l'humain au centre, garantissant par là même un terrain favorable à l'engagement.

A long terme : Transmettre

Dans la mythologie grecque, Mentor est l'ami d'Ulysse et le précepteur de son fils, Télémaque. C'est ce qui a donné naissance au mot « mentorat ».

Ce dernier désigne une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.

Le mentorat ou *mentoring* peut prendre de nombreuses formes et n'est pas réservé aux plus jeunes. Un manager qui adopte une posture de mentor vis-à-vis de sa propre équipe tend à favoriser l'engagement de ses collaborateurs :

- Il aide son collaborateur à se fixer des objectifs atteignables et mesurables,
- Il peut le *challenger* lorsque l'ennui s'installe,

- Il aide à ne pas reproduire les mêmes erreurs que celles qu'il a pu commettre,
- Il fait profiter ses collaborateurs de son réseau.

Dans les organisations, les générations de managers sont en train de se renouveler. Dans le secteur public en particulier, la structure démographique laisse présager un doublement des départs à la retraite d'ici une quinzaine d'années (source : INSEE). Dans ce contexte, le mentorat peut représenter une nouvelle forme d'engagement pour des managers en fin de carrière, désireux de transmettre une expertise.

« On n'attend pas seulement du travail qu'il apporte des revenus et qu'il s'insère dans des liens sociaux ; on attend de lui qu'il permette à chacun de se réaliser, de s'épanouir, de ne pas perdre sa vie à la gagner. »

François Dubet, *Les Mutations du travail*, Editions La Découverte, 2019

TROISIÈME ÉTAPE : LA FIN DE LA COLLABORATION

Un ancien collaborateur est potentiellement un ambassadeur de l'organisation, voire de votre propre Direction/service/équipe...

C'est une raison très pragmatique pour soigner les départs. Il y a aussi une utilité à le faire : le retour d'expérience d'un collaborateur qui s'en va est une source d'information importante. Les indices qu'il peut donner sur ce qui a été perçu positivement ou négativement peuvent aider à améliorer les conditions de l'engagement des collaborateurs qui restent, et des futurs collaborateurs.

Encore rares dans les organisations françaises, les « *exit interviews* » sont la plupart du temps réalisées par les DRH. Ils supposent d'instaurer un vrai climat de confiance, en garantissant notamment le caractère confidentiel de l'entretien.

Les managers peuvent aussi le pratiquer à leur niveau. Dans ce cas, il s'agit généralement de managers qui sont déjà dans une dynamique d'échanges continus avec leurs collaborateurs. L'entretien de départ n'est alors qu'un temps « en plus », qui vient clore la collaboration.

Dans tous les cas, l'idéal est qu'il en découle des actions de suivi et un partage des enseignements avec les décideurs clés. En effet, même si le départ se fait dans des circonstances apaisées, ces séquences sont l'occasion de repérer des signaux faibles, des problématiques organisationnelles ou d'autres difficultés qui pourraient être corrigées, ainsi que les points positifs sur lesquels capitaliser.

5. COMMENT MESURER L'ENGAGEMENT COLLABORATEUR ?



Pourquoi mesurer l'engagement collaborateur ?



Quoi mesurer exactement ?



Comment mesurer l'engagement ?

Dans une étude de 2016 qui porte sur un panel représentatif d'entreprises, l'Observatoire de l'engagement a cherché à identifier avec précision les raisons pour lesquelles un employeur se lance dans une démarche de mesure de l'engagement collaborateur.

POURQUOI MESURER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS ?

Raison n°1 : Accompagner le développement de l'entreprise

Mesurer l'engagement est souvent une initiative RH qui s'inscrit dans une stratégie beaucoup plus large d'accompagnement au changement. Il s'agit par exemple de mieux appréhender les dimensions humaines et managériales qui accompagnent les projets de transformation (projets liés à la recherche de plus de performance, d'agilité ou de fluidité du fonctionnement, ou projets qui s'inscrivent dans le contexte de fusions, transfert d'activités, etc.).

