

Emmanuelle JOSEPH-DAILLY
Didier NOYÉ

Collection
BASIC

_ Développez l'engagement de vos collaborateurs

Permettre à chacun de (re)trouver son élan



À télécharger : des outils pour faire le point sur vos pratiques

EYROLLES



Emmanuelle Joseph-Dailly est anthropologue et chercheuse. Elle intervient dans les grands groupes en tant qu'experte de la transformation managériale et des nouvelles organisations du travail et publie régulièrement des tribunes dans la presse. Elle est actuellement Directrice au sein du Groupe Julhiet-Sterwen.



Didier Noyé est un expert dans le domaine du management et du développement des ressources humaines. Membre de la Faculty CrossKnowledge, il est aussi l'auteur de nombreux ouvrages sur la communication et le management.

Collection
BASIC

Engagement, désengagement: les entreprises sont confrontées à des enjeux de compétitivité qui appellent une très forte mobilisation des salariés. Or l'engagement semble faire de plus en plus défaut. Ce **BASIC** vous donne les moyens d'agir pour engager vos collaborateurs.

- Prendre en compte les fondamentaux actuels de la motivation et de l'engagement.
- Faire le point sur votre propre engagement et celui de vos collaborateurs.
- Surmonter 20 motifs courants de désengagement.
- Donner au manager les leviers pour agir.
- Créer les conditions pour que chacun retrouve son élan.

www.editions-eyrolles.com

**Développez l'engagement
de vos collaborateurs**

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Une collection dirigée par Didier Noyé

Maquette et mise en pages : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2018
ISBN : 978-2-212-56980-3

Emmanuelle Joseph-Dailly, Didier Noyé

Développez l'engagement de vos collaborateurs

Permettre à chacun de (re)trouver son élan

EYROLLES



Sommaire

Réinventer l'engagement 6



1. Engagement, désengagement : situer les enjeux 8

Motivation et engagement, de quoi s'agit-il? 10 Quel engagement chez les managers? 19

Quelles conséquences pour la performance? 18



2. Surmonter 20 motifs courants de désengagement 23

Quand les salariés ne se sentent pas appréciés 25 Quand le lien social est rompu 38

Quand les salariés trouvent qu'il n'y a pas de perspectives 31 Quand les salariés pensent que ça fonctionne mal 45



3. Agir sur les leviers liés à l'organisation 53

La relation à l'entreprise 55 Favoriser la coopération 61

Marges de manœuvre, autonomie et responsabilités 57 Donner du sens à l'activité 63



4. S'inspirer des bonnes pratiques managériales 68

Postures et attitudes du manager engageant 70 Une relation avec son collaborateur

qui favorise l'engagement 73



5. Prendre appui sur la politique des ressources humaines 79

La fidélisation des talents : gestion de carrière, développement et mobilité.....81	L'équité professionnelle entre les hommes et les femmes87
Le sentiment de justice organisationnelle au cœur de l'engagement84	



6. Créer les conditions d'un travail épanouissant 93

Bien-être au travail : de quoi parlons-nous?.....95	Que faire en tant que manager pour développer la qualité de vie au travail?.....103
Prendre du plaisir au travail99	



7. Évaluer l'engagement pour le renforcer 108

Comment les entreprises évaluent l'engagement?.....110	Comment faire le point sur l'engagement avec votre équipe?.....113
--	---

Faites le point sur votre lecture 125

Lectures complémentaires 126

Index..... 128

Comment accéder aux compléments en ligne 130

Dans la même collection 131

Réinventer l'engagement

Les entreprises ont des enjeux de performance importants, car elles vivent des mutations majeures ; elles doivent faire preuve de réactivité, de flexibilité, d'innovation. Cela passe nécessairement par des salariés engagés, qui mobilisent leur énergie pour favoriser la réussite de leur organisation.

Or, de nombreuses entreprises constatent le mouvement inverse : une démobilisation, un désengagement d'un nombre important de salariés. L'insatisfaction ou le mécontentement ne donnent pas lieu à des mouvements de grève ou à des démissions ; ils se traduisent plutôt par un plus faible investissement dans le travail, une envie d'aller voir ailleurs, ce qui a un effet délétère sur la performance.

Le faible engagement des salariés prend parfois des proportions inquiétantes. La France est dans les derniers rangs des classements mondiaux concernant la confiance dans l'entreprise. Les indicateurs sont au rouge ou, pour le dire positivement, les entreprises ont des marges de progression possible très importantes.

La motivation et l'engagement dépendent de multiples facteurs, et chaque situation est spécifique : une PME est très différente d'un grand groupe ; le milieu hospitalier est très différent du secteur de l'énergie ou du monde de la banque. Il faut donc commencer par faire un diagnostic de la situation de travail pour prendre des mesures appropriées. Il existe de nombreux leviers sur lesquels agir. Tout n'est pas possible

mais on peut faire beaucoup, et les managers tiennent une position centrale pour faire évoluer les situations. Cet ouvrage identifie les causes fréquentes de désengagement des salariés dans les entreprises. En regard de ces causes, il propose aux managers et aux organisations des moyens d'action. Il invite également à approfondir les principaux facteurs qui favorisent l'engagement : les bonnes pratiques de management, l'action sur les leviers de l'organisation, et les composantes de la qualité de vie au travail.

