

**MBA MANAGEMENT
DES RESSOURCES HUMAINES
2005 - 2006**

***Comment la relation
salarié – entreprise a-t-elle évolué ?***

**Les leviers d'action des DRH en matière
d'implication des salariés**

Avec le soutien de Monsieur Izy Béhar – DRH EUTELSAT

Réalisé par :
Laure Becker, Rachel Hispa, Marie Morcillo,
Priscille Tisseau et Magali Tourtois

Octobre 2006

Remerciements :

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements aux personnes qui nous ont aidé à la réalisation de ce mémoire :

Notre Responsable de mémoire : Izy Béhar, pour sa disponibilité, son écoute et sa capacité à nous faire prendre du recul vis-à-vis de nos réflexions.

Les DRH et Managers des entreprises citées, ci-dessous, qui ont accepté de nous rencontrer et nous ont apporté leur soutien, leur professionnalisme et leurs précieuses réflexions :

ALCATEL	EADS	PIERRE & VACANCES
ALIOTTS	EUTELSAT	PROSODIE
ALTEDIA	FRANCE TELECOM	SANOFI AVENTIS
ANPE	GE REAL ESTATE	SELECTA
AREVA	HSBC	SNECMA Groupe SAFRAN
BOUYGUES TELECOM	ICADE	THE BODY SHOP
C&A	LSDH	TRANSEARCH
CHANTELLE	MICROSOFT	ZEFAL
COMPUWARE	NORTEL	
DANONE	PEPSICO	

Nous n'aurions pu explorer un tel sujet sans avoir eu les « idées agitées » par 16 mois de cours passionnants : nous remercions tous les intervenants ainsi que nos camarades de promotion qui ont fait la véritable richesse de ce MBA.

Un remerciement particulier à Christiane Isserte qui, toujours de bonne humeur, joue un rôle essentiel d'interface entre tous les acteurs de la formation et dont l'aide nous fût tout à fait précieuse.

Et enfin, nos très sincères remerciements à tous ceux qui indirectement, ont également participé à ce MBA : notre entourage, tant familial qu'amical, qui nous a toujours encouragées, au quotidien.

Sans leur soutien, les pages qui suivent n'auraient certainement jamais vu le jour.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	7
METHODOLOGIE.....	10

Partie I - La relation salarié-entreprise

I.1 DÉFINITION DE LA RELATION SALARIÉ-ENTREPRISE.....	12
I.1.1 LE TRAVAIL	12
I.1.2 LES ÉLÉMENTS FORMALISÉS DE LA RELATION SALARIÉ - ENTREPRISE	13
I.1.2.1 <i>Le Droit du travail</i>	13
I.1.2.2 <i>Le champ d'action du Droit du travail</i>	14
I.1.2.3 <i>Le contrat de travail</i>	15
I.1.2.4 <i>Les obligations de l'employeur inhérentes au contrat de travail</i>	16
I.1.2.5 <i>Les principales obligations du salarié</i>	17
I.1.3 LES ÉLÉMENTS IMMATÉRIELS DE LA RELATION SALARIÉ - ENTREPRISE	17
I.1.3.1 <i>La culture d'entreprise</i>	17
1) Définition et notion.....	18
2) Culture d'entreprise et symboles	18
3) Culture et transmission	19
4) Culture et cohérence interne	19
I.1.3.2 <i>Le statut social</i>	21
1) Définitions de la notion	21
2) Evolution du statut social.....	22
I.1.3.3 <i>L'identité au travail</i>	23
1) Introduction à la notion et définitions	23
2) Identité au travail : conscience de soi ou regard des autres ?.....	24
I.1.3.5 <i>Le lien social</i>	25
1) Bref historique	25
2) Le lien social et l'entreprise	25
3) Les conséquences de la modernisation au niveau du concept de lien social.....	26
4) Le lien à l'organisation dans l'entreprise contemporaine	27
I.2 : LES FACTEURS DE L'ÉVOLUTION DE LA RELATION SALARIÉS - ENTREPRISE	29
I.2.1 LES FACTEURS DE L'ÉVOLUTION DU CÔTÉ DE L'ENTREPRISE.....	29
I.2.1.1 <i>L'accélération de la mondialisation : contraintes coûts et concurrence</i>	29
1) Croissance ininterrompue du commerce interplanétaire et de la concurrence	29
2) La généralisation d'un modèle de spécialisation selon un pivot technologique	29
3) Une remontée des filières plus rapide qui entraîne de plus grands déséquilibres.....	30
4) Les entreprises internationales deviennent des multinationales.....	30
5) Des ajustements néanmoins difficiles : la persistance du chômage.....	30
I.2.1.2 <i>En amont la pression des actionnaires</i>	31
1) Montée en puissance des logiques financières	31
2) Une répercussion directe sur le fonctionnement des entreprises	31
I.2.1.3 <i>En aval la pression des clients</i>	31
1) La satisfaction des besoins du client	31
2) Le service client 24h/24h.....	31
I.2.1.4 <i>Au sein de l'entreprise, de nouvelles contraintes spécifiques pour les salariés</i>	32
1) L'optimisation de la chaîne de valeur	32
2) Le nouveau management dans l'entreprise allégée	32
3) L'entreprise sur le modèle « Microsoft » : une flexibilité relayée, et catalysée par les TIC	32
I.2.2 LES FACTEURS DU CÔTÉ DES SALARIÉS	32
I.2.2.1 <i>Le facteur générationnel</i>	33
1) La Génération des « Compagnons de la Libération »	33
2) La Génération du Baby-boom	34
3) La Génération de la « galère »	35
4) La Génération des TIC et/ou la Génération des « 35h »	35
I.2.2.2 <i>La fin de l'emploi à vie ou l'Ere de l'incertitude</i>	36
1) L'impact « psychologique » du chômage.....	36

2) La remise en cause des grands acquis sociaux	37
3) Le déclin des institutions et la montée de l'individualisation	38
1.2.2.3 <i>Les conditions de travail</i>	39
1) Court-terme, insuffisance des moyens, organisation du travail	39
2) L'impact des TIC : court-terme, infailibilité de l'utilisateur	40
1.2.2.4 <i>La notion de vie privée versus vie professionnelle</i>	40
1) La notion de bonheur : les tendances.....	40
2) L'impact des TIC.....	40
I.3 L'ÉVOLUTION DE LA RELATION SALARIÉS - ENTREPRISE	41
1.3.1 QUEL CONSTAT POUVONS-NOUS FAIRE ACTUELLEMENT SUR LA RELATION SALARIÉ - ENTREPRISE ?..	41
1.3.2 LES ATTENTES DES SALARIÉS DANS LEUR RELATION AVEC L'ENTREPRISE	43
1.3.2.1 <i>La relation du salarié avec l'entreprise est plus chargée d'affect</i>	43
1.3.2.2 <i>Le salarié privilégie l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle</i>	43
1.3.2.3 <i>Le salarié a des exigences en terme de conditions de travail</i>	44
1.3.2.4 <i>Le rapport avec l'entreprise est un rapport donnant-donnant</i>	44
1.3.2.5 <i>L'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise est conditionnel</i>	44
1.3.2.6 <i>Le salarié privilégie ses intérêts personnels et son développement personnel</i>	45
1.3.3 L'ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS DES JEUNES SALARIÉS ET DES CADRES AVEC L'ENTREPRISE.....	46
1.3.3.1 <i>Les jeunes</i>	46
1) Les jeunes privilégient la notion de « plaisir »	46
2) Les jeunes veulent un retour immédiat sur investissement	47
3) Les jeunes ont un comportement opportuniste.....	47
4) Les jeunes sont attentifs avant tout à leur employabilité	47
1.3.3.2 <i>Les cadres</i>	48
1) Le cadre privilégie sa vie familiale par rapport à sa vie professionnelle	48
2) Les cadres deviennent plus individualistes.....	49
3) Les cadres n'attendent pas seulement des avantages en terme de rémunération.....	49
1.3.4 LES NOUVEAUX COMPORTEMENTS DE L'ENTREPRISE VIS-À-VIS DES SALARIÉS.....	49
1.3.4.1 <i>L'entreprise permettrait aux cadres d'avoir un statut privilégié avec les actionnaires et les clients</i>	49
1.3.4.2 <i>L'entreprise privilégie ses intérêts financiers, parfois au détriment de ceux de ses salariés</i>	50
1.3.4.3 <i>L'entreprise ne s'engage plus vis-à-vis du salarié</i>	51
I.4 LES CONSÉQUENCES DE CETTE ÉVOLUTION ET POSTULAT	51
I.5 LA NOTION D'IMPLICATION.....	52
1.5.1 DÉFINITION DE L'IMPLICATION.....	52
1.5.2 MOTIVATION, SATISFACTION ET IMPLICATION.....	53
1.5.2 IMPLICATION ET MOBILISATION.....	55
1.5.3 LES FACETTES DE L'IMPLICATION	56
1.5.3.1 <i>L'implication dans les valeurs du travail</i>	56
1.5.3.2 <i>L'implication dans l'organisation</i>	56
1) L'implication psychologique ou affective.....	56
2) L'implication calculée.....	56
3) L'implication normative	57
1.5.3.3 <i>L'implication dans le travail</i>	57
1.5.3.4 <i>L'implication dans la profession ou dans le métier</i>	58
1.5.3.5 <i>L'implication dans la carrière</i>	58
1) L'environnement immédiat	58
2) Le produit / l'activité.....	59
1.5.4 POURQUOI VOULOIR L'IMPLICATION ?	59
1.5.4.1 <i>Implication et performance</i>	59
1.5.5 LES RISQUES DE L'IMPLICATION	60
1.5.6 IMPLICATION ET FIDÉLISATION	61
I.6 LES LEVIERS D'IMPLICATION	61
1.6.1 LES DÉTERMINANTS DE L'IMPLICATION	61
1.6.2 LES CONDITIONS DE L'IMPLICATION.....	62
1.6.2.1 <i>La cohérence</i>	63
1.6.2.2 <i>La réciprocité</i>	63

I.6.2.3 L'appropriation.....	63
I.6.3 CONCLUSION SUR CET APERÇU THÉORIQUE	64

Partie II - Les résultats de l'enquête terrain

II.1 LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SUR LE CONSTAT D'ÉVOLUTION DE LA RELATION SALARIÉS – ENTREPRISE	65
II.1.1 LIMITES MÉTHODOLOGIQUES.....	65
II.1.2 LES FACTEURS DE CETTE ÉVOLUTION SELON LES PERSONNES INTERROGÉES	66
II.1.2.1 Côté entreprise.....	66
II.1.2.2 Côté salarié	66
II.1.3 CONSTAT D'ÉVOLUTION DE LA RELATION POUR L'ENSEMBLE DU PANEL	67
II.1.3 GRANDES ENTREPRISES ET FILIALES DE GROUPES	69
II.1.4 LES PME/PMI	69
II.1.4 SECTEUR INFORMATIQUE ET TÉLÉCOM	70
II.1.5 LES NOUVEAUX COMPORTEMENTS DES JEUNES.....	71
II.1.6 CONCLUSIONS QUANT AUX CONSTATS LIÉS À L'ÉVOLUTION DE LA RELATION SALARIÉ-ENTREPRISE ...	73
II.1.6.1 Que penser de cette évolution ?	74
II.2 RÉSULTATS SUR LA NOTION MÊME D'IMPLICATION	75
II.2.1 QUELQUES CITATIONS SUR LA NOTION D'IMPLICATION.....	76
II.3 LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SUR LES LEVIERS D'ACTION EN MATIÈRE D'IMPLICATION.....	79
II.3.1 LES LEVIERS D'ACTION EN MATIÈRE D'IMPLICATION POUR L'ENSEMBLE DU PANEL	79
II.3.2 LES LEVIERS LIÉS À LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	80
II.3.2.1 L'entreprise respectable, l'image véhiculée	80
II.3.2.2 L'entreprise organisée en mode projet	80
II.3.2.3 L'entreprise et ses dirigeants	80
II.3.2.4 L'entreprise et sa culture, ses valeurs	81
II.3.2.5 L'entreprise providence.....	81
II.3.3 LES LEVIERS LIÉS AU MANAGEMENT.....	81
II.3.3.1 Le manager et ses dirigeants.....	82
II.3.3.2 Le manager et son équipe	82
II.3.3.3 Le manager et l'évaluation.....	82
II.3.3.4 Le manager et l'intégration.....	82
II.3.4 LES LEVIERS LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES	82
II.3.4.1 Les leviers Ressources Humaines vis-à-vis des salariés	82
1) Politique de rémunérations.....	83
2) Intégration et Recrutement	83
3) Formation	83
4) Gestion des Carrières.....	83
5) Stratégie des Ressources Humaines	83
6) Communication des Ressources Humaines	83
7) Conduite du changement et organisation	84
II.3.4.2 Les leviers Ressources Humaines pour les managers.....	84
1) Le support aux managers.....	84
2) L'évaluation du salarié par le manager.....	84
II.3.5 CONCLUSIONS SUR LES LEVIERS D' ACTIONS CITÉS EN MATIÈRE D'IMPLICATION	85

Partie III - Les préconisations

III.1 LES LEVIERS QUE NOUS RETENONS.....	86
III.1.1 : LES LEVIERS LIÉS À LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	86
III.1.1.1 L'entreprise, sa culture et ses valeurs	86
III.1.1.2 L'entreprise et sa capacité à faire adhérer les salariés à sa stratégie et ses enjeux	87
III.1.1.3 L'entreprise et sa structure.....	89

III.1.2 LES LEVIERS LIÉS AU MANAGEMENT	89
III.1.2.1 <i>Le manager doit contribuer au développement professionnel de son collaborateur</i>	90
III.1.2.2 <i>Le manager doit savoir communiquer vis-à-vis de son équipe, animer son équipe au quotidien</i>	91
III.1.2.3 <i>Le manager doit savoir développer la confiance</i>	92
III.1.2.4 <i>Le manager doit savoir pratiquer la reconnaissance</i>	93
III.1.3 : LES LEVIERS LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES	94
III.1.3.1 <i>La communication interne ou comment donner du sens au travail ?</i>	95
III.1.3.2 <i>L'organisation du travail et les conditions de travail</i>	96
III.1.3.4 <i>Politique de rémunérations</i>	97
III.1.3.5 <i>Gestion de l'employabilité : co-responsabilité du salarié et de l'employeur</i>	98
III.2 FAISABILITÉ : LE RÔLE DES DRH	99
III.2.1 LEVIERS GOUVERNANCE – L'ACCOMPAGNEMENT DES DIRIGEANTS	100
III.2.1.1 <i>Etre un Business Partner</i>	100
III.2.2.2 <i>DRH : garant de la cohérence</i>	101
III.2.2 L'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS	102
III.2.2.1 <i>La relation de proximité</i>	102
III.2.2.2 <i>La formation</i>	106
III.2.2.3 <i>Les programmes de tutorat</i>	106
III.2.2.4 <i>Les groupes d'échanges de pratiques</i>	107
III.2.2.5 <i>Le coaching</i>	107
III.2.3 LES LEVIERS RESSOURCES HUMAINES	108
III.2.3.1 <i>Mettre en place des politiques RH</i>	108
III.2.3.2 <i>Vers une gestion individualisée des salariés</i>	109
III.2.3.3 <i>Favoriser l'employabilité des salariés</i>	110
1) Dans son rôle actuel	110
2) Dans son rôle futur à l'intérieur de l'entreprise	111
3) Dans une autre entreprise	111
4) Implication dans la carrière	112
5) Aider le salarié à devenir acteur de sa trajectoire professionnelle	112
III.3 LES DIFFICULTÉS DE MISE EN OEUVRE	113
III.3.1 LES FREINS À LA MISE EN APPLICATION	113
III.3.1.1 <i>Externes à l'entreprise</i>	113
III.3.3.2 <i>Internes à l'entreprise</i>	114
III.3.3.3 <i>Au niveau des acteurs</i>	114
1) Les visions, les stratégies et les discours ne suffisent pas	114
2) La sauvegarde des apparences	114
3) La peur	115
4) Le poids de l'histoire	115
5) Le poids des contrôles	115
6) La compétition interne	115
III.3.3.4 <i>La contingence avec la structure de l'entreprise</i>	116
1) L'organisation entrepreneuriale	116
2) L'organisation mécaniste (bureaucratie mécaniste)	117
3) L'organisation « divisionnalisée »	117
4) L'organisation professionnelle	117
5) L'organisation innovatrice ou « adhocratique »	118
6) L'organisation missionnaire	118
7) L'organisation politique	119
III.4 A LA RECHERCHE D'UN ÉQUILIBRE	119
CONCLUSION	122
BIBLIOGRAPHIE	125
ANNEXES	127
GUIDE D'ENTRETIEN	127
LISTE DES ENTREPRISES	131

INTRODUCTION

« *Pourquoi j'irais travailler ?* »

« *Travailler pour être heureux ?* »

« *Le travail : les français y croient-ils encore ?* »

« *Entreprise-salariés : une autre idée de la relation* »

« *J'aime ma boîte, elle non plus* »

Autant de titres de livres qui mettent en exergue un phénomène lié à la relation qu'ont les salariés avec leur entreprise.

De nombreux titres d'articles de presse également, nous renvoient également l'image d'une prise de distance des salariés vis-à-vis de leur entreprise :

- « Français, Allemands, et Italiens n'attendent rien de bon des entreprises » (Le Monde 1/06/1999),
- « Les jeunes prennent leurs distances face au monde de l'entreprise » (Le Monde 23/12/03),
- « La confiance perdue des salariés » (La Tribune du 21/04/05).