Raison n°2 : Développer la politique RSE de l'entreprise

La montée en puissance de la RSE offre un contexte favorable à la mise en place d'enquêtes sur l'engagement des collaborateurs. Ces enquêtes comportent un certain nombre d'indicateurs santé et sécurité dont l'un des intérêts est d'être communiqués aux partenaires. Les enquêtes peuvent aussi conduire à la mise en place de labels liés à la Qualité de vie au travail (QVT). Pour les employeurs, il s'agit également, ce faisant, de consolider l'attractivité et la marque employeur. L'enjeu de l'image est d'autant plus important que la vie des organisations est de plus en plus médiatisée (existence de sites comme Glassdoor, médiatisation des conflits sociaux, etc.).

Raison n°3 : Profiter d'un effet d'opportunité

Certaines organisations mettent en place un baromètre social en réaction à un conflit ou à une crise. Il s'agit généralement d'identifier les mesures correctrices à prendre. La mise en place d'un baromètre peut aussi être l'initiative d'un nouveau DRH, notamment pour questionner la politique RH antérieure.

Raison n°4 : Consolider les prises de décision

La culture dorénavant prégnante du reporting encourage la définition « d'indicateurs clés de performance » qui complètent utilement les indicateurs plus classiques comme la masse salariale, le turnover, l'absentéisme ou les accidents du travail.

Les « indicateurs clés de performance » ou ICP (KPI en anglais) sont les indicateurs stratégiques qui sont utilisés pour l'aide à la décision dans les organisations ; ils sont particulièrement utilisés en gestion de la performance organisationnelle.

Gare à l'effet de mode...

Rarement avoué et souvent sous-estimé, l'effet de mode est parfois la seule raison qui pousse un employeur à investir le champ de la mesure de l'engagement collaborateur. L'effet de mode peut aussi se combiner aux logiques mimétiques du benchmark et aux promesses de retours sur investissement des acteurs de l'offre de conseil... Attention dès lors aux risques de *goodwashing* et de gadgétisation si jamais les pratiques du quotidien ne collent pas à l'état d'esprit affiché, par exemple par une charte du management.



RSO

Les organisations publiques sont tout autant concernées par la RSE que les entreprises privées. Le risque est de ne pas s'y intéresser au motif que l'objet social et la raison d'être d'une collectivité publique, par exemple, suffiraient à marquer leur engagement pour l'intérêt général.

D'une part, la « responsabilité sociale des organisations » (RSO), que l'on peut présenter comme une variante de la RSE, permet de s'engager collectivement sur d'autres champs d'actions.

D'autre part, la RSO permet de renforcer la marque employeur de l'administration publique – rarement perçue comme un secteur innovant en matière managériale par les candidats potentiels.

Mesurer l'engagement des collaborateurs passe par des études qualitatives. Celles-ci prennent généralement la forme d'enquêtes ou questionnaires : baromètre social, enquête de satisfaction, *engagement survey*, *opinion survey*, enquête managériale, *flash survey*, *pulse*, etc. Ces différences de terminologies renvoient à des différences de ciblage des enquêtes, en termes de contenu (nombre et nature des questions) et/ou de populations (source : observatoire de l'engagement).

QUOI MESURER EXACTEMENT ?

La fréquence, la nature de l'enquête, le nombre de questions... Tous ces paramètres sont fonction de ce que l'employeur cherche à identifier. Certaines enquêtes sont réalisées annuellement, d'autres toutes les semaines. L'anonymat des réponses est généralement la règle et dans l'idéal, la mise en place de ces initiatives est accompagnée d'une démarche transparente (communication sur les intentions, l'exploitation des données, reporting régulier, etc.).

Certaines enquêtes rassemblent jusqu'à une centaine de questions, d'autres n'en contiennent qu'une poignée.

Pour l'Observatoire de l'engagement, il y a toutefois sur le fond un tronc commun constitué généralement de 6 à 12 questions. Leurs formulations sont variables mais elles portent sur des thématiques récurrentes qui illustrent la dynamique d'engagement : fierté d'appartenance (qui peut aller jusqu'à la propension à recommander l'entreprise à l'extérieur), l'investissement au travail, la compréhension de la stratégie d'entreprise, l'adhésion aux objectifs ou encore les conditions de travail.

