

Engagement des salariés : reprendre l'initiative

Par Gilles Verrier,
Directeur général d'Identité RH et Professeur à Sciences Po



Une chute significative de l'adhésion des collaborateurs et de leur fierté de travailler pour leur entreprise : c'est ce que de nombreux DRH constatent aujourd'hui. Cette observation est confirmée par toutes les enquêtes réalisées sur le sujet auprès des salariés. Pour autant, il n'y a pas explosion de l'absentéisme, les turnovers restent faibles, la productivité se maintient. Comment expliquer ce paradoxe apparent ?

Nous assistons à un phénomène classique en situation de crise. L'aspiration profonde des collaborateurs est bien sûr de s'épanouir dans leur activité professionnelle. Mais le quotidien vécu par beaucoup dans leur travail, renforcé par le contexte de crise, provoque une dégradation de l'adhésion, voire une rupture de la confiance avec leur entreprise.

« L'engagement apparent » qui subsiste n'est qu'un investissement de substitution lié à la crainte du futur, notamment sur son emploi, et à une forme de résignation : les salariés font le gros dos, en attendant des jours meilleurs. Le principe de précaution appliqué à la sauvegarde de son emploi, en quelque sorte. Cette dégradation de la

relation de confiance ne se traduit pas encore en actes, si ce n'est par un désinvestissement peu visible : « *Je n'y crois plus, mais je fais comme si.* » En matière de désengagement, on est aujourd'hui sur du souterrain, du sous-jacent.

Faut-il pour autant être rassuré ? Cette situation ne semble pas poser problème sur le court terme, si ce n'est qu'elle génère des relations plus complexes, moins ouvertes, avec une confiance limitée. Mais qu'en sera-t-il du moyen terme, notamment lorsque la situation économique s'améliorera ? Les risques sont connus : des salariés qui se désinvestissent, voire qui passent à la caisse : à défaut de s'engager pour, ils se mobilisent contre.

Les situations sont bien sûr très diverses selon les entreprises. Pour un DRH, c'est d'ailleurs la première question à se poser : chez nous, où en sommes-nous aujourd'hui ? Y répondre suppose d'approfondir le diagnostic : l'ancien « audit de climat social » adapté aux enjeux actuels. Sachant que les informations quantitatives données par les enquêtes internes, lorsqu'elles existent, sont utiles mais souvent insuffisantes. L'entreprise .../

Les 8 leviers de l'engagement sur le Sens

- La mission de l'entreprise, sa raison d'être
- Sa culture et ses valeurs
- Ses relations avec son environnement
- La confiance dans la stratégie, les dirigeants
- Ses résultats et son développement
- Son image externe
- La fierté du métier
- La fierté du produit ou du service

Les 8 leviers de l'engagement calculé

- La relation avec son manager de proximité
- Le développement de ses compétences
- Ses conditions de travail
- Le contenu de son poste
- L'autonomie, les marges de décision
- L'ambiance de travail
- Les opportunités d'évolution
- Sa rétribution

/... peut les compléter en mettant en place une approche qualitative, appliquée à un panel représentatif des salariés : il s'agira alors d'écouter ce que ceux-ci expriment, puis d'analyser les mécanismes en jeu, afin que l'entreprise puisse s'appuyer sur un état des lieux complet.

Cette photographie détaillée et analytique permet à l'entreprise de gagner en lucidité. Pour les DRH, qui la plupart du temps sentent ce qui se joue, elle est un moyen de faire prendre conscience de la situation réelle aux autres dirigeants. L'entreprise identifie ainsi les irritants qui peuvent être traités. Elle comprend mieux les leviers d'engagement qui pourraient être actionnés.

C'est sur cette base que l'entreprise construira dans un premier temps des réponses immédiates : réintroduire des éléments de sens dans le quotidien des salariés, prendre les premières initiatives concrètes, travailler sur et avec le management.

Elle pourra aussi avancer sur des réponses de fond,

qui impacteront le moyen terme en combinant les deux formes d'engagement :

- L'engagement basé sur le Sens, 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 développent en quelque sorte un « patriotisme d'entreprise », qui fédère les collaborateurs et génère de l'engagement.
- L'engagement calculé, qui renvoie au vécu quotidien du collaborateur. L'engagement est alors généré par les bénéfices escomptés par le salarié dans son activité. Cet engagement pourrait être décrit comme calculé par le collaborateur, presque instrumental, dans une logique de « donnant-donnant ».

Les entreprises qui reprennent aujourd'hui l'initiative sur l'engagement disposeront d'un atout sur le plan économique. La Harvard Business Review l'affiche d'ailleurs à la Une de son numéro de janvier-février 2012 : *"How employee well-being drives profits."*

Un projet accompagné par Identité RH : développer l'engagement des salariés de



Réseau de transport d'électricité

- Le besoin de l'entreprise : filiale d'EDF avec une autonomie de gestion très large, RTE est en charge du réseau de transport d'électricité. Le Comex constate une baisse de l'engagement des salariés, qui impacte la productivité de l'entreprise et ses résultats.
- La démarche mise en œuvre : un diagnostic détaillé est établi à partir d'interviews individuelles menées auprès un panel représentatif de 40 salariés. Sur cette base, RTE redéfinit son projet humain et le plan d'action en découlant. Celui-ci est centré sur des éléments de Sens autour de sa mission et des actes concrets de reconnaissance, notamment à travers l'animation managériale.
- Les résultats concrets : le plan d'action est aujourd'hui en cours de déploiement, sachant que les premiers signes de réinvestissement sont apparus dès après la communication sur les initiatives qui allaient être mises en œuvre.

Identité RH est un cabinet de conseil en ressources humaines créé et dirigé par Gilles Verrier, ancien DRH des Laboratoires Fabre et du Groupe Décathlon. En parallèle de son activité de conseil, il est Professeur à Sciences Po, où il codirige l'Executive Master Ressources Humaines.

MARS 2012