A cela s'ajoutent les analyses contextuelles précisant que « la France va mal » ou qu'elle « doute » ; les médias relaient bons nombres de mauvaises nouvelles économiques et sociales.

Dans l'ouvrage *Le travail : les français y croient-ils encore ?*, l'introduction est révélatrice : « Le magazine Les Enjeux titrait à la une « Moi d'abord » et montrait comment, dans tous les domaines, la tentation de l'individualisme créait une « nouvelle donne », bien loin des modèles collectifs, notamment dans l'entreprise. Un individualisme suscité par l'absence de repères sociaux et de projets fédérateurs et qui abouti à des rétractations égocentrées et à des stratégies opportunistes. »

Outre ces lectures, nous avons nous-mêmes, en tant que collaboratrices Ressources Humaines, constaté une évolution dans le comportement et l'attitude des salariés, tout en ayant des difficultés à la formaliser.

Il nous paraissait donc évident qu'il y avait là sujet ; un sujet qui ne laisse pas indifférent. Nous avons remarqué qu'il a suscité le débat chaque fois que nous avons pu l'aborder...

Qu'en est-il en réalité ?

Est-ce une tendance forte ou éphémère, un sujet de fond ou une mode ?

Aujourd'hui la contribution de l'individu dans l'entreprise est un des éléments primordiaux de sa performance. En effet, la compétitivité de l'entreprise repose notamment sur les capacités de l'individu à innover, à prendre des initiatives, à avoir une dynamique individuelle au-delà du travail prescrit, etc... Il nous a donc semblé opportun de s'attarder sur la relation que le salarié entretient avec son entreprise et plus particulièrement sur son implication.

Est-il possible d'influer sur cette relation ? sur cette implication ? Est-ce le rôle de l'entreprise et plus particulièrement des Ressources Humaines ?

Les ressources humaines doivent-elles s'adapter à cette nouvelle relation ? Est-ce réaliste et faisable ?

L'objet de ce présent mémoire sera donc d'apporter des éléments de réponse à la question :

Comment la relation salarié-entreprise a-t-elle évolué ?

Les leviers d'action des ressources humaines en matière d'implication des salariés.

*

Dans une première partie, nous nous attacherons à définir les composantes de la relation entre un salarié et son entreprise et à analyser son évolution ; nous mettrons en évidence, grâce à une étude de l'état de la littérature sur l'évolution de la relation, une évolution dans le sens d'un affaiblissement du lien.

Il s'agirait d'une tendance due aux salariés eux-mêmes, mais aussi aux comportements des entreprises qui, dans le contexte actuel, ne peuvent plus garantir stabilité et pérennité. Le salarié d'aujourd'hui ne serait plus autant attaché à son entreprise qu'il y a une vingtaine d'années.

Les conséquences de l'évolution de la relation seront détaillées à la fin de cette première partie, et plus particulièrement sur l'implication des salariés, partant du postulat que celle-ci a un impact direct sur la performance globale de l'entreprise.

*

Puis, **dans une deuxième partie**, nous validerons notre étude théorique par une synthèse des résultats d'une enquête terrain que nous avons menée auprès de professionnels des Ressources Humaines et de managers, issus de tous types d'entreprise ; ces résultats portant à la fois sur le constat d'une évolution de la relation salarié-entreprise mais également sur ce qu'ils proposent comme leviers d'actions en matière d'implication.

Si le constat n'est pas toujours confirmé, les personnes interrogées confirmeront que l'entreprise doit agir pour conserver l'implication de ses salariés et qu'elle doit les aider à trouver l'équilibre, la cohérence avec leurs projets personnels et ceux de l'entreprise.

Quant aux leviers, ce sont surtout ceux liés au management de proximité qui ressortent de cette enquête puisque c'est en fait la relation « au quotidien » qui emporterait toutes les autres actions. Toutefois, les ressources humaines jouent, indirectement, un rôle tout aussi important puisqu'il s'agit de « faire savoir et faire prendre conscience » aux acteurs (dirigeants et managers) du rôle qu'ils jouent sur l'implication des collaborateurs de leur service ou entreprise, puis de les y aider.

*

Dans une troisième partie, nous présenterons nos préconisations en termes de leviers en nous attachant à ceux qui nous paraissent être les plus réalisables car la faisabilité en matière d'actions Ressources Humaines est d'une grande importance.

Nous reprendrons pour ce faire, les 3 axes autour desquels s'articulent les leviers en matière d'implication :

- **Les leviers liés à la gouvernance de l'entreprise,**
- **Les leviers liés au management de proximité,**
- **Les leviers liés aux ressources humaines.**

Nous avons tenu à rester dans un cadre de réflexion pragmatique afin de donner le plus possible d'éléments concrets et applicables par les DRH.

Nous concluons cette troisième et dernière partie en insistant sur le rôle transversal que doivent jouer les Ressources Humaines en collaboration avec tous les acteurs de l'entreprise et nous proposerons les moyens d'action permettant de susciter et préserver l'implication, ou encore prévenir la désimplication.

METHODOLOGIE

Notre méthodologie de travail a été la suivante :

A l'origine de notre choix de sujet de mémoire, il nous a semblé qu'au fil de nos différentes lectures revenait souvent le ressenti d'une évolution de la relation salarié - entreprise, dans le sens d'un affaiblissement, d'une prise de distance des salariés vis-à-vis de leur société.

Nous avons donc souhaité effectuer des recherches sur ce sujet afin d'essayer de déterminer si cela correspondait à une réalité. Puis de déterminer, si cela se résumait à une simple tendance ou à un réel sujet de fond.

Dans un premier temps, nous avons effectué des recherches théoriques d'éléments dans la littérature concernant l'évolution de la relation, les causes probables de cette évolution et les conséquences afférentes.

Notre étude théorique s'est d'abord centrée sur la mise en évidence de ce phénomène d'évolution de la relation et ensuite nous avons cherché à en discerner les causes réelles. En revanche, pour des raisons de lisibilité, la présentation est effectuée dans l'ordre inverse de notre cheminement de pensée : les causes étant premières et précédant de facto l'évolution de la relation, elles sont détaillées dans le paragraphe « facteurs de l'évolution » qui précède en conséquence le paragraphe « l'évolution de la relation ».

Nous avons alors effectué le choix de l'implication des salariés comme objet d'étude parmi toutes les conséquences de cet affaiblissement du lien.

Nous avons complété nos recherches théoriques par la recherche d'éléments dans la littérature concernant plus directement la notion d'implication.

Nous avons alors effectué une enquête terrain auprès de 28 entreprises implantées en France. Nos entretiens semi-directifs, dont la trame figure en annexe, ont porté sur l'évolution de la relation, le constat de la prise de distance et les leviers d'actions du DRH en termes d'implication.

Nous avons ensuite effectué une analyse des résultats obtenus, en comparaison avec les éléments de notre étude théorique. Cette analyse nous a amené à un certain nombre de conclusions.

Enfin nous avons effectué des préconisations concernant les leviers d'actions des DRH en termes d'implication des salariés.

Le chapitre « Les leviers que nous retenons » détaille nos préconisations. Il répond à la question : « Que pouvons nous faire ? ». Le chapitre « Faisabilité : le rôle des DRH » propose des éléments de mise en œuvre de nos préconisations. Il répond à la question « Comment le faire ? »

Notre enquête terrain :

Périmètre : France

Choix des entreprises : au total 28 entreprises, filiales en France de grands groupes américains, entreprises du CAC40, PME/PMI

Professionnels interrogés : DRH et managers

Le panel des 36 personnes interrogées est composé de 22% de managers ou directeurs.

NB : nous avons également interrogé des salariés dans nos propres entreprises ou dans notre entourage proche. Nous n'avons pas pu interroger des salariés dans les entreprises dont les contacts, DRH ou managers, nous ont été fournis par notre réseau. Seulement quelques salariés figurent dans la liste des 36 personnes interrogées, car nous avons déroulé avec eux la totalité de notre entretien semi-directif. Nous avons interrogés d'autres salariés, mais de manière ponctuelle ou informelle, dans le but d'affirmer nos convictions ou nos préconisations.

Périmètre d'étude : étude limitée aux salariés de l'entreprise. Sont exclus les prestataires, intérimaires ainsi que les professions libérales et artisanales.

Partie I - La relation salarié-entreprise

I.1 Définition de la relation salarié-entreprise

Lorsque nous nous posons la question de savoir ce qui lie le salarié à l'entreprise, une des premières réponses qui nous viennent à l'esprit est le travail. Le questionnement concernant la relation du salarié à son entreprise, passe donc de facto, mais pas uniquement, par un questionnement sur le travail salarié aujourd'hui.

Mais, indépendamment du travail que le salarié produit, ce dernier entretient d'autres types de liens avec l'entreprise, plus informels, plus impalpables, plus difficiles à définir.

En effet, l'entreprise, comme toute organisation, est un lieu de vie, de socialisation, de structuration de l'individu.

Au sein de son entreprise, l'individu travaille, mais il noue également des relations, se développe, se détruit ou se construit. Et ce, en fonction de paramètres qui dépendent de l'individu lui-même, de sa personnalité, de ses compétences, de son histoire personnelle, mais aussi d'autres paramètres qui dépendent, quant à eux, de l'entreprise, de ses modes d'organisation, de sa culture, de son management.

I.1.1 Le travail

De nombreux articles ou rapports¹ interpellent sur la perte de la valeur du travail aujourd'hui ou tout du moins son affaiblissement ; c'est oublier que le travail n'a pas toujours bénéficié d'une image très valorisante, ni occupé une position centrale dans la vie des individus².

Etymologiquement, il trouve son origine dans le « tripalium », instrument de torture à trois pieds, avant de devenir une « machine servant à pratiquer des opérations chirurgicales » (Littré).

Dans la Grèce antique, le travail était l'objet de mépris et l'élite cherchait à s'en débarrasser. Seuls les esclaves travaillaient. Au Moyen-Âge, les seigneurs laissaient le travail aux serfs... C'est au XVII^e et XVIII^e siècle, que le travail commence à apparaître comme un moyen de faire face à l'oisiveté ou d'acquérir suffisamment d'argent pour... arrêter de travailler !

Jusqu'à la fin du XVIII^e siècle, les êtres humains aspiraient à une condition sociale leur permettant d'être « dispensés » de travailler, de profiter pleinement de la vie, de vivre de ses privilèges ou encore de ses rentes pendant que le dur labeur était l'apanage du « peuple ».

Ce n'est qu'au XIX^e siècle, avec l'émergence des fondations des premiers empires industriels, que le travail acquiert les fondamentaux de son acception moderne. La révolution industrielle va définitivement positionner le travail au centre de l'organisation sociale.

¹ Rapport du CJD, *Comment redonner de la valeur au travail ?*, CJD.net

² E. Piétrac et S. Perez, *Entreprise-salariés, une autre idée de la relation*, édition Laffont, 2003

Plus tard, au cours des « Trente Glorieuses », le travail permettra non seulement de s'équiper d'une voiture, d'une télévision... l'acquisition de ces biens étant source de mieux-être, mais il donnera également le sentiment de participer à la construction de la société, au progrès économique et social.

De plus, pour celui qui souhaitait s'investir, le travail lui permettra d'améliorer sa condition et celle de sa famille.

L'arrivée d'un chômage massif puis structurel a fait évoluer la notion de « valeur travail » ; actuellement, « avoir un travail » ne se résume plus à l'obtention d'une fiche de paie en fin de mois ; le travail permet d'exister et de se situer dans la société, comme l'évoque le Revenu minimum d'insertion, puis d'activité (RMA) : les ex-chômeurs de longue durée parlent de dignité retrouvée³. La valeur d'intégration sociale du travail apparaît d'autant plus clairement lorsque apparaissent avec une forte visibilité (média, expérience d'un membre de la famille...) le ressenti d'exclusion de ceux qui en sont privés.

Aujourd'hui, la perception de la « valeur travail » en France est relativement ambiguë : le travail doit certes permettre de se procurer des biens de consommation, mais il doit également être source de plaisir, de jouissance immédiate, de développement de la personne... et ce tout en se réduisant dans le temps ! Ainsi, le travail a pris de toute évidence une nouvelle dimension et occupe une place différente dans notre société qui est, aussi, une société de consommation et de loisirs.

Le Droit du travail a suivi cette évolution mais il est très certainement amené à évoluer bien plus encore ; cette évolution se devra d'être profonde si ce n'est radicale puisqu'il s'agira bien plus d'une refonte à entreprendre que d'une simple modification. L'ampleur de la tâche s'avère être de taille pour les générations futures de législateurs sociaux.

I.1.2 Les éléments formalisés de la relation salarié - entreprise

I.1.2.1 Le Droit du travail

Bref historique

A l'origine, le Droit du travail s'attachait à défendre les droits des salariés, plus particulièrement celui des « prolétaires », des abus éventuels des propriétaires des biens de production. Il s'agissait en quelque sorte de protéger le « pot de terre » du pouvoir du « pot de fer » et, par là, de tenter d'instaurer un équilibre législatif contrebalançant un déséquilibre naturel ; ainsi, le Droit du travail est comme le salariat de création récente⁴.

Au début du XXème siècle, la « législation ouvrière » s'appliquait aux cinq millions d'ouvriers à la manière des lois de police du XIXe. Les ouvriers n'étaient pas intégrés au sein de la société française, et il s'agissait autant de maintenir l'ordre public dans la rue ou les manufactures que de leur assurer de pouvoir subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille.

Particulièrement révélatrice, la première « loi sociale » du 22 mars 1841 met en évidence toute l'ambivalence du Droit du travail. En raison de l'inégalité économique existant entre l'employeur de l'époque et celui qui doit lui vendre son travail, l'Etat se doit d'intervenir dans le sens évoqué par Lacordaire : « Entre le fort et le faible, c'est la liberté qui opprime et c'est la loi qui libère. »

³J-E Ray, *Droit du travail, Droit vivant*, Editions Liaisons, 2004

⁴ ibidem

Autre étape importante dans la constitution du Droit du travail, au sortir de la Seconde Guerre mondiale, le **Préambule constitutionnel de 1946** évoquant les « principes économiques et sociaux particulièrement nécessaires à notre temps », crée le droit de grève, la liberté syndicale et le droit à la négociation collective. Parallèlement, apparaissent les délégués du personnel, le comité d'entreprise qui, en ces temps de reconstruction, « coopèrent avec le chef d'entreprise ». Cette période se veut être une première tentative de démocratie industrielle, de rapprochement entre le capital et le travail. C'est cette idée que relancera le Général de Gaulle à partir de 1958 avec la « participation ». Cependant, cette dernière sera cantonnée bien longtemps au domaine financier.

L'alternance politique de 1981 apportera des modifications profondes au Code du travail, les textes les plus connus étant les lois Auroux votées pendant l'année 1982. Ces textes ne furent pas remis en cause par la suite et depuis, le débat s'est centré sur l'emploi.

Cependant, la question se pose de savoir quelle est la pertinence d'un Droit créé pour les problématiques d'une période de croissance ?

Les lois Aubry de 1998 et 1999 ont souhaité elles aussi répondre à des aspirations de bien-être, en même temps que la lutte contre le chômage, mais ont-elles atteint leur but et quel bilan objectif peut-on en faire ?

La question est de savoir si ces lois étaient réellement pertinentes dans le contexte économique de la fin du XXe siècle.

En parallèle, depuis le début des années 90, le législateur réfléchit aux actions de développement et de gestion des compétences, ainsi qu'aux dispositifs qui permettraient au salarié d'être maintenu dans son emploi ou de pouvoir évoluer vers un autre emploi.

Les deux lois les plus marquantes dans ce sens sont :

- la loi sur la formation professionnelle continue tout au long de la vie du 7 mai 2004, qui met en place notamment le Droit Individuel à la Formation (DIF)
- la loi de « cohésion sociale » du 18 janvier 2005 qui a institué, à la charge des entreprises de plus de 300 salariés, une obligation de négociation tri-annuelle portant notamment « sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétence ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. »⁵

I.1.2.2 Le champ d'action du Droit du travail

La question est ici de déterminer quel est le périmètre d'action du Droit de travail. Quels types de problématiques couvre-t-il exactement et quelles sont les relations qui ne sont pas de son ressort ?

Dans l'entreprise, le droit du travail fixe les règles officielles établissant les rapports entre l'employeur et les salariés. Bien entendu, il constitue un minimum : beaucoup d'autres normes, notamment de comportement, toutes aussi importantes sont de mise, telles que par exemple la politesse, le savoir-vivre ou la courtoisie.

Mais la violation du Droit est sanctionnée par l'état.

⁵ Article L 320-2 du Code du Travail

Pour ce qui est du terme même de droit du travail ne s'agirait-il pas d'une appellation quelque peu usurpée? En effet, il ne s'applique pas à tous les travailleurs mais seulement aux salariés qui, comme leur nom l'indique, perçoivent un salaire dans le cadre de l'exécution bien définie et formalisée d'un contrat de travail. En signant celui-ci, les salariés se placent sous la subordination du chef d'entreprise, ou de son représentant, qui acquiert le droit, remarquable au pays de l'égalité, de leur « donner des ordres, d'en contrôler l'exécution, et de sanctionner disciplinairement les manquements ».