Enfin, les enquêtes s'articulent parfois avec des dispositifs plus ciblés : diagnostic RPS, *onboarding* (mécanisme d'intégration des nouveaux collaborateurs dans l'entreprise), *offboarding* (l'accompagnement du départ des collaborateurs), enquêtes managériales, etc.



QUESTIONNAIRES

On peut dégager quatre grandes familles de questions généralement utilisées dans les baromètres de l'engagement (Observatoire de l'engagement).

Les questions portant sur le management

- Stratégie : clarté de la stratégie et des objectifs, sentiment de contribuer
- Leadership : confiance, transparence, intérêt pour l'engagement, investissement dans les RH, vision
- Management de proximité : respect, reconnaissance, responsabilisation, etc. concrètes

Celles portant sur le travail en lui-même

- Caractéristiques du travail : challenge, autonomie, intérêt, sens, équilibre vie personnelle / vie professionnelle
- Organisation du travail : environnement de travail, ressources, moyens, infrastructure, sécurité, efficacité, circuit décisionnel
- Collaboration : qualité des relations en équipe et inter-équipes, diversité et inclusion, climat (ex : culture de l'innovation)

Les questions portant plutôt sur la gestion des ressources humaines

- Parcours : parcours de développement et perspectives de carrières
- Formation : possibilités de formation, culture d'apprentissage
- Gestion de la performance, évaluation

Celles portant sur l'organisation/l'entreprise

- Marque : qualité et services clients, orientation client, réputation employeur
- RSE : diversité, implication dans des projets RSE

Selon le dernier Baromètre de l'Absentéisme et de l'Engagement de AG2R LA MONDIALE et Enquête Ayming-Kantar TNS, le taux d'absentéisme en France est toujours élevé et augmente graduellement depuis plusieurs années pour atteindre plus de 18 jours par an et par salarié, en moyenne (le sondage MNT/La Gazette des communes de novembre 2019 indique, lui, que le taux d'absentéisme est de 4,72 % dans le secteur privé, et qu'il est quasiment le double dans le public avec 8,34 %).

COMMENT MESURER L'ENGAGEMENT ?

Recommandation n°1 : Choisir l'approche méthodologique

Pour choisir parmi l'éventail des types d'enquêtes ou pour opter pour une enquête « faite maison », l'employeur qui souhaite se lancer va devoir identifier au préalable ce qui est attendu des retours terrains.

Le choix des questions a également son importance parce que, selon leurs thématiques, formulations et fréquence d'envoi, elles pourront être exploitées sous forme d'indicateurs.

Suivis dans la durée, ces derniers permettront ainsi de dégager des tendances (par exemple des baisses de motivation, si l'on axe les enquêtes sur les questions de management).

En pratique, corrélérer l'engagement à la QVT est un choix assez fréquent.

Les employeurs peuvent aussi faire le choix de mesurer l'engagement des collaborateurs dans le cadre d'une stratégie plus large de marque employeur, y compris dans le secteur public (Profil Public). Pour ces employeurs, la stratégie est alors d'attirer les talents et, une fois dans l'entreprise, de les fidéliser.

Enfin, il peut être utile de s'inspirer des baromètres nationaux, voire internationaux. Cela peut aider à construire ou à choisir sa propre stratégie d'enquête. Cela peut aussi aider l'employeur à prendre du recul en mettant en regard ses propres résultats et ceux des diagnostics plus macros.

Recommandation n°2 : Articuler le qualitatif avec le quantitatif

Quelle que soit la méthodologie privilégiée pour mesurer l'engagement collaborateur, les enquêtes qualitatives peuvent utilement compléter les indicateurs quantitatifs « traditionnels » : absentéisme, turnover, taux d'accident du travail et de maladies professionnelles, etc.

Mettre en regard ces derniers et les études qualis réalisées en interne peut en effet aider à identifier avec plus de précision les points faibles de l'organisation. Cela permet ensuite de mettre en place des actions correctrices dont l'efficacité peut elle aussi être suivie dans le temps, grâce aux baromètres et enquêtes internes.

