

L'engagement au travail

Les entreprises françaises devront-elles, à l'instar de l'armée, se lancer dans des campagnes pour inciter leurs salariés à se réengager ? On peut se poser la question à voir la quantité d'articles, de livres, colloques et séminaires traitant cette question de l'engagement et des différents thèmes qui y sont associés, avec d'ailleurs plus ou moins de pertinence, comme l'appartenance, l'implication, la motivation, la satisfaction, la fidélisation...

Dans la sphère de l'emploi, tous les indicateurs témoignent d'une baisse de l'investissement des salariés dans leur travail. Ceci non seulement chez les travailleurs précaires et mal payés, mais aussi bien chez les cadres et hauts fonctionnaires ; ce désengagement prend des formes diverses comme la démission, l'absentéisme, le retrait...

Schématiquement on peut dire que le niveau d'engagement d'un salarié dépend de la façon dont l'organisation et le groupe de travail contribuent à sa construction identitaire. Si on considère que l'évolution de la société fait du salarié un individu plus libre que ses prédécesseurs, la contrepartie pesante de cette liberté est l'obligation de s'inventer et de constamment définir, d'une part, qui il est, et d'autre part, qu'est ce que c'est que réussir sa vie ?

Des entreprises s'interrogent donc sur le meilleur moyen de remotiver leurs salariés et agissent avec des résultats très inégaux, aux effets souvent peu rémanents, démontrant ainsi que de plus en plus les raisons de ce désengagement tendent à devenir structurelles plus que conjoncturelles ; c'est sans doute pour cette raison que la pratique du saut à l'élastique a très vite montré ses limites !

Alors que faire ? Avant toute chose, faire preuve de lucidité en identifiant les causes endogènes à l'entreprise, en ne stigmatisant pas les comportements adoptés par les salariés (il ne faut pas perdre de vue que le désengagement est pour un individu, avant tout, un acte de protection voire pour certains de santé mentale) et en réfléchissant à l'existence d'injonctions contradictoires du management "moderne" et à leur possible résorption.

Pierre Billaut



Bibliographie

"Eloge de la démotivation"

Dans cet ouvrage publié aux "Nouvelles Editions Lignes" en 2008, Guillaume Paoli, philosophe nous parle de la baisse de la motivation et en explique les ressorts.

"La Fatigue des élites"

Pour le sociologue François Dupuy la démobilité des cadres est une réalité qui se traduit par un refus des responsabilités et une moindre adhésion à l'esprit d'entreprise. "La République des idées", Seuil, 2005.

"Malaise au travail"

Le hors série "Les Grands Dossiers" n°12 de Science s Humaines (septembre/novembre 2008) consacre un dossier thématique de plus de 50 pages sur le malaise au travail ; l'implication, la motivation, la reconnaissance, l'encadrement... y sont traités et une riche bibliographie est proposée.

Quelques conseils pour s'engager dans l'engagement

❑ L'approche méthodologique

Vouloir agir sur cette question nécessite de notre point de vue le respect de plusieurs phases :

- identifier les symptômes du désengagement dans l'entreprise,
- les analyser en identifiant les causes (individuelles ou organisationnelles),
- évaluer les possibilités d'actions sur les causes organisationnelles,
- décider et agir.

❑ Les dimensions de l'engagement

Vouloir agir sur l'engagement nécessite au préalable une phase de réflexion/recherche dont l'objectif est de s'approprier ce concept et d'en comprendre les différentes dimensions.

Il est nécessaire de prendre en compte deux formes d'implications :

> L'implication au travail : est parfois liée à la motivation par la réalisation d'objectifs à atteindre et dans ce cas la personne a besoin de percevoir une forme de retour sur investissement comme une évolution dans l'organisation, ou se sentir apprécié, ce qui permet d'aborder le travail comme un moyen de développement personnel et d'accomplissement de soi.

On notera les possibles contradictions entre les attentes individuelles et les nécessités d'un développement du travail en équipe.

> L'implication organisationnelle : Elle correspond à une identification individuelle à la collectivité de travail à laquelle les salariés se voient appartenir. Cette identification se fonde sur le partage de valeurs et croyances communes et la réciprocité dans l'échange. Cette implication peut être appréhendée à partir de trois grandes dimensions :

- une dimension affective - attachement de la personne à son organisation,
- une dimension calculée - le salarié anticipe les coûts de son départ,
- une dimension normative - les obligations ressenties par une personne vis-à-vis de son organisation.

❑ La mesure de l'engagement

C'est surtout la mesure de l'implication organisationnelle qui présente un intérêt en matière de gestion des ressources humaines et cette mesure se structure en trois catégories principales :

> L'engagement et l'attitude : Ce type d'engagement se traduit dans une volonté, la volonté du salarié à déployer des efforts, une volonté de rester dans l'entreprise mais aussi dans l'acceptation de ses valeurs.

> L'engagement et les actions : L'engagement se mesure également par des actions qui vont au delà des exigences normales du travail par exemple aider un collègue.

> L'engagement et les facteurs situationnels : L'engagement dépend de facteurs situationnels comme l'ambiance de travail, l'ambiguïté de rôle...

Des salariés désengagés de l'intérieur

Extrait de l'Article de Juliette Ghiulamila paru dans les Grands dossiers n°12 – 2008 des Sciences Humaines consacrés au "Malaise au travail"

Les salariés sont de plus en plus nombreux à mettre en balance les raisons qu'ils ont de rester dans leur emploi. Ceux qui quittent l'entreprise ne sont cependant pas légion : l'essentiel du désengagement se vit tout en restant "dedans". Une bombe à retardement pour les entreprises.

Globalisées, mondialisées, en butte à des concurrents toujours plus aguerris, les grandes organisations contemporaines se doivent d'être extrêmement réactives et flexibles pour espérer atteindre leurs objectifs. Or cette réactivité, cette flexibilité ne sont pas désincarnées: elles tiennent pour l'essentiel dans les hommes et les femmes qui travaillent dans ces mêmes organisations. Plus que jamais, il faut que les salariés acceptent de jouer le jeu d'un engagement très fort, d'un investissement sans compter ou presque dans l'entreprise. Pour que cette dernière reste dans la course, c'est la posture du "tous sur le pont" (Eugène Enriquez, 1997) qui s'impose. Or voilà que justement l'engagement des salariés vacille. Il faut dire que tandis que les organisations évoluaient, devenant toujours plus grosses, avec un climat interne souvent proche du "combat de rue" (notamment à l'approche du "sommet"), un pilotage de la stratégie par des financiers, une pression du court terme et des résultats immédiats, les individus eux aussi ont changé. Hier individus au destin écrit à la naissance ou presque ("je suis médecin, tu seras médecin mon fils"), ils sont aujourd'hui, des individus contemporains plus libres, mais aussi sommés de "s'inventer" (Jean-Claude Kaufmann, 2004), de trouver qui ils sont et plus encore de réussir leur vie. Un travail de construction identitaire difficile, "fatigant" (Alain Ehrenberg, 1998) qui dure tout au long de la vie et dans lequel le travail continue de tenir une grande place.