Si l'on reprend la définition de G. Lyon-Caen, le Droit du travail est « l'ensemble des règles juridiques applicables aux relations individuelles et collectives qui naissent entre les employeurs privés et ceux qui travaillent sous leur autorité, moyennant une rémunération appelée salaire ».

Sont donc exclus du Droit du travail subordonné les artisans, commerçants, professions libérales et autres travailleurs indépendants (environ 11% de la population active)⁶. Mais également, parce qu'ils sont couverts par un statut de droit public, les fonctionnaires de l'Etat (2 millions), territoriaux (1,5 million) et assimilés (980 000). Restent tout de même soumis au volumineux Code du travail français 16 millions de salariés dans le secteur privé.

Ainsi, nous ne traiterons dans ce mémoire que des relations qui relèvent du Droit du travail et plus particulièrement de l'évolution de ces relations à une époque du « tout-consommation ».

I.1.2.3 Le contrat de travail

Le lien de subordination

Le lien de subordination est à la base de toute relation contractuelle de travail. Sa définition en est la suivante⁷ : « le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné ».

Les nouvelles structures économiques et idéologiques ne sont pas sans influence sur le Droit du travail et le contrat de travail qui en découle. Les adaptations ne se font pas sans quelques difficultés et interrogations.

En effet, il est nécessaire pour comprendre cela d'avoir à l'esprit qu'il s'est construit entre 1946 et 1975 sur le modèle Renault-Billancourt : une forteresse ouvrière de plusieurs milliers de salariés, dans l'industrie lourde, où les syndicats bénéficient d'une solide tradition, particulièrement chez les ouvriers masculins les plus qualifiés.

Il est à noter que cet « ouvriérisme » qui est encore très présent dans les mentalités est en train de disparaître progressivement mais sûrement dans la réalité économique. En effet, en 2003, on dénombre en France plus d'employés que d'ouvriers : 33% de la population active, contre 11% en 1954 et les bastions syndicaux (mines, sidérurgie...) ont été les plus touchés par les restructurations. Le tertiaire, quant à lui, se développe régulièrement, et ce surtout dans les PME où il représente les deux tiers des salariés en 2004, et 80% des emplois créés depuis dix ans⁸.

⁶ JE Ray, op.cit

⁷ Ibidem

⁸ Ibidem

Parallèlement, il est à noter que plus de 53% des salariés français travaillent aujourd'hui dans des entreprises ou établissements de moins de cinquante personnes.

De plus, 76% de ces employés sont des femmes ce qui permet de comprendre plus facilement la difficulté à recruter des syndicats.

En effet, ces derniers ne sont guère présents dans les PME, et leur adhérent « type » des années 60, l'ouvrier d'industrie masculin qualifié, n'est pas véritablement le « portrait-robot » du salarié d'aujourd'hui qui est une jeune femme travaillant à temps partiel dans un magasin, parfois sous contrat à durée déterminée.

A ce sujet, nous pouvons relever que les deux tiers des embauches se font en effet chaque année par contrat « atypique » (durée déterminée ou travail temporaire).

Ainsi, le désarroi des syndicats est grand mais celui des DRH l'est également.

En effet, ils se retrouvent face à des syndicalistes qui sont bien peu représentatifs et qui n'optent pour le syndicalisme que pour des raisons très éloignées des raisons idéologiques pour la plupart d'entre eux.

En conséquence, le débat syndical est faussé et par là même il devient ni plus ni moins que stérile dans la plupart des sociétés.

Bien entendu, nous avons conscience que dans certaines entreprises le syndicalisme joue encore son rôle d'origine, mais ne sont-ce pas là des exceptions qui confirment la règle ?

Autre changement notable, depuis la moitié des années 70, le nombre de cadres a doublé ; l'arrivée massive de cette population de cadres a généré comme principal changement la substitution de la classique obligation de moyens par l'obligation de résultats ; ces salariés sont devenus de véritables « intrapreneurs ».

Il est à noter qu'un tiers de ces cadres paradoxalement n'encadrent personne (experts...) et que, étant donné qu'il s'agit principalement d'activités intellectuelles, ces dernières ne sont jamais considérées comme finies car elles sont par définition toujours « améliorables ».

L'ouvrier peut, quant à lui, invoquer le fait que ce qu'il a à faire est fini et ce dans le temps et dans l'espace qui lui étaient impartis. Le cadre, en ce qui le concerne, n'a nullement cette possibilité.

La croissance économique avait permis au Droit du travail d'avancer à un rythme régulier, la crise, elle, a amené le législateur à réagir en deux temps. Les lois Auroux (1982) ont parachevé le modèle Billancourt (plus de délégués, d'heures de délégation, de structures de représentation...) mais sans vraiment tenir compte de la profonde mutation en cours.

I.1.2.4 Les obligations de l'employeur inhérentes au contrat de travail⁹

L'employeur doit :

- Procurer le travail convenu et fournir les moyens nécessaires à son exécution
- Exécuter le contrat de travail de bonne foi (article L 120-4). L'employeur doit en effet permettre au salarié la meilleure exécution possible du contrat sans nuire à celui-ci.
- Payer régulièrement le salaire convenu.
- Respecter les dispositions du contrat de travail et celles des conventions collectives.
- Assurer l'adaptation du salarié à son poste de travail. L'employeur doit veiller au maintien de sa capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des

⁹ *Mémo social*, Liaisons Sociales, Editions Liaisons 2006

emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences (Article L.930-1 relatif à la formation professionnelle).

I.1.2.5 Les principales obligations du salarié

Elles sont les suivantes :

- Exécuter le travail
- Respecter le lien de subordination
- Obligation de loyauté

L'obligation de loyauté est inhérente au contrat de travail. Elle interdit au salarié tout agissement qui constituerait une concurrence à l'égard de son employeur pendant toute la durée du contrat de travail. Elle impose au salarié de ne pas commettre d'actes pouvant être pénalement sanctionnés. Elle s'accompagne d'une obligation de discrétion et de réserve : il est interdit pour le salarié de divulguer des informations à caractère secret ainsi que de critiquer ouvertement les décisions de son employeur.

Ce lien de subordination, caractéristique du travail salarié, peut amener beaucoup de questions dans nos entreprises modernes, mondiales et protéiformes. La subordination et l'obéissance ont perdu de leur envergure aujourd'hui dans le monde de l'entreprise.

Et ce pour plusieurs raisons :

- On demande de plus en plus aux salariés d'être autonomes et de savoir prendre des initiatives. C'est d'autant plus vrai chez les cadres qui sont toujours plus nombreux (terme d'« intrapreneur » voir supra). Ces nouveaux comportements attendus peuvent se révéler être en contradiction avec la subordination.

- Les structures des entreprises sont toujours plus complexes, organisées en mode projet, en mode matriciel, en mode réseaux. Le salarié a donc souvent plusieurs managers, ou tout du moins plusieurs personnes qui lui donnent des ordres ou des consignes. Auprès de qui se noue le lien de subordination ? Au travers de quelle personne se crée la relation du salarié à son entreprise ?

- Les managers d'aujourd'hui, « déresponsabilisés » par les nouvelles formes d'organisation et les TIC (voir infra), se sentent plus proches des salariés que de la Direction. Sont-ils donc en mesure d'assumer pleinement un rôle plein et entier de représentant de l'employeur ?

La profonde mutation tient principalement à l'incrémentation dans la relation salarié-entreprise des éléments immatériels. Les sociologues et autres penseurs sociaux réfléchissent depuis quelques décennies à ces éléments autres que strictement contractuels. Quels sont-ils et quelle est véritablement leur influence sur la relation salarié-entreprise ?

I.1.3 Les éléments immatériels de la relation salarié - entreprise

I.1.3.1 La culture d'entreprise

Nous aurions pu construire tout notre mémoire autour de la culture d'entreprise, notion qui nous attire par son côté impalpable, voire mystérieux. Que d'éléments à relever sur ce fil invisible qui relie les êtres entre eux et leur fait voir la même chose au même moment alors que leur carte du monde est parfois bien différente...

On parle de culture forte alors que rien ne permet de la mesurer directement, on mesure seulement ses conséquences ou ses effets. Comme si la culture était un vecteur puissant mais complexe à quantifier.

1) Définition et notion

Il s'agit dans un premier temps de définir ce que l'on entend par le vocable de « culture d'entreprise ».

Selon Olivier Meier¹⁰, il s'agit de l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation.

La culture d'entreprise correspond, selon Bournois (1996), à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Ainsi, la culture d'entreprise signifie dans cette acception qu'elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation.

Par là, nous pouvons dire, en accord avec Meier, que la culture d'entreprise est un phénomène collectif qui associe des individus au sein d'un même groupe social, en les unissant autour de valeurs et de normes partagées. La culture d'entreprise est donc, en d'autres termes, un univers, où les acteurs de l'entreprise peuvent communiquer et repérer ce qui les unit et percevoir ce qui les distingue des autres groupes d'acteurs. Ainsi, elle permet d'acquérir des éléments d'identification avec les membres qui la partagent et de manière connexe, des éléments de différenciation avec les membres partageant une autre culture. Elle est donc inclusive. Il y a ceux qui sont « dedans » (ceux qui font partie de la culture) à l'opposé de ceux qui sont « dehors » (ceux qui en sont exclus). Elle participe donc à la construction du sentiment d'appartenance du salarié.

Selon Thévenet¹¹, la culture d'entreprise est un « ensemble de références, partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. »

2) Culture d'entreprise et symboles

Les symboles partagés au sein d'un groupe permettent aux individus de se comprendre, de communiquer entre eux, et, bien entendu, d'échanger des informations au-delà des règles purement formelles.

Un symbole peut par exemple être concrétisé par un logo, une couleur, un slogan, une signature d'e-mail, un lieu emblématique. Ils participent au processus d'identification des salariés en provoquant des représentations mentales associées à des éléments caractéristiques de l'entreprise.

Les symboles, avec les croyances et les représentations, sont des éléments clés du processus d'identification à l'entreprise.

En conséquence la manipulation de ces symboles n'est pas anodine et elle est en général perçue comme un signe avant-coureur de changements forts en matière de styles et de systèmes de management.

¹⁰ O. Meier, *Management interculturel*, Dunod, 2006

¹¹ M. Thévenet, *La culture d'entreprise*, Collection Que sais-je ?, PUF, 2006

En effet, décider de modifier un symbole est souvent un acte lourd de sens qui n'est que la retranscription d'un changement d'orientation souhaité par les dirigeants de la société ; changement auquel les salariés peuvent adhérer ou au contraire être réfractaires.

Dans cette deuxième hypothèse, ils seront généralement conduits à quitter la société car la culture d'entreprise se doit d'emporter l'adhésion dans nos entreprises modernes. La personne quittera la société de son fait, le changement de culture étant trop difficile à appréhender pour elle, ou bien elle y sera amenée par ses dirigeants et ce par des moyens qui se devront de respecter le Droit du travail.

3) Culture et transmission

Les notions d'apprentissage et de transmission par la répétition et l'interaction sont également une des composantes de la culture d'entreprise.

Ainsi, à travers la culture va s'organiser la continuité du groupe lequel va converger vers les mêmes postulats et transmettre ces suppositions aux nouveaux membres de la société par le biais d'un « knowledge management ». Ce dernier est tacite dans la plupart des entreprises et formalisé dans celles qui ont pris conscience de l'intérêt de capitaliser sur les ressources internes.

La culture d'entreprise a ainsi comme particularité de ranimer autour de certaines pratiques le passé commun aux membres de l'entreprise et de le transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites, des cérémonies et autre valorisation de certains mythes.

4) Culture et cohérence interne

Une autre des caractéristiques de la culture d'entreprise est la cohérence interne.

En effet, la culture d'entreprise se présente généralement comme un système de valeurs et de règles, lequel est relativement structuré.

Il n'en demeure pas moins que la culture d'entreprise ne doit pas se voir comme un système autarcique et non susceptible de connaître des changements.

En effet, comme nous l'avons vu précédemment, la culture d'entreprise est avant tout une construction sociale qui évolue avec le temps et surtout qui résulte d'un processus de décisions et de réactions à des événements amenés ou vécus par la société et ses dirigeants.

Là encore, les choix des équipes dirigeantes sont loin d'être anodins et vides de sens. En effet, ils véhiculent tout un vécu qui a marqué les esprits et qui façonnent les réactions ou les actions de l'entreprise face aux évolutions du marché.

Naturellement, le rapport dialectique avec l'extérieur n'est pas totalement figé et les frontières de l'entreprise sont toujours perméables, ce qui est plutôt rassurant sinon nous serions en train de décrire le fonctionnement d'un système « totalitaire » !

Il n'en reste pas moins que la culture d'entreprise crée un processus d'identification et d'appartenance sociale qui va conditionner les perceptions et attitudes des acteurs vis-à-vis de l'extérieur.

Zoom sur Comment décrypter une culture d'entreprise

Nous nous proposons de présenter, dans cet encadré, une méthode permettant de décrypter une culture d'entreprise, à partir de critères observables dans les organisations étudiées.

Cette approche théorique nous semble nécessaire afin de mieux appréhender la relation salarié-entreprise et surtout son évolution.

Cette approche est extraite de l'ouvrage d'Olivier Meier, *Management interculturel*¹². La grille d'analyse culturelle est issue de différentes recherches basées sur des travaux relatifs à la culture d'entreprise, comprenant la définition des concepts clés et leur utilisation dans le cas de relations sociales (Berry, 1983) ou d'entreprise (Harrisson, 1972 ; Schein, 1985), des travaux sur la culture et les processus de changement organisationnel (Larçon, Reitter, 1979 ; Reitter, Ramanantsoa, 1985 ; Reitter, 1991 ; Brown, Starkey, 1994) ; et des recherches menées dans le domaine spécifique des fusions-acquisitions, portant sur l'intégration culturelle et managériale de l'entité acquise (Buono et al. 1985 ; Datta, 1991 Cartwright, Cooper, 1996).

Afin de décrypter la culture d'entreprise, il convient d'analyser les 11 items suivants :

- 1 L'histoire
- 2 Le métier
- 3 Les valeurs dominantes
- 4 Le référentiel en termes de développement
- 5 Le positionnement face à l'environnement
- 6 Les éléments d'identification et d'appartenance
- 7 Le type de structure
- 8 Le processus de décision
- 9 Le style de management et sources de pouvoir
- 10 La politique des Ressources Humaines
- 11 Le comportement et les attitudes

Pour Jacques¹³ (The changing culture of a factory – Dunod - 1951), « la culture d'une entreprise est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres ». « Elle comprend une vaste gamme de comportements : les méthodes de production, les spécialisations et les connaissances techniques, les attitudes à l'égard de la discipline et des sanctions, les coutumes et les habitudes des dirigeants, les objectifs généraux, le comportement en affaires, les méthodes de rémunération, les valeurs assignées aux différents types de travail, le fait de croire, ou non, en la démocratie et en la consultation paritaire et, enfin, les conventions et les tabous dont on est moins conscient. »

Plus récemment, Hofstede (Les différences culturelles dans le management - Editions d'Organisation - 1987) insiste sur l'impact prépondérant de la société d'appartenance. « La culture est par essence une programmation mentale collective. C'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, de notre région, de notre groupe, mais non avec ceux d'autres nations, d'autres régions ou d'autres groupes. »

Les éléments constitutifs de la culture d'entreprise ne sont pas toujours conscients pour les salariés, et, cependant, ils sont transmis aux nouveaux arrivants de manière formelle ou informelle pour permettre une bonne intégration.

La culture d'entreprise, en influençant les comportements, serait donc un moyen de faire agir les individus dans le sens de l'organisation.

Dans le cadre de notre sujet d'étude, les propos de Meier¹⁴ sur ce point nous paraissent particulièrement pertinents « La culture d'entreprise doit par conséquent se voir comme

¹² O. Meier, *Management interculturel*, Dunod, 2006

¹³ La culture d'entreprise – Introduction de Pierre Louart – Contributions de Jean-Pierre Le Goff, Yves-Frédéric Livian et Maurice Thévenet, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2003

¹⁴ O. Meier, *Management interculturel*, Op. cit.

un **facteur interne d'intégration** qui vise à fédérer et mobiliser des individus a priori différents autour d'objectifs communs, générateurs de performance économique ou sociale ». « Une culture d'entreprise forte et bien gérée peut donc améliorer la qualité du travail des salariés et leur adhésion à l'organisation ». La culture d'entreprise pourrait donc être vue, si tant est qu'elle puisse être maîtrisée, comme un vecteur d'adhésion à l'organisation.

Mais comment construire une culture d'entreprise en ce sens ? Selon Thévenet¹⁵, on ne peut pas changer une culture. Cela ne signifie pas qu'on ne puisse pas la faire évoluer, mais la culture comprenant de nombreux paramètres (certains appartenant au passé), il est peu probable que le résultat final, issu d'une tentative de processus de changement soit complètement conforme au résultat escompté.

En conséquence, on ne peut changer la culture complètement, rapidement, et de manière précise et spécifiée. L'entreprise, et en particulier son management, a néanmoins des moyens de l'influencer. Tout l'art du management consiste donc en leur identification et en leur maîtrise.

I.1.3.2 Le statut social

Dans notre étude concernant les éléments informels de la relation salarié-entreprise, il nous semble nécessaire de nous attacher à qualifier et à déterminer une autre notion qui a fait son apparition de manière relativement récente : le statut social.

Cette notion a toujours plus d'importance dans une société de « tous les possibles ». Le déterminisme social est beaucoup moins fort qu'au cours des siècles passés.