Recommandation n°3 : Assurer un suivi

Baromètres et enquêtes s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue : processus d'intégration des nouveaux collaborateurs, mode de management des équipes, locaux, etc. Dès lors, il ne s'agit pas d'en rester au diagnostic mais d'en tirer des plans d'actions.

Recommandation n°4 : Identifier la maturité managériale de l'organisation

Adopter et diffuser la culture du feedback implique une prise de recul préalable, non seulement sur le degré de maturité managériale mais plus largement sur le degré de maturité en matière d'innovation RH. Il s'agit en effet de ne pas se lancer dans une démarche en décalage trop important avec la culture de l'organisation, au risque par exemple d'être contraint d'abandonner la démarche en cours de route, ou encore d'accoucher d'une souris.

Recommandation n°5 : Communiquer

Lancer un baromètre interne pose toute une série de questions fondamentales qui visent notamment à anticiper les potentielles inquiétudes des uns et des autres : l'anonymat des réponses est-il garanti ? Que va-t-on chercher à faire dire aux résultats ? Quelle exploitation de ces derniers et par qui ? Mais aussi : est-ce que l'organisation et le management sont prêts à changer d'orientation sur telle ou telle mesure si les retours d'enquête sont négatifs ?

En outre, la question du degré de participation des collaborateurs doit aussi être abordée : les enquêtes peuvent être conduites de façon « consumériste », c'est-à-dire qu'on vient interroger les collaborateurs comme « consommateurs » de pratiques managériales, sans qu'ils ne soient associés aux plans d'actions qui s'ensuivent. Une option plus enrichissante peut à l'inverse consister à intégrer l'enquête dans une démarche plus large de co-construction ou de refonte de certaines pratiques.

Pour les managers, de telles démarches peuvent être déstabilisantes dans la mesure où les enquêtes peuvent aller questionner la relation collaborateur / manager. On va chercher à identifier la qualité managériale, éventuellement service par service, ce qui peut mettre en (mauvaise) lumière certains plus que d'autres...

C'est pourquoi un important travail en amont est fortement recommandé : il s'agit à la fois d'une acculturation au feedback, en particulier pour les managers, et à la fois d'une démarche de réassurance pour les collaborateurs. La mobilisation de la communication interne est un facteur clé de succès – sans compter que lancer un baromètre sans l'accompagner d'une campagne de communication conduit généralement à des taux de participation trop faibles pour être exploitables.



MÉTHODOLOGIES

Questionnaire ANACT

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) propose une grille de questions qu'on peut directement télécharger sur son site Internet et qui s'articulent autour :

- Des modalités de travail (degré d'autonomie, droit à l'erreur, etc.),
- Des conditions de travail (environnement de travail, plans de charge...),
- De la relation à l'entreprise (fierté d'appartenance, niveau d'information, notamment),
- Du développement personnel et de la reconnaissance (possibilités d'évolution, accès à la formation...),
- Des relations professionnelles (avec le management, les collègues, les clients),
- De l'équilibre vie privée/vie professionnelle (conciliation des temps, congés...).

Etudes de terrain

Des études de terrain sont conduites par des cabinets comme Great Place To Work. Ces études donnent lieu à des labellisations qui promeuvent la marque employeur et la stratégie de RSE de l'entreprise labellisée.

Questionnaire ANACT / ARACT

L'ANACT et le réseau des 16 Associations régionales pour l'Amélioration des Conditions de travail (ARACT) ont développé un outil d'évaluation de la satisfaction des salariés au travail : « Gestion des Perspectives Sociales (GPS) ».

Il s'agit d'une démarche participative, incluant les différents acteurs de l'organisation, et qui se traduit par une enquête par questionnaires. Elle vise *in fine* à prioriser les actions à conduire pour améliorer la performance et les conditions de travail – les questionnaires couvrent la plupart des thématiques liées à la QVT (à noter : il existe un questionnaire spécifique pour la fonction publique).