Ce n'est pas l'injonction « Engagez-vous ! » qui permettra de restaurer une relation qui s'est dégradée. Réinventer l'engagement implique de réinventer le management afin de redonner aux personnes leur rôle crucial. ■

1

Engagement, désengagement : situer les enjeux

[Objectifs]

- ✓ Clarifier les notions de motivation, engagement, et désengagement.
- ✓ Faire le point sur les situations de non-engagement rencontrées dans les entreprises.
- ✓ Repérer les effets du non-engagement des salariés.

S'engager pour quoi ? Pour qui ? Jusqu'où ?

De nombreuses entreprises sont confrontées à des situations de faible engagement de leurs salariés. C'est un enjeu de performance majeur. Disons que les entreprises ont des gisements insoupçonnés de productivité et de performance. Ce chapitre apporte des précisions sur ces phénomènes et leurs conséquences.

Vous trouverez en fin de chapitre, page 21, cinq questions à vous poser en rapport avec votre propre engagement. Les mêmes questions peuvent d'ailleurs s'appliquer à chaque membre de votre équipe. ■





Plusieurs formes d'engagement

L'engagement
dans mon travail

« J'ai tout ce qu'il faut pour travailler. »
« Ce que je fais m'intéresse beaucoup. »
« Je me consacre à ce que je sais faire le mieux. »

L'engagement
envers l'organisation,
l'entreprise

« Je suis fier de travailler pour cette entreprise. »
« J'ai confiance dans la direction. »
« J'ai des occasions d'apprendre et de progresser. »
« J'ai des marges de manœuvre et une liberté d'action. »

L'engagement
par rapport
à mon manager

« Mon responsable est très clair sur ce qu'il attend de moi. »
« Je peux vraiment compter sur mon manager. »
« Nous travaillons ensemble en toute confiance. »

L'engagement
par solidarité avec
mes collègues

« Je me sens proche de mes collègues de travail. »
« Nous avons des relations très cordiales dans notre service. »
« Notre équipe est très solidaire. »



Motivation et engagement, de quoi s'agit-il ?

La motivation, une source d'énergie qui nous pousse à agir

La motivation est essentiellement personnelle, individuelle. C'est pourquoi il est difficile de définir des lois de la motivation. De nombreuses théories existent sur la motivation. Aussi intéressantes qu'elles soient, elles ont l'inconvénient d'être assez générales et de se voir mises en défaut par de nombreuses exceptions. Des personnes différentes ne sont pas motivées par les mêmes ressorts¹.

Comme l'être humain est assez stable dans ses motivations, il est utile pour un manager de bien identifier ce qui motive un collaborateur, de repérer ce qui l'incite à se mettre en mouvement pour répondre à ses attentes.

On ne motive pas quelqu'un, on favorise sa motivation

1. Ne comptez pas sur cet ouvrage pour reproduire une fois de plus la pyramide des besoins selon Maslow.

par un environnement approprié et surtout on fait attention à ne pas le démotiver.

Les personnes sont différentes

Les gens sont différents : personnalité, parcours, groupe humain, projet professionnel, situation familiale, génération, etc. Donc il n'est pas possible de trouver une recette unique pour prendre en compte leurs motivations. De plus, les gens ne savent pas eux-mêmes clairement ce qu'ils veulent. Une insatisfaction peut en cacher une autre, et, sans mauvaise foi, les collaborateurs peuvent exprimer des doléances qui ne représentent pas leurs vraies frustrations.

Non seulement nous sommes tous individuellement différents, mais nous pouvons aussi être incohérents, vouloir des choses incompatibles : par exemple, la liberté sans la responsabilité, la reconnaissance des mérites et l'égalité pour tous, la stabilité dans le lieu et la variété dans la carrière, etc. L'être humain est difficile à cerner !



Des résultats d'études donnent des tendances

PerformanSe¹ administre plus de 200 000 questionnaires de motivation par an auprès de salariés variés. Le traitement de ces questionnaires fait apparaître des résultats assez convergents, quels que soient les secteurs d'activité, les âges, les niveaux d'étude. Trois motivations arrivent en tête.

- » La réalisation: l'envie de réalisation concrète et personnelle.
- » L'organisation: le besoin d'un cadre bien structuré pour travailler.
- » L'autonomie: le souhait de pouvoir évoluer avec une certaine liberté et des marges de manœuvre.

Autre résultat significatif de ces études: parmi les motivations qui figurent en fin de liste, on trouve « le besoin d'appartenance » et « l'altruisme ». Cela signifie que le sens du collectif n'est pas ce qu'il y a de plus

répandu; enfin, l'altruisme conditionne la qualité de la coopération et implique de rendre service, de donner de son temps. Ce n'est pas bon signe à une époque où l'on veut développer la coopération transversale².

Il s'agit là de tendances globales, mais comme indiqué plus haut, chaque personne prise individuellement est différente.

L'engagement, une mise en jeu de soi-même

Le sens éthique de l'engagement

S'engager a un sens fort et va plus loin qu'adhérer à une cause ou défendre des principes. C'est adopter des attitudes intérieures de pensée et de vie, c'est s'impliquer de tout son être dans ce que l'on fait, dans

« L'engagement est un attachement, une action par laquelle l'homme se lie lui-même. L'engagement est une mise en jeu de soi-même. »
Peter Kemp³

1. PerformanSe: éditeur de solutions d'aide à la décision pour l'évaluation et le développement des compétences en milieu professionnel.

2. Voir: « Les motivations au travail », 2016, livre blanc à télécharger sur <http://www.performanse.com/livre-blanc-les-motivations-au-travail/>
3. *Théorie de l'engagement*, Seuil.