En effet, nous pouvons être issus d'une famille qui a un certain statut social, par exemple une famille d'ouvriers, et par la force de l'investissement scolaire dans un premier temps (rôle de l'école publique, bourses scolaires...) et professionnel par la suite il est possible pour la personne de changer de statut social, sorte de quête du Graal qui résulte donc de cette société des médias et du « just do it ».

Toute la difficulté résulte du fait que certains souhaitent ce changement de statut social mais ne se donnent pas les moyens de leur politique et rejettent l'effort pour opter pour la facilité.

1) Définitions de la notion

Du latin *statuere* (statuer), dérivé de *status* (état), *stare* (se tenir), le terme de statut signifie, selon Rogard¹⁶, « la règle établie pour la conduite d'une communauté, d'une association ou d'une société quelconque », par extension, le statut « recouvre l'ensemble des dispositifs législatifs ou réglementaires qui fixent la situation d'une catégorie particulière de travailleurs ».

Selon De Botton¹⁷, si dans son sens le plus restrictif le statut social évoque l'état civil et la situation professionnelle de la personne, dans une acception plus large, il se rapporte à « l'importance et la valeur qu'on peut avoir aux yeux du monde ».

Il est intéressant de relever l'analogie entre la sociologie et la psychologie qui ont aussi traduit par le même terme de statut le mot anglais *status*. Ce dernier a en effet une double signification. Il recouvre, d'une part, la position légale occupée par une personne,

¹⁵ M. Thévenet, *La culture d'entreprise*, Op. cit.

¹⁶ V. Rogard, in *Rôles et statuts*, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert – 2003

¹⁷ A. de Botton, *Du statut social*, Mercure de France, 2004

comme par exemple le maire d'un village ou le président d'un conseil d'administration, et, d'autre part, la notion de prestige (Rocheblave- Spenlé, 1969).

La position légale, le rang social sont alors le reflet d'une autre dimension qui n'est autre que celle de la position économique, de l'autorité reconnue, de l'« aura » conférée par la fonction ou attribuée par autrui... Le *status symbol* devient alors, si l'on suit la traduction littérale, la marque de standing et, par là, la preuve et la mise en évidence de la réussite.

Pour Linton (1945), à qui l'on doit avec Kardiner, la conceptualisation de la notion de statut au sens de position, de rang, « la façon dont un individu donné participe à la culture de sa société n'est pas (...) fortuite : ce sont la place qu'il occupe dans sa société et la façon dont il a été préparé à l'occuper qui la détermine principalement, et on peut même dire à peu près exclusivement »¹⁸.

Si l'on suit cette approche alors le statut peut être traduit comme étant « la place dans un système particulier qu'un certain individu occupe à un moment particulier ».

Dans cette acception l'individu du fait de son statut d'appartenance, se trouve alors dans l'obligation d'observer des droits et des devoirs, l'ensemble de ces derniers formant un système social.

Pour Linton, les statuts sont conditionnés par la société. Cette dernière, permet le repérage des positions respectives et souvent interdépendantes (l'élève et le professeur, le chef de service et le subordonné,...) des uns et des autres au sein de systèmes (l'école, l'entreprise) relativement autonomes.

L'aspect dynamique du statut, des obligations et attentes en termes de droits et devoirs est considéré par Linton comme recouvrant la notion de rôle.

En conséquence, pour Linton, le statut qui revêt un aspect statique, est donc bien premier par rapport au rôle.

Il est possible d'apporter un éclairage différent à cette notion de statut social : les rôles sociaux ne sont pas figés, et dans toute société, des statuts disparaissent tandis que d'autres sont revendiqués.

On peut relever que c'est précisément le cas de certaines fonctions et professions nouvelles qui ont un fort besoin de reconnaissance lequel se traduit dans un premier temps par le désir d'obtenir un statut le plus rapidement possible.

2) Evolution du statut social

Le statut social qui est très lié à la fonction est également très marqué par la/les cultures, et les ethnologues s'attachent à essayer à en identifier le lien avec les structures des sociétés. C'est d'ailleurs souvent lors des grandes crises ou révolution affectant les sociétés que les statuts sociaux subissent les plus grandes transformations.

Pour ce qui relève plus particulièrement du sujet qui nous intéresse, le Responsable des Ressources Humaines a son rôle à jouer en matière de statut.

Bien entendu, il gère l'individu de manière administrative mais également, et c'est là que son apport est bien plus passionnant, il gère la carrière de l'individu et son développement personnel. Ainsi, son rôle est prépondérant, à l'appui du manager, dans l'affectation d'un individu à telle ou telle fonction qui sous-entend un statut social bien particulier.

Son attention doit donc être toute particulière entre les susceptibilités des uns et des autres. Il se doit d'être particulièrement bien informé et attentif à toutes ces questions qui sont loin d'être neutres comme chacun sait. Tel individu aura un besoin de reconnaissance qui passera par l'obtention d'une fonction lui permettant d'accéder à un statut social dont il s'estime légitime. Mais parfois cette légitimité peut être remise en

¹⁸ In V. Rogard, *Rôles et statuts*, Op.Cit.

cause par une personne relevant de ce statut social qui peut s'estimer blessée voire humiliée d'être rejointe dans sa « caste » par un nouvel arrivant à qui il dénie toute légitimité. Le statut social est en effet source de reconnaissance et catalyseur d'estime de soi s'il est bien utilisé ; il est source de frustration, voire de honte pour la personne concernée s'il est utilisé d'une manière qu'il ressent comme une injustice, notamment par rapport à ses collègues qui constituent en général la première référence à laquelle les salariés se comparent.

Ainsi, le Responsable des Ressources Humaines détient un pouvoir et une influence sur la justice organisationnelle qui doit le préoccuper grandement s'il ne veut pas passer à côté des desiderata de ses équipes.

I.1.3.3 L'identité au travail¹⁹

1) Introduction à la notion et définitions

L'identité au travail trouve tout son sens de nos jours à la lumière des drames personnels et familiaux afférents au phénomène du chômage.

En effet, il devient évident que le travail est une manière de se définir soi-même mais également de se faire reconnaître dans l'acte même de production par ses collègues et collaborateurs.

L'identité de l'individu moderne est plurielle. Il peut être à la fois citoyen, époux ou épouse, père ou mère de famille, ingénieur informaticien dans une grande entreprise et joueur/joueuse de tennis classé(e).

Cependant, il est à noter que la notion d'identité renvoie d'abord à la formation du psychisme affectif et cognitif de l'enfant. A ce sujet, dès les années 20, Jean Piaget et Henri Wallon ont étudié les étapes du développement de la pensée chez l'enfant, qui passerait par toute une série de recompositions perceptives pour atteindre une capacité de raisonnement logique avec l' « âge de raison ».

Eric Erikson, psychiatre et psychanalyste américain, est l'un des premiers à s'être véritablement intéressé au concept d'identité au sens social du terme dans les années 1950. Ses travaux sur les crises de l'adolescence l'ont amené à conclure que la construction de l'identité chez l'adolescent, mais aussi chez l'adulte, passe par des crises identitaires lors de passages, au cours de la vie, à des milieux sociaux plus complexes : il peut s'agir de la transition vers la vie de couple, de l'entrée dans la vie active, de la naissance du premier enfant. Ce serait donc aussi un processus social.

Pour Mead, qui étudia le concept de « Soi » (donc de l'identité) dans les années 60, l'individu est un « vaste système d'interactions internes » intégré dans un environnement social lui-même imbriqué dans un contexte historique donné. Les trois éléments individu/société/histoire, doivent être considérés conjointement dans l'analyse²⁰.

Dans *L'invention de soi*, Kaufmann reconnaît que la notion d'identité est difficile à définir et à cerner, elle résulterait du « domaine de la représentation et s'articulerait autour du sentiment de soi ». Il insiste en particulier sur la difficulté à déterminer la part subjectivité/objectivité dans la définition du concept. Selon ce sociologue, le social est la matière première à partir de laquelle l'individu va construire son identité. « L'identité est une invention permanente qui se forge à partir du matériau non inventé ».

Mais attention, « les identités sont, non un produit du social, mais à l'inverse ce par quoi le social est travaillé ». **C'est-à-dire que ce n'est pas la société qui construit l'individu, mais bien l'individu qui se construit lui-même à partir de briques de base**

¹⁹R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2003

²⁰JC Kaufmann, *L'invention de soi*, Armand Colin, 2004

(la société, son travail, sa famille, son histoire...) issues du social. L'individu moderne a donc la lourde charge de se construire lui-même, au travers des soi possibles...

Kaufmann définit en particulier la notion d'« identité biographique », selon laquelle l'individu se construit par rapport à sa propre histoire et cherche à donner un sens global à sa vie, à « s'unifier en partie autour de sa trajectoire de vie ».

Ceci nous semble intéressant à relever dans le cadre de notre recherche : l'individu au travail, au sein de son entreprise, va se construire en partie, en cherchant à donner, de manière consciente ou inconsciente, un sens global à sa vie.

Si des éléments de l'entreprise lui suggèrent une certaine forme de retrait (ambiance de travail, management, culture, etc.), il se construira différemment et la qualité de la relation salarié-entreprise s'en trouvera affectée.

On ne peut aborder le sujet de l'identité au travail, sans évoquer les travaux de Sainsaulieu, dont l'ouvrage *L'identité au travail*, qu'il publie en 1976 à l'issue de près de 10 ans de recherche, fait référence en la matière.

Définition de l'identité selon Sainsaulieu²¹ :

« L'identité, la conscience d'être tout à la fois soi-même dans le temps et l'espace, mais aussi suffisamment différent des autres pour définir une histoire personnelle, résulte donc d'une histoire porteuse de relations plus ou moins conflictuelles et de leçons de l'expérience que l'individu peut tirer de sa présence dans toute une série de scènes sociales.

Or le travail, et particulièrement celui qui se réalise dans les grandes organisations économiques en perpétuelles transformations techniques, commerciales et structurelles, apparaît comme une source inépuisable de relations obligées et choisies, où s'affirment le pouvoir et la coopération, mais aussi la reconnaissance et l'estime, les projets d'avenir et la valorisation des actions passées. Une approche que l'on pourrait qualifier de socio-psychologique s'est ainsi imposée à notre époque d'individualisme rationnel, pour comprendre comment des individus au travail peuvent construire du sens par leurs activités et leurs relations, obtenir la reconnaissance de leurs identités personnelles et collectives et élaborer une culture commune. »

Ainsi donc, pour les sociologues dans leur ensemble la formation des identités collectives ne découle pas uniquement de l'expérience au travail.

Les salariés adultes pratiquent au travail les valeurs, les croyances et les comportements normatifs qu'ils ont acquis au préalable au sein de leur famille, de l'école, de leur religion. La « socialisation secondaire » des adultes serait plus le fruit de la consommation des objets, des médias, voire de l'activité politique et citoyenne, qu'à leur expérience spécifique des rapports professionnels. L'identité serait donc un tout indivisible.

2) Identité au travail : conscience de soi ou regard des autres²² ?

La difficulté de cette question tient au fait que, de nos jours, la personnalité ne se définit plus seulement par des attributs collectifs comme autrefois, au début de la société industrielle, époque à laquelle on était marqué par la famille, le métier et la classe sociale²³.

"Sommes-nous en accord avec nous-même, ou nous sommes-nous travestis pour plaire...?"²⁴

²¹ R. Sainsaulieu, in *L'identité au travail, Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2003

²² R. Sainsaulieu, in *L'identité au travail, Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2003

²³ Ibid.

²⁴ Selon Eric Erickson, source : www.dicopsy.com

Bien que le regard des autres soit essentiel, il ne suffit pas de nos jours d'être reconnu ou classé par les autres. Les salariés d'aujourd'hui exigent également que cette expérience de rapport à l'autre les renvoie également à une expérience personnelle de rapport à soi-même.

La reconnaissance suppose un cheminement personnel de l'esprit, de la conscience de soi et du monde, de l'intelligence de ses actes et de leurs conséquences.

Ainsi, la question de l'identité suppose que l'individu puisse, au travers de ses rapports aux autres, et à l'aide d'un champ des possibles, reconstruire du sens pour lui-même et puisse par là concevoir une logique subjective de son expérience.

Dans un monde complexe où les possibles s'offrent à tous, la construction de soi au travail peut représenter une charge pour l'individu. Elle nécessite de posséder un minimum d'estime de soi que l'entreprise devra veiller, au travers de ses managers, à alimenter ou moins à ne pas anéantir.

Ainsi, sous cette acception, la conscience de soi au travail, l'identité au travail est un ressenti bien plus qu'une situation de fait.

Un ressenti qui se crée donc dans la perception de l'individu de sa situation et du lien social qu'il établit avec les autres.

I.1.3.5 Le lien social

1) Bref historique²⁵

« L'invention » de l'entreprise correspond à une rupture déterminante d'un point de vue sociologique.

Nous pouvons dater l'émergence de la notion d'entreprise, en France, vers le XVe siècle. Cette notion d'entreprise est loin d'être un épiphénomène et elle s'est imposée progressivement dans la remise en cause d'ordres sociaux qui se reproduisaient depuis des siècles à l'identique sous la férule des corporations de métiers.

Pour Segrestin (1996) entreprendre c'est « mobiliser des moyens pour d'autres fins et selon d'autres voies que celles qui ont été tracées par la société. »

En conséquence, cette émergence n'a pu se faire sans la déstabilisation de l'ordre social et ce de manière durable et profonde. En effet, les révolutions industrielles du XIXe siècle, notamment pas l'apparition d'une classe prolétaire, ont remis en cause les modes de vie bourgeois.

Précisons que si les entreprises ont participé à la production de l'ordre social, ce n'est pas dans un but philanthropique mais bien dans un but de production et d'augmentation du profit.

En réalité, pour en revenir à la genèse de l'ordre social que nous connaissons, nous devons remonter au XVIIIe siècle. Il s'agit d'une période où les hommes d'affaires, les bourgeois, les entrepreneurs se sont libérés de leurs contraintes afin de chercher fortune. De ce fait, la société est entrée dans une phase d'appât du gain et de recherche rationnelle du profit qui ont modifié en profondeur la société et donc la « question sociale ».

2) Le lien social et l'entreprise

Il peut se définir comme l'ensemble des relations unissant les individus qui forment une collectivité humaine. Est admise depuis longtemps la thèse selon laquelle l'entreprise constitue, avec la famille et l'école, un foyer de socialisation déterminant. Les liens sociaux favorisent la construction de l'identité sociale.

²⁵ M. Lallement, in *Les formes du lien social dans les organisations économiques, Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2003

Le lien social étant au coeur de la sociologie, de nombreux sociologues ont exploré cette notion.

Parmi les plus célèbres, nous avons souhaité mentionner :

- Durkheim, considéré comme un des pères de la sociologie française. A la fin du XIX^{ème} siècle, Durkheim confère à la division du travail un rôle particulièrement important dans le maintien du lien social. Dans *De la division du travail social* (1893), il fait la distinction entre, d'une part, les sociétés traditionnelles (archaïques) à solidarité « mécanique » caractérisée par une conscience collective forte, des croyances communes et un droit répressif dominant et, d'autre part, la société moderne à solidarité « organique » caractérisée par un affaiblissement de la conscience collective et un droit restitutif, bien moins répressif. Dans ce dernier type de société, moins communautaire que les sociétés archaïques, la cohésion sociale est plus difficile à maintenir par manque de solidarité entre ses membres. La fonction de la division du travail est alors sociale car elle intègre les individus au sein de la société globale. Les individus sont amenés à échanger entre eux de par la complémentarité de leurs fonctions. Leur rôle les différencie socialement, mais les processus globaux créent du lien entre les individus et avec l'organisation.

- Au début de sa carrière de sociologue, Touraine a étudié le mouvement ouvrier (1966); il associe alors socialisation au et par le travail avec conscience ouvrière et participation critique. Après mai 1968 Touraine s'est penché sur les mouvements sociaux et suivant quelles conditions une conscience de classe se forme dans le mouvement ouvrier. Dans ses recherches les plus récentes, on peut observer un retour à l'acteur. Dans une société post-moderne de l'économie globale, mondialisée et individualiste, l'individu tente de se construire comme le sujet de sa propre vie. Dans son ouvrage *La Recherche de soi*, co-écrit récemment avec Khosrokhavar, il développe la thèse selon laquelle l'individu moderne se tourne vers lui-même pour se construire, et l'action collective prend forme dans des mouvements de nature plus culturelle (exemple : la place des minorités) que sociale. On constate alors, chez Touraine, le retour du sujet au tout premier rang.

- Enfin, Crozier, quant à lui, a conceptualisé dans son ouvrage *L'acteur et le système*²⁶, écrit en collaboration avec Friedberg, sa vision du lien social en organisation.

Au sein d'une organisation, qui est un « construit » et n'est donc pas naturelle, les individus disposent d'une liberté d'acteur et d'une certaine marge de manoeuvre. Elle est donc le lieu de jeux de pouvoir et de stratégies d'acteurs. «Une organisation est un ensemble de rapports humains, donc de rapports de pouvoir dont l'agencement pose des problèmes spécifiques qu'on peut et qu'on doit analyser à leur propre titre »²⁷. Il n'y aurait pas d'organisation humaine sans relations de pouvoir. Crozier et Friedberg préconisent l'analyse stratégique afin de comprendre pour agir. Il s'agit d'analyser les relations de pouvoir liant les acteurs afin de comprendre les éléments régulant le système global. Lorsque les intérêts des acteurs sont bien compris, l'organisation doit savoir contribuer au développement des hommes, en particulier en les aidant à développer des capacités nouvelles, à trouver des ressources et à détecter des opportunités nouvelles, dans le contexte des relations de pouvoir où ils se situent.