Baromètres

Plusieurs startups proposent des solutions innovantes de « baromètres collaborateurs ». Il s'agit de questionnaires plutôt courts, envoyés par mail aux collaborateurs ou directement sur leurs smartphones. L'employeur est alors relativement autonome dans l'utilisation de ces solutions numériques. Il peut même décider d'en confier les rênes aux managers, par exemple dans le cas de projets de transformations. Cela permet alors au manager qui pilote un tel chantier de capter régulièrement le ressenti des collaborateurs et de l'objectiver, en complément du dialogue avec le manager qui reste le point de référence – ces outils sont conçus pour aider à objectiver, quantifier et qualifier une situation.

Indicateurs de l'engagement

Les travaux de l'institut de recherche CSA Research prennent appui sur le fait que l'engagement ne renvoie pas seulement à la satisfaction du collaborateur mais aussi à sa capacité à être un ambassadeur de l'organisation en externe. C'est pourquoi l'institut a construit son propre indicateur de l'engagement collaborateur : le *Commitment Index* (indice de l'engagement). Il prend la forme d'un score sur 100 qui agrège l'ensemble des dimensions que l'institut considère comme constitutives de l'engagement : la fierté de travailler dans l'entreprise, la recommandation de ses produits et services, l'adhésion aux valeurs et à la culture d'entreprise, la recommandation de la marque employeur, la confiance dans les dirigeants et la confiance dans les orientations stratégiques.

Baromètres nationaux et internationaux

Le recours aux baromètres nationaux voire internationaux peut avoir son intérêt pour une organisation.

L'approche méthodologique de l'institut Gallup, par exemple, couvre avec une douzaine d'items, les principales composantes de l'engagement collaborateur :

1. « Je sais ce qu'on attend de moi au travail. »
2. « Je dispose des conditions matérielles, des outils et de l'équipement nécessaires pour faire correctement mon travail. »
3. « Mon travail me donne chaque jour l'opportunité de faire ce que je fais de mieux. »
4. « Dans la semaine écoulée, j'ai été reconnu ou félicité pour un travail bien fait. »
5. « Mon manager ou quelqu'un d'autre au travail me prend en considération en tant que personne. »
6. « Je peux compter sur au moins une personne qui encourage mon développement personnel et professionnel. »
7. « Au travail, mon opinion semble compter. »

8. « La mission ou la vision de mon entreprise me donnent le sentiment que mon travail a de l'importance. »

9. « Mes collègues ont à cœur de fournir un travail de qualité. » (L'on rajouterait volontiers les pairs, clients et usagers, d'ailleurs !)

10. « J'ai au moins un très bon ami au travail. »

11. « Dans les six derniers mois, j'ai eu l'occasion de faire le point avec quelqu'un sur mes progrès. »

12. « Durant l'année, j'ai eu l'opportunité d'apprendre des choses intéressantes et de grandir. »

DIAGNOSTIC

Mesurer la maturité innovante d'une organisation avant de se lancer

La 27e Région propose un outil qui permet à chaque organisation, collectivité et manager de diagnostiquer à quel stade de sa trajectoire d'innovation elle/il se trouve.

« Sonar » a été développé à l'occasion d'un sprint de trois jours de travail avec des représentants de 10 collectivités et l'agence créative GRRR. Il fait également suite à des sessions de travail organisées sous l'égide de France Urbaine. L'outil prend la forme d'un document print ou web qui aide chacun à se positionner sur des questions essentielles et préalables à la mise en œuvre d'une démarche d'innovation :

- Quelles sont les formes d'innovation à ma disposition ?
- Comment les articuler en fonction de ma propre situation ?
- Comment passer d'une démarche d'innovation « au coup par coup » à une démarche de changement durable ?
- Quelles sont les principales étapes à suivre et quels sont les pièges à éviter ?



BLOOM AT WORK

12 conseils pour engager les équipes

Jamais le quotidien des entreprises n'aura concentré autant d'éléments incertains et facteurs de changement : situation sanitaire, conditions économiques, procédures logistiques et organisationnelles contraignantes...

Autant de défis à relever pour les managers et leurs équipes afin de réussir la reprise de l'activité sur les chapeaux de roue ! Le tout, en télétravail parfois complet, parfois partiel.

