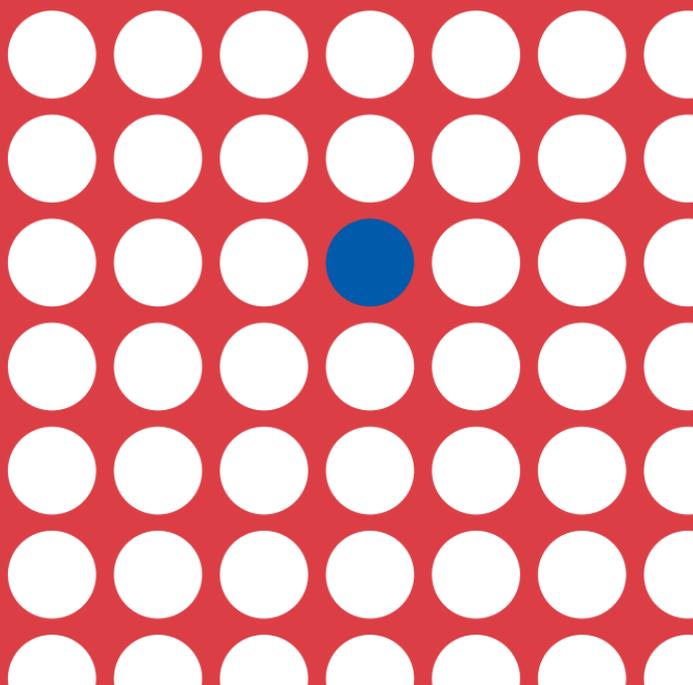


Engagement et implication : je t'aime... moi non plus

Décembre 2022



Engagement et Implication: je t'aime... moi non plus

RECTO

VERSO

L'autre vision du conseil

Engagement
et implication :
je t'aime...
moi non plus



TENZING
LES COMPAGNONS DU CONSEIL

Décembre 2022

Remerciements ●

Nous remercions tous les enquêtés, sans qui ce livre blanc et la recherche en lien n'auraient pu se faire.

Infirmière, agent de fabrication agroalimentaire, technicien agricole, chef de projet agroalimentaire, chargée de projet en éducation pour la santé, assistante commerciale en banque, pharmacienne titulaire gérante, enseignant, caissière, assistante de direction, et professionnels des ressources humaines, merci à chacun d'eux pour leur témoignage précieux. Par souci du respect du cadre RGPD, nous avons anonymisé les employés interviewés ainsi que certains des professionnels des ressources humaines qui l'ont souhaité. Des prénoms fictifs ont ainsi été réattribués dans le corps du texte.

Un grand merci aux membres des ressources humaines des organisations suivantes, pour leur participation et les nuances qu'ils ont contribué à mettre en évidence :

- *Casden Banque Populaire*, la banque coopérative de la Fonction Publique
- *Danone*
- Un grand cabinet international de consulting informatique
- La *MAIF*
- *Conseil Départemental des Yvelines*

- Les entreprises ont-elles raison de chercher l'engagement de TOUS leurs collaborateurs ?

Depuis 2020, avec la crise du Covid19, les organisations privées et publiques feraient face à des enjeux supposés nouveaux dont les médias se font régulièrement l'écho: Grande Démission, demande d'équilibre vie pro / vie perso par les collaborateurs, recherche de sens au travail, – en particulier (seulement?) par les jeunes générations? –, possibilité de parler ouvertement de santé mentale au travail, réduction de la charge de travail...

Les Directions des Ressources Humaines (DRH) tentent de répondre à ces demandes exprimées par les collaborateurs. Or, alors que ces derniers « exigent » souvent plus de l'entreprise, la mesure de leur « engagement » suivie par les Directions Générales peut mettre les DRH en situation d'inconfort – ils constatent des demandes collaborateurs de plus en plus nombreuses alors que les taux d'engagement sont au plus haut (de 70 % à 90 %!) (Source: discours rapportés lors des échanges avec les clients du cabinet *Tenzing*).

L'engagement tel que mesuré ici ne conduit-il pas à un « biais de confirmation » rassurant l'organisation (privée ou publique) sur sa capacité à recruter, fidéliser, développer l'employabilité de ses collaborateurs dans un contexte supposé de Grande Démission? Faisons le parallèle avec le *Net Promoter Score (NPS)* qui pendant plusieurs années a été quasiment le seul indicateur suivi pour évaluer la satisfaction client. Il a été depuis complété par exemple par des indicateurs comme le *Customer Orientation Score (COS)* qui permet de mesurer le niveau de culture client d'une organisation ou d'un individu. Ou encore

le *Customer Effort Score (CES)* dont le but est de mesurer l'effort qu'a dû déployer un client au cours de son parcours. Les DRH ne devraient-ils pas compléter leur indicateur d'engagement par d'autres indicateurs de mesure? Plus largement, comment mesurent-ils l'engagement? Comment définissent-ils l'engagement? ●



Dans ce contexte, ce livre blanc est né de la volonté d'apporter un éclairage sur la définition même d'engagement et sa mesure. Fort de cet objectif et d'une participation à une conférence philosophique (Thaé, 2022) sur l'engagement des sociétés à mission, s'en est suivi un questionnement sur la différence entre collaborateur engagé et collaborateur impliqué.

● Dans l'univers du travail, l'acception courante de l'implication se confond avec la notion d'engagement. Comme le souligne Patrick Valéau (2004 [1997]) elle renvoie de plus à l'« implication dans l'organisation » qui constitue une expression assez évocatrice dans le langage commun. Elle produit l'image d'un individu dévoué, loyal, faisant systématiquement plus et mieux que ce qu'on lui demande. Aussi, deux questions posées par l'auteur ici ont attiré notre attention : « est-ce que le phénomène décrit ci-dessus et nommé « implication » existe, de façon objective? Et, existe-t-il une relation plus appropriée que les autres aux enjeux de l'organisation? ».

Cette image de l'individu « plus que loyal, dévoué à l'organisation, faisant toujours plus que ce qu'on lui demande » comprend également des concepts psychosociaux et sociologiques, tels que ceux de l'attitude, l'identité et de la motivation. Aussi nous soulignons également le risque de formatage unique d'une atti-

tude, d'une identité, et d'une motivation appropriées au travail que représente cette approche de l'implication. De plus, elle laisse dans l'ombre le personnel décisionnaire de l'organisation (la direction, les managers...) qui lui aussi est concerné par les questions d'implication et d'engagement au travail.

Nous ajouterons que certaines approches scientifiques renvoient également cette image, en particulier celle de Mowday et al. (1979, 1982) qui a dominé la littérature durant les années 90. Selon ces chercheurs, l'implication – alors confondue avec l'engagement – irait au-delà de la simple loyauté passive à l'organisation. L'implication nécessiterait une relation active, l'individu donnant une part de lui-même afin de contribuer au succès de l'organisation. Elle irait au-delà des sentiments et des croyances qui pourraient être vécus de façon passive et incorpore la volonté personnelle de contribuer à la performance de l'organisation.

En tant que produit des sciences de gestion, le concept d'implication est, par nature, adapté aux problématiques des organisations, et les recherches se concentrent alors généralement sur les données susceptibles de participer à la performance de l'organisation. Maurice Thévenet (1992) indique d'ailleurs que l'engagement serait un nouveau besoin de l'entreprise et une nouvelle aptitude attendue des employés rendue nécessaire par l'impossibilité de formaliser l'ensemble du travail que doit effectuer le salarié dans son contrat. ●



Ce livre blanc s'inscrit dans une démarche sociologique, qui se veut plus compréhensive, c'est-à-dire une approche qui s'efforce de décrire avant de prescrire, et qui prescrit dans le respect des différences observées sur le terrain. Il s'appuie sur un travail de recherche théorique et empirique comprenant des entretiens menés auprès de travailleurs variés et de professionnels des ressources humaines, et visant à ancrer nos démarches de conseil dans l'état de la connaissance scientifique et dans la réalité du terrain, à s'affranchir des partis pris, et à rendre plus lisibles les problèmes complexes que pose la réalité sociale.

● Notre revue de la littérature tend en effet à montrer une réalité plus complexe que celle dépeinte par la vision dominante du sens commun.

Pour nombre de chercheurs dont pour certains nous rejoignons l'approche (Klein et al., 2012), l'implication et l'engagement, s'ils peuvent être liés, sont tout d'abord à distinguer (Neveu, 1996 ; Neveu et Thévenet, 2002 ; Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard, 2012).

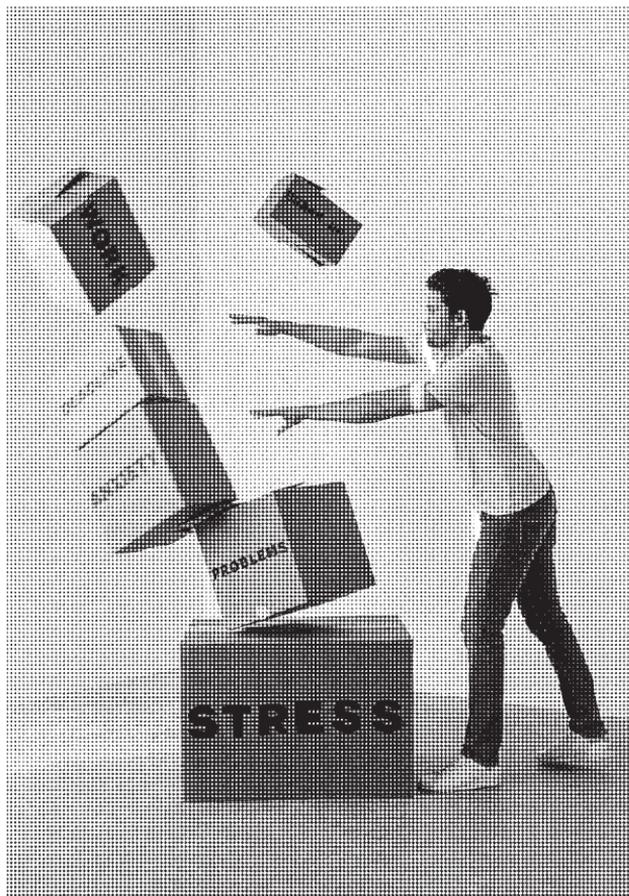
L'engagement est un acte par lequel on fait le choix de se lier au travail ; le désengagement désignant alors l'acte et le choix de rompre le lien à son travail. Mais cela ne dit rien de la nature et

de la forme de ce lien. Si l'implication est un type particulier de lien au travail, reflétant le dévouement volontaire et la responsabilité de l'individu à l'égard du travail (Klein et al., 2012), d'autres liens au travail existent. Et ces liens peuvent favoriser ou non (sans le déterminer strictement) l'engagement, ou le désengagement.

Prenons un exemple, le mariage ou la mise en couple. Ces deux moments constituent un engagement dans le sens où ils renvoient à un acte par lequel on fait le choix de se lier à une autre personne. De la même façon que dans la sphère du travail, cela ne dit rien de la nature ou la forme de la relation que va ensuite construire et vivre le couple. Cette relation peut prendre une forme s'apparentant à de l'implication et favoriser en retour l'engagement de soi ou de l'autre mais ce cas de figure ne représente pas la seule réalité vécue possible.

En sociologie, le « lien au travail » ou le « rapport au travail », désigne « la nature et les formes de liens que les individus entretiennent avec l'activité de travail et l'emploi » (Mercure, 2020, p. 13-14). Il « atteste de la place qu'occupe le travail dans les vies, de la valeur qui lui est accordée, de sa signification, de la manière de s'y investir » (Ibid.). De sa construction, émergent des « attitudes envers le travail » et des « [...] comportements au travail » (Ibid.) pour lesquels, comme le soulignent Laurent et al. (2022), les entreprises montrent un intérêt croissant à travers leurs enquêtes « d'engagement collaborateurs ». Quand la sociologie explore l'engagement, elle s'intéresse aux ressorts individuels de l'agir et leur influence sur les mouvements collectifs (Miginiac, 2019). Ces mouvements collectifs pouvant aller à l'encontre ou dans le sens des objectifs et de l'intérêt de l'organisation (voire les dépasser) et des individus eux-mêmes.

Nous verrons également que le travail n'est pas une boîte noire, il peut se décliner en différentes composantes incluant l'organisation mais pas seulement. Nous en avons identifié cinq : le métier, la hiérarchie, les collègues, l'organisation, la carrière.



Enfin, si les liens au travail pèsent sur l'engagement, la façon dont ils pèsent et les facteurs de l'engagement restent variés et propres à chacun, notamment à la situation vécue tant professionnelle que personnelle. Finalement, ce qui apparaît important n'est pas tant de nouer tel type de liens plutôt qu'un autre mais d'expérimenter des liens traduisant peu d'écart avec nos attentes à l'égard du travail et de sa place dans nos vies. Comme l'ont déjà pressenti certains des RH interviewés, l'enjeu pour les organisations est de tendre à aligner les attentes des col-

« L'univers de travail
[est] assujetti
aux règles habituelles
de la vie sociale...
tout simplement
pour qu'il soit vivable. »

(Ughetto, 2005, p. 4)

laborateurs avec leur réalité concrète de travail à l'aune des contraintes de leur vie personnelle, autrement dit de réduire les écarts entre attentes et réalités des travailleurs.

Au regard de la littérature consultée, en plus d'explorer les définitions de l'engagement et de l'implication depuis le point de vue de différents RH, mais aussi d'employés de différents niveaux (études, hiérarchiques) et différents secteurs, nous avons cherché à saisir le rapport au travail de ces mêmes employés pour identifier empiriquement les différents types de liens au travail (caractéristiques et facteurs) expérimentés dans différentes organisations afin de mieux comprendre les ressorts de l'engagement.

En tant que DRH, comment différenciez-vous un collaborateur impliqué d'un collaborateur engagé? Aujourd'hui, les DRH se concentrent sur la mesure du taux d'engagement et de recommandation de leurs collaborateurs. Mais pourquoi mesure-t-on cet engagement? Quel objectif est recherché par l'entreprise?

Au-delà de l'analyse des principaux outils de mesure d'engagement utilisés par les DRH, ce livre blanc pose la question de la nécessité de chercher à tout prix l'engagement de tous les collaborateurs, de l'importance ou non d'avoir un certain nombre de collaborateurs impliqués, de l'équilibre nécessaire au sein de l'entreprise pour atteindre la performance espérée tout en tenant compte de la dimension imminemment sociale de l'activité de travail.

Ce livre blanc se décompose en trois parties. La première vise à définir l'engagement et l'implication. Un cadre définitionnel actualisé à l'aune de nos résultats de revue de littérature et des entretiens ainsi qu'un modèle théorique seront proposés. La seconde partie porte sur l'analyse de quelques outils de mesure de l'engagement collaborateurs utilisés par les RH. Nous tenterons de saisir la définition de l'engagement qu'ils supposent et leurs limites notamment du point de vue de l'expérience vécue de certains des membres RH interviewés. La troisième et dernière partie est une proposition méthodologique visant à identifier et mesurer l'engagement, les types de liens au travail, et les attentes des travailleurs, développée sur la base de la littérature scientifique combinée à l'analyse des entretiens effectués. ● ● ●



Notre travail s'appuie sur une revue de la littérature scientifique de l'engagement au travail.

Cette revue nous a conduit à explorer différents champs complémentaires : la psychosociologie, la sociologie, le management, et les sciences de gestion particulièrement actives sur ce sujet. Nos recherches nous ont également amenés à approfondir les travaux menés sur l'implication au travail. Une notion connexe sur laquelle nous reviendrons.

Cette analyse de la littérature a été complétée par la réalisation de 10 entretiens approfondis de type récit de vie centré sur le travail auprès d'employés d'organisations et de secteurs d'activité variés.

Afin de tenir compte du caractère dynamique et processuel du rapport au travail ainsi que des différents facteurs d'engagement identifiés dans la littérature mais aussi d'autres éléments présumés comme facteurs mais encore peu explorés (telle que la situation personnelle et familiale), nous avons choisi la perspective théorique et méthodologique des « parcours de vie ». Comme défendu et montré par Nancy Côté (2013), « l'analyse en termes de parcours de vie permet de cerner l'effet du temps sur le rapport au travail en fonction des événements qui surviennent aussi bien dans l'univers du travail que dans celui du hors travail (santé, vie familiale, vie sociale, etc.). Elle amène à situer les attentes et les aspirations des individus dans l'expérience concrète qu'ils font du marché du travail, puis, en retour, à s'attarder sur la manière dont les milieux de travail façonnent les attentes de ces individus et leurs comportements en emploi. Par l'importance accordée au contexte, elle rend

compte de la diversité des situations présentes sur le marché du travail et dans la vie familiale, et de leur influence sur la manière de vivre le travail.» (Côté, 2013, p. 180). Puis les entretiens réalisés croisés à la revue de littérature nous ont conduit à approfondir et adapter un modèle théorique (Klein et al., 2012)¹ issu de la psychologie sociale américaine.

Ce modèle propose une catégorisation de quatre types de liens au travail présentés suivant un *continuum* témoignant d'un investissement plus ou moins important (le consentement, l'instrumental, l'implication, et l'identification) applicable à de multiples et différentes composantes du travail catégorisées de façon non exhaustive.