3) Les conséquences de la modernisation au niveau du concept de lien social

La question du lien social a été largement étudiée ces dernières années afin de comprendre l'influence de l'ère post-taylorienne en termes d'organisation du travail.

Il est à noter que la modernisation n'aurait pas entraîné la disparition complète du taylorisme.

Certes, il y a bien eu des transformations notables en termes de responsabilisation, d'enrichissement des tâches et de participation à l'activité de l'entreprise, mais

²⁶ M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, 2004 (1^{ère} édition 1977)

²⁷ Ibidem

globalement la subordination reste de mise et le respect des procédures reste encore très prégnant dans la plupart des organisations (en particulier les entreprises de grande taille).

De plus, le participatif et l'individualisme affaiblissent de facto le collectif, ce qui représente un danger pour les entreprises modernes : les réussites sont souvent le fruit d'un travail collectif, voire d'un savoir partagé, qu'il faut savoir créer, entretenir et développer.

Pourtant les promoteurs des nouvelles formes d'organisation du travail post-taylorienne sont nombreux. A suivre les promoteurs d'un tel modèle, une des vertus de cette nouvelle organisation du travail, réputée efficace sur le plan économique mais aussi social, serait donc de « loger la production du lien social au cœur même de l'acte productif ». Si nous prenons l'exemple de l'enquête menée par Thuderoz²⁸ en 1995 auprès de différents sites industriels métallurgiques et sidérurgiques, ses conclusions vont dans ce sens.

Selon Thuderoz, les formes communautaires archaïques seraient remplacées par une appartenance productive qui serait symbolisée par le produit, la technologie et la qualité. Thuderoz souligne de surcroît l'existence de fortes aspirations à la promotion individuelle en même temps qu'un accroissement de la coopération dans le travail.

Peut-on parler pour autant d'un « individualisme coopératif au sein de l'entreprise » ?

4) Le lien à l'organisation dans l'entreprise contemporaine

D'une façon générale²⁹, la configuration de l'entreprise sociale moderne peut être décrite selon le principe de cercles concentriques, tel qu'il est décrit, dès 1984, par Atkinson.

Le centre est formé des salariés que l'on peut qualifier de « personnel de l'entreprise ». Ce sont ces salariés que l'entreprise va chercher à fidéliser. Gérés avec une attention particulière, ces salariés vont avoir le plus souvent l'opportunité de pratiquer une mobilité fonctionnelle, voire hiérarchique pour les meilleurs, au sein de l'entreprise.

Les dirigeants vont attendre de ces salariés un véritable engagement, une participation active. Ils vont attendre d'eux qu'ils adhèrent à l'organisation, et qu'ils partagent avec la direction les objectifs de l'entreprise et surtout sa stratégie.

Autour de ce centre est organisée une première couronne composée du personnel qui, aux yeux des dirigeants, n'a pas le même intérêt stratégique. Cette zone périphérique est une zone d'emplois secondaires au regard de ceux du centre. Cette première couronne peut être unique ou, au contraire, subdivisée en plusieurs couronnes correspondant à diverses zones d'emploi, elles-mêmes de plus en plus secondaires.

Plus la couronne est éloignée du centre, et plus l'intérêt stratégique du personnel composant la couronne est faible.

Les personnels du premier périphérique peuvent, tout en étant salarié en contrat à durée indéterminée, représenter plus un segment de l'entreprise que l'entreprise dans son ensemble. Ils ne font pas partie du « cœur de métier » de l'entreprise, et dès lors leur avenir professionnel est lié à l'évolution de ce segment, que ce dernier soit constitué sur la base d'une compétence professionnelle (par exemple une branche d'activité) ou sur la base d'une assiette territoriale.

Dans l'hypothèse de difficultés sérieuses de ce segment (branche, établissement, service, filiale, etc.), l'entreprise remettra ces salariés sur le marché du travail, s'assurant ainsi une certaine flexibilité dans la gestion de ses Ressources Humaines.

Certains salariés de ce premier périphérique peuvent, bien entendu, éventuellement changer de segment, passer d'une entité à l'autre, mais suivant une logique de marché

²⁸ In M. Lallement, Op. Cit.

²⁹ B. Galambaud, *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise – Le social désemparé*, ESF Editeur, 1994

interne du travail, logique bien différente de la logique gestionnaire d'une entreprise cherchant à maîtriser et optimiser l'utilisation de ses ressources.

Par marché interne du travail, nous entendons ici un marché, c'est-à-dire un espace, circonscrit à l'entreprise, où se rencontrent l'offre et la demande.

Les demandeurs d'emploi sont les salariés de l'entreprise désireux ou contraints de changer de segment (service, direction ou établissement) et les offreurs sont les managers des segments ayant des postes à pourvoir.

Ce marché interne du travail est souvent matérialisé dans l'entreprise par l'existence d'une « bourse de l'emploi ». La décision n'est alors pas l'œuvre de la « main invisible » du gestionnaire, elle n'est que l'œuvre d'une rencontre sur un marché. Certes, on peut toujours penser que le niveau d'optimisation obtenu par la « main invisible » du marché vaut bien celui obtenu par la gestion. Il n'en reste pas moins que marché et gestion ne peuvent être confondus. Une « bourse de l'emploi » n'est pas comparable à un « comité de carrière ». Une « bourse de l'emploi » n'est qu'un moyen d'organisation du marché. Un « comité de carrière » est un dispositif au sein d'un processus de décision visant explicitement à une recherche d'optimisation de la ressource gérée.

Un comité de carrière représenterait donc un véritable outil de gestion. Néanmoins, la bourse de l'emploi est un outil qui permet de responsabiliser le salarié par rapport à son devenir professionnel. Vu sous l'angle de l'implication, on peut faire l'hypothèse qu'un salarié sera plus motivé et impliqué dans son nouveau rôle s'il a fait lui-même l'effort de le définir par rapport à ses objectifs personnels et de prendre la peine de le chercher sur le marché interne, que si son rôle lui est imposé par une décision de gestion.

Le dernier périphérique est constitué des stagiaires, prestataires et intérimaires qui sont la variable d'ajustement par excellence. En fonction de l'entreprise et de son mode de gestion du personnel, ainsi que des métiers concernés, ces personnels « précaires » peuvent être l'objet de mépris généralisé et développer un lien social très faible avec l'entreprise, soit au contraire bénéficier d'une sorte de période d'essai particulière, et dans ce dernier cas ce sont eux qui feraient preuve de la plus forte implication dans l'objectif de se faire intégrer dans le personnel « cœur de l'entreprise » (au centre).

Les dirigeants de l'entreprise contemporaine que nous avons décrite, avec son centre et ses périphériques, ont aujourd'hui plus de difficulté à solliciter et obtenir du personnel un engagement, une implication à l'égal de ce qu'ils pouvaient précédemment demander. Un salarié qui n'appartient plus qu'à un segment de l'entreprise ne peut, au mieux, s'engager que pour la bonne marche de ce segment, son métier, sa compétence, son univers d'appartenance. Cette nouvelle configuration, cette nouvelle géographie sociale a pour effet d'affaiblir, de fragiliser, le lien.

Les préceptes clé du management voudraient une vision communautaire de l'entreprise rassemblée autour de ses valeurs, de sa mission, de ses buts. Mais comment faire naître un sentiment partagé entre les salariés du centre et ceux des périphériques, notamment des périphériques les plus éloignés ?

Des valeurs communes, des objectifs communs impliquent une entreprise commune, une vision commune, voire un destin commun ; bref, une communauté.

Mais ceci, la nouvelle configuration de l'entreprise le permet difficilement...

I.2 : Les facteurs de l'évolution de la relation salariés - entreprise

Aborder la question de l'évolution des relations entre salariés et entreprises nécessite une double approche : l'analyse doit porter sur l'évolution des entreprises elles-mêmes depuis les trente dernières années, de nombreux changements ont affecté l'économie française depuis les années de crise (1970) et ces changements ont eu un impact sur la façon dont les entreprises ont géré leur activité. En effet, ces dernières ont ainsi dû s'adapter à un nouvel environnement économique en faisant évoluer leur organisation. Par ailleurs, ces changements ont induit de nouvelles façons de travailler.

Ils doivent cependant être analysés à la lumière d'une évolution moins visible, au niveau macro sociétal, de la façon de penser sa relation au travail, dans le cadre plus vaste de la vie de l'individu sous tous ses aspects, c'est-à-dire vie publique et vie privée, vie professionnelle et vie personnelle.

Les croyances et les perceptions des salariés par rapport à leur travail vont constituer le socle sur lequel naîtra leur comportement dans l'organisation. Pour comprendre ces nouveaux comportements, abordés en partie 1.3, il nous faut donc analyser les facteurs qui vont modifier ces croyances et perceptions du travail.

Nous étudierons donc dans un premier temps les facteurs de cette évolution au niveau de l'entreprise puis dans un second temps les facteurs de cette évolution au niveau des salariés.

I.2.1 Les facteurs de l'évolution du côté de l'entreprise

I.2.1.1 L'accélération de la mondialisation : contraintes coûts et concurrence

1) Croissance ininterrompue du commerce interplanétaire et de la concurrence

Le commerce mondial a été multiplié par 1,5 depuis 2000³⁰. Les pays industrialisés conservent leur primauté dans le volume des échanges aux côtés des ex-dragons asiatiques (Corée du Sud, Taiwan, etc.). Le grand changement vient toutefois de la montée en puissance des grandes économies du tiers-monde : Inde, Chine, Brésil. Ces grands marchés bénéficient depuis quelques années de l'action conjuguée de quatre facteurs : la libéralisation du commerce (surtout avec la Chine et l'Inde), la libéralisation des échanges (via une baisse des droits de douane de part et d'autre, promue au sein du GATT et de l'OMC), l'accroissement des investissements directs étrangers, et l'impact des nouvelles technologies.

Ces conditions créent aujourd'hui sur de nombreux marchés de vastes réservoirs de main d'œuvre et un tissu économique capable de rivaliser avec les industries traditionnelles des pays développés à une échelle encore plus importante.

2) La généralisation d'un modèle de spécialisation selon un pivot technologique

Les entreprises confrontées à la concurrence mondiale ont mis en place des politiques de réduction des coûts. Dans une optique de spécialisation économique Ricardienne (in *Principes de l'économie politiques et de l'impôt*, 1817), les nouveaux pays industrialisés reprennent le rôle « d'atelier » occupé par les ex-dragons asiatiques. Un grand nombre d'entreprises d'économies développées ont l'opportunité d'y délocaliser la production à

³⁰ Statistiques de l'Organisation Mondiale du Commerce : www.wto.org/indexfr.htm

faible valeur ajoutée de leurs produits, pour bénéficier d'une main d'œuvre à bas coût et améliorer leur compétitivité-prix ou leur rentabilité. Les entreprises des pays développés conservent sur leur marché national, dans la mesure du possible, les activités dites à forte valeur ajoutée intellectuelle ou technique.

Ce modèle n'a pas épargné la France où de nombreuses industries traditionnelles se sont réorganisées autour d'activités de finition et de marketing, au détriment des activités de production et d'assemblage, lorsqu'il n'était pas possible de se réorienter sur de nouveaux métiers (ex. dans l'industrie textile en France, où le textile technique a bien résisté au mouvement de délocalisation et a continué à se renouveler par le biais de la recherche versus le textile de l'habillement au sein duquel les marges ont été réduites et qui s'est « spécialisé » dans la construction de marques s'appuyant sur une production à bas coût dans les pays en voie de développement).

3) Une remontée des filières plus rapide qui entraîne de plus grands déséquilibres

On assiste à une remontée des filières (via la substitution des importations par la création de filières locales compétitives) en Chine, en Inde et au Brésil, à l'instar de ce qu'ont pu connaître certains pays tels que la Corée du Sud, Taïwan, la Thaïlande, etc., sur la période 1985-2000. A ceci près, que le processus est plus rapide, en raison du renouvellement technologique, de la déréglementation du fret aérien et naval, et de l'impact des TIC.

Ce processus entraîne, par ailleurs, de plus grands déséquilibres, comparé à la situation vécue avec les dragons asiatiques. Le développement des marchés intérieurs indiens et chinois implique des besoins industriels à la hauteur du gigantisme de ces pays, entraînant des pressions très fortes sur les marchés de matières premières (ex : évolution du cours de l'acier depuis 2000 en fonction de la demande chinoise), d'où de nouveaux déséquilibres dans l'approvisionnement à moindre coût recherché par les entreprises européennes.

4) Les entreprises internationales deviennent des multinationales

Au sein des grandes entreprises françaises, deux phénomènes ont imposé depuis les dix dernières années le modèle de la multinationale affranchie des contraintes du marché domestique historique.

L'internationalisation toujours plus poussée, qui abolissait déjà les frontières nationales, s'est accompagnée d'une montée en puissance des politiques de défiscalisation dans le but d'améliorer la compétitivité financière des entreprises. Les holdings des grands groupes français sont maintenant installées aux Pays-Bas, au Luxembourg, ou en Belgique, où la fiscalité des entreprises est plus attractive.

Ces sociétés, qui disposent d'une surface financière très élevée, vont d'autant plus être à même d'étaler les risques liés aux fluctuations de leur activité sur plusieurs régions ou sur plusieurs marchés.

5) Des ajustements néanmoins difficiles : la persistance du chômage

De plus, après avoir connu les conséquences néfastes de deux chocs pétroliers, la France fait face depuis quelques années à un contexte de concurrence accrue qui l'oblige à abandonner des activités trop exposées, pour se recentrer sur de nouvelles activités moins concurrencées, avec de plus forts avantages compétitifs, selon un processus s'apparentant à la destruction créatrice théorisée par Schumpeter.

Ces ajustements dans certaines branches traditionnelles (industrie textile, extraction des métaux, ...) se traduisent par des licenciements massifs, des départs anticipés à la retraite, en corrélation bien souvent avec des délocalisations.

I.2.1.2 En amont la pression des actionnaires

1) Montée en puissance des logiques financières

On constate aujourd'hui, la montée en puissance des logiques financières, au détriment des logiques sociales ou industrielles. Fondées sur la maximisation de la rentabilité à court terme, elles sont mises en œuvre à travers des politiques de réduction de coûts. Les démarches de *cost-cutting* se sont attachées à optimiser le facteur humain (diminution des effectifs et donc de la masse salariale) ainsi que celui des stocks (les méthodes des flux tendus ayant pris le dessus sur la gestion traditionnelle de stock de réserves).

Selon une répercussion en cascade, on peut relever que l'ensemble des entreprises, PME et PMI incluses, ont davantage intériorisé des modèles de rationalisation financière conduisant à une plus stricte allocation des ressources, en relation directe avec des indicateurs de rentabilité.

2) Une répercussion directe sur le fonctionnement des entreprises

En contrepartie, ces deux types de réduction ont diminué considérablement la marge de manœuvre du personnel face aux aléas de la production.

Dans une enquête citée par Poltier en 2004 dans « Travail et Fragilisation », 23% des salariés estiment ne pas avoir le temps de réaliser correctement leur travail, et 27% estiment ne pas en avoir les moyens (Cézart, Dussert, Gollac, 1992).

Ce phénomène est également souligné par la sociologue, psychologue Nicole Aubert qui note qu'en utilisant l'instantanéité induite par les nouvelles technologies, la logique du marché (maximisation de la rentabilité à court terme), a imposé sa temporalité propre, conduisant à l'avènement d'une urgence généralisée...

C'est désormais, semble t'il, en gagnant du temps que l'on gagne de nouveaux marchés³¹.

I.2.1.3 En aval la pression des clients

1) La satisfaction des besoins du client

Le passage d'une logique de l'offre fordienne à une logique de la demande, pilotée par le client, va dans le sens d'un ajustement toujours plus étroit aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande, et tend à supprimer les intermédiaires entre l'entreprise productrice et les clients.

2) Le service client 24h/24h

Une organisation nouvelle qui tend à être pilotée par l'aval, et dont le référentiel temporel est souvent celui de l'urgence.

Selon la même enquête citée par Poltier, 50% des salariés seraient aujourd'hui soumis à des demandes qui exigent une réponse immédiate, tandis que 48% d'entre eux devraient abandonner une tâche pour une autre non prévue au cours d'une journée planifiée.

Pour Aubert, l'entreprise joue aujourd'hui « sur la capacité d'accélérer ou de ralentir les cycles du produit et du profit par rapport à la temporalité des autres firmes, réseaux ou procédés et sur le travail juste à temps ».

³¹ N. Aubert, *Le culte de l'urgence*, Edition Flammarion, 2004

Enfin, à cette flexibilité temporelle, dans certains cas, s'ajoute une flexibilité géographique car il faut désormais suivre les clients là où ils se situent.

I.2.1.4 Au sein de l'entreprise, de nouvelles contraintes spécifiques pour les salariés

1) L'optimisation de la chaîne de valeur

La production se fait à flux tendus dans le but d'éradiquer des niveaux de stocks qui représentent un coût d'immobilisation de capital.

Depuis plusieurs années, les pratiques mises en place chez Toyota par l'ingénieur Taiichi Ohno ont été déployées en France. Elles ont été systématisées via les méthodes de « lean distribution » ou distribution allégée, qui consistent à supprimer toutes les tâches inutiles le long de la chaîne de valeur, depuis la réception jusqu'à l'expédition. L'impact des TIC n'est pas neutre. Dans la majorité des cas, les nouvelles technologies permettent aux clients de s'informer sur les niveaux de stock et par conséquent sur la disponibilité des produits. En outre, dans des cas croissants, les nouvelles technologies permettent de personnaliser la production des biens selon les désirs du client

A ce sujet, on peut relever l'exemple du secteur de l'automobile, secteur dans lequel les bons de commande et leurs descriptions multicritères sont répercutés via Internet aux chaînes de production en amont, ce qui permet au client d'être informé sur l'état de la production.

Avec l'utilisation des TIC, on assiste donc à un renversement des rôles car c'est la demande qui tend de plus en plus à piloter la production.

2) Le nouveau management dans l'entreprise allégée

A la différence de l'organisation pyramidale, hiérarchique, des années 60, les entreprises ont adopté depuis plusieurs années des organigrammes plats.

La notion de responsabilité y est renforcée car elle est désormais diluée horizontalement. Les salariés doivent donc s'adapter pour atteindre les objectifs, réagir dans un environnement plus incertain impliquant toujours plus de paramètres dans la prise de décision.

L'organisation même de l'entreprise moderne tend donc de plus en plus à reposer sur la **flexibilité**.

3) L'entreprise sur le modèle « Microsoft » : une flexibilité relayée, et catalysée par les TIC

De plus, au niveau individuel, le poste de travail virtuel s'enrichit de l'utilisation des nouveaux outils de communication et de calcul.

- La gestion en tâche multi-projets
- Le contrôle de l'activité en vertu des exigences de la clientèle et des impératifs de rentabilité

Si l'on constate une accélération de la mondialisation, une montée en puissance des logiques financières, un effort de flexibilité et de nouvelles contraintes pour les salariés, l'impact qui en découle est à nuancer.

Attachons-nous désormais à identifier quels peuvent être les facteurs de cette évolution du côté des salariés.

I.2.2 Les facteurs du côté des salariés

Les bouleversements induits par le nouvel environnement économique ne vont pas se limiter à l'entreprise. Ils vont également avoir des conséquences sur les salariés dans leur manière de vivre leur travail et de le penser. Nous considérons ici les croyances et les perceptions des salariés relatives à leur vie professionnelle, sur lesquelles se baseront leurs comportements au sein de l'entreprise, et par là, leur implication au sein de l'organisation. Ces croyances et perceptions, nous les avons relevées telles qu'elles ont pu apparaître au cours d'enquêtes menées par la sociologie d'entreprise, à travers nos différentes lectures.

Cette partie s'attachera donc à commenter les différents facteurs qui, au niveau du salarié, vont forger ses perceptions et croyances.

1.2.2.1 Le facteur générationnel

Il existe tout d'abord un facteur générationnel évident, agissant au niveau macro-sociétal. Ici, l'appartenance à une génération va conditionner le salarié dans un univers de représentations et de croyances propres.

Landier, Directeur de la lettre « Management Social » et spécialiste de la question syndicale distingue trois types de génération³² pour caractériser cette évolution dans la relation salarié-entreprise.

1. La Génération des « Compagnons de la Libération ».
2. La Génération du Baby-boom.
3. La Génération « X » ou génération de « la galère ».

A la lecture de ces trois descriptifs de générations, il nous a semblé opportun d'en créer un quatrième que nous appellerons « la Génération des TIC et/ou la Génération des 35 heures ».

1) La Génération des « Compagnons de la Libération »

Les personnes qui constituent cette génération sont nées dans les années 20-30 et elles ont vécu des événements historiques que l'on peut qualifier de majeurs.

Bien que cette génération ne soit plus que faiblement représentée dans les entreprises françaises, l'analyse de ses particularités demeure pertinente.

En effet, les générations du baby-boom, toujours aux commandes de l'économie actuelle, ont forgé leurs représentations en opposition ou en symbiose par rapport à celles de leurs aînés.

En 1933, la France compte 1,5 million de chômeurs. De nouvelles menaces pèsent sur la paix avec l'arrivée d'Hitler au pouvoir en Allemagne et la montée de l'extrême droite en France qui mettent en péril la République.

Afin de contrer cette montée de l'extrême droite, les radicaux, les socialistes et les communistes s'allient en 1935 pour former le Front Populaire qui gagnera les élections de 1936.

A son arrivée au pouvoir, le nouveau gouvernement, présidé par Léon Blum, doit faire face à une grève qui mobilisera environ 2 millions de salariés occupant les usines (grèves liées à la politique de déflation et de gel des salaires de Laval pour faire face à la crise économique qui touche la France depuis 1932).

Patronat et syndicats se réuniront pour signer les « Accords de Matignon » qui prévoient une augmentation moyenne des rémunérations de 10%, la semaine de 40 heures, deux

³² H. Landier, *D'une génération à l'autre : les jeunes, le syndicat et l'entreprise*, Management social n° 677 du 07 juin 2004.

semaines de congés payés et la mise en place obligatoire d'institutions représentatives du personnel. Ces accords donneront naissance, peu de temps après, à la mise en place des conventions collectives.

Quelques années plus tard, en 1940, la France entre en guerre avec l'Allemagne et subit l'occupation allemande qui fera naître les premiers engagements dans la résistance.

En 1945, c'est la libération et l'entrée dans la vie active de cette génération.

La génération des « Compagnons de la Libération » doit assurer l'avenir des générations futures. Elle se trouve dans une phase économique où tout est à reconstruire et où tous les espoirs sont permis. Elle connaît le sens des privations suite à la Deuxième Guerre Mondiale et ne souhaite pas laisser à ses enfants un pays en déroute.

L'Etat va jouer un rôle essentiel dans la reconstruction de la France pendant les années qui suivent (les Trente Glorieuses) :

- ⇒ Les prestations de sécurité sociale sont étendues à l'ensemble des français.
- ⇒ La création de l'indemnisation chômage.
- ⇒ Les nationalisations importantes (EDF-GDF, Renault, la SNCF...).
- ⇒ L'adoption du salaire minimum garanti, etc.

La valeur travail prend ainsi tout son sens pour cette génération qui se doit de reconstruire la nation et de créer des richesses. Les entreprises s'inspirent ainsi directement du taylorisme ou chacun a sa place dans un « ordre social établi » non contesté où discipline et hiérarchie sont les maîtres mots. Il faut ainsi faire ses preuves pour évoluer dans la hiérarchie.

D'où cette notion de respect de la hiérarchie pour cette génération mais aussi de l'autorité qui ne seront pas toujours des références pour les générations suivantes.

2) La Génération du Baby-boom

Les personnes qui constituent cette génération sont nées dans les années 40-50 et ont été élevées dans un contexte de paix et de prospérité.

Cette génération vit dans une société de consommation de masse (les ménages s'équipent : télévision, électroménager, voiture, etc.) où le plein emploi est assuré et le travail est de fait, une chose naturelle et évidente.

Ils ont une vingtaine d'années quand éclate le mouvement de contestation politique, sociale et culturel de mai 68 contre le conservatisme français.

Cette contestation débouchera sur les Accords de Grenelle qui prévoient un certain nombre de mesures parmi lesquelles :

- l'augmentation du SMIG de 35%,
- le relèvement des salaires de 10%,
- le paiement à 50% des jours de grève,
- la réduction d'une heure du temps hebdomadaire de travail.

Ces accords n'amoindriront pas pour autant les mouvements de grève mais le travail reprendra peu à peu son cours et des négociations de branche s'engageront s'appuyant sur les propositions des Accords de Grenelle.

Si ce mouvement contestataire a favorisé une pensée moins hiérarchisée dans les structures organisationnelles des entreprises (développement humain, enrichissement personnel), force est de constater que la génération des années 68 rentrera dans le rang

et prendra les places détenues par la génération précédente, places pourtant fortement contestées.

Hormis un mouvement de désengagement dans la société économique, correspondant aux premiers départs à la retraite, la génération du baby-boom est toujours aux commandes de l'économie française.

Contrairement à la génération précédente, les baby boomers n'ont pas connu les privations et s'autorisent des comportements plus « désinvoltes » face à la hiérarchie et aux jugements de leurs aînés, qu'ils considèrent comme trop rigides.

Le marché du travail leur est largement ouvert et, cependant, cela ne les encourage pas nécessairement à apprécier la notion de valeur travail

Cependant, une fois intégrés dans le monde économique, ils reprennent bien souvent la suite de leurs aînés. C'est bien là tout le paradoxe de cette génération.

3) La Génération de la « galère »

Les personnes qui constituent cette génération sont nées dans les années 60-70 et ont grandi dans un contexte d'incertitudes, en rupture complète avec la période de croissance ininterrompue connue par le pays de 1950 à 1970.

La période qui s'ouvre avec le premier choc pétrolier se caractérise par un ralentissement de la croissance et par la montée conséquente du chômage.

Cette génération subit de plein fouet la crise économique des années 90 au moment où elle entre sur le marché du travail car la demande est alors supérieure à l'offre. Les premiers ajustements de l'économie ont conduit à l'apparition d'un chômage persistant, qualifié de structurel.

On notera cependant qu'au cours de la période 1970-1990, ce sont principalement les populations peu qualifiées qui pâtissent du chômage; les diplômés les plus élevés de l'enseignement supérieur continuant de constituer la voie d'accès privilégiée au marché de l'emploi.

La génération de « la galère » donne une valeur forte au travail, comme l'indique le philosophe Meda³³. En période de récession, le travail devient essentiel car il reste un facteur de socialisation important.

4) La Génération des TIC et/ou la Génération des « 35h »

Les personnes qui constituent cette génération sont nées dans les années 80 et ont entre 10 et 15 ans de différence avec la génération précédente, c'est la génération qui entre actuellement sur le marché du travail.

Elle a vécu au même titre que la génération précédente, la crise économique des années 90 et l'apparition de nouvelles maladies telles que le Sida.

Mais à la différence de la génération antérieure, qui s'est appropriée l'usage des nouvelles technologies « sur le terrain » au cours de leur premier emploi, la nouvelle génération grandit avec ces moyens et en bénéficie au cours de ses études. Les TIC ne sont plus un instrument de travail, à l'origine, mais bien un outil d'usage banal couvrant tous les aspects de la vie, professionnelle comme privée. Cette génération va vivre en direct la dérégulation de nombreux marchés, dont celui du transport aérien qui, l'Internet aidant, va amplifier son horizon culturel.

A partir des années 90, le tourisme au loin n'est plus l'apanage des seuls fortunés, et ce secteur économique connaît des taux de croissance très élevés.

Elle représente donc la génération de l'Internet et du téléphone portable. Elle entre sur le marché du travail avec l'acquis des « 35 heures » et de ses RTT dans des organisations souvent matricielles, décloisonnées, où le pouvoir est plus dilué.

³³ D. Meda, *Le travail une valeur en voie de disparition*, Edition Aubier, 1995.

Cependant, elle est certainement la génération qui rencontre le plus de difficultés à rentrer sur le marché du travail. A part de nouveaux secteurs industriels à fort contenu technologique utilisant les TIC, le nombre d'emploi n'est pas suffisant à absorber les vagues de nouveaux entrants sur le marché, lorsque ceux-ci ne sont pas déjà handicapés par des formations scolaires et universitaires jugées peu adaptées au nouveau contexte économique.

Cette génération, comme nous le verrons plus avant, prend plus de distance par rapport au travail, elle a eu l'habitude du « tout » tout de suite avec les TIC. Il en va donc de même pour ses rapports avec le travail et la hiérarchie qui a perdu de son pouvoir face aux structures plates (matricielles).

Elle a évolué dans une société de consommation qui est plus dans « l'avoir » que dans « l'être » et son comportement s'en fait donc ressentir.

De plus, les entreprises demandent aux salariés de la mobilité et de la loyauté mais elles leur offrent en retour avant tout de la flexibilité et de l'insécurité³⁴.

En conclusion, certes ces générations ont toutes évolué dans des contextes socioculturels et économiques différents mais ce que note MEDA, c'est que la valorisation du travail est fortement liée à ces contextes : « en phase de croissance, chacun veut arrêter de perdre sa vie à la gagner (ex. : mai 68) et en phase de récession, le travail devient primordial voire sacralisé (ex. : génération de la galère), toutefois pour la génération des TIC, il est un mal nécessaire qui ne doit pas être une contrainte qui les lie à l'entreprise à vie».

Il sera donc pertinent de rappeler dans l'analyse des comportements du salarié dans l'entreprise le rôle de cette dichotomie générationnelle qui, sans être d'une application rigide, constitue cependant une toile de fond psychologique et culturelle.

1.2.2.2 La fin de l'emploi à vie ou l'Ere de l'incertitude

1) L'impact « psychologique » du chômage

Le contexte économique incertain auquel sont confrontés entreprises et salariés, aujourd'hui, amène les entreprises françaises (grandes et petites) à être de plus en plus flexibles et de ce fait, à utiliser le plus souvent les contrats à durée déterminée, lesquels étaient encore résiduels au début des années 80.

Les salariés « contraints » ne peuvent qu'accepter ce type de contrat qui devient parfois le passage obligé pour quiconque souhaite retrouver un emploi (dilemme entre précarité ou chômage).

Selon une étude réalisée par le journal « Le Monde » en 2005, le risque annuel de perte d'emploi pour le chômage a augmenté en vingt ans d'environ 30% dans tous les métiers salariés.

Cette fragilisation des emplois touche, aujourd'hui, tout le monde même si les populations les moins qualifiées sont encore à ce jour les plus touchées.

Par ailleurs, une enquête menée par Cap Gemini en avril 2005, fait, quant à elle, apparaître qu'un salarié sur deux du privé a connu ces dernières années des situations de fragilisation :

- 38% ont des doutes sur leur valeur professionnelle.
- 37% craignent de perdre leur emploi.
- 20% ont eu une expérience de chômage.

³⁴ Rapport du CJD : « Comment redonner de la valeur au travail ? » : www.cjd.net/default.aspx?tabid=676

La peur du chômage est donc bien présente dans tous les esprits puisque celui-ci est bel et bien une réalité. Nombreux sont les gouvernements qui successivement tentent d'enrayer cette crise du chômage par le biais de nouvelles réformes (35 heures) ou l'institution de nouveaux contrats, types CNE.

2) La remise en cause des grands acquis sociaux

A cette peur du chômage vient donc s'ajouter la remise en cause progressive des grands acquis sociaux tels que :

- Le système de retraite, qui voit son avenir compromis depuis que l'assurance vieillesse enregistre un déficit financier et que le nombre d'actifs diminue au détriment du nombre croissant des retraités (les baby-boomers). Le Conseil d'orientation des retraites dans son rapport d'avril 2006 souligne que si le taux de chômage devait rester à 9% (son niveau actuel), le besoin de financement des régimes de retraite serait de 1,6% du PIB en 2020, 3,7% en 2040 et 4,1% en 2050. De plus, sous l'effet du papy boom, la part des dépenses de retraites passerait de 12,8% du PIB (actuellement environ 200 milliards d'euros) à 16% du PIB en 2050 (environ 570 milliards d'euros). Des réformes timides commencent à poindre depuis 1993 et, dernièrement, avec l'allongement de la durée du travail à 65 ans. D'autres solutions seront à trouver dans les prochaines années outre l'augmentation de cotisations qui devrait être d'actualité en 2008.
- La relation contractuelle employeur-salarié se voit également modifiée en réponse à plusieurs exigences : la flexibilité, le financement des retraites, etc. De fait, de nouveaux types de contrats de travail ont fait leur apparition ces dernières années pour favoriser l'emploi des jeunes et maintenir l'emploi des seniors (contrat de professionnalisation, contrat nouvelle embauche, CPE avorté...) : **les jours du contrat de travail à durée indéterminée seraient-ils, de ce fait, comptés étant donné qu'employeurs et salariés de doivent aujourd'hui d'être de plus en plus flexibles ?**

Par ailleurs, un article paru dans l'hebdomadaire « Entreprise & Carrières » de janvier 2006 s'appuyant sur une enquête réalisée par Fiducial-Ifop, indique que 29% des embauches n'auraient pas eu lieu sans la création du CNE.

Les employeurs interrogés ont opté, semble t'il, pour le CNE avant tout pour :

- ⇒ « embaucher sans prendre de risque si l'activité ralentie (55%) ».
- ⇒ « tester les compétences de la personne pendant plus longtemps (51%) ».
- ⇒ « éviter les contraintes du CDI en matière de licenciement (46%) ».

Outre, l'apparition de ces nouveaux contrats qui fragilisent le CDI, la remise en cause de la contribution « Delalande », un code du travail devenu complexe, contraignant et de moins en moins adapté aux différentes façons de vivre et de travailler, sont autant de points remis à l'ordre du jour ces dernières années.

- En terme de durée du travail, le passage aux 35 heures est, sans doute, un autre facteur qui a modifié cette relation salarié-entreprise. Thibault Lanxade, souligne l'influence des 35 heures sur la relation salarié-entreprise « les lois sur les 35 heures ne sont pas les seules à participer à la hausse de l'importance accordée au temps libre dans la société actuelle. On peut néanmoins penser qu'elles ont cristallisé le changement latent des mentalités. »³⁵
Le passage aux 35 heures est loin d'être la norme universelle car certaines entreprises ne sont jamais passées aux 35 heures et, par ailleurs, les

³⁵ T. Lanxade avec la collaboration de Sophie Girardeau, *Génération 35 heures*, Editéa, 2006

gouvernements successifs n'ont cessé d'assouplir cette loi. Pour exemple, en janvier 2003, la loi Fillon modifie le contingent d'heures supplémentaires à la hausse et autorise les entreprises (via un accord de branche) à réduire la majoration des heures supplémentaires à 10%.

La loi sur les 35 heures avait été instaurée pour apporter aux entreprises plus de flexibilité mais également pour favoriser l'emploi. Cette loi, ne constitue pourtant pas un pas vers la flexibilité mais est une réponse bien française à un problème économique d'ordre général qui s'est posé à de nombreux pays européens aux économies similaires.

- Le désengagement de la Sécurité Sociale avec l'apparition du « contrat responsable » au détriment des organismes mutualistes et, de fait, des entreprises et des salariés, tend également à modifier cette relation. L'assistance de l'Etat Providence s'étirole, le salarié doit se responsabiliser et devenir de plus en plus autonome.
- La mise en place du droit individuel à la formation change quelque peu le rapport salariés / entreprise, le salarié étant amené à prendre en main son avenir, s'il le souhaite, pour développer, entre autre, son employabilité. L'employeur ne serait donc plus le seul à décider des formations à accorder ou non à ses différents salariés. Cependant, l'idée de rendre acteur le salarié dans ses choix de formation, n'est qu'illusion, étant donné que l'employeur a la possibilité de refuser la demande de DIF sans pour autant avoir besoin d'en motiver le refus.

3) Le déclin des institutions et la montée de l'individualisation

Dans la première moitié du XXe siècle, le programme institutionnel, l'Etat, structure la société, classe en catégories les individus pour mieux les administrer, définit un cadre et des repères. Selon Kaufmann³⁶, à partir de 1960, un retournement historique marque la révolution identitaire, et l'individu doit désormais se construire lui-même, trouver sa place, structurer son existence et donner lui-même un sens à sa vie.

Ce retournement historique a ouvert la voie à l'individualisation de la société, où règne désormais la plus grande autonomie individuelle. Ceci ne signifie pas forcément que l'individu n'adhère plus à des communautés. Cependant, ce ne sont plus (sauf exceptions des religions extrémistes ou des sectes) les communautés holistes d'autrefois qui conféraient un sens véritable à la vie de ses membres. Aujourd'hui, l'individu, parfois désorienté, peut être amené à chercher dans les structures communautaires (dont l'entreprise) des repères pour l'aider dans le travail difficile et fatigant de la construction de soi.

Avec la montée de l'individualisation, la responsabilité de construire et de réussir sa vie, pèse de plus en plus lourdement sur les épaules de l'individu. Les facteurs en sont multiples : les familles recomposées, le déclin de l'Eglise, l'affaiblissement des collectivités, la pression des médias pour être toujours en forme, beau et performant, les injonctions de l'entreprise pour devenir acteur de sa vie professionnelle sont autant d'éléments qui responsabilise, mais aussi parfois angoisse, voire stresse le salarié qui est aussi, et avant tout, un homme ou une femme.

L'individu au travail dans la France contemporaine a pu, d'une certaine manière, voir son horizon culturel bouleversé par des remises en causes de plus en plus fréquentes : retraite, travail à vie, etc. Ce bouleversement constitue un véritable choc psychologique dans la mesure où c'est l'ensemble de l'imaginaire français au travail qui est remis en cause, tel qu'il a été décrit et analysé par d'Iribarne. Dans son ouvrage « La logique de

³⁶ JC Kaufmann, *L'invention de soi*, Armand Colin, 2004

l'honneur » (1989), cet auteur met en exergue le triptyque de l'emploi à vie, au sein de la grande entreprise nationalisée, conduisant à une retraite heureuse et assurée. L'adaptation des entreprises semble bien remettre en question ces notions de statut au travail que Crozier dans les Territoires (1963) ou Bourdieu dans la Distinction (1979), auront pu aussi observer.

Aujourd'hui encore, la vivacité de cet imaginaire provoque des malaises au sein de la société dans son ensemble, et dépasse largement la question du travail pour englober celle, plus étendue, de la vie en société.

I.2.2.3 Les conditions de travail

1) Court-terme, insuffisance des moyens, organisation du travail

Comme nous avons pu l'étudier au point I.2.1.2, il est incontestable que la montée des logiques financières au sein des entreprises et l'horizon temporel court-termiste des politiques de gestion, ont eu un impact sur la relation salarié-entreprise.

Aujourd'hui, l'entreprise confrontée à la pression du marché fait peser indirectement cette pression sur ses salariés. Par ailleurs, pour le sociologue Dupuy³⁷, « l'entreprise ne travaille plus pour ceux qui y travaillent mais pour le client et les actionnaires ».

Outre la pression du marché, les facteurs générateurs de stress au travail sont multiples et peuvent également trouver leur source, notamment, en termes de :

- Fonctions dans l'entreprise (activités répétitives, traitement de plusieurs dossiers à la fois, surcharge de travail ou sous-charge de travail, etc.).
- Organisation du travail : missions imprécises, manque de communication, horaires de travail, types de contrat de travail.
- Environnement de travail : open space, bruit, chaleur, proximité...
- Manque de moyens : matériels et/ou humains (politique de réduction des coûts).
- Autonomie ou non dans le travail : à cet effet, selon Karasek, plus les exigences sont fortes et l'autonomie faible, par exemple, plus les tensions psychiques sont fortes sur l'individu et entraînent une sous-utilisation des compétences et un stress plus élevé qui à terme peut être accompagné de maladies cardiovasculaires...
Levy-Waitz et Messarovitch dans leur ouvrage « J'aime ma boîte, elle non plus »³⁸ constatent également que le « cadre » bénéficie d'une plus grande autonomie mais voit de plus en plus souvent son champ d'action réel se restreindre sous l'impact des innombrables obligations nouvelles dont on le surcharge et qui sont chronophages. Quant au pouvoir qui devrait correspondre à cette autonomie nouvelle, on ne le lui accorde pas.
- TIC : Prolongation de l'activité professionnelle « en dehors des heures de bureau ».
- Injections contradictoires : les ordres contredits le lendemain parce que le contexte a changé entre-temps, les hiérarchies matricielles multiples donnant des ordres différents et parfois contradictoires.

Par ailleurs, il est de plus en plus difficile pour l'entreprise de répondre aux attentes des salariés notamment en termes de plan de carrières. Les stratégies d'entreprise étant, aujourd'hui, souvent tournées vers le court-terme, de ce fait, les plans de carrières ne sont destinés bien souvent qu'aux grandes entreprises et à certains types de salariés détectés comme étant des « *high pot* ».

³⁷ F. Dupuy, *La fatigue des élites*, Seuil, 2005

³⁸ P. Levy Waitz, Y. Messarovitch, *J'aime ma boîte, elle non plus*, Hachette, 2006

Une fois la porte du bureau fermé, l'individu peut aujourd'hui maintenir le contact avec son entreprise, soit par choix personnel, soit en raison d'impératifs professionnels liés à ses responsabilités.

Lorsque l'activité le permet, certains ont même choisi le télétravail, qui permet alors un transfert total de l'activité bureautique chez soi, et offre la possibilité de mener son activité professionnelle dans le cadre de son habitat privé.

Cet essor de l'usage des TIC à titre professionnel dans le cercle privé est allé de pair avec l'augmentation du *commuting* à l'américaine entre les grands centres urbains et les périphéries résidentielles. La croissance des prix de l'immobilier à une heure de Paris en suivant l'axe des voies de TGV illustre l'intérêt du grand public pour des lieux de vie ne souffrant plus d'éloignement. Avec les TIC, les salariés ont la possibilité de perdre moins de temps dans les transports, sans pour autant aliéner leur performance. Technologies communicantes, outils nomades, le télétravailleur tout comme le salarié sédentaire a davantage les moyens de gérer les impératifs familiaux ou personnels des impératifs professionnels.

En ce qui concerne strictement le télétravail, celui-ci peut, toutefois, être source d'isolement. Le salarié ne participe plus réellement à la vie de tous les jours dans l'entreprise, ne voit plus ses collègues ou bien seulement occasionnellement, les échanges se font par mail ou par téléphone.

Il est également difficile pour le télétravailleur de séparer sa vie professionnelle de sa vie personnelle et l'évolution de sa carrière peut se voir compromise.

Pour l'entreprise, l'avantage d'une telle mesure permet d'augmenter la productivité du travailleur (mais est-ce réellement le cas sur le long terme ?) de réduire ses coûts (un bureau libéré, absences ou retards en moins). Si le télétravail fait abstraction de la distance via les nouvelles technologies, le lien social ne risque-t-il pas de se perdre ?

Nous allons désormais étudier dans la partie I.3, ci-dessous, comment la relation salarié-entreprise a évolué du fait, notamment, des facteurs que nous avons développé, ci-dessus, et quelles en sont ou en ont été les conséquences.

I.3 L'évolution de la relation salariés - entreprise

La relation salarié-entreprise a évolué ces dernières années compte tenu des facteurs évoqués. Toutefois, « Le travail ne perd rien de son importance...ce qui s'efface sous nos yeux, c'est la civilisation du travail. »⁴⁰

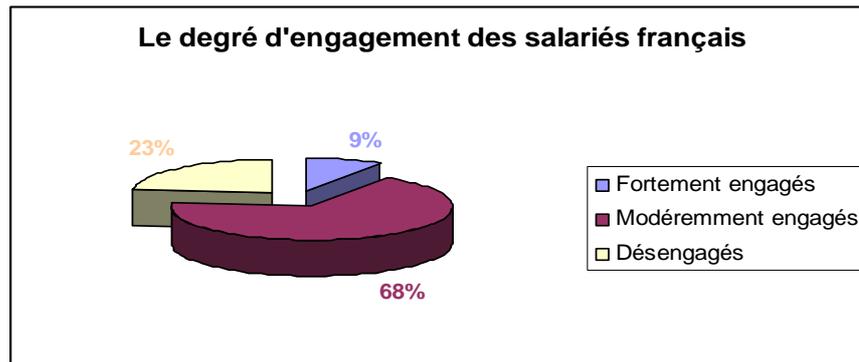
I.3.1 Quel constat pouvons-nous faire actuellement sur la relation salarié - entreprise ?

Le travail a perdu sa dimension centrale. Au-delà de la perte de centralité du travail dans la société, le positionnement du travail dans la société a évolué, le travail a pris une autre dimension, tout en se réduisant dans la durée.

⁴⁰ Cf « Salariés : vers des comportements d'adaptation » par B. Galambaud et E. Léon dans la revue *management & avenir* N°5

« Le temps de travail n'a cessé de diminuer tout au moins en France a contrario des USA ou il ne cesse d'augmenter où l'enjeu est de rééquilibrer temps de travail et temps de vie personnelle. L'entreprise n'est pas aimée ; On lui préfère l'Etat, l'Ecole... »⁴¹.

De nombreuses enquêtes soulignent la progression du phénomène de prise de distance des salariés vis-à-vis de l'entreprise. L'enquête menée par le cabinet Towers Perrin en 2005 auprès de 86 000 salariés, toutes catégories confondues, répartis dans 16 pays, souligne que la France compterait 68% d'« aquoibonistes », salariés qui déclarent n'être que modérément engagés dans leur travail. Deux ans auparavant, dans la même enquête, 18% se déclaraient désengagés.



Source : Towers Perrin, 2005

L'enquête de TNS SOFRES, met en évidence que le sentiment d'attachement, s'il concerne un peu plus du quart des salariés en 2004, perd 9 points par rapport à 1997. Pour impliqués qu'ils soient dans leur travail, on constate en effet une montée en puissance de la posture stratégique des individus vis-à-vis de leur employeur, l'engagement conditionnel domine.

C'est un comportement plus prégnant chez les jeunes salariés, qui semble bien se généraliser à mesure que les générations se renouvèlent. De moins en moins de salariés se ressentent comme appartenant à une entreprise donnée et la prise de distance par rapport à l'employeur s'accroît.⁴²

Sentiment à l'égard de son entreprise

	1997	2004	Ecart 1997/2004
Motivation	36	33	-3
Attachement	35	27	-8
Inquiétude	24	23	-1
Fierté	22	22	=
Déception	18	21	+3
Confiance	36	20	-16
Lassitude	14	18	+4
Enthousiasme	13	17	+4
Méfiance	14	12	-2
Optimisme	16	12	-4
Reconnaissance	14	12	-2
Exaspération	6	9	+3
Désaccord	8	9	+1

⁴¹ H. Serieux, *Jeunes et entreprise*, Editions d'Organisation, 2005

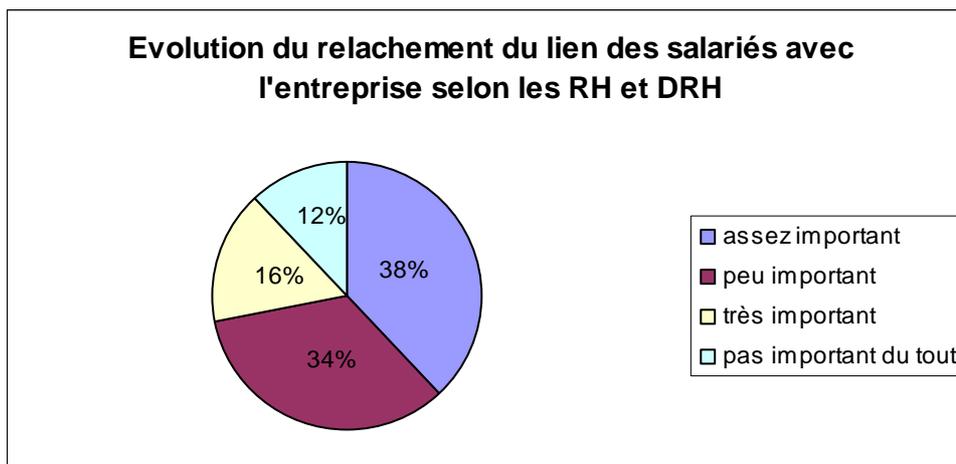
⁴² Cf TNS Sofres « Influence Travail & Entreprise » Ed. 2005

Indifférence	6	8	+2
Colère	6	5	-1

Source : TNS Sofres « influence Travail & Entreprise Ed. 2005 »

L'entreprise paraît ressentir cette prise de distance. En effet, l'enquête réalisée pour le compte de Manpower par l'institut de sondage CSA en mars 2004, auprès d'un échantillon représentatif de 300 Directeurs et Responsables des Ressources Humaines, révèle que 54% d'entre eux considèrent que le relâchement du lien entre le salarié et l'entreprise représente une évolution importante.

Selon cette même enquête, les entreprises de l'agroalimentaire pour 74% seraient plus concernées par cette évolution contre 48% pour le secteur des services qui semble être le moins concerné.



Source : « Le baromètre de l'innovation en management 2004 de l'institut Manpower »

Cette prise de distance du salarié envers l'entreprise reflète certainement des attentes du salarié partiellement ou non encore intégrées dans son fonctionnement.

I.3.2 Les attentes des salariés dans leur relation avec l'entreprise

Cette prise de distance se manifeste au travers de nouveaux comportements des salariés vis-à-vis de l'entreprise.

I.3.2.1 La relation du salarié avec l'entreprise est plus chargée d'affect

Piétrac précise que la notion de travail a changé, elle est aujourd'hui « chargée en terme d'affect ». Pour certains salariés, c'est une source de plaisir, pour d'autres de souffrance⁴³. Les jeunes sont sensibles à un cadre de travail rassurant, sympathique et ouvert. Ils ont besoin plus que les autres catégories d'entendre que l'entreprise a confiance en eux et en leurs capacités.⁴⁴

I.3.2.2 Le salarié privilégie l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle

Le travail reste une valeur pour de nombreux salariés. L'entreprise reste un lieu de socialisation et d'identité. Mais, il n'est plus une valeur centrale. La majorité des salariés

⁴³ « la relation entreprises-salariés devient une relation marques-consommateurs » par Eric Piétrac dans Le journal du management de novembre 2003

⁴⁴ Dossier « les jeunes et le monde de l'entreprise, qui sont-ils ? qu'attendent-ils du monde de l'entreprise ? » du 15/02/05 par l'école Grégoire-Ferrandi

aspirent à un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. La réussite sociale ne passe plus seulement par la réussite professionnelle. Il faut désormais réussir les deux.

I.3.2.3 Le salarié a des exigences en terme de conditions de travail

Les salariés aiment toujours le travail mais ce sont les conditions dans lesquelles ils le font qu'ils rejettent. Le Conseil Economique et Social dans une étude demandée par Jean-Pierre Raffarin sur les moyens de « mieux valoriser, au sein de notre société, la fonction sociale du travail » a précisé que « le travail précaire, l'insécurité de l'emploi, l'absence de déroulement de carrière et de valorisation des qualifications représentent, dans l'opinion des travailleurs, des facteurs beaucoup plus puissants de démotivation que la mesure quantitative du temps passé au travail. »⁴⁵

I.3.2.4 Le rapport avec l'entreprise est un rapport donnant-donnant

Le travail est avant tout une source de revenu. Cette source de revenu doit être immédiate et en adéquation avec le travail confié. « Au début des années 90, la relation salarié-entreprise était basée sur un mode gagnant-perdant : les salariés obtenaient des avantages quand le marché de l'emploi leur était favorable et inversement l'entreprise en profitait quand le marché de l'emploi se dégradait. »⁴⁶ Depuis une dizaine d'années, cette relation a évolué vers un rapport donnant-donnant et actuellement, nous nous dirigeons vers un rapport gagnant-gagnant, c'est-à-dire une négociation raisonnable du contrat de travail, tenant compte d'éléments psychologiques et légaux.

Les salariés deviennent plus exigeants : ils souhaitent que leurs spécificités individuelles soient prises en considération dans un temps plus court, que leur gestion soit toujours plus « sur mesure ». En cas d'insatisfaction majeure, le délai de « retrait » de démotivation est désormais très court. Le dévouement total des salariés à l'entreprise en échange d'un emploi à vie est remplacé par une logique d'échanges : prestation de travail contre satisfaction des attentes personnelles.

I.3.2.5 L'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise est conditionnel

Duval-Hamel, DRH de l'opérateur Télécom Cegetel et coauteur de « Pourquoi j'irais travailler » note que le salarié « voit encore dans le travail un facteur de développement personnel, mais il entretient une relation plus distanciée à l'entreprise. Il n'aspire pas nécessairement à prendre du galon, quitte à refuser des promotions et des augmentations de salaire. Il ne supporte plus les petits chefs et manifeste une méfiance viscérale à l'égard des discours managériaux. Exit l'adhésion aveugle aux décisions et aux stratégies ! il a aussi besoin de vérifier en permanence que les plateaux contribution et rétribution de la balance sont à l'équilibre... »⁴⁷

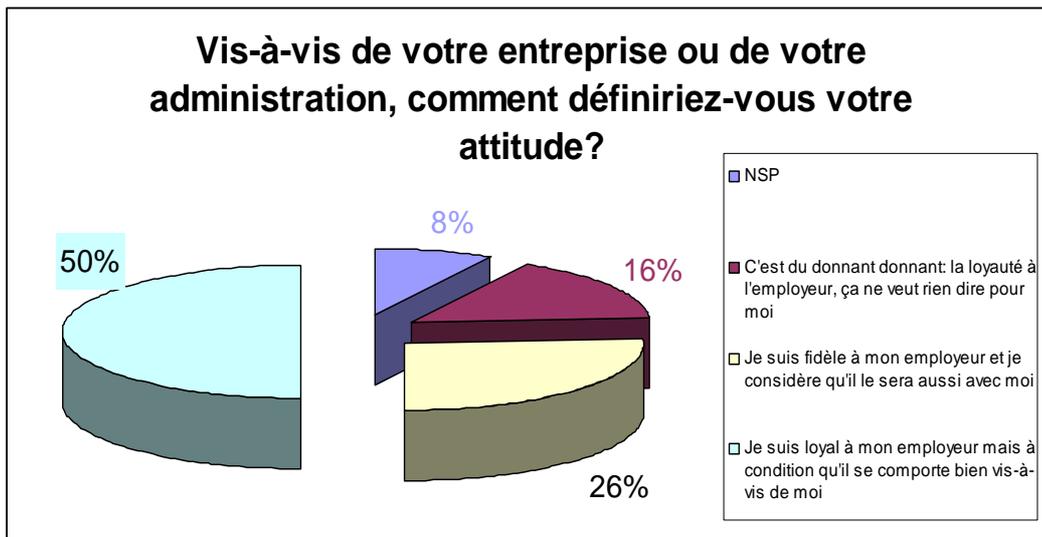
L'enquête menée par TNS Sofres en 2005 intitulée « influence Travail & Entreprise » met en évidence cet engagement conditionnel du salarié vis-à-vis de l'entreprise.

En effet, 50% des personnes interrogées se déclarent loyales à leur employeur à la condition que celui-ci se comporte bien.

⁴⁵ Cf article « Oui, le travail fait (encore) le bonheur » par Anne Vidalie, l'Express du 7/05/06

⁴⁶ « la relation entreprises-salariés devient une relation marques-consommateurs » par Eric Piétrac dans Le journal du management de novembre 2003

⁴⁷ Cf article « Oui, le travail fait (encore) le bonheur » par Anne Vidalie, l'Express du 7/05/06



1.3.2.6 Le salarié privilégie ses intérêts personnels et son développement personnel

Par leur travail, les salariés veulent acquérir des compétences nouvelles et s'assurer ainsi des garanties par une employabilité à long terme car ils savent que l'emploi à vie dans la même entreprise n'existe plus. Le travail est aussi censé leur permettre de créer, de réaliser leurs envies d'imagination et de découverte.

Le travail contient ainsi une dimension de réalisation de soi. Le souci de soi, la dimension psychologique de la relation au travail prend une importance considérable. Ceci entraîne une image de salarié consommateur qui profite de ce que l'entreprise peut offrir en termes d'élargissement de compétences, de savoirs et change d'entreprise quand il ne peut plus rien en obtenir.

Les solidarités de groupe sont toujours appréciées mais sont instrumentalisées souvent au profit de l'épanouissement personnel.

Thévenet a également relevé cette évolution : « Dans une étude... nous montrions que sur quelques années une population de cadres bancaires voyait son implication fortement changer d'une implication dans l'entreprise au profit d'une implication dans le métier, c'est-à-dire dans l'expertise de leur spécialité. Cette évolution était bien compréhensible puisque l'appartenance à l'entreprise ne garantissait ni l'emploi ni la réussite : des restructurations pouvaient remettre en cause leur position quelle que soit leur performance et leur qualification. Par contre, sur le marché du travail, c'est leur expertise qui leur donnait la garantie et la valeur nécessaire à une autre carrière. »⁴⁸

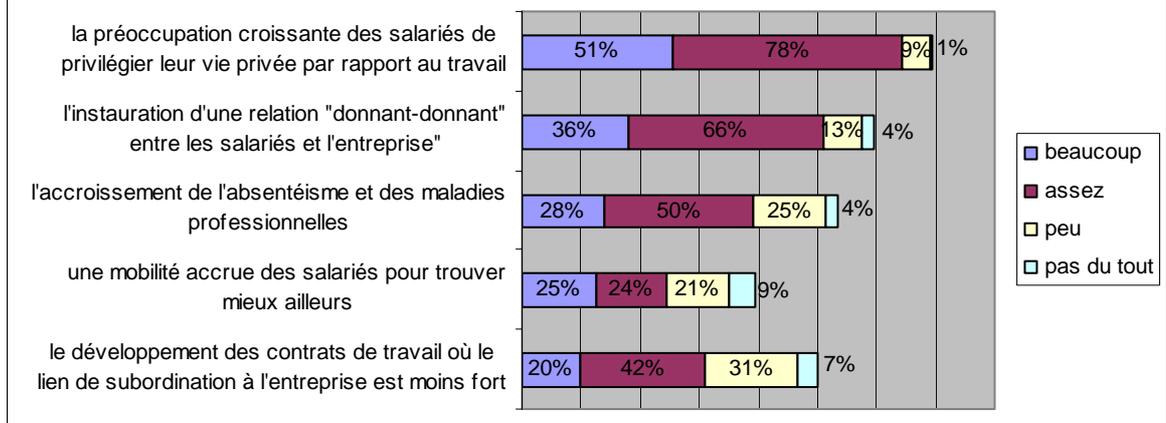
Vassal écrit aussi au sujet de cette évolution que « l'attachement à l'institution cède du terrain au profit du métier et du projet. »⁴⁹

L'enquête réalisée pour le compte de Manpower par l'institut de sondage CSA en mars 2004 auprès des DRH ou des RH corrobore une évolution du lien salarié entreprise vers un relâchement qui se manifeste par de nouveaux comportements du salarié vis-à-vis de l'entreprise.

⁴⁸ M. Thévenet, *Le plaisir de travailler*, Editions d'Organisation, 2005

⁴⁹ O. Vassal, *Crise du sens Défis du management*, Village mondial, 2005

Les manifestations du relâchement du lien des salariés avec leur entreprise selon des DRH et RH



Source : « Le baromètre de l'innovation en management 2004 de l'institut Manpower »

L'évolution des comportements des salariés vis-à-vis de l'entreprise nous paraît, à travers ces études, plus marquée en fonction de la catégorie socioprofessionnelle et de l'avancement dans la carrière professionnelle.

I.3.3 L'évolution des comportements des jeunes salariés et des cadres avec l'entreprise

I.3.3.1 Les jeunes

1) Les jeunes privilégient la notion de « plaisir »

Un dossier publié par l'école Grégoire-Ferrandi⁵⁰, basé d'après deux études, la première, « les attentes des jeunes : les connaître, les comprendre pour faciliter l'intégration des jeunes diplômés dans nos entreprises » réalisée par ELO expertise emploi en 2001 et la deuxième étude par menée par l'AJE font ressortir un nouveau schéma de pensée des jeunes vis-à-vis de l'entreprise.

ELO est une Association paritaire du département de la Loire créée par l'ensemble des acteurs économiques et industriels préoccupés par les questions liées à l'emploi et à la formation. Le jeune pense d'abord à lui, à son plaisir, et aux relations avec son environnement. Ces points sont devenus primordiaux. Le jeune devient donc plus versatile, moins fidèle à l'entreprise.

Le travail n'est plus une valeur centrale pour les jeunes. Si l'on travaille c'est pour soi. Les jeunes ne sont plus prêts à « perdre leur vie à la gagner »⁵¹. Le travail n'est plus au centre de la vie.

Lanxade a observé dans son entreprise cette mise en second plan du travail dans la vie des jeunes : « la jeune génération n'est plus prête aujourd'hui à sacrifier toutes les sphères de sa vie au profit du monde du travail ; les jeunes ont pour objectif de réussir leur vie et non de réussir dans la vie comme l'on fait leurs parents en plaçant le

⁵⁰ Dossier « les jeunes et le monde de l'entreprise, qui sont-ils ? qu'attendent-ils du monde de l'entreprise ? » du 15/02/05 par l'école Grégoire-Ferrandi

⁵¹ H. Serieyx, *op.cit.*

professionnel au sein de leur système de priorités. Ils ne veulent pas ramener du boulot à la maison mais la maison au travail »⁵².

Ceci se manifeste par des demandes d'adaptation aux contraintes de la vie privée du salarié à l'entreprise. Ces demandes ne sont pas forcément prioritaires du point de vue de l'entreprise. Julien, comptable, demande au Directeur de son entreprise de quitter plus tôt la réunion exceptionnelle du Comité de Direction, spécialement organisée pour évoquer des sujets majeurs de l'entreprise, afin de suivre sa leçon de conduite moto.¹⁴ Pour Lanxade, il existe une confusion chez le salarié dans son système de priorités.

Les jeunes sont des épicuriens qui veulent se faire plaisir au quotidien, profiter de l'instant présent et ceci même dans le cadre professionnel, « le boulot, ça doit être amusant ! ».

2) Les jeunes veulent un retour immédiat sur investissement

Lanxade relève que « les jeunes ne veulent plus faire de sacrifice s'ils n'y voient pas d'intérêt à court terme »¹⁴. Il cite l'exemple de Thomas, jeune diplômé embauché un an auparavant, qui obtient une augmentation de 12,5%, plus 25% de son fixe en bonus, et obtient le statut de cadre. Thomas est mécontent car le passage au statut de cadre entraîne une hausse des cotisations sociales et donc il considère que son augmentation est minorée.

L'investissement des jeunes dans leur travail doit se traduire rapidement en augmentation salariale « l'investissement me donne des droits, affirme le nouvel entrant qui ne perd pas de vue ses intérêts »¹⁴.

Les jeunes abordent sans tabou les questions de rémunération et d'avantages que leur travail peut leur apporter. C'est un sujet qu'ils abordent avant même que l'entreprise ait validé leur profil : « Quand aux jeunes, pire encore, ils n'attacheraient plus au travail la même importance ; ce qui ne les empêcherait nullement de nourrir des prétentions en matière de carrière et de rémunération, prétentions que leurs aînés savaient au moins maîtriser »⁵³.

3) Les jeunes ont un comportement opportuniste

Le travail n'est plus une finalité mais un moyen pour atteindre ses objectifs personnels. Le jeune mise d'abord sur lui avant de miser sur l'entreprise. Il cherche à acquérir des compétences et des expériences qui lui permettront de saisir de nouvelles opportunités d'évolution dans son entreprise ou une autre entreprise. Il a une image d'une entreprise qui ne s'engage plus envers son salarié.

4) Les jeunes sont attentifs avant tout à leur employabilité

L'entreprise ne leur sert qu'à développer leur employabilité. Elle n'est qu'un support au développement de leur carrière.

Les attentes des jeunes

Ordre de priorité	Domaines	
N°1	L'intérêt du travail	Pour 31% des jeunes embauchés, la priorité est d'abord dans l'intérêt du poste qui doit les motiver, les faire se mobiliser sur un projet et leur éviter la répétition des tâches monotones. Le travail doit être bien défini afin de leur permettre une certaine autonomie et de prendre des initiatives.

⁵² T. Lanxade avec la collaboration de Sophie Girardeau, *op. cit.*

⁵³ Cf « Salariés : vers des comportements d'adaptation » par B. Galambaud et E. Léon dans la revue *management & avenir* N°5

N°2	Les conditions de travail	Pour 24% des avis. Le jeune embauché désire généralement des horaires souples (90% d'opinions favorables), compatibles avec un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée. L'ambiance au travail et l'environnement doivent favoriser le travail en équipe et les bons rapports humains (96% d'opinions favorables). La hiérarchie se doit avant tout d'être accessible, compétente et reconnaissante des efforts fournis. Un tel management ouvert séduira un jeune embauché cherchant à participer aux prises de décisions
N°3	Salaire et contrat	Pour 23% des avis. Un jeune n'hésitera pas à rechercher d'autres pistes si elles sont plus rentables économiquement
N°4	Intégration et formation	Pour 13% des avis. Conscient de vivre dans un monde évoluant rapidement et que le jeune ne connaît pas encore bien, un jeune a besoin d'être rassuré. L'intégration pourra consister en une formation et un accompagnement pour l'aider à se familiariser avec son nouveau travail et son entreprise. Il sera dans l'attente de formations continues afin d'améliorer son employabilité sur le marché.

Source : Enquête effectuée par L'Association Jeunesse et Entreprises le 1^{er} semestre 2004⁵⁴

Ces nouveaux comportements sont aussi observés sur la population des cadres.

I.3.3.2 Les cadres

Les cadres optent pour de nouveaux comportements suite à un sentiment de mal être dans leur fonction.

Dupuy parle d'un malaise des cadres que la presse considère plus comme « frustration que de malaise », « de prise de recul ».

Cette rupture, les auteurs la font remonter dans les années 93-94, années où les premiers cadres ont subi les années noires de l'économie et ont été touchés par les licenciements économiques. Dès lors, les cadres ne sont plus protégés, ils sont des salariés comme les autres.

Selon l'Apec, 46 % des managers avouent aujourd'hui entretenir une relation lointaine avec leur entreprise⁵⁵. L'image des cadres « surmotivés », impliqués, volontaires, a évolué vers une image de cadres étant de plus en plus distants vis-à-vis de leur entreprise et de leur travail. Désormais, les cadres n'entretiennent plus systématiquement une relation fusionnelle avec leur entreprise.

1) Le cadre privilégie sa vie familiale par rapport à sa vie professionnelle

La revue Management et Avenir souligne ces nouveaux comportements qui créent une rupture avec le comportement traditionnel du cadre : « les cadres ne se comporteraient même plus comme des cadres ! Ils se montreraient, par exemple, préoccupés par des exigences de leur vie personnelle et familiale au point de mettre en cause les équilibres qui, hier encore, favorisaient la vie professionnelle et ses réussites. Ainsi, les cadres désabusés, critiques, quand ce n'est pas cyniques, seraient de plus en plus nombreux. Des dirigeants se demanderaient même s'ils peuvent encore réellement compter sur eux⁵⁶ ».

⁵⁴ Enquête publiée dans le journal de l'AJE numéro 29 du 1^{er} trimestre 2005 sous l'intitulé « Premier emploi : les jeunes privilégient l'intérêt du travail »

⁵⁵ Article « Les cadres prennent du recul » de novembre 2003 dans le journal du management

⁵⁶ Cf « Salariés : vers des comportements d'adaptation » par B. Galambaud et E. Léon dans la revue management & avenir N°5

2) Les cadres deviennent plus individualistes

Les cadres ne font plus passer les intérêts de l'entreprise avant leurs intérêts personnels. L'entreprise est un moyen d'arriver à ses fins personnelles : « Ce qui est nouveau, c'est la perception et la pratique quasi exclusivement utilitariste que les cadres développent aujourd'hui dans les relations avec le mode du travail et en particulier les plus jeunes d'entre eux. »

3) Les cadres n'attendent pas seulement des avantages en terme de rémunération

Ils attendent de la part des entreprises des avantages immédiats et très concrets. Ils n'adhèrent plus aux discours de l'entreprise. Ces avantages ne se limitent pas au salaire mais couvrent de nouveaux aspects de la vie : le nombre de jours de congés payés, les cadeaux offerts à Noël aux enfants des salariés, les activités proposées par le CE, etc.

La recherche de la qualité de vie est ainsi devenue prépondérante pour les nouveaux cadres. Le travail doit pouvoir être fait dans de bonnes conditions, offrir un intérêt intellectuel et des valeurs cohérentes. "Tout comme une