C'est pourquoi Bloom at Work, spécialiste du diagnostic QVT au travers d'enquêtes courtes et fréquentes d'engagement, a publié dès septembre dernier un guide spécial rentrée 2020.

Ce guide présente 12 conseils concrets et les meilleures pratiques associées pour engager les collaborateurs, que les équipes soient en télétravail complet ou sur site.

3 enjeux clés pour les managers et 12 conseils associés

Fédérer et inspirer pour engager les équipes

Gardez le cap sur l'étoile polaire :

- Rappelez la mission de votre entreprise aux équipes : cela permettra de redonner du sens au travail à vos employés et de les garder motivés malgré les éventuelles difficultés contextuelles.

- Partagez la vision de l'entreprise et répondez à toutes les questions : pour rassurer vos équipes et de leur donner un maximum de visibilité sur les mois et projets à venir, vous pouvez par exemple organiser régulièrement des sessions.

Activez le pouvoir du « Bravo » et du « Merci » dans votre entreprise :

- Favorisez la reconnaissance : témoigner de sa reconnaissance permet d'engager une dynamique positive et de garder les employés motivés, d'autant plus s'ils sont à distance en télétravail.
- Prenez le temps de mettre en valeur : aucun contexte, aussi particulier soit-il, ne doit vous empêcher de mettre en valeur votre travail et celui de vos collaborateurs.

Maintenir le lien et collaborateur efficacement à distance

Suivez de près la météo des équipes :

- Créez un climat propice à l'échange et la confiance : pour maintenir l'énergie et le lien entre les équipes (surtout si elles sont en télétravail), il est essentiel d'être à l'écoute des questions et besoins des collaborateurs. Pour cela, créez un climat bienveillant, propice à l'échange.
- Partagez les ressentis : une fois un climat de confiance établi, encouragez vos équipes à partager leur « météo ». Cela peut se faire à l'aide d'enquêtes Pulse courtes et fréquentes par exemple.

Créez de nouveaux rituels d'équipes (qu'elles soient sur site ou en télétravail) :

- Encouragez les échanges informels : les moments informels sont précieux pour maintenir les liens et communiquer de façon ouverte et conviviale.
- Instaurez de nouveaux moments de convivialité : il existe de nombreuses façons de créer du lien entre des collaborateurs qui se croisent peut-être moins souvent qu'auparavant à la cantine d'entreprise ou à la machine à café.

Renforcer l'autonomie et la confiance pour en faire des leviers de réussite

Réinventez la relation manager-managé :

- Instaurez un management par la confiance : avec de plus en plus de travail à distance, le management par la confiance et les objectifs de résultats remplacent le management par le contrôle et les objectifs de moyen.
- Entretenez une communication fluide & transparente : pour maintenir une bonne communication et une transparence du « managé » envers son manager, pensez à partager clairement vos attentes en matière de communication.

Répondez aux besoins d'autonomie et flexibilité dans l'organisation du travail :

- Veillez à maintenir l'équilibre vie pro / vie perso et le droit à la déconnexion : prenez le temps de communiquer régulièrement sur l'importance de la déconnexion. Cela permet de prévenir ces impacts négatifs sur le long terme. Et soyez exemplaires sur le sujet !
- Renforcez l'autonomie dans l'organisation du temps de travail : finissez-en avec la culture du présentéisme. Les salariés doivent intérioriser le fait qu'ils ne seront plus évalués sur leur temps de présence au bureau mais sur la réussite de leurs projets.

Les actions concrètes liées à ces 12 conseils sont détaillées dans le guide spécial rentrée, téléchargeable gratuitement sur la page : <https://www.bloom-at-work.com/blog/rentree-2020-le-guide-rh-pour-cartonner/>



6. RÉFÉRENCES

Bibliographie

L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ?, Brigitte Charles-Pauvers et Brigitte Charles-Pauvers

La mobilisation des troupes : quoi, pourquoi et comment?, Michel Tremblay, Gestion 2005/2 (vol 30)

L'engagement. Envies d'agir, raisons d'agir, Jean-Philippe Pierron, Sens-Dessous 2006/1 N°0

Making Exit Interviews Count, Everett Spain et Boris Groysberg, Harvard Business Review, 2016

