

## Alerte sur l'engagement des salariés

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



Une étude réalisée auprès de 30.000 salariés a révélé fin septembre que 30% des salariés disaient songer sérieusement à quitter leur entreprise. Ils étaient 19% en 2007. De même, ils ne sont plus que 58% à être fiers de leur entreprise, soit 9 points de moins qu'avant la crise. Ces chiffres confirment une rupture significative dans l'engagement des salariés.

La notion d'engagement est aujourd'hui largement répandue. Les entreprises comme les chercheurs ont longtemps parlé de la « motivation », qui renvoie à l'envie de se lever le matin pour aller travailler, de s'investir dans son activité professionnelle et de se dépasser. La notion d'engagement va plus loin, avec la traduction de ces envies en actes. Or c'est bien cette matérialisation qui intéresse l'entreprise. C'est à ce niveau de la réalité des actes que l'engagement peut être constaté et mesuré.

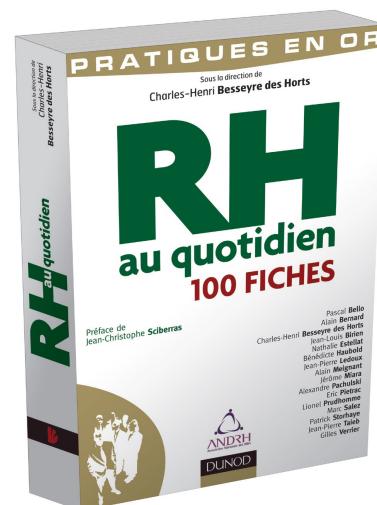
Pourquoi cette dégradation est-elle grave ? Tout simplement parce qu'il n'y a pas de variable plus importante pour l'entreprise que le niveau d'engagement de ses collaborateurs : cet engagement dans leur activité conditionne leur performance, donc celle de l'entreprise, avec un lien de causalité directe démontré par de multiples études.

Cet impact du niveau d'engagement sur la performance est d'autant plus important aujourd'hui que le travail s'est transformé. Tant qu'il était constitué de tâches d'exécution, dans un cadre taylorien, la performance était en premier lieu le résultat de processus normés et des contrôles opérés. Mais en quelques décennies, s'est développé le « travail du savoir »

avec des salariés qui traitent d'abord des informations et gèrent des réseaux relationnels. Même lorsque le travail reste normé et prescrit, ce sont les marges de manœuvre dont dispose le collaborateur pour prendre des initiatives et faire preuve d'intelligence des situations qui font la différence quant à la performance qu'il délivre.

Certes le contexte de crise explique cette dégradation du niveau d'engagement. Bien sûr les effets du désengagement se font encore peu sentir du fait de l'état du marché et des .../

*Dans « Pratiques en or : RH au quotidien », ouvrage de référence paru chez Dunod le 2 novembre 2011, un chapitre sur « L'engagement des collaborateurs » rédigé par Gilles Verrier.*



/... attitudes de prudence ou de résignation que génère également la crise.

Faut-il pour autant renoncer à travailler l'engagement ? Au vu des résultats du baromètre RH à paraître dans Liaisons Sociales Magazine de novembre, c'est apparemment la réponse de nombre d'entreprises. Pourtant l'impératif de performance n'a jamais été aussi fort. Et ce renoncement pourrait entraîner des réveils douloureux pour l'entreprise lorsque la situation économique s'améliorera.

Alors si l'engagement constitue un tel enjeu, comment faire ? Il existe deux voies, qui peuvent être combinées. La première consiste à travailler sur les leviers concrets de cet engagement. Dans le « deal » entre l'entreprise et le collaborateur, que va apporter l'entreprise ? L'engagement est alors généré par les bénéfices qu'escompte le salarié de son activité. Il peut être décrit comme calculé, presque instrumental, dans une logique de donnant-donnant.

Les employeurs de référence ont de fait construit leur différenciation sur un ou deux leviers : le contenu des postes occupés, l'autonomie laissée

au collaborateur, les conditions de travail, le développement des compétences, les parcours possibles ou la qualité des pratiques de management.

L'autre chemin renvoie à la relation d'ordre affectif et moral qui peut être nouée entre le collaborateur et son entreprise et qui alimente le sentiment d'appartenance. Cet engagement sera développé par l'entreprise à travers la construction et le partage d'un projet, d'une vision de son avenir, d'une explicitation de sa mission et de ses valeurs. Il renvoie à la notion de sens.

Les actes concrets de l'entreprise envers ses collaborateurs doivent alors être cohérents avec ces éléments de sens. Et c'est là que les deux voies pour développer l'engagement peuvent être combinées. Les entreprises qui génèrent le niveau d'engagement le plus élevé sont celles qui parviennent à articuler éléments de sens et traduction en actes RH concrets, en travaillant un ou deux axes de différenciation, ainsi que l'ont fait des groupes comme Danone, Schlumberger et Sodexo, ou des entreprises de moindre taille comme Orangina-Schweppes ou MicroCred.

**Un projet accompagné par Identité RH : construire la politique d'engagement d'**



- Le besoin de l'entreprise : entré dans une nouvelle phase de son histoire après son rachat par un groupe japonais en 2009, Orangina-Schweppes a la volonté de maintenir le niveau d'engagement élevé qui est celui de ses collaborateurs depuis plusieurs années et qui fait sa réussite.
- La démarche mise en œuvre : après avoir formalisé sa stratégie, sa mission, sa vision et ses valeurs en associant largement ses salariés, Orangina-Schweppes en a décliné une identité employeur cible centrée sur la qualité des pratiques de management et sur l'autonomie. Puis l'entreprise a initié la construction de son référentiel de management, cohérent avec les autres éléments de son projet.
- Les résultats concrets : la dynamique humaine visible dans l'entreprise, mais aussi les résultats de l'enquête d'opinion des salariés montrent un niveau d'engagement encore en hausse, très supérieur à la moyenne du secteur, de même que les performances qui en découlent (chiffre d'affaire, résultat et parts de marché en forte hausse.)

***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.***

NOVEMBRE 2011