En parallèle, nous avons mené une revue de la littérature scientifique et professionnelle des outils de mesure de l'engagement, ainsi que 5 entretiens semi-directifs auprès de membres des ressources humaines d'organisations diverses sur leur expérience vécue de la gestion de l'engagement au travail de leurs collaborateurs et des outils de mesure existants.

À l'issue de nos analyses, nous avons confirmé l'existence de ces quatre types de liens dans des contextes variés, et leur avons attribué une

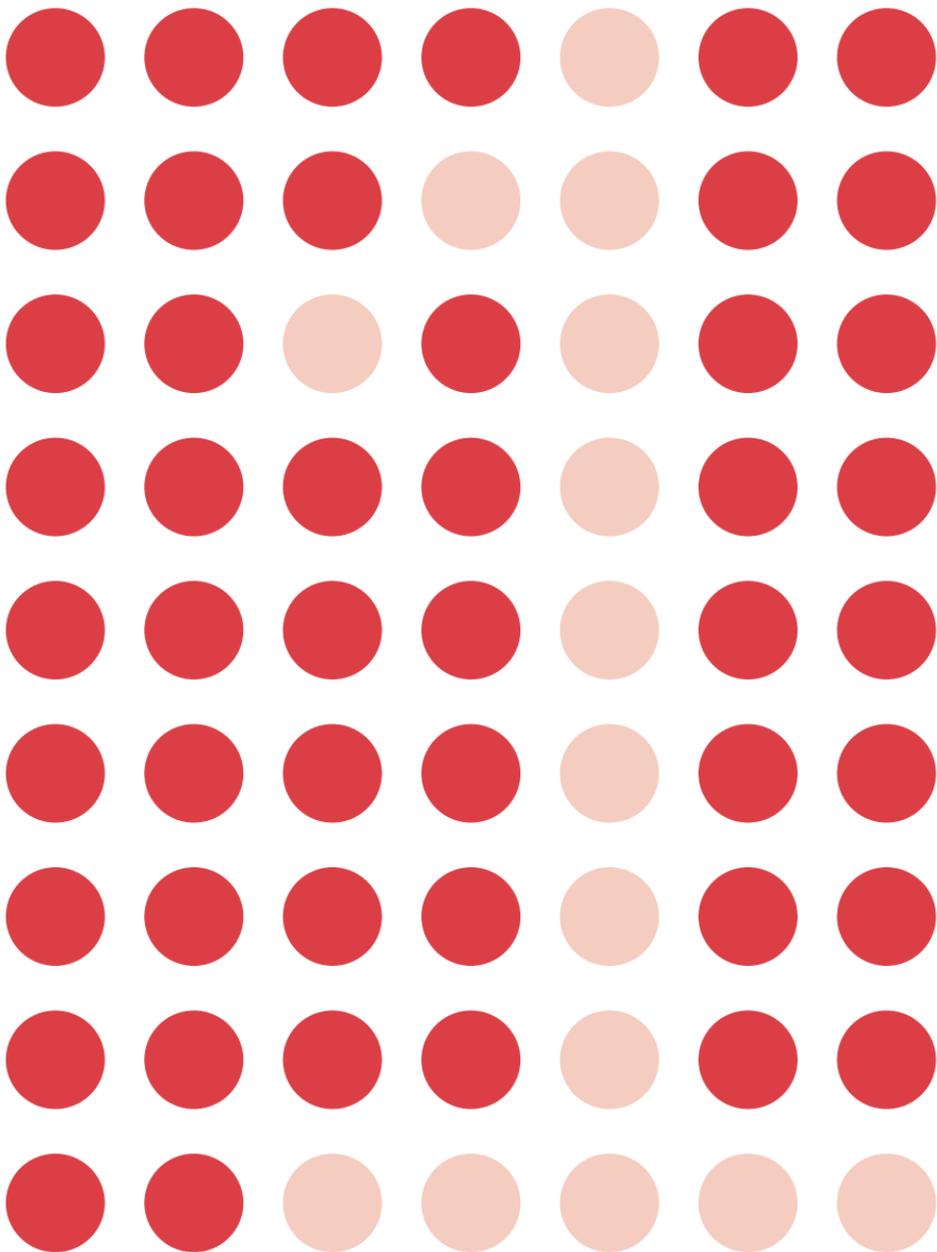
.....

1 Nous nous inscrivons dans la continuité des travaux de chercheurs français qui traduisent le terme *commitment* par implication et qui distinguent engagement et implication (Neveu, 1996; Neveu et Thévenet, 2002; Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard, 2012).

Klein et al. (2012) se sont concentrés sur quatre éléments de définition issus de travaux précédents qui leur permettent de mettre en évidence le caractère distinctif de l'implication: (1) le dévouement à l'égard d'une cible (non spécifique) (p. ex., Blau, 1985; R. B. Brown, 1996; Buchanan, 1974; Kanter, 1968; Porter et coll., 1974; Reichers, 1985), (2) un vœu ou une promesse qui lie l'individu à une cible (p. ex., Kiesler, 1971; Solinger et coll., 2008), (3) le fait se sentir responsable de la cible (p. ex., R. B. Brown, 1996; Gordon, Philpot, Burt, Thompson et Spiller, 1980; Salancik, 1977) ou disposé à se donner lui-même pour la cible (p. ex., Mowday, Porter et Steers, 1982) et (4) un sentiment de volonté (p. ex., Salancik, 1977).

caractéristique supplémentaire, celle de refléter un investissement plus ou moins volontaire (c'est à dire effectué dans un espace de liberté perçu plus ou moins grand versus contraint). Puis nous avons proposé notre propre catégorisation des différentes composantes du travail auxquelles ces liens peuvent s'appliquer. En recoupant avec la perspective des parcours de vie, nous avons également approfondi les conditions de la relation entre ces liens au travail et l'engagement.

Comme l'ont déjà pressenti certains des RH interviewés, l'enjeu pour les organisations est de tendre à aligner les attentes des collaborateurs avec leur réalité concrète de travail à l'aune des contraintes de leur vie personnelle, autrement dit de réduire les écarts entre attentes et réalités des travailleurs.



L'engagement,
De quoi
parle-t-on ?

Définitions
et nouvelles
données

« Engagement »
ou
« Implication » ? ●

«Pour moi
si on est
engagé,
on est
impliqué!
Ça va
ensemble!»

● L'engagement et l'implication sont deux termes souvent confondus dans le langage commun.

Pour cause, dans les définitions de l'engagement, l'implication apparaît généralement, soit comme un corollaire, soit comme un synonyme. Dans la vie de tous les jours comme au travail, c'est souvent au travers de l'implication que l'engagement se saisit, se mesure...

«Pour moi si on est engagé, on est impliqué! Ça va ensemble!» avons-nous souvent entendu durant les entretiens, tant du côté des employés que des ressources humaines.

La littérature académique n'échappe pas à cette tendance. Les travaux fondateurs de la littérature de l'engagement renvoient à ceux de l'implication et ont été menés par des chercheurs anglo-saxons. En France, le terme «*commitment*» de ces travaux se retrouve traduit de deux façons : implication et engagement.

C'est le mot engagement qui est employé par les québécois (p. ex. Fabi, Martin et Valois, 2003), par certains français en psychologie (p. ex. Beauvois et Joule, 1987) et en sociologie (p. ex. Becker, 2006 [1960] traduit par Marc-Henry Soulet, Diane Baechler et Stéphanie Emery Haenni). Mais c'est le terme implication qui se serait imposé parmi les chercheurs français en sciences de gestion, notamment à la suite des travaux de Maurice Thévenet (1992) et de Jean-Pierre Neveu (1996) (in Valéau, 2004 [1997]).

Cela étant, dans bon nombre de recherches françaises, le terme « engagement » est souvent utilisé (sans être vraiment défini) et l'« implication » apparaît comme l'une de ses dimensions ou un équivalent. C'est le cas de Roussel (2009, p.273) qui étudie l'« engagement organisationnel », ou encore de Biétry et Laroche, (2011, p. 19) qui ajoutent une note de bas de page pour indiquer que la « traduction en « implication » des termes anglo-saxons « *involvement* » et « *commitment* » a donné lieu à divers glissements sémantiques » et que « pour éviter ces confusions, les notions d'implication, d'attachement, d'allégeance et d'engagement seront considérées [...] comme synonymes » (in Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard, 2012).

Notre revue de la littérature de l'engagement donne à voir une multitude de définitions, explicites ou implicites. Dans toutes ces définitions, l'engagement apparaît toutefois plus ou moins lié à l'implication. Nous avons identifié deux grandes approches de la notion d'engagement, qui se distinguent notamment au travers du lien qui est fait avec celle d'implication. ●

● Deux grandes approches de l'engagement et de l'implication dans la littérature scientifique.

◦ **L'engagement et l'implication, tous deux définis comme un lien « fort » à l'égard de l'employeur.**

La première approche¹ appréhende l'engagement et l'implication comme étant plutôt similaires, et comme désignant des attitudes et/ou des comportements traduisant un lien fort à l'organisation qui nous emploie.

.....

1 Liste des auteurs associés : Porter et al. (1974), Mowday et al. (1982), Allen et Meyer (1990), Meyer et Allen (1991), Meyer et Herscovitch (2001), Meyer et al., (2002), Vandenberghe (2003), Solinger et al. (2008), Biétry et Laroche, (2011).

Ce lien fort est caractérisé de façon variable selon les travaux (efforts importants, intention de rester, forte croyance et acceptation des valeurs et buts de l'organisation, identification/définition forte de soi à l'organisation; affection, calcul des coûts et des avantages comparatifs associés à un départ et au manque d'alternatives d'emploi perçu, sentiment d'obligation morale de continuer la relation avec l'organisation...).

Dans les définitions appartenant à cette approche (et les outils de mesure associés), l'engagement inclut donc le lien au travail, sa force et le comportement qui en résulte (par exemple, rester dans l'organisation). Elles considèrent que peu importe les critères qui caractérisent le lien (efforts importants, intention de rester, affection...) vécu à l'égard de l'organisation qui nous emploie, c'est de l'implication. Elles partent également du principe que l'implication à l'égard de l'organisation est généralisable à toutes les autres dimensions du travail (Cohen, 2007), c'est-à-dire que si l'on s'implique dans l'organisation l'on s'implique *de facto* dans son poste, sa profession, etc.

Les facteurs de l'engagement ou de l'implication mis en évidence dans cette approche sont généralement intrinsèques à l'organisation (socialisation organisationnelle, culture, climat, pratiques RH). Certains travaux réduisant l'implication à l'interaction individus-organisation mettent en évidence des corrélations généralement faibles entre implication (ou engagement) et performance au travail (Wright et Bonett, 2002; Meyer et al., 2002; Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005 in Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard, 2012).

◦ **L'engagement et l'implication, tous deux définis comme un lien « fort » à l'égard de l'employeur.**

La seconde approche² distingue l'implication et l'engagement. La définition de l'implication renvoie plus ou moins au lien décrit dans la première approche. L'on peut résumer l'implication comme un lien au travail caractérisé par un « don de soi » important dans ce qu'on fait et qui se traduit dans les attitudes et les comportements au travail. L'engagement, lui, est un acte, parfois appréhendé comme étant la conséquence comportementale de l'implication, et qui se manifeste par l'élaboration ou le maintien d'un lien avec son travail. Le désengagement se matérialisant alors par le fait de rompre le lien avec son travail.

Autrement dit, pour faire le lien avec la première approche, les définitions que nous associons à la seconde distinguent le type de lien que l'on construit à l'égard du travail (comme l'implication) du comportement qui consiste en le fait de se lier au travail (l'engagement). Pour revenir à l'exemple du mariage présenté en introduction, l'engagement en tant que l'acte de se lier ne présume pas du type de lien vécu ensuite.

Cette approche va dans le sens de la proposition qui avait été faite en sciences de gestion, dès 1991 par Jean-Pierre Neveu, qui soulignait que le terme d'engagement renvoie plutôt à un comportement et que l'implication doit bien être distinguée de ses conséquences comportementales (comme le fait de rester dans son emploi).

Dans cette deuxième approche, l'engagement et l'implication sont donc liés (l'un pouvant conduire à l'autre) mais ils ne doivent pas être confondus. Il est en effet notamment admis que divers éléments peuvent contrarier cette relation implication-engagement, et donc, que l'implication doit être

.....

2 Liste des auteurs associés : Kiesler (1971), Beauvois et Joule (1987), Thévenet, (1992), Neveu (1996), Cohen (2007), Solinger et al. (2008), Klein et al. (2012), Mercure et Vultur (2010), Fleury, (2011, 2010), Mercure (2007), Méda (2010a), Côté (2007), Ughetto (2005), Mias et Bataille (2013), Malki et al. (2021), Laurent et al. (2022).

« Le terme d'engagement renvoie plutôt à un comportement et l'implication doit bien être distinguée de ses conséquences comportementales (comme le fait de rester dans son emploi). »

distinguée de ses conséquences comportementales en termes de maintien ou de rupture du lien à son travail.

Les facteurs de l'engagement ou de l'implication pris en compte dans les travaux que nous avons regroupés ici diffèrent selon les auteurs et leur discipline. Mais leur ensemble peut se décliner comme suit : les caractéristiques personnelles liées notamment à la socialisation familiale, le temps, les différentes étapes de la carrière ou l'histoire professionnelle, les caractéristiques individuelles (valeurs, personnalité, valeurs et attentes à l'égard du travail), les caractéristiques du travail (nature, proximité), les facteurs interpersonnels (influence sociale, échange social), les facteurs organisationnels (culture, climat, pratiques RH, conditions concrètes d'emploi, de travail), les facteurs sociétaux (culturels et économiques), et la situation personnelle (parentalité, santé, formation ...). ● ● ●



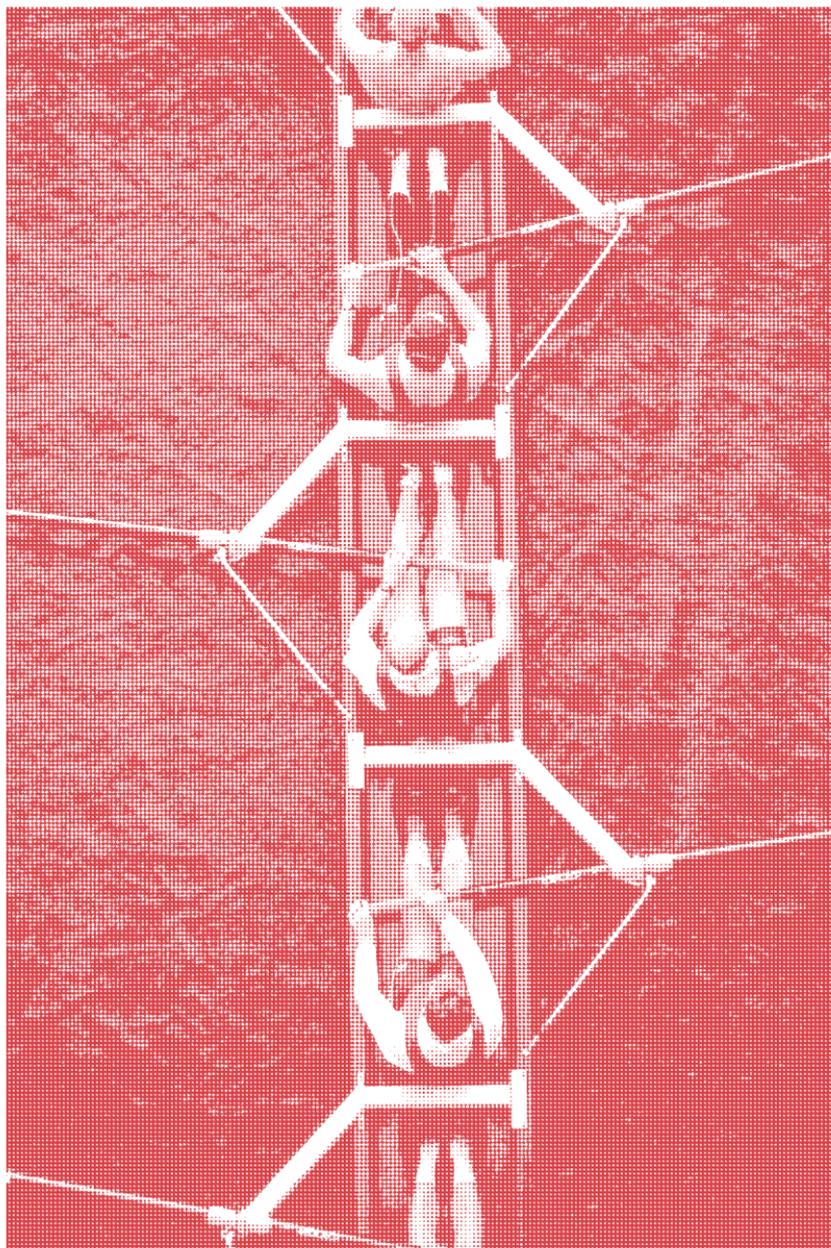
Ce livre blanc s'inscrit dans cette seconde approche qui 1) distingue l'engagement et l'implication, et 2) qui tend à tenir compte, d'une part, du caractère dynamique, processuel, et multiple du rapport au travail, et, d'autre part, de la diversité des éléments à considérer – ainsi que leurs interactions – dans la compréhension des liens au travail et des ressorts de l'engagement (en particulier les écarts entre attentes et réalités du travail).