Introduction à la pensée complexe, Edgar Morin, première édition parue en 1990 chez ESF Editeur

Le « servant leadership » : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management, Daniel Belet, Association de Recherches et Publications en Management, 2013

Le servant leadership: un levier de management mais aussi de rentabilité pour l'entreprise, Vincent Giolito, Harvard Business Review, 2020

Ethique et MBA: Enquête sur les valeurs des étudiants en management, Hans Schlierer et Damien Richard, theconversation.com, 2020

La Grande enquête managériale, Dossier réalisé par Emilie Baudet du Cabinet Cap Nova pour La Lettre du Cadre, décembre 2018

Autonomie et contrôle : les deux faces d'une même pièce, Eric Delavallée, questions-de-management.com, 2020

L'incompétence professionnelle et sociale, première cause d'une mauvaise ambiance au travail, Angela Sutan et Ludivine Martin, theconversation.com, 2019

Mesure de l'engagement, Serge Perrot, Université Paris Dauphine / Observatoire de l'engagement, 2016

L'engagement des salariés dans les grandes entreprises et administrations françaises, Institut de recherche CSA Research, 2018

Great Insights 2020, Great Place To Work®

Le présentéisme – Lorsque la présence n'est pas garante de la performance,
Eric Gosselin, Martin Lauzier, Revue française de gestion 2011/2 (n° 211)

Les mutations du travail, ouvrage collectif sous la direction de François Dubet, Editions La Découverte (2019)

Guide d'aide à la prévention. Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout,
ANACT – INRS – Délégation générale du travail

Etude Where is my mind ? Pourquoi les salariés sont tentés de nier le burn out, Le Lab RH-Moodwork, sous la direction de Jean PRALONG, 2017

Psychologies.com, Adrien Chignard, Psychologue du travail et des organisations, interview du 23 juillet 2018

Marque employeur & Service public, Livre blanc de Profil public, 2019

La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales,
Philippe d'Iribarne, paru en 1989 aux Editions du Seuil

Glossaire

ICP : Indicateur clé de performance

QVT : Qualité de vie au travail

RPS : Risques psychosociaux

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

RSO : Responsabilité sociale des organisations

Crédits iconographiques

Freepik.com

Spotify.com

Psychomedia.qc.ca

A PROPOS DES AUTEURS

Le Billet du Manager

Qu'est-ce qui fait le miel du management ?

Qu'il en soit conscient ou pas, le manager est chaque jour confronté à de folles injonctions paradoxales. Car il doit mobiliser ses équipes, accompagner le développement des compétences de ses collaborateurs, composer avec des personnalités différentes, identifier les potentialités de chacun... sans oublier qu'il fait lui aussi partie d'un collectif de managers dans lequel il doit trouver sa place !

Mission impossible ?

Eh bien c'est pour réfléchir à cette question et à toutes celles que tout manager se pose un jour que le Billet du Manager est né.

Prendre du recul tout en légèreté sur un sujet sérieux, c'est son principe.

Alors rendez-vous sur www.lebilletdumanager.com pour prendre une petite dose d'inspiration.

Le Lab'AATF

Né en 2015, Le Lab'AATF est l'une des initiatives nationales de l'Association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF).

Nous promouvons l'innovation managériale publique sous toutes ses formes et l'encourageons particulièrement - mais pas uniquement - au sein des collectivités territoriales et de leurs groupements.

Nous avons à cœur de participer à la montée en compétence permanente des dirigeants et cadres publics en matière d'état d'esprit, de méthodes et d'outils de management innovants, en les accompagnant dans leur réflexion collective, en leur proposant un accès facilité aux bonnes pratiques et initiatives inspirantes et en les accompagnant dans la mise en œuvre opérationnelle de leurs projets.

Nous croyons en un management fonction support, qui allie leadership et souci de faire grandir chacun.

Nous croyons en un management tourné vers l'intérêt général et la décision juste.

Nous croyons en des managers conscients, engagés.

Nous croyons en chacun, managers et non managers, pour inventer dès aujourd'hui le monde du travail de demain.



Publié en novembre 2020