Comme nous allons le détailler juste après, certains des travaux explorés ont développé trois idées fortes qui ont orienté notre travail et nous ont permis d'avancer dans la définition des termes de cette recherche :

- 1) L'implication peut prendre différentes formes selon la composante du travail qu'elle concerne (l'organisation, le poste, la hiérarchie, les collègues, la carrière, la profession, une tâche, un projet...)³;
- 2) Il existe différents types de liens au travail (voir Méda, 2010b), autres que l'implication (Klein et al. 2012);
- 3) De nombreux éléments (internes et externes à l'organisation ; psychosociaux et sociaux) peuvent peser sur les liens au travail et l'engagement. Mais les écarts entre les attentes à l'égard du travail (propres à chacun) et les réalités concrètes du travail (mais aussi de la vie personnelle) révèlent parfois des conditions difficiles qui amènent à de fortes désillusions dont le poids n'est pas négligeable (Méda, 2010a ; Côté, 2013).



3 Différentes catégorisations ont été proposées (p. ex. Morrow (1983), Locke, (1988), Randall et Cote (1991), Cohen (1993), Morrow (1993), Blau et al. (1993)).



Le travail:
différentes
composantes
pour différentes
formes d'implication ●

● La littérature de l'implication montre que celle-ci peut porter sur différentes composantes du travail, ce qui conduit à différentes formes d'implication déjà identifiées dans la littérature: au niveau du poste, du métier, de l'organisation, de la carrière, de la hiérarchie, des collègues, de la profession, d'une tâche ou d'un projet particulier, d'une personne, envers le syndicat, etc... Différentes catégorisations ont été proposées (Morrow, 1983; Locke, 1988; Randall et Cote, 1991; Cohen, 1993; Morrow, 1993; Blau et al., 1993).

Les entretiens effectués nous ont permis de saisir les termes auxquels se réfère les travailleurs quand ils racontent leur expérience vécue de l'implication au travail. Ces termes nous ont conduit à identifier 5 catégories qui n'appréhendent pas la même composante du travail: l'implication au niveau de son métier, de sa hiérarchie, de ses collègues, de sa carrière, et de l'organisation qui nous emploie. ●

● L'implication métier.

Dans certains cas, l'implication dont témoigne les travailleurs interrogés portent sur les tâches qu'ils réalisent ou qui leur incombent dans le cadre de leur emploi.

C'est le cas de Muriel, assistante commerciale en banque, 58 ans: «J'ai toujours été beaucoup plus engagée vis-à-vis de mes clients que vis-à-vis de la boîte! Si tu veux, moi, quand je restais un peu plus tard par exemple c'était pour satisfaire les

clients, c'était pas pour l'entreprise. [...] C'était mon boulot, je savais que les clients attendaient, [...] c'était l'idée que je me faisais du travail bien fait dans ma branche».

Comme souligné par certains auteurs, les fondements de cette forme d'implication sont le contenu du travail, sa variété, et les conditions dans lesquelles il se déroule (Thévenet, 1992). Ici, les conditions considérées sont d'ordre matériel (équipements, horaires (notamment leur flexibilité), charges financières, rémunération...). Dans le cas des fonctions d'encadrement, le management fait partie du contenu du travail. Nous avons regroupé ces formes d'implication dans une catégorie que nous avons nommée «l'implication métier» pour tenir compte de l'attention prégnante dans les discours des enquêtés sur les savoirs, les savoir-faire, et les responsabilités de leur poste. ●

«J'ai toujours été beaucoup plus engagée vis-à-vis de mes clients que vis-à-vis de la boîte ! Si tu veux, moi, quand je restais un peu plus tard par exemple c'était pour satisfaire les clients, c'était pas pour l'entreprise.»

● L'implication dans l'organisation.

Ici l'on retrouve les témoignages d'implication portant sur des aspects de l'organisation indépendamment de l'emploi occupé : les valeurs et la culture de l'organisation, le style de gestion, les objectifs, et les finalités (activité principale, mission sociale...).

Les travailleurs témoignant de cette forme d'implication vont porter une attention particulière à servir les objectifs de l'entreprise, à faire vivre ses valeurs. On inclut ici également les travailleurs qui cherchent à induire des changements sur ces plans.

Guillaume, technicien agricole d'une grande exploitation, 35 ans, incarne et porte les valeurs de son employeur : «Nous

l'important c'est le respect de la terre». Il partage ces valeurs, et se sent responsable de leur traduction en pratiques cohérentes ainsi que de l'image que peut renvoyer l'entreprise auprès des consommateurs: «Pour moi tout mon travail et tout ce qu'on met en œuvre c'est dans ce sens [du respect de la terre]. Le but pour le patron c'est aussi de montrer aux consommateurs que ce qu'on fait c'est du bon boulot, c'est des bons produits, et c'est de ma responsabilité d'assurer au patron qu'on respecte les normes et tout». Le poids de la signification de l'activité principale de l'organisation sur l'implication ou la non-implication de l'employé dans l'organisation n'est pas négligeable. Comme le souligne, Myriam Lepetit-Brière, DRH au département des Yvelines, elle peut a minima limiter l'implication voire empêcher l'engagement s'il y a incompatibilité entre les valeurs de l'individu et le cœur d'activité de la structure employeur.

«Le but pour le patron c'est aussi de montrer aux consommateurs que ce qu'on fait c'est du bon boulot, c'est des bons produits.»

«J'ai travaillé dans l'industrie du tabac, et pour certaines personnes, c'était pas la politique d'entreprise ou la culture d'entreprise qui comptaient [pour s'engager] c'était le secteur d'activité. Et ça me semble important de le souligner parce que l'entreprise pourrait faire tout ce qu'elle veut, si le fait même de son activité – sa raison d'être principale – est incompatible avec les valeurs du futur collaborateur alors on a des difficultés à recruter [...] ou bien on recrute quelqu'un dont on aura du mal à attendre qu'il s'implique. La question se pose aussi dans les secteurs de l'armement, de l'industrie pétrolière etc.». ●

● L'implication dans la hiérarchie

Dans d'autres cas, l'on peut observer des enquêtes décrivant une « implication » qui concerne leurs interactions avec leur(s)

supérieur(s). Nous l'avons distinguée des autres formes d'implication et qualifiée d'« implication dans la hiérarchie ». Ces travailleurs vont mettre leur attention, leur énergie, et leurs efforts sur leur relation avec la hiérarchie, sur l'atteinte des objectifs de cette dernière, voire sur la satisfaction et la recherche de leur reconnaissance. Selon les cas et selon la taille de l'entreprise et le type d'organisation (privée, publique, association...) les « supérieurs » en question ici peuvent désigner tant les managers, que les directeurs, ou encore les patrons ou présidents, voire parfois les assistants de direction et même les membres des ressources humaines. Le lien n'est pas nécessairement expérimenté sur le mode subordonnant-subordonné. Il peut se traduire par une forme de compagnonnage. Mais dans tous les cas le lien de subordination est perçu (même dans le cas d'organisation ayant mis en place une hiérarchie horizontale).

« J'ai en tête la problématique ou l'attente du chef et c'est en fonction de ça que j'avance ou que j'ajuste mon travail. »

« Moi ça dépend de comment ça se passe avec le chef, mais en gros je vois bien que je travaille différemment des collègues. J'ai en tête la problématique ou l'attente du chef et c'est en fonction de ça que j'avance ou que j'ajuste mon travail. » (Pédro, 49 ans, agent de fabrication en usine). ●

● L'implication à l'égard des collègues.

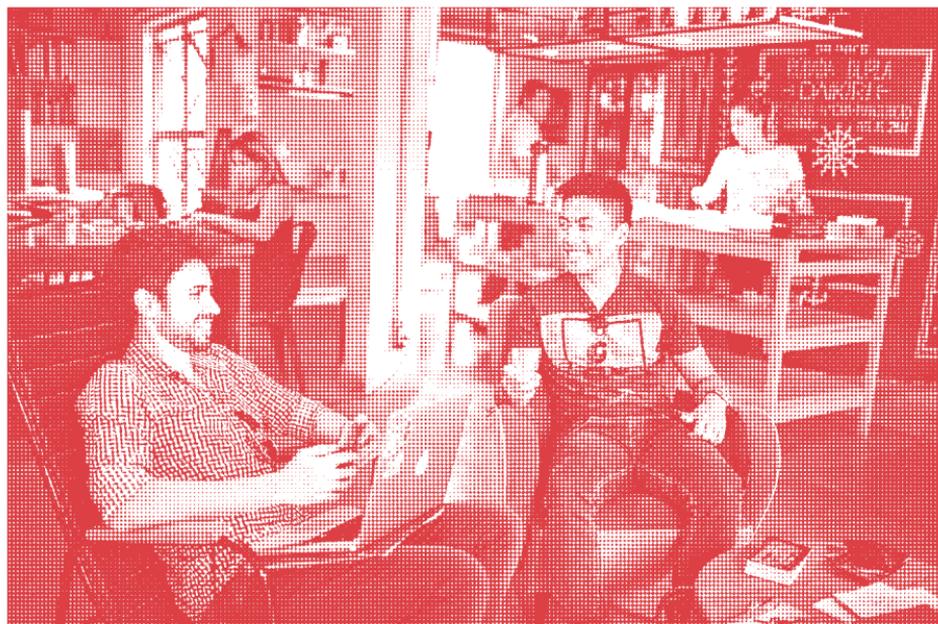
L'implication à l'égard des collègues se manifeste par une attention et un effort mis sur les relations avec les collègues, sur la vie d'équipe, durant les temps informels et/ou formels qui occupent la sphère du travail.

C'est ce qu'observe Clara, membre des ressources humaines dans un grand cabinet international de consulting informatique: « Parfois tu vas avoir un collaborateur qui sera vache-

«Parfois tu vas avoir un collaborateur qui sera vachement impliqué au bureau, qui va être dans la proposition d'événement, [...] ou accueillir un nouvel arrivant, etc. [...]

C'est quelqu'un qui va être force de proposition et prendre des responsabilités là-dessus. C'est du temps que d'autres n'occupent pas à ça.»

ment impliqué au bureau, qui va être dans la proposition d'événements, qui va se proposer pour décorer le bureau pour Halloween, ou accueillir un nouvel arrivant, etc. [...] C'est quelqu'un qui va être force de proposition et prendre des responsabilités là-dessus. C'est du temps, que d'autres n'occupent pas à ça». ●



- L'implication dans la carrière.

La carrière fait référence aux étapes de la vie professionnelle d'un individu. Qui dit étapes dit passages et changements. Certains travailleurs vont se montrer très attentifs au passage de ces étapes et vont chercher à réunir les conditions requises pour y parvenir. La carrière ici n'est pas restreinte au passage de niveaux hiérarchiques (les « promotions »). Certaines professions ou certains profils d'individus se prêtent davantage à des passages en termes de compétences ou d'expertise.

Cette forme d'implication suppose également des dispositifs d'évaluation et de formation adéquats. ●

- La littérature fait apparaître que l'étude des interactions entre les multiples formes d'implication (effets de synergie, effets d'annulation) et, au-delà, entre les liens multiples reste d'actualité ainsi que l'étude de l'évolution des liens (Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard, 2012). Aussi, la prise en compte des liens multiples au travail nous paraît nécessaire pour mieux comprendre et mesurer l'engagement, l'implication, et identifier leurs ressorts. ●



Nos résultats pour résumer : le travail se décline en 5 composantes clés auxquelles l'implication peut s'appliquer de façon différenciée.

- **Le métier** : le contenu, la variété ou répétitivité perçue des tâches, les savoirs & savoir-faire requis, le niveau de responsabilité, les conditions de travail (équipements, horaires (notamment leur flexibilité), charges financières, rémunération...);
- **L'organisation** : les valeurs, la culture, le style de gestion, les objectifs, et les finalités de l'organisation (activité principale, raison d'être sociale);
- **La hiérarchie** : les « supérieurs » (managers, directeurs, patrons, présidents, voire, selon les individus, les assistants de direction et même les membres des ressources humaines), leur accessibilité, management, posture, méthode de reconnaissance (ou pas) des collaborateurs;
- **Les collègues** : la vie d'équipe, l'ambiance, les temps formels et informels (qualité et quantité), les relations sociales inter-collègues (coopération, négociation, rivalité, compétition, tensions, conflit...).
- **La carrière** : passages (et reconnaissance) de niveaux hiérarchiques, évolution des compétences (spécialisation, diversification...), évaluation, formation.

Quand il s'engage dans un travail, l'individu se lie en fait à 5 composantes distinctes du travail. Il établit ainsi 5 liens distincts avec le travail.

Des types de liens
au travail variés,
autres que
l'implication ? ●

- Plusieurs travaux tendent également à montrer que le rapport au travail est multiforme.

Différentes typologies ont été proposées pour les caractériser et les catégoriser : matérialiste / post-matérialiste, expressive / instrumentale, intrinsèque / extrinsèque, symbolique / sociale (voir Méda, 2010b).

Dans le champ de la psychologie sociale américaine, Klein et al. (2012) ont proposé de catégoriser les différents liens au travail sous forme d'un *continuum* d'investissement allant du plus faible au plus élevé : le consentement, l'instrumental, l'implication, et l'identification.

Pour mieux les différencier d'une attitude, d'un comportement ou encore d'un état émotionnel comme la satisfaction, les auteurs présentent parfois ces liens comme étant des liens psychologiques (« *psychological bonds* ») voire des états psychologiques. Nos entretiens nous conduisent néanmoins à parler de « lien » tout court, une notion moins psychologisante et plus proche de ce que désigne le rapport au travail, soit « la nature et les formes de liens que les individus entretiennent avec l'activité de travail et l'emploi [...] [qui] attestent de la place qu'occupe le travail dans les vies, de la valeur qui lui est accordée, de sa signification, de la manière de s'y investir » (Mercure, 2020, p. 13-14).

Les auteurs précisent que le caractère généralisable du modèle proposé doit être testé à travers l'étude de cibles et de contextes différents (Klein et al., 2012). S'appuyant sur ce

« Moi ce que j'observe
c'est que bien sûr il y a
une diversité de rapports
au travail et heureusement
car je ne sais pas s'il y a
un bon ou un mauvais
rapport au travail.

Je ne sais pas s'il faut
chercher à modifier
le rapport au travail.

Je pense que chacun
est libre de choisir
ce qu'il va donner et
qu'on ne peut rien forcer. »

(Cécile Anger, RH, Danone)

modèle et nos entretiens effectués dans des contextes variés (métiers et organisations), nous retrouvons ces 4 types de liens au travail catégorisés selon deux axes principaux d'analyse: celui du niveau d'investissement (allant du plus faible au plus élevé) tel que proposé par Klein et al., auquel nous avons ajouté celui du caractère volontaire de l'investissement (allant du plus faible au plus élevé):

- **Le lien de consentement** relève d'une perception d'absence d'alternatives. Il reflète un investissement minimal et est expérimenté sur le mode de la résignation à la réalité, c'est-à-dire que l'individu construit son lien au travail parce qu'il y est contraint, il perçoit ne pas avoir d'autres choix;

- **Le lien instrumental** reflète un investissement calculé des pertes et du rapport coût/bénéfice sur différents plans: économiques, comportementaux, et/ou sociaux (statut, reconnaissance sociale, équilibre vie professionnelle-vie personnelle/familiale). Les liens s'inscrivant dans une volonté de ne pas « perdre la face » font partie des liens de type instrumental. Ce lien est expérimenté sur le mode de l'acceptation calculée c'est-à-dire que l'individu accepte son lien au travail tel qu'établi mais sous conditions;

- **Le lien d'implication** reflète le dévouement volontaire et la responsabilité de l'individu à l'égard du travail. Ce lien est expérimenté sur le mode de l'adoption, c'est-à-dire que l'individu construit volontiers son lien au travail en le faisant sien sans (ou peu) le remettre en cause;

- **Le lien d'identification** relève d'un investissement important et d'une fusion de l'individu avec son travail. Il se construit et se définit volontiers au travers de son travail et des termes du lien.



Selon les auteurs, ces liens peuvent s'appliquer à tout objet dans la sphère du travail : l'organisation, une personne, un programme, une décision, etc. La liste proposée par les auteurs est volontairement non exhaustive. Pour notre part, nous proposons de considérer l'application de ces types de liens aux 5 composantes clés du travail que nous avons identifiées.

Cette catégorisation des multiples liens au travail renouvelle la définition même de l'implication puisqu'il s'agit d'un type de lien particulier distinct d'autres. Ce lien est applicable à plusieurs cibles dans le travail et reflète le dévouement volontaire et la responsabilité pour une cible. Les auteurs précisent que leur définition se distingue des définitions dites comportementales de l'implication (de Becker, 1960; Hrebiniak et Alutto, 1972; Salancik, 1977) qui considèrent que toute action est de l'implication.

Du point de vue de Klein et al., les actions peuvent en effet créer un lien avec un objet du travail, mais ces actions ne sont pas nécessairement de l'implication ni une résultante d'un lien de type implication. Dans ce modèle, l'engagement est l'une des conséquences comportementales possiblement entraînées par l'implication. L'engagement désigne la volonté de maintenir le lien avec la cible et la motivation qui vont conduire l'individu à des actions spécifiques. Ces dernières pourront affecter, par une boucle de rétroaction, les perceptions de l'individu à l'égard de l'objet du travail auquel le lien s'applique. ●



Nos résultats pour résumer :
modélisation d'un *continuum*
de 4 types de liens distincts
applicables à 5 composantes
clés du travail .

- Nos entretiens croisés à la littérature nous ont permis de catégoriser et caractériser différents liens au travail et différentes composantes clés du travail sur lesquelles ces liens peuvent porter. Ce qui nous a conduits à développer un nouveau modèle qui complète celui de Klein et al. (2012).

Nous retrouvons et distinguons les 4 types de liens au travail proposés par Klein et al. (2012): le consentement, l'instrumental, l'implication, et l'identification; que les auteurs positionnent sur un *continuum* suivant un axe d'analyse qu'est l'importance de l'investissement de l'employé. Nous conservons ce dernier mais nous y ajoutons un autre axe d'analyse qu'est l'importance du caractère volontaire de cet investissement (non ou peu effectué sous la contrainte). Enfin, à la différence de Klein et al., nous catégorisons une liste exhaustive d'objets auxquels peuvent s'appliquer ces liens en reprenant les 5 composantes du travail identifiées plus haut (l'organisation, la hiérarchie, les collègues, le métier, et la carrière). Ainsi, nous proposons un modèle proposant un *continuum* de 4 types de liens reflétant un investissement volontaire plus ou moins important et applicables aux 5 composantes du travail (Cf. Figure 1). ●

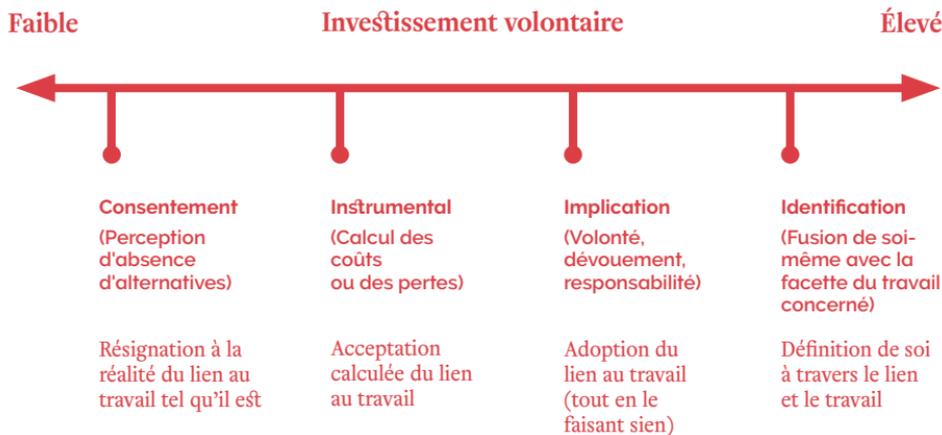
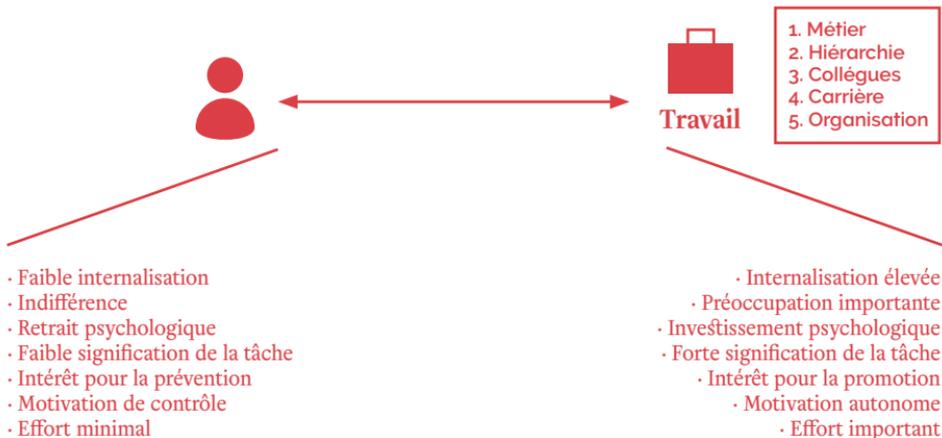


Figure 1: Modélisation d'un *continuum* de 4 types de liens applicables aux 5 composantes du travail (adapté et complété d'après le modèle de Klein et al., 2012, p. 134)

● Exemple :

Le cas de cet enseignant, Marc (31 ans, Bac+5, en couple, parent d'une fille de 7 mois), témoigne clairement de l'existence de plusieurs types de liens expérimentés en même temps mais au niveau de différentes composantes :

○ **Un lien de type implication dans son métier :**

Marc exprime un grand sentiment de responsabilité envers ses élèves, il y est dévoué et donne volontiers de sa personne. Il va par exemple leur répondre « par texto à 22h » pour pallier les soucis d'inertie que génèrent les modes de communication de l'administration dans l'*Éducation Nationale*⁴. La réussite de ses élèves sont des indicateurs importants pour lui qui apparaissent à plusieurs reprises durant l'entretien : « Ça marche bien pour les élèves, ils atteignent leurs objectifs, ils acquièrent leurs compétences. [...] Enfin, ils ont leur bac à part des cas particuliers. [...] Je me rappelle une épreuve, où on préparait les élèves puis on passait au niveau académique devant un jury pendant une semaine. Ma classe a fini deux fois première sur tous les lycées de l'Académie ».

○ **Un lien de type instrumental avec les collègues :**

Marc est peu engagé à l'égard de ses collègues, c'est-à-dire qu'il établit peu de liens avec ces derniers. Quand il crée des liens, ceux-ci portent notamment sur des collègues impliqués envers l'organisation. Il en retire des informations importantes qu'il n'a pas, et pour lesquelles il n'est pas prêt à fournir l'investissement nécessaire pour les obtenir lui même.

○ **Un lien de type consentement avec la hiérarchie :**

Marc sollicite la direction s'il n'a vraiment pas le choix : « Moi, quand je vais chez la directrice, j'ai l'impression que je vais me

.....

4 Ici ce n'est pas tant l'heure tardive que la raison pour laquelle il agit qui témoigne du dévouement (et donc de l'implication) de Marc envers son métier (et ses élèves).

faire engueuler donc j'y vais le moins possible. Ils sont sympas et j'ai des rapports corrects avec eux, je les vois aussi au café etc. Mais moi, si je peux ne pas y aller j'y vais pas, j'essaie d'avoir le moins de rapport possible avec eux. Enfin disons que j'y vais pas pour rien». Le lien à la hiérarchie est relativement distant, mais il n'est pas rompu pour autant, il est expérimenté au minimum, en cas de besoin, et parce qu'il y est contraint.

◦ Un lien de type consentement avec l'organisation :

«Ce que je déteste, c'est l'univers *Éducation Nationale*, la paperasse. [...] Alors j'ai pas le choix que de faire avec parce que je suis fonctionnaire, etc. mais c'est vraiment quelque chose, qui me déplaît. Tout ce qui est paperasserie, le temps que tout met quand on a besoin de quelque chose, c'est tout ce système qu'est l'*Éducation Nationale* qui me plait pas». Ses représentations de l'*Éducation Nationale* sont plutôt négatives, il ne se reconnaît pas dans son mode de fonctionnement. L'expression «univers *Éducation Nationale*» est assez éloquente. Elle témoigne clairement d'une distance et d'une non-identification à cet environnement. Il «fait avec» car il n'a pas d'autres choix. Autrement dit le lien est consenti. L'investissement est minimal et contraint.

◦ Un lien de type consentement avec la carrière :

Marc se sent particulièrement contraint par le système de points sur lequel se fonde la «carrière» dans l'enseignement. Il conteste fortement ce système notamment du fait qu'il ne repose pas sur la qualité du travail ou les compétences mais sur la situation personnelle (concubinage, nombre d'enfant à charge...). Il est dans l'acceptation résignée parce qu'il y est contraint; le lien qu'il expérimente à l'égard de la carrière se construit sur le mode du consentement. «Que tu sois bon ou pas bon on s'en fout, tu es logé à la même enseigne. Finalement, si tu estimes que tu peux aller candidater à un endroit et que t'as les compétences adéquates, tu peux pas le faire. Donc tu peux pas prouver à l'établissement d'à côté de chez toi que

«Que tu sois bon ou pas bon, on s'en fout, tu es logé à la même enseigne. Finalement, si tu estimes que tu peux aller candidater à un endroit et que t'as les compétences adéquates, tu peux pas le faire.

Donc tu peux pas prouver à l'établissement d'à côté de chez toi que tu peux faire l'affaire. Tu es dépendant de ton statut et du système. Après moi, je m'y fais parce que j'ai pas le choix et que je suis pas trop loin mais à terme je veux me rapprocher et c'est quand même un système qui va pas.»

tu peux faire l'affaire. Tu es dépendant de ton statut et du système. Après moi, je m'y fais parce que j'ai pas le choix et que je suis pas trop loin mais à terme je veux me rapprocher et c'est quand même un système qui va pas. Certains partent dans le privé pour ces raisons-là».

Marc n'expérimente pas de lien de type identification dans son travail. Il ne se définit pas au travers de son travail mais au travers de sa famille au sens large (conjointe, enfants, parents, etc, mais aussi amis).

Comme souligné par les auteurs eux-mêmes, des recherches empiriques doivent encore être menées pour préciser la conceptualisation des différents types de liens. En particulier, sur les conséquences des autres types de liens que l'implication sur l'engagement. Les chercheurs approfondissent en effet seulement les déterminants et conséquences de l'implication. Ceux-ci comprennent des caractéristiques propres à l'individu impliqué et à l'objet destinataire de l'implication, ainsi que des facteurs interpersonnels, sociaux, et organisationnels (incluant les pratiques des ressources humaines). Nous allons à présent détailler dans un dernier point quelques éléments de compréhension d'un facteur de l'engagement apparu clé dans les entretiens: celui de l'alignement entre attentes et réalités qui renvoie selon nous au sens du travail. ●

L'alignement
entre attentes
et réalités,
un facteur clé
de l'engagement
et une question
de sens ●

«Finalement ce qui est vraiment majeur, c'est la cohérence ! S'il y a un grand écart entre l'action et la politique de l'entreprise ça ne peut pas bien se passer pour les employés.

Et selon moi c'est pareil à l'échelle d'une personne si la cohérence n'est pas ok entre ses valeurs et ce qu'elle fait, il y a une espèce de distorsion qui va finir par peser à un moment donné »

Myriam Lepetit-Brière, DRH,
Département des Yvelines

● Nos observations confirment dans des contextes variés que les liens au travail de type implication tendent à favoriser l'engagement (Klein et al., 2012). Elles tendent à compléter ces travaux en montrant que c'est également le cas plus largement des liens témoignant d'un investissement relativement important et volontaire (comme l'instrumental et l'identification). Des liens relevant d'un choix volontaire (non ou peu contraint) semblent en effet davantage favoriser l'engagement. Ainsi, les liens de type instrumental (expérimenté sur le mode de l'acceptation), de type implication (expérimenté sur le mode de l'adoption), et de type identification (expérimenté sur le mode de la définition de soi) qui relèvent d'un choix, plutôt volontaire (non ou peu effectué sous la contrainte) apparaissent

plus favorables à l'engagement. À l'inverse, le lien de type consentement (expérimenté sur le mode de la résignation, du fait d'une perception d'absence d'alternatives) relève d'un choix effectué sous la contrainte peu favorable à l'engagement (sans pour autant mener nécessairement au désengagement). Il est néanmoins important de rester attentif car ces liens au travail reflétant un choix volontaire (non ou peu contraint) se traduisent également par un investissement plus important pouvant conduire à des formes de surinvestissement puis de rupture (telles que le *burnout*), et au désengagement.

« Pour moi travailler sur l'engagement c'est avoir le courage de mettre sur la table ce qui génère de la dissonance [...] c'est une question d'alignement, - sans paraître utopiste non plus car l'alignement à 100 % n'existe pas et que par principe il y a des dissonances. »

Evelyne Llauro-Barres, DRH à la MAIF

Pour autant nous notons qu'en situation, à l'échelle microsociale, le plus important est encore que l'employé vive des liens relativement cohérents avec ses attentes. Autrement dit, qu'il ne perçoive pas trop d'écart entre ses attentes à l'égard du travail et la réalité concrète des liens qu'il vit. ●



● Effets des écarts entre les attentes et les liens vécus sur l'engagement.

Les liens au travail et leurs effets sur l'engagement se construisent collectivement, notamment au sein de l'organisation, selon l'expérience antérieure et en cours. Les différents

types de liens sont socialement construits et dynamiques, c'est-à-dire qu'ils émanent de la perception et de l'interprétation de la situation vécue et peuvent changer au fil du temps et en situation (Klein et al., 2012, p. 137–138). Les auteurs soulignent en effet que les individus peuvent passer d'un rapport à l'autre. Ils donnent notamment l'exemple du rôle que peuvent jouer les événements externes à l'individu mais internes à l'organisation. Des événements peuvent créer des « chocs » qui conduisent une personne à réévaluer son lien. Une personne jusqu'alors dévouée à son superviseur qui vit un « choc » à l'égard de ce dernier peut rester parce qu'elle décide qu'il y a plus à gagner qu'à perdre. Elle opère alors un changement de lien du type implication vers un type instrumental à l'égard d'une personne, ici son supérieur.

Les entretiens analysés suivant la perspective des parcours de vie montrent qu'en situation, au gré de l'expérience vécue du travail, les liens vécus et leur dynamique peuvent témoigner ou non d'écarts entre les attentes des individus à l'égard du travail et la réalité concrète. Il apparaît que la perception de ces écarts joue un rôle important dans le type de lien construit et l'engagement.

C'est le cas de Lucie (infirmière, 26 ans, sans enfant) qui, se confrontant aux horaires décalés et à la « mauvaise ambiance » des hôpitaux, a choisi d'exercer son métier par intérim sur seulement trois jours consécutifs à raison de 12 h par jour dans différents établissements. Lucie attendait du travail de se réaliser pleinement, son choix de devenir infirmière était une « vocation » au travers de laquelle elle s'attendait à se définir. Mais en situation concrète, ce n'est pas un lien de type identification à l'égard de son métier qu'elle expérimente mais un lien de type instrumental. Ici les écarts entre attentes et réalité pèsent sur l'engagement, ils entraînent une mobilité professionnelle ainsi qu'une distanciation temporaire par rapport au travail. En effet si malgré les difficultés perçues, Lucie continue d'espérer trouver un emploi dans lequel elle va pouvoir se réaliser et se développer, pour le moment, ses multiples expériences de travail

au sein des différents établissements s'inscrivent non pas dans une logique de quête identitaire mais dans une logique instrumentale à l'égard de son métier « le temps de trouver mieux ».

De même un individu pour qui les relations avec les collègues sont importantes et qui s'attend à tisser des liens de type implication ou identification à l'égard de cette composante du travail, peut expérimenter une réalité décevante pouvant le conduire à établir un lien de consentement (faute d'une mauvaise ambiance par exemple). À terme cela peut entraîner la recherche d'un autre poste au sein d'un autre service ou d'une autre organisation.

Enfin, plusieurs exemples montrent que peu importe le type de lien vécu s'il présente à l'inverse des cas précédents peu d'écarts avec la réalité alors l'engagement tend à se maintenir.

C'est ainsi que des liens de type consentement (donc pourtant plutôt construits sous la contrainte, sur le mode de la résignation) peuvent se

révéler favoriser l'engagement s'il est en cohérence avec les attentes de l'employé. C'est le cas de Romain (chef de projet agroalimentaire, Bac+5) qui dit travailler parce qu'il n'a pas le choix et qui rejette la norme et les discours ambiants visant à poursuivre la quête d'un emploi épanouissant. L'entretien approfondi et son récit de vie révèlent alors qu'il a vu ses parents accorder trop d'importance au travail, se « rendre malades pour le travail », ainsi que des personnes de son entourage. Pour lui « ce n'est pas ça la vie ! » et souhaite avant tout être un père présent pour son foyer et ses enfants. Il exprime une profonde aversion pour « tous ces films montrant un papa qui rentre du boulot, soûle tout le monde à raconter sa journée de travail, et ne se rend pas compte que ses enfants et sa femme ont eux aussi des choses à raconter ». Les liens qu'il tisse à l'égard de

« Tous ces films montrant un papa qui rentre du boulot, saoule tout le monde à raconter sa journée de travail, et ne se rend pas compte que ses enfants et sa femme ont eux aussi des choses à raconter »



chaque composante du travail sont majoritairement de type consentement. Mais cela lui permet de rester engagé. Dans son cas (que l'on peut supposer non isolé), «le pire serait qu'un jour il soit forcé à donner plus», autrement dit à développer d'autres types de liens au travail, ce qui le conduirait à chercher un autre travail.

Ces témoignages montrent également que les types de liens renvoyant à une mise à distance et un investissement plus faible peuvent ainsi témoigner d'une stratégie de préservation de soi et s'inscrire dans une logique de «don contre don». Comme le montrent certains travaux, «si le travailleur cherche à s'économiser en adoptant des postures, des gestes, des engagements physiques et mentaux relativement économes en énergie, c'est pour se préserver, non pour rechigner à la tâche» (Ughetto, 2005, p. 13). Pascal Ughetto montre que la supposée regrettable

perte de valeur du travail (déjà avancée dans les années 2000) consiste en fait en une « revalorisation des attentes de contreparties dans l'échange [...] un sentiment s'impose de s'être beaucoup donné dans son travail alors même que celui-ci perd de plus en plus de son sens en raison d'un certain primat de la logique du « chiffre » » (Ibid.).

De même, l'effet de la vie personnelle sur la construction des liens au travail n'est pas à négliger. D'autres entretiens montrent qu'un collaborateur qui expérimente des liens de type consentement ou instrumental peut en fait pallier une vie personnelle difficile (parent célibataire, ou aidant de ses parents âgés...) versus un collaborateur expérimentant des liens de type identification peut en fait compenser une vie personnelle moins remplie ou même perçue comme « dénuée de sens et peu valorisante ». Les obligations familiales ont tendance à ancrer davantage les individus dans un rapport instrumental par les nombreuses charges mentales, émotionnelles, financières qui pèsent sur eux à cette période de la vie.

Ces réflexions en termes de recomposition d'équilibre entre les normes familiales, professionnelles, et organisationnelles que les individus s'emploient à accorder, ne sont pas nouvelles. Elles étaient déjà engagées en amont de la crise sanitaire du Covid19, qui les a simplement amplifiées (Laurent et al., 2022). La présumée rupture dans le rapport au travail causée par la crise s'inscrit de même dans des temporalités plus longues.

Ainsi, les types de liens ayant pour conséquence l'engagement sont en partie propres à chacun, selon ses attentes, et le sens que l'on donne à la vie dont le travail fait partie. ●

- La « perte de sens » du travail, un effet des écarts entre attentes (multiples et simultanées) et réalités ?

De récentes études montrent que la quête de sens du travail renvoie en partie à un besoin de reconnaissance de certains métiers par le biais de leur revalorisation en termes de salaire.

Dans « Quête de sens: pas de grande démission » (Harris Interactive, 2022⁵), Laëtitia Vitaud (spécialiste du marché du travail et autrice du livre « Du labeur à l'ouvrage ») explique que contrairement aux idées reçues, ladite « quête de sens au travail » n'est pas un phénomène abstrait, subjectif et qui ne concernerait que les cadres privilégiés. Les métiers des secteurs santé, hôtellerie-restauration, enseignement, services domestiques, bâtiment, transport sont concernés.

Dans ces secteurs d'activité, le travail perd son sens notamment parce qu'il ne permet pas (plus) de couvrir les coûts de la vie qui augmentent davantage que les salaires, en particulier l'immobilier. Elle souligne que « la « grande démission » américaine (environ 50 millions de démissions en 2021) a de même concerné en premier lieu des travailleurs de la restauration, de la grande distribution et du médicosocial. En majorité, il s'agit d'individus en quête de meilleures contreparties dont le deal ne fait plus l'affaire (heures de travail éparpillées qui rendent l'emploi incompatible avec la parentalité, revenus trop faibles pour se loger, temps partiels sans assurance santé, etc.). En France aussi, 34 % des salariés dans le secteur de l'hôtellerie-restauration ne trouvent pas de sens à leur travail pour des raisons comparables. » (Vitaud, 2022, p. 9).

De même, une vaste enquête du *Centre Pour La Recherche Économique et des Applications (CEPREMAP)* montre com-

.....

5 Cette enquête a été réalisée par l'institut Harris Interactive, auprès de 4 032 français, salariés du privé, âgés de 18 ans et plus. Elle a été menée en ligne, du 26 août au 5 septembre 2022. L'institut a utilisé la méthode des quotas et redressements appliqués aux variables suivantes : sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, région et taille d'agglomération.

ment la valeur de soi dans la société se définit notamment au travers de celle de sa rémunération. Cette étude fait en effet ressortir que, du point de vue des salariés, le salaire ne se réduit jamais à une simple somme d'argent destinée à satisfaire des besoins. C'est également une façon de mesurer la valeur du travail accompli, sa reconnaissance par la société et donc la valeur du salarié, en soi et en relation avec les autres. Les différences de perception entre cadres et non-cadres, entre salariés du privé et agents du public sont très marquées» (Baudelot, 2015, p. 47). Aussi il apparaît que des actions de (re)valorisation, notamment monétaire, d'un certain nombre de profession devraient être menées afin de mieux aligner attentes et réalités.

Dominique Méda (2010a) invite à considérer que le travail présente plusieurs significations en même temps et qu'il est susceptible de porter plusieurs types d'attentes simultanément, parmi lesquelles la réalisation de soi et la finalité économique et matérielle. Si nous ne rejoignons pas tout à fait ce cadre⁶, nous retrouvons cette idée de l'existence simultanée d'attentes. Dans le modèle de Klein et al. (2012), les individus peuvent se lier simultanément à plusieurs objets du travail. De plus, les liens de type identification qui renvoient à un rapport au travail témoignant d'une forte dimension identitaire ne présument pas pour autant que l'importance accordée à la rémunération soit inexistante ou faible. Des entretiens menés dans 6 pays européens (Bureau et al., 2008; Vendramin, 2008 in Méda, 2010a) montrent que « l'intensité des attentes expres-

.....

6 Ces travaux invitent à appréhender le rapport au travail expressif – renvoyant principalement aux cas dans lesquels le travail est source de réalisation et de définition de soi – et le rapport au travail instrumental – alors réduit aux cas dans lesquels le travail remplit principalement une finalité économique et matérielle (Goldthorpe et al. (1968), Inglehart (1971), (1990), Ferreras (2007)) – non pas comme des rapports au travail distincts mais comme des dimensions faisant partie de tout rapport au travail (Hamel (2003), Mercure (2007), Méda, (2010a), Côté (2013)). Or le type instrumental de Klein et al. (2012) est tout d'abord plus large que la simple considération des finalités financières et matérielles du travail. Il s'agit d'un mode de type calculatoire et transactionnel qui peut porter sur des éléments divers : économiques mais aussi sociales. De plus, il s'agit d'un type de lien distinct d'autres et non d'une dimension présente dans tout rapport au travail.

sives [comprendre en termes de réalisation de soi] portées sur le travail ne signifie en rien une disparition ou même une diminution des attentes dites instrumentales en matière de revenu ou de sécurité de l'emploi: les secondes restent à un niveau élevé et [...] les individus refusent de considérer salaire et sécurité de l'emploi ou conditions d'exercice de l'emploi comme de pures gratifications matérielles: ils interprètent au contraire celles-ci comme des symboles et des marques de reconnaissance et ne sont pas prêts à échanger l'un contre l'autre.» (Méda, 2010a, p. 129).

Outre l'importance de tenir compte des attentes des employés à l'égard du travail et de les replacer dans les réalités concrètes de travail et de la vie personnelle, ces éléments révèlent que les conditions de travail (notamment la rémunération) sont un volet d'action non négligeable renvoyant à l'actuelle quête de sens du travail, en particulier dans des secteurs actuellement en pénurie de personnel (infirmier, transport, restauration, crèche, médecin...). ●





● Et les jeunes dans tout ça ?...

Des attentes simplement différentes et variées ?

Des études montrent que contrairement à certaines idées véhiculées par les médias, « les jeunes générations ne sont pas réfractaires au travail. Ce serait même plutôt le contraire, puisque les moins de 35 ans sont la tranche d'âge qui lui donne le plus d'importance (85 %, contre 75 % pour les 50 ans et plus) » (*Harris Interactive*, 2022, p. 23).

Le témoignage de l'une des professionnels des ressources humaines rencontrées (Cécile Anger, RH, *Danone*) remet en question le supposé désintérêt des jeunes pour le travail et tend à montrer que leurs attentes seraient tout simplement différentes.

Elle perçoit bien une différence générationnelle du rapport au travail entre la génération des 50–60 ans et celle des jeunes qui entrent actuellement dans la vie active. Pour autant elle n'observe pas moins d'implication ni moins d'engagement de la part des jeunes. La différence selon elle réside dans le fait que si les jeunes maintiennent leur engagement ce n'est pas par loyauté ou fidélité envers l'employeur, c'est du fait de la possibilité d'atteindre leur objectif qui peut être de différents ordres (indépendance financière, salaire, réalisation de soi par le travail, avoir du temps pour se réaliser en dehors du travail, apprendre...). Elle observe « malgré tout une envie de bien faire chez les jeunes, une conscience professionnelle, une force de proposition, et ce malgré cette absence de loyauté éternelle promise envers l'entreprise ».

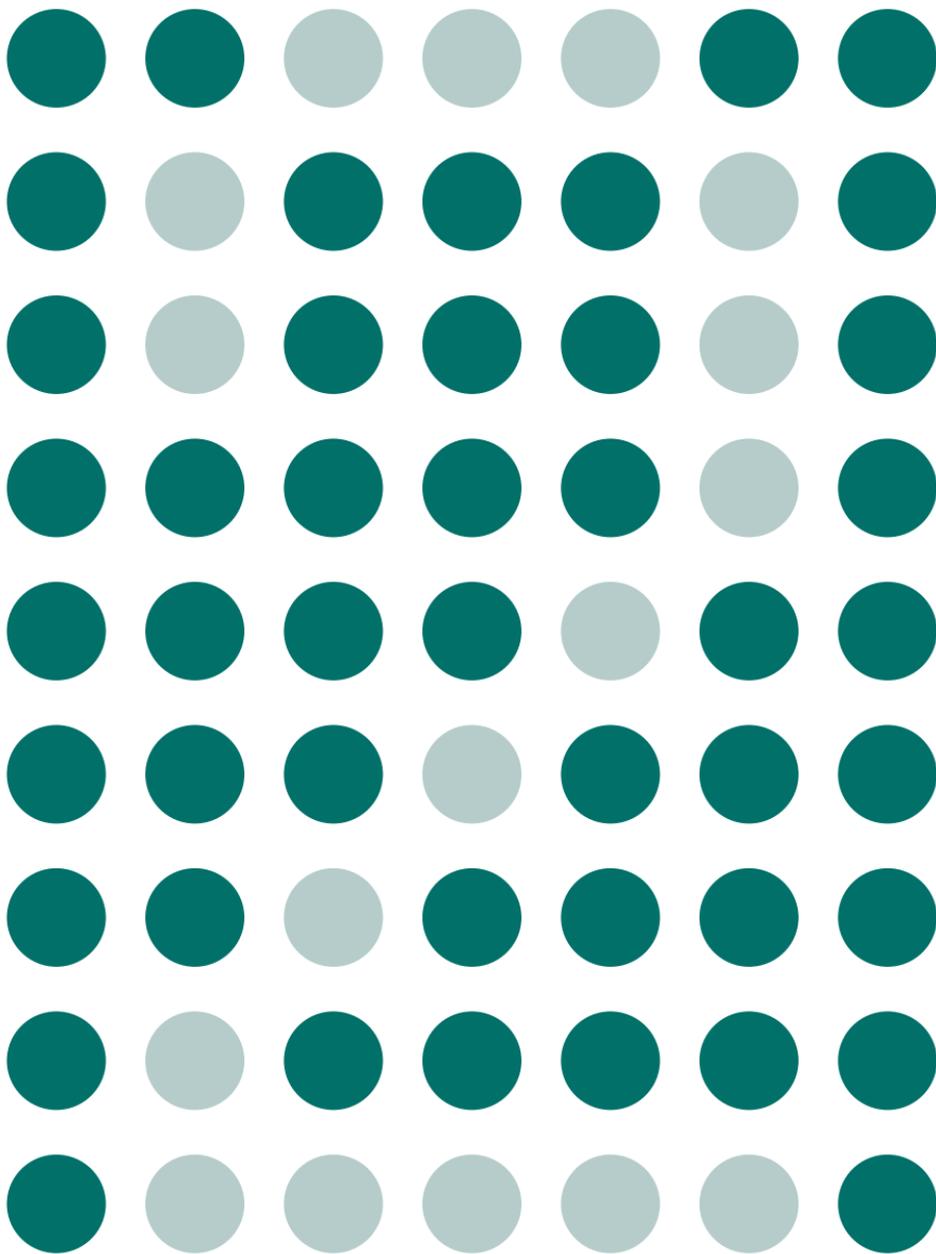
À l'inverse elle observe que des collaborateurs « fidèles », en poste depuis 20 ans, peuvent être moins impliqués dans leur travail, dans le sens de moins volontaire, moins force de proposition. ○○○

« Malgré tout une envie de bien faire chez les jeunes, une conscience professionnelle, une force de proposition, et ce malgré cette absence de loyauté éternelle promise envers l'entreprise »



Certains auteurs (Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard, 2012) pointent le fait que c'est la compréhension de l'ensemble des interactions entre ces multiples types de liens au travail qui permettrait d'expliquer certains résultats contradictoires, comme les corrélations faibles entre « implication et performance au travail » (Wright et Bonett, 2002 ; Meyer et al., 2002 ; Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005).

Les travaux témoignant de ces faibles corrélations ne tiennent généralement pas compte des différentes composantes du travail et des différents types de rapports au travail que peut vivre un même individu. Cette problématique ici scientifique se retrouve également sur le terrain, dans les problèmes plus opérationnels soulevés par les membres des directions des ressources humaines. Mais quels sont les outils utilisés au sein des organisations pour mesurer l'engagement ? Que mesurent-ils exactement ? Quelle définition de l'engagement supposent-ils ?



Quels
outils
pour quelles
mesures ?

Exemples d'outils, forces et limites ●

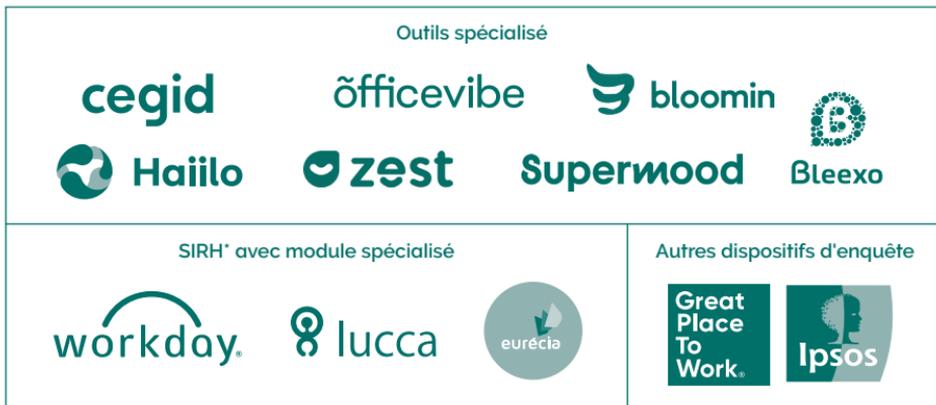
- De nombreux outils existent et sont utilisés pour mesurer l'engagement collaborateur au sein des organisations.

Mais que mesurent-ils vraiment, notamment au regard des éléments de définition et de caractérisation de l'engagement et des multiples types de liens au travail que nous venons d'explorer ?

Voici quelques éléments de réponses qui s'appuient sur des exemples d'outils apparus dans les entretiens menés auprès des membres des RH et dans la revue documentaire effectuée. S'ensuivront quelques recommandations issues notamment de retours critiques formulés par certains membres des RH eux-mêmes et par des scientifiques à l'égard de certains dispositifs d'enquête sur le rapport au travail.

Parmi les dispositifs présentés comme des solutions de mesure de l'engagement collaborateur, nous pouvons identifier trois formats (Cf. Figure 2) :

- **Des outils spécialisés type baromètre**, tels que *Zešt*, *Bleexo*, ou encore *Bloomin*.
- **Des SIRH** (système d'information de gestion des ressources humaines) comprenant un module spécialisé tel que *Workday*.
- **Des dispositifs d'enquête autres**, tels que des sondages, qualitatifs ou quantitatifs, gérés par un prestataire externe comme ce que peut proposer *Ipsos*, ou *Great Place To Work*[®].



* Systèmes d'information de gestion des ressources humaines

Figure 2: Trois grands formats d'outils de mesure de l'engagement collaborateur

Dans la majorité des cas, ces dispositifs mesurent l'engagement au travers d'une question du type «Recommanderiez-vous votre lieu de travail actuel pour y travailler?». C'est le cas de *Bleexo*. Un score d'engagement est calculé uniquement à partir de cette question.

Si cette question présente l'avantage d'indiquer de façon indirecte l'intention de départ du collaborateur, elle réduit l'engagement à la loyauté envers l'organisation. Or comme déjà souligné, la réalité sociale du rapport au travail et de l'engagement sont plus complexes. Les liens expérimentés au travail par un même individu sont multiples, et l'engagement comme le désengagement peuvent résulter de liens expérimentés à l'égard d'autres composantes du travail que de celle de l'organisation.

La totalité des outils analysés comprennent néanmoins d'autres questions dont l'objectif est d'analyser l'indicateur d'engagement. «Dans le cas de notre baromètre salariés, des informations sont collectées sur 10 autres thématiques que la *MAIF* a choisi d'approfondir (moral, ambiance de travail, coopération avec les collègues, compréhension stratégie, moyens, travail à

distance, développement, soutien managérial, reconnaissance, et charge de travail)». Il se compose de 11 questions, chacune correspondant à l'une de ces thématiques sur lesquelles le collaborateur doit répondre par une note allant de 1 à 10. Des

verbatim sont également collectés et leur analyse sémantique permet d'apporter de la finesse et d'identifier des champs d'action.

Il se compose de

11 questions, chacune correspondant à l'une de ces thématiques sur lesquelles le collaborateur doit répondre par une note allant de 1 à 10.

Des *verbatim* sont également collectés et leur analyse sémantique permet d'apporter de la finesse et d'identifier des champs d'action.

Pour Evelyne Llauro-Barres (DRH à la MAIF) «il y a, le thermomètre qui donne une note [le score d'épanouissement] et puis il y a, toute l'analyse sémantique des mots [...] qui fait remonter les sujets».

Certains dispositifs complètent cette question de la recommandation de l'organisation par d'autres qui sont autant d'indices collectés permettant de calculer un indicateur d'engagement. C'est le cas de certains dispositifs d'enquête développés par des instituts d'études tel que celui proposé par l'institut Ipsos. L'indicateur d'engagement est calculé à partir de

trois autres: un indicateur d'alignement, un indicateur d'implication, et un indicateur de fidélité. Chacun est calculé selon la réponse (positive ou négative) donnée à 3 ou 4 questions. Encore une fois, au regard de ces questions, ces trois indicateurs ne tiennent pas compte des multiples liens expérimentés au travail (seule l'implication est mesurée), ni des différentes composantes du travail. Celles référant l'indicateur d'alignement «Adhérez-vous aux orientations stratégiques de votre entreprise?» concernent uniquement l'organisation. De même, l'implication se calcule à partir de questions portant uniquement sur le travail «Êtes-vous satisfait de votre travail?». Or le terme travail peut selon les individus renvoyer à un ensemble

composé de différents éléments (ambiance, poste, métier, rémunération, conditions de travail, hiérarchie, collègues...) ou seulement à l'un de ces éléments, et cette question ne permet pas de le saisir. Sans compter que l'implication et l'engagement ne doivent pas être corrélés *a priori*. Enfin, les questions indiquant le degré de fidélité se concentrent également seulement sur l'organisation. Elles comprennent la question sur l'intention de recommandation de l'entreprise pour y travailler, qui est complétée par une question plus directe « Vous voyez-vous dans l'entreprise dans 2 ans? ». ●

« Il y a,
le thermomètre
qui donne
une note [le score
d'épanouissement]
et puis il y a, toute
l'analyse sémantique
des mots [...] qui fait
remonter les sujets »

- Nous avons pu observer que certains outils proposent tout de même de tenir compte de la relation que les collaborateurs expérimentent à l'égard de différents aspects de leur environnement de travail.

C'est le cas du baromètre *Great Place to Work*[®] qui a développé un «*employee's trust*», un modèle qui tient compte de l'importance de 3 relations clés pour les collaborateurs : le «management», les «collègues», et le «travail en lui-même». Le modèle se décline par ailleurs en 5 dimensions : «crédibilité», «respect», «équité constituant la relation de confiance entre collaborateurs et managers», «fierté», et «convivialité». L'outil est relativement robuste, il compte 60 questions fermées et 2 questions ouvertes. Cependant, il s'agit d'une enquête de satisfaction interne. La mesure de l'engagement des collaborateurs s'effectue seulement au travers de la fameuse question de recommandation de l'organisation à l'entourage, et de questions de satisfaction. Un résultat élevé permet toutefois une certification intéressante car elle permet l'octroi d'un *Label Best Workplaces*[™]. Mais comme tend à montrer le témoignage de Myriam Lepetit-Brière (DRH, Département des Yvelines), du fait des partis pris supposés par certaines dimensions, certaines organisations sont d'office exclues de celles où il peut faire bon travailler. Lors d'une précédente expérience, Myriam a en effet utilisé ce dispositif. Le niveau de satisfaction à l'égard de «l'équité constituant la relation de confiance entre collaborateurs et managers» était faible et a fait «dégringoler» le score final. Les employés trouvaient en effet que les décisions étaient orientées par des jeux politiques et de pouvoir entre les collaborateurs et les managers. Le secteur public dont les organisations sont composées pour partie d'élus et qui supposent donc des décisions fondées sur la politique est alors présumé comme ne pouvant pas être un lieu où il fait bon travailler. ● ● ●

Quelques recommandations ●

● Les questions de satisfaction ou subjectives telles que « Vous sentez-vous engagé(e) dans votre travail ? » donnent parfois à voir des résultats qui paraissent incohérents aux dirigeants quand elles sont croisées avec d'autres, notamment celles visant à saisir si le collaborateur recommanderait l'organisation qui l'emploie à son entourage. Un employé peut déclarer se sentir engagé(e) mais ne pas recommander son environnement de travail. Selon notre étude, cela tient aux différentes composantes de travail et aux multiples liens que les travailleurs expérimentent dans la sphère de leur vie professionnelle. De plus, ces liens, en particulier l'implication et l'identification, se distinguent de la satisfaction qui fait référence à un état psychologique plus passif (Solinger et al., 2008). ●

● Compléter les questions subjectives et de satisfaction

« La vérité du rapport au travail se dessine [...] en creux ou plutôt ne se laisse approcher que de façon indirecte, détournée, jamais de face » (Méda, 2010a, p.123).

Dans une perspective relativement critique Dominique Méda pose certaines limites des enquêtes menées sur le rapport au travail et émet des recommandations (2010a, p. 136–138) qui nous ont parus intéressantes à approfondir. Elle suggère ainsi de compléter les questions de satisfaction (subjectives et directes) par des questions détournées, en demandant par exemple aux personnes si elles aimeraient que leur enfant s'en-

« La vérité du rapport au travail se dessine [...] en creux ou plutôt ne se laisse approcher que de façon indirecte, détournée, jamais de face »

gage dans la même activité qu'eux ; en les invitant à opérer un classement hiérarchique entre le travail et les autres activités ; ou encore en leur demandant si elles aimeraient que telle ou telle activité (dont le travail) prenne moins d'importance dans leur vie. Il s'agit selon l'auteure de multiplier les points de vue sur une même question en tentant d'éviter les réponses trop attendues et formatées.

Elle conseille également de développer des outils mixant données subjectives (opinions, perceptions) et données objectives (pratiques, temps de travail...), qui concernent tant les individus (leur situation familiale et professionnelle (salaire, temps de travail, contrat de travail, description fine de la profession, des rapports avec les collègues, caractéristiques physiques et psychologiques du travail) que l'organisation (l'organisation du travail, les modes d'exercice de l'autorité, la participation aux décisions, l'ambiance de travail) (Méda, 2010a, p. 138).

Enfin, il est suggéré de compléter les questionnaires – recueillant des données auprès de grands échantillons – par des entretiens approfondis, susceptibles d'éclairer, de compléter, voire de contredire les apports des enquêtes quantitatives.

- Élargir la question d'intention de départ ou de rester aux différentes composantes du travail

D'après plusieurs chercheurs, l'intention de départ ou de rester constitue bien une mesure appropriée de l'engagement. Ils s'accordent également sur le fait qu'elle ne doit cependant pas constituer une mesure de l'implication.

Néanmoins, pour saisir l'engagement, au lieu de faire référence explicitement à un comportement spécifique (le désir de rester), il serait préférable que les questions d'intention de départ ou de rester intègrent une promesse de comportement plus générale, comme le suggèrent Solinger et al. (2008). Autrement dit, selon nous ces questions doivent porter sur les autres composantes du travail que l'organisation seule. Elles doivent tenir compte du fait que l'engagement au travail peut différer d'une composante à l'autre du travail, c'est-à-dire que le maintien (ou à l'inverse la rupture) du lien au travail peut se produire au niveau d'une composante du travail (par exemple les collègues) et pas d'une autre (par exemple le métier). ●

- Sensibiliser tous les membres de l'organisation, pour une vision moins normative du travail

Enfin, les entretiens montrent que ces mesures d'engagement des collaborateurs peuvent être mal vécues, tant par les managers que les managés.

Les premiers peuvent ressentir beaucoup de stress au moment de l'évaluation alors perçue comme un outil de contrôle pour certains. Ils qualifient parfois ces outils de « sans pitié » ou « d'une violence sans nom ». Ce sont les mots employés dans certains entretiens que le témoignage d'une DRH vient confirmer : « certains ont très mal vécu les résultats. Voilà, ils ont uti-

lisé des mots forts, ont dit que c'était violent. Il y a la question de l'anonymat qui a été beaucoup critiquée. Avec derrière ce qu'on peut aussi entendre sur les réseaux sociaux, c'est finalement qu'on s'autorise à travers cet outil à dire des choses qu'on ne s'autoriserait pas en étant devant la personne, il y a zéro filtre. Une des difficultés aujourd'hui pour moi, c'est celle-là.» (Evelyne Llauro-Barres, DRH à la *MAIF*).

Du côté des managés aussi, ces outils de mesure de l'engagement peuvent être perçus comme des outils de contrôle normatifs, c'est-à-dire qu'ils renvoient l'idée qu'il y aurait un modèle à suivre, une norme de ce qu'est un «bon» employé, et que ces outils seraient un moyen pour la direction d'identifier les bons et les mauvais employés. Les entretiens montrent en effet que si certains managers et membres des RH se distinguent par leur ouverture et leur réflexivité, acceptant les différences d'attitudes à l'égard du travail, d'autres ont une idée relativement arrêtée de ce qu'est pour eux un comportement approprié au travail.

Pour le dire autrement, les collaborateurs perçus comme ne faisant pas plus que ce qu'on leur demande sont mal perçus par certains managers ou membres des RH. Ces derniers ne tiennent pas compte du fait qu'il peut s'agir d'un trait de caractère plus réservé façonné notamment par les expériences vécues, ou d'un effet de contexte parce que la personne en question a une vie personnelle un peu chahutée ou difficile. Les parents de jeunes enfants et les travailleurs qui se retrouvent «aidants» de leurs parents vieillissants ou de leur famille élargie dans le besoin sur le plan financier, matériel, mais aussi social, sont particulièrement concernés par ces effets de la vie personnelle sur le travail. Surtout s'ils n'ont pas de ressources,

On s'autorise à travers cet outil à dire des choses qu'on ne s'autoriserait pas en vrai, il y a zéro filtre. Une des difficultés aujourd'hui pour moi, c'est celle-là

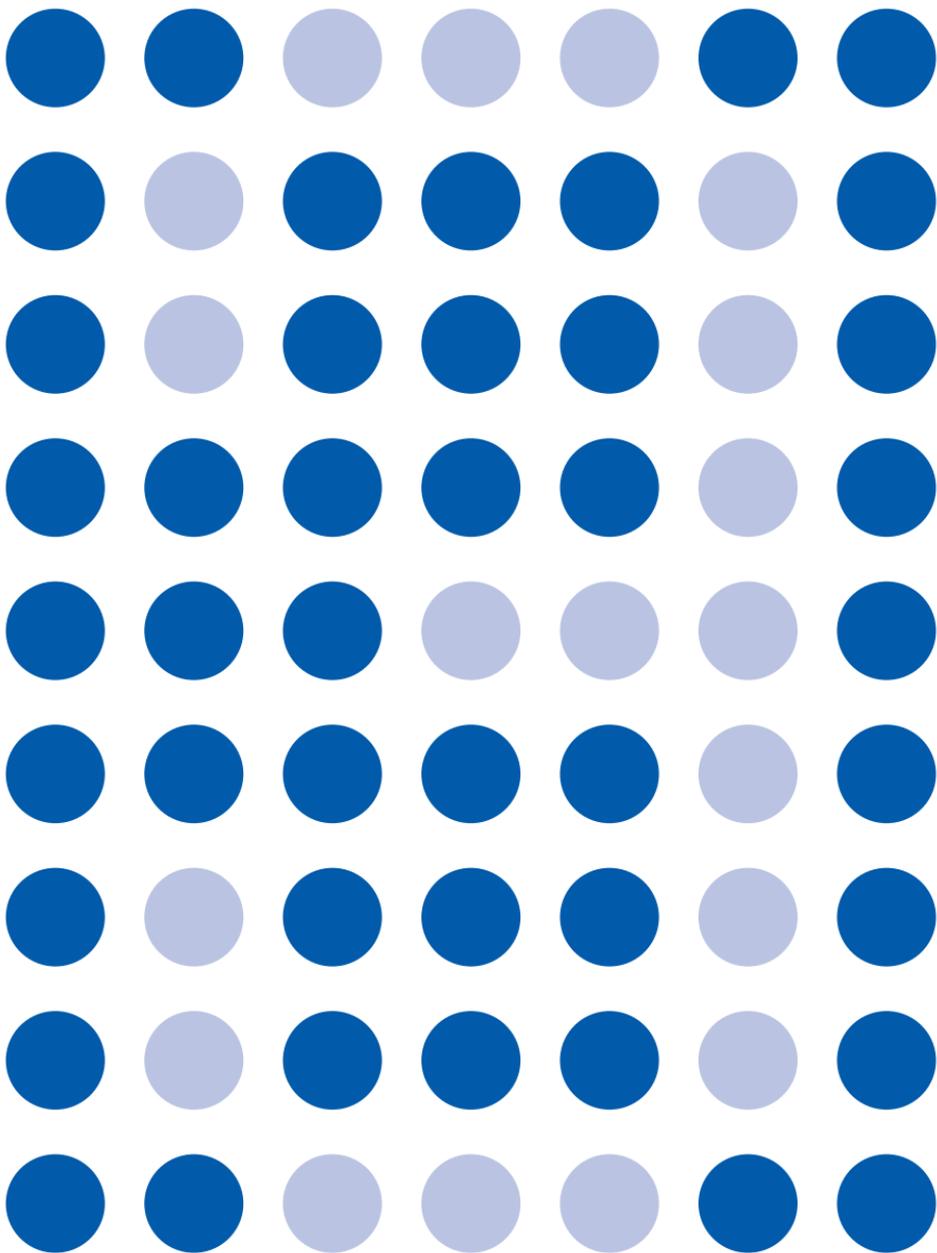
Ils expriment rencontrer des difficultés à comprendre et à accepter des collaborateurs qui perçoivent et vivent le travail différemment d'eux.

conjoint ou famille, pour prendre le relais. De même, l'on a pu observer que certains managers ou membres des RH « ont besoin » que les personnes qu'ils encadrent ou dont ils suivent le travail soient comme eux. Ils expriment rencontrer des difficultés à comprendre et à accepter des collaborateurs qui perçoivent et vivent le travail différemment d'eux.

Tout ceci participe à des jugements de valeurs des collaborateurs nécessairement plus ou moins perçus par ces derniers, et qui vont jouer un rôle dans la construction des liens au travail. ○○○



Pour développer des mesures appropriées tenant compte des multiples liens au travail (Klein et al., 2012), et des réalités spécifiques dans lesquelles les individus amorcent puis poursuivent leur vie professionnelle, il apparaît nécessaire de développer une compréhension fine et nuancée du rapport au travail des individus, ce que représente le travail pour eux, de ce qu'ils recherchent dans un emploi et de leurs réalités concrètes de travail appréhendées en lien avec leur situation personnelle et familiale (Côté, 2013).



Notre
proposition :
un « Canevas
de l'engagement
collaborateur »
et un outil de
mesure associé

Canevas de l'engagement collaborateur ●

- Fort des constats de la littérature et de nos entretiens, nous proposons un canevas visant à identifier les composantes du travail sur lesquelles l'employeur peut agir sur la base des multiples liens au travail vécus par ses employés et de leur écart éventuel avec les attentes de ces derniers à l'égard du travail (mais aussi de la vie personnelle), pour *in fine* favoriser l'engagement et/ou limiter le désengagement.

Notre modèle s'inspire du canevas de proposition de valeur (ou «*value proposition canvas*») imaginé par Alexandre Osterwalder à l'issue de son travail de doctorat sur l'ontologie du modèle d'entreprise (Osterwalder¹, 2004). Cet outil permet d'identifier les postes de création de valeur au niveau des produits ou des services proposés par une entreprise, et les segments de clients susceptibles d'en bénéficier. Il propose d'un côté, de comprendre le profil du client sur la base de son environnement, ses préoccupations, ses aspirations; et de l'autre de créer une proposition de valeur sur la base des attentes du client.

Nous reprenons la matrice de cet outil dont nous retenons qu'elle cherche à faire converger les besoins des clients et la proposition de valeur de l'entreprise. L'idée est alors de faire converger les multiples liens au travail des employés à l'égard des 5 composantes du travail et la proposition de l'employeur au niveau de ces dernières. Les écarts perçus par les employés entre leurs attentes à l'égard du travail (qui leur sont propres)

.....

1 Osterwalder, Alexander (2004). "The Business Model Ontology: A Proposition In A Design Science Approach". (thèse de doctorat). Lausanne, Université de Lausanne

et la réalité concrète des liens qu'ils vivent génèrent de la dissonance et une perte de sens du travail. En agissant pour les réduire, l'organisation (dont les attentes lui sont propres également) peut contribuer à apporter du sens aux employés et à leur engagement.

La matrice développée que nous intitulos «Canevas de l'engagement collaborateur» permet d'un côté, d'obtenir un radar des multiples types de liens vécus vis-à-vis de chaque composante du travail des employés (à l'échelle individuelle d'un seul collaborateur ou à l'échelle d'un groupe de plusieurs collaborateurs); et de l'autre côté de s'appuyer sur une carte déclinant les postes et leviers d'action de l'employeur (*Cf. Figure 3*).

Pour construire ce canevas qui est propre à chaque organisation privée ou publique, nous avons développé une méthode de mesure de l'engagement, des différents types de liens au travail des collaborateurs ainsi que leurs attentes vis à vis de chaque composante du travail (organisation, hiérarchie, collègues, métier, carrière). ● ● ●

Canevas de l'engagement collaborateur

Ce canevas permet d'un côté, d'obtenir un radar des multiples types de liens vécus vis-à-vis de chaque composante du travail des employés (à l'échelle individuelle d'un seul collaborateur ou à l'échelle d'un groupe de plusieurs collaborateurs); et de l'autre côté de s'appuyer sur une carte déclinant les postes et leviers d'action de l'employeur.

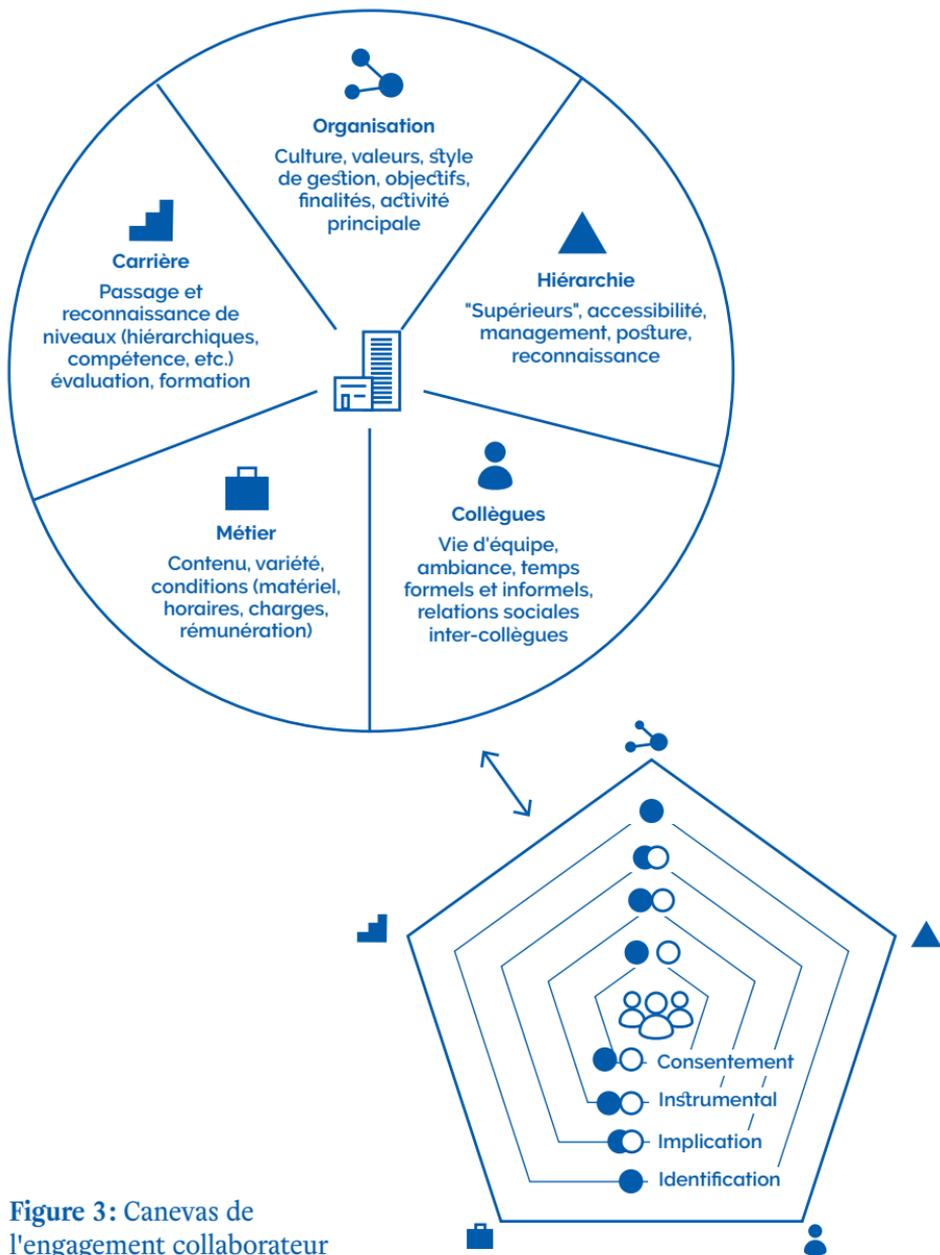


Figure 3: Canevas de l'engagement collaborateur

Le radar
des multiple
types de liens
des employés
au niveau de
chaque composante
du travail ●

- Cette première carte permet de visualiser les types de liens des collaborateurs (consentement, instrumental, implication, identification) à l'égard des différentes composantes du travail (organisation, hiérarchie, collègues, métier, carrière).

Les données permettant d'identifier ces liens sont collectées via un questionnaire construit à partir de données qualitatives notamment issues des entretiens approfondis menés dans le cadre de ce livre blanc. La collecte se fait à l'échelle individuelle mais peut aboutir à une analyse individuelle ou collective, c'est-à-dire que l'on peut obtenir les types de liens de chaque individu et/ou un score des types de liens au niveau d'une équipe, d'un collectif plus large, ou de l'organisation (Cf. *Figure 4*).

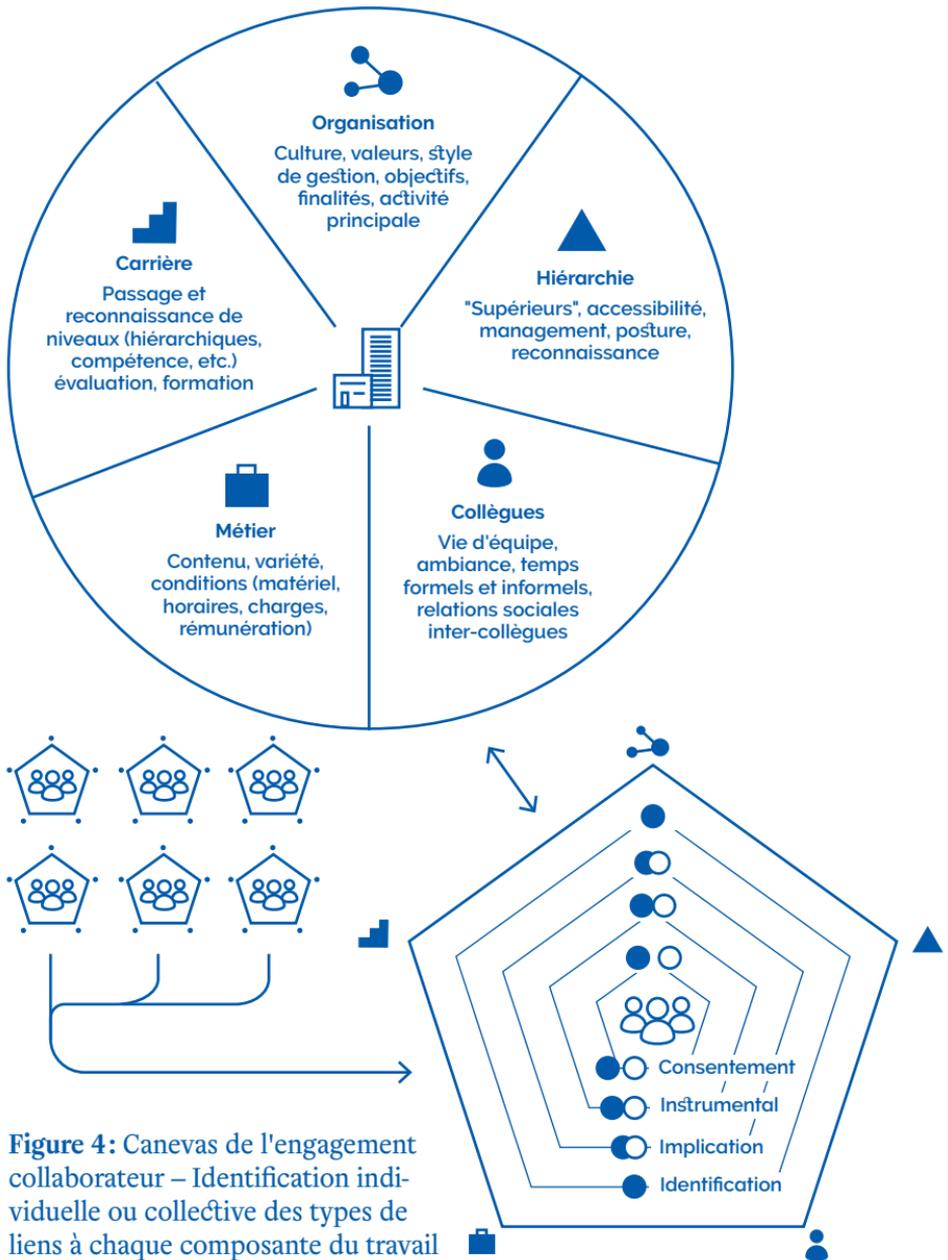
Il serait tentant – mais vain – de souhaiter que l'ensemble des collaborateurs expérimentent un lien de type « implication » voire « identification » envers toutes les composantes du travail. Comme déjà souligné en amont, la réalité est plus complexe. Les liens sont nécessairement multiples, notamment en raison du fait qu'ils sont par nature mouvants au fil du temps et de l'expérience vécue en situation. Un travailleur impliqué dans toutes les sphères du travail ne peut pas l'être tout le temps. Il vivra des phases et c'est normal. Ce qu'il est néanmoins nécessaire de saisir c'est l'importance de l'alignement entre les attentes et la réalité vécue par le collaborateur. Par exemple, si pour ce dernier les relations sociales sont importantes au travail alors il sera plus enclin à ne pas se satisfaire d'un lien de type consentement avec ses collègues.

Aussi, en plus de contenir un volet de questions sur l'engagement et les types de liens au travail des collaborateurs pour chaque composante du travail, le dispositif d'enquête proposé comprend un volet de questions plus personnelles portant sur les attentes des collaborateurs. ● ● ●

Les liens sont nécessairement multiples, notamment en raison du fait qu'ils sont par nature mouvants au fil du temps et de l'expérience vécue en situation.

Un travailleur impliqué dans toutes les sphères du travail ne peut pas l'être tout le temps.

Il vivra des phases et c'est normal.



La carte
de proposition
d'actions
de l'employeur
au niveau
de chaque
composante
du travail ●

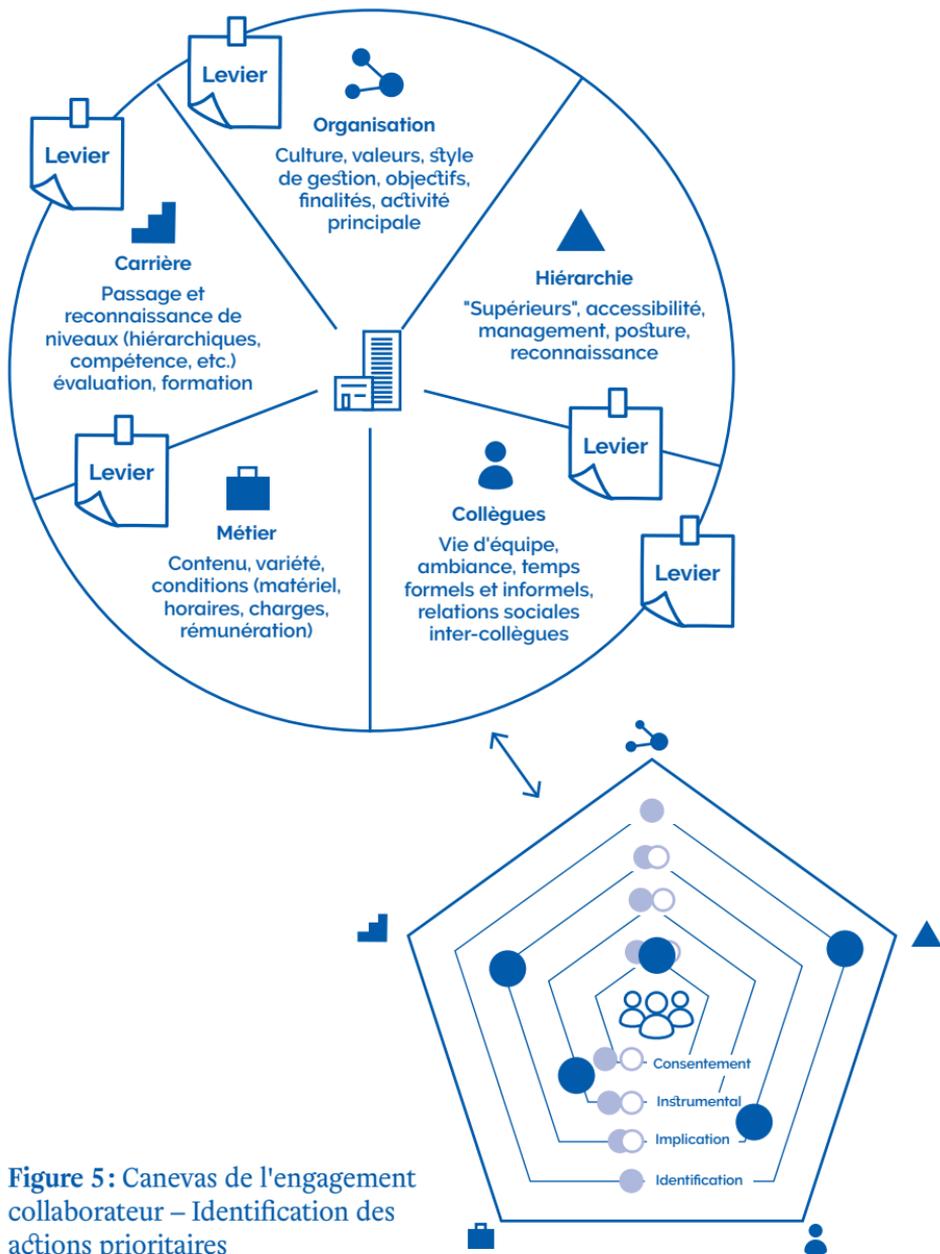


Figure 5: Canevas de l'engagement collaborateur – Identification des actions prioritaires

- Cette carte permet d'identifier les composantes du travail sur lesquelles le plan d'action doit se concentrer en priorité si l'on souhaite améliorer l'engagement et/ou tendre vers des liens au travail qui témoignent d'un alignement entre attentes et réalités des membres d'une organisation, – depuis les collaborateurs aux dirigeants en passant par les managers (Cf. Figure 5).

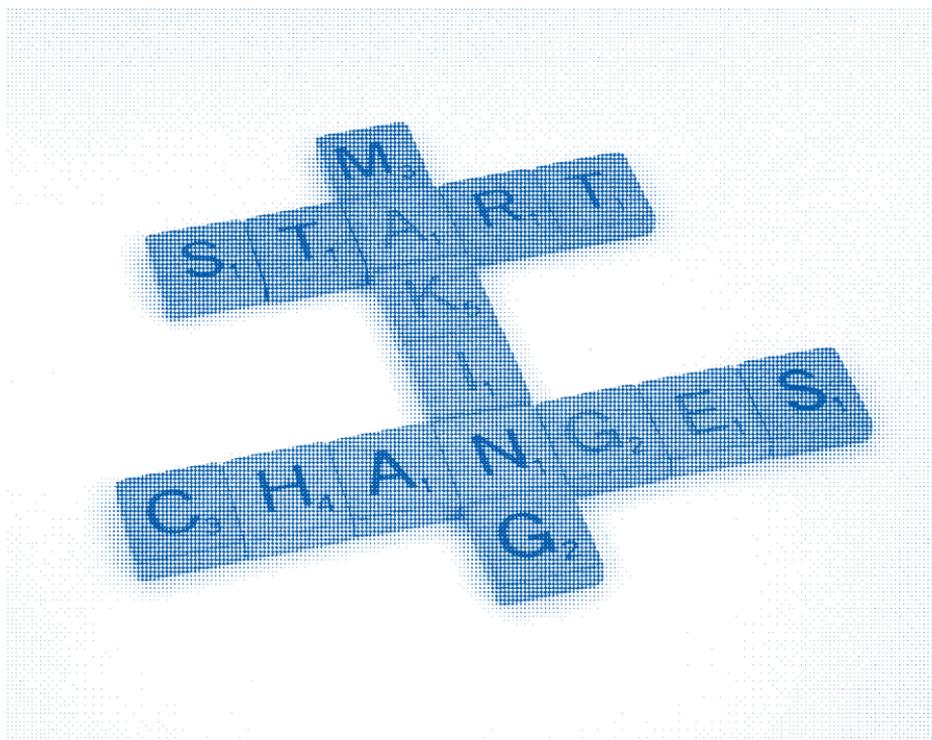
Chaque composante du travail renvoie à des leviers d'action spécifiques non exhaustifs, ceux-ci dépendant de chaque organisation. Toutefois une liste à titre d'exemples peut être dressée :

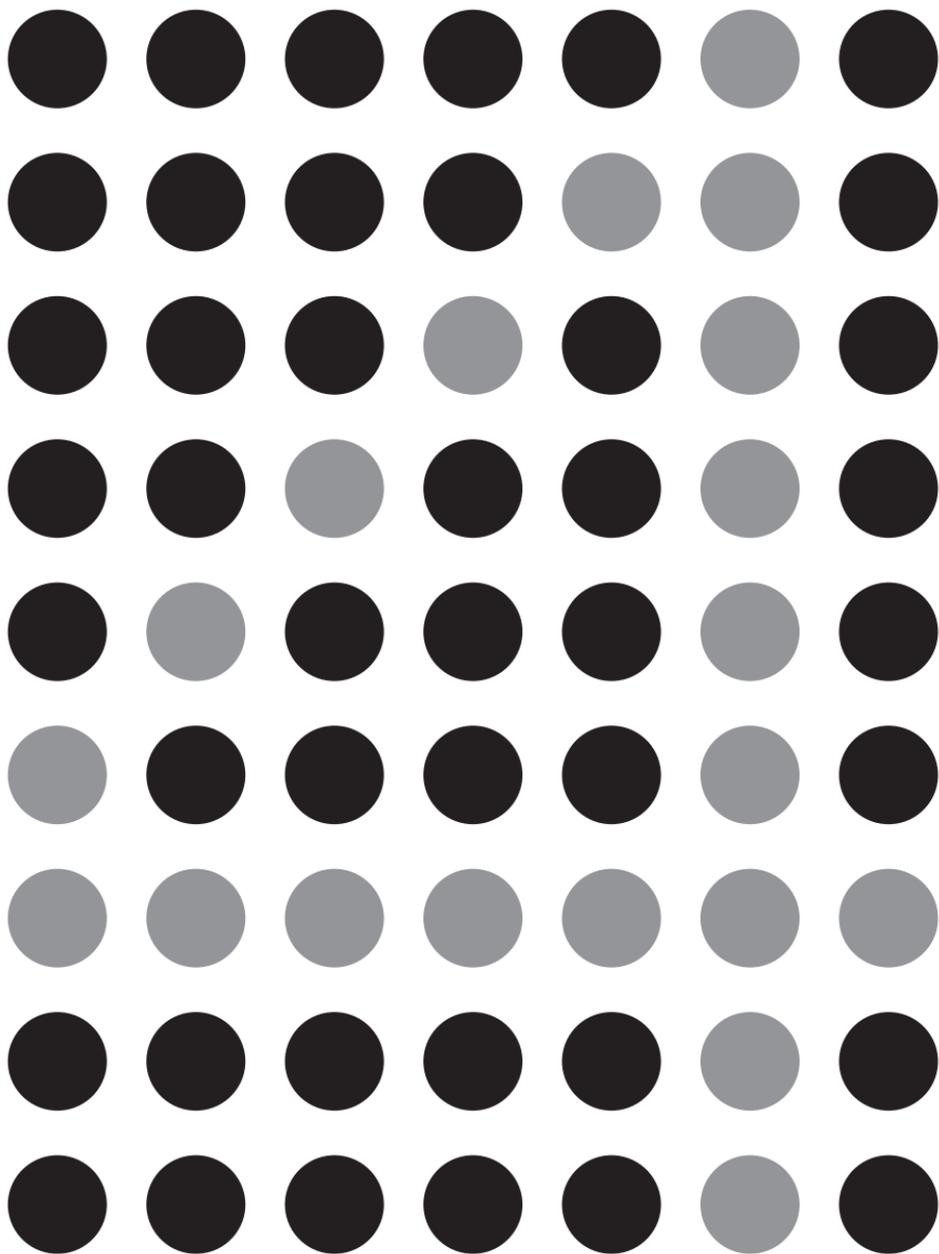
- **Au niveau de l'organisation**, l'action peut porter sur sa culture, ses valeurs, ses finalités (activité, raison d'être en termes de mission sociale). Elle peut se matérialiser notamment soit par une remise en question de ces éléments pouvant aboutir à un objectif d'ajustement, soit par une sensibilisation des collaborateurs à ces éléments en leur état afin de favoriser selon les cas une meilleure compréhension de ces derniers permettant un meilleur alignement, voire une acculturation.

- **Au niveau de la hiérarchie**, il s'agira principalement d'agir sur le type de management et les postures des managers mais aussi possiblement des managés.

- **Au niveau des collègues**, les actions porteront essentiellement sur la « vie d'équipe » ou la « vie du bureau » pour reprendre les expressions de certains enquêtés. Selon les cas, c'est l'espace café ou le système de restauration qui peuvent être revus, ce peut être les espaces (temps et physiques) permettant les échanges informels, les « *team building* » en dehors de l'environnement de travail habituel... Les moments formels peuvent également faire l'objet d'ajustement, au niveau du lieu, des équipements, de leur durée, des modalités de participation, mais aussi au niveau des modes d'exercice de l'autorité ou des échanges entre collègues (favoriser la coopération plutôt que la compétition).

- **Au niveau du métier**, les leviers d'action peuvent concerner le contenu même du poste, sa variété ou sa répétitivité, les conditions de travail (équipements, horaires (notamment leur flexibilité), charges financières, rémunération...).
- **Au niveau de la carrière**, les entretiens font d'ores et déjà ressortir que les critères d'évaluation permettant la mobilité professionnelle (horizontale ou verticale) sont très importants aux yeux des travailleurs. Leur définition doit être réalisée en concertation et a minima en tenant compte du point de vue des employés concernés. Ce sont également sur les formations que peuvent porter ces actions. ○○○





Conclusion générale

- En cherchant à définir l'engagement et l'implication, puis à clarifier ce qui les caractérise et les distingue, ce livre blanc a notamment abouti à l'identification de différentes composantes du travail sur lesquelles l'implication peut porter (ou non) et l'organisation (privée ou publique) peut agir.

Il tend aussi à mettre la lumière sur d'autres liens au travail – dits moins investis pour certains ou investis différemment, plus ou moins sous contraintes –, et de les relativiser ou en tout cas de les mettre en perspective dans une réalité sociale par nature complexe.

Notre objectif était de saisir et mieux caractériser le rapport au travail en tenant compte de son caractère processuel, dynamique, multiple, et applicable à différentes composantes du travail, dans le but de mieux comprendre les ressorts de l'engagement au travail. Au travers d'entretiens menés dans des organisations variées croisés avec la littérature, nous avons testé le modèle psychosocial de Klein et al. (2012) et mobilisé la perspective des parcours de vie. Nos analyses nous ont conduits à catégoriser 5 composantes du travail (organisation, métier, hiérarchie, collègues, carrière) auxquelles peuvent s'appliquer simultanément et distinctement quatre types de liens au travail déjà identifiés par les auteurs : le consentement, l'instrumental, l'implication, et l'identification. Positionnés par les auteurs sur un continuum reflétant un niveau d'investissement plus ou moins élevé, ces liens apparaissent fortement caractérisés par un trait supplémentaire dans

les entretiens : celui de relever d'un choix plus ou moins volontaire. Aussi avons-nous fait ressortir cette caractéristique dans le modèle. Nous complétons également ce modèle par quelques éléments de compréhension sur les effets des différents types de liens vécus sur l'engagement à l'aune des écarts qu'ils peuvent (ou non) présenter avec les attentes. Si nos observations confirment que l'implication tend à favoriser l'engagement (Klein et al., 2012), nous montrons que c'est bien le cas dans des contextes variés, et que cet effet peut également résulter plus largement des liens témoignant d'un investissement relativement important et volontaire (comme l'instrumental et l'identification). Surtout, nos analyses nous amènent à montrer qu'en situation, à l'échelle microsociale, le plus important reste encore que l'employé ne perçoive pas trop d'écarts entre ses attentes à l'égard du travail (qui lui sont propres) et la réalité concrète des liens qu'il vit. Ces écarts perçus génèrent de la dissonance et une perte de sens du travail. En contribuant à les réduire, l'organisation apporte du sens aux employés.

Dans ce sens, le « Canevas de l'engagement collaborateur » et la méthode de mesure associée que nous avons développés visent à identifier les composantes du travail sur lesquelles l'employeur peut agir en priorité, sur la base des multiples liens au travail vécus par ses employés et de leurs écarts éventuels avec les attentes de ces derniers (à l'égard du travail mais aussi de la vie personnelle), pour in fine favoriser l'engagement et/ou limiter le désengagement.

L'une des limites de ce travail réside dans le fait que comme tout procédé analytique visant à proposer une typologie, il suppose qu'aucun vécu ou aucun phénomène ne corresponde parfaitement à l'un des types identifiés. Les différents types de liens au travail identifiés sont caractérisés par un trait dominant. L'analyse typologique retient les aspects communs à une série de phénomènes comparables et insiste sur ce qui est le propre d'un phénomène spécifique, en forçant délibérément les contrastes (Weber, (1922–1988), p. 191; (1965), p. 181). De plus, comme souligné par Klein et al. (2012), les 4 types de liens identifiés

sont des exemples de liens. Des zones de recouvrement sont possibles entre ces liens ou des liens adjacents. ●



Outre l'importance de tenir compte des attentes des employés à l'égard du travail et de les replacer dans les réalités concrètes de travail et de la vie personnelle, la recherche menée révèle que les conditions de travail sont un volet d'action non négligeable renvoyant à l'actuelle quête de sens du travail (en particulier dans les secteurs actuellement en pénurie de personnel).

Finalement ce livre blanc est une invitation aux DRH à réfléchir aux conditions organisationnelles du travail au regard des liens au travail vécus par les collaborateurs et des écarts éventuels entre attentes et réalités concrètes du travail à l'aune de la vie personnelle et de ses contraintes.

● Bibliographie

- **Allen N.J., Meyer J.P. (1990)**, «The measurement and antecedent of affective, continuance, and normative commitment to the organization», *Journal of Occupational Psychology*, n°63, p. 1–18
- **Allen N.J., Meyer J.P. (1991)**, «A three component conceptualization of organizational commitment», *Human Resource Management Review*, vol. 1, n°1, p. 61–89
- **Allen N.J., Meyer J.P. (1996)**, «Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity», *Journal of Vocational Behavior*, n°49, p. 252–276
- **Bajoît, G. (2003)**, «Le changement social: approche sociologique des sociétés occidentales contemporaines», *Armand Colin*, Paris
- **Baudelot C. (2015)**, «Quand le salaire fait parler du travail. Zoom sur l'enquête "Les salaires vus par les salariés"», *Cadres CFTD*, n°463
- **Beauvois J.-L., Joule R.-V. (1987)**, «Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens», *Presses universitaires de Grenoble*, Grenoble
- **Becker H.S. (2006 [1960])**, «Notes on the concept of commitment», *American Journal of Sociology*, n°66, p. 32–40.
- **Biétry F., Laroche P. (2011)**, «L'implication dans l'organisation, le syndicat et / ou la carrière», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°81, p. 19–38
- Blau G., Paul A. et St John N. (1993)**, «On developing a general index of work commitment», *Journal of vocational behaviors*, vol. 42, p. 298–314.
- **Charles-Pauvers B. & Commeiras N. (2002)**, «L'implication: le concept» dans «L'implication au travail», **M. Thévenet & J.- Neveu P.**, *Librairie Vuibert*, Paris
- **Charles-Pauvers B., Peyrat-Guillard D. (2012)**, «L'implication (ou l'engagement?) au travail: quoi de neuf?», *Congrès de l'AGRH*, 09/2012, Nancy
- **Cohen A. (1993)**, «Work Commitment in Relation to Withdrawal Intentions and Union Effectiveness», *Journal of Business Research*, n°26(1), p. 75–90

- **Cohen A. (2007)**, “Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, n°17, p. 336–354
- **Cooper-Hakim A., Viswesvaran C. (2005)**, “The construct of work commitment: Testing an integrative framework”, *Psychological Bulletin*, Vol. 131, n°2, p. 241–259
- **Côté, N. (2013)**, « Pour une compréhension dynamique du rapport au travail : la valeur heuristique de la perspective des parcours de vie », *Sociologie et sociétés*, n°45(1), p. 179–201
- **Fabi, B., Y. Martin et P. Valois (1999)**, « Favoriser l’engagement organisationnel des personnes œuvrant dans une organisation en transformation », *Gestion*, vol. 24, n°3, p. 102–113
- **Goldthorpe et al. (1972 [1968])**, « L’ouvrier de l’abondance », *Éditions du Seuil*, p. 252
- **Kiesler C.A. (1971)**, “The Psychology of Commitment”, *Academic Press*, New York
- **Klein H.J., Molloy J.C., Brinsfield C.T. (2012)**, “Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds”, *Academy of Management Review*, vol. 37, n°1, p. 130–151
- **Lallement M. (2007)**, « Le travail. Une sociologie contemporaine », *Gallimard «Folio Essais* », Paris
- **Lallement, M. (2010)**, « Le travail sous tensions », *Sciences humaines*, Auxerre
- **Laurent, M., Taskin, L. & Ughetto, P. (2022)**, « Une rupture dans le rapport au travail ? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, xxviii, p. 63-83, <https://doi.org/10.3917/riips1.073.0063>
- Locke E.A. (1988)**, “The determinants of goal commitment”, *Academy of management review*, vol.13, p. 23–39
- **Malki et al. (2021)**, « Comprendre l’implication dans la sphère professionnelle : revue de littérature », *Revue Française d’Economie et de Gestion* vol. 2, n°11, p. 424–444
- **Méda, D. (2010a)**, « Comment mesurer la valeur accordée au travail ? », *Sociologie*, vol. 1, n°1, p. 121–141
- **Méda, D. (2010b)**, « Les jeunes ont-ils un rapport spécifique au travail ? », dans « Perspectives internationales sur le travail des jeunes », **Mircea Vultur, Daniel Mercure**, *Presses de l’Université de Laval*

- **Mercure, D. (2020)**, «Les transformations contemporaines du rapport au travail», *Presses de l'université Laval*, **OCDE (2020)**, «Productivity gains from teleworking in the post covid-19 era: how can public policies»
- **Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., Topolnytsky L. (2002)**, «Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences», *Journal of Vocational Behavior*, n°61, p. 20–52
- **Mias, C. & Bataille, M. (2013)**, «Le rôle des représentations et de l'implication dans l'engagement professionnel» dans «L'engagement professionnel en éducation et formation», **Anne Jorro**, p. 153–164, *De Boeck Supérieur*, Louvain-la-Neuve, <https://doi-org.gorgone.univ-toulouse.fr/10.3917/dbu.jorro.2013.01.0153>
- **Miginiac H. (2019)**, «Penser l'engagement: des motivations aux actes», *Les Champs de Mars*, n°33, p. 17–40.
- **Morrow P.C. (1983)**, «Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment», *Academy of Management Review*, vol. 8, n°3, p. 486–500
- **Morrow P.C. (1993)**, «The theory and measurement of work commitment», *Jai Press Inc*, Greenwich
- **Mowday R.T., Porter L.W., Steers R.M. (1982)**, «Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover», *Academic Press*, New York
- **Neveu J.P. (1996)**, «La démission du cadre d'entreprise: étude sur l'intention de départ volontaire», *Economica*
- **Neveu J.P. et Thévenet M. (2002)**, «L'implication au travail», *Vuibert*
- **Peyrat-Guillard, D., Grefe, G. and Subramanian, J. (2022)**, «Understanding quondam commitments to retain employees: insights from the case of flight attendants and pilots», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. ^{ahead-of-print}, n° ^{ahead-of-print}, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2022-0211>
- **Randall D. & Cote J. (1991)**, «Interrelationships of Work Commitment Constructs», *Work & Occupations*, n°18(2), p. 194–211
- **Roussel P. (2009)**, «Introduction à l'ouvrage Comportement organisationnel», dans «Vol. 3, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel», **Rojot J., Roussel P. et Vandenberghe C.**, *De Boeck*, Bruxelles, p. 5–13

- Solinger O.N., Van Olffen W., Roe R.A. (2008), “Beyond the Three-Component Model of organizational commitment”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, n°1, p. 70–83
- Thévenet M. (1992), « Impliquer les personnes dans l’entreprise », Paris *Éditions Liaisons*
- Ughetto Pascal (2005), « Action dans l’entreprise et engagement dans le travail : une sociologie économique de l’acteur au travail », *Cahiers lillois d’économie et de sociologie*, *L’Harmattan*, p. 125–145 ; 196–197
- Valéau P. (2004), « La gestion de l’implication dans le respect des différences », *Personnel ANDCP*, n°451, p. 13–14
- Wright T.A., Bonett D.G. (2002), “The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, n°6, p. 1183–1190

Ont contribué à ce livre blanc



Kazem Tabrizi

Associé

kazem.tabrizi@tenzingconseil.fr

06 12 56 70 08



Mélanie Porte

Consultante-chercheuse en sociologie

melanie.porte@tenzingconseil.fr

06 17 96 48 14





TENZING
LES COMPAGNONS DU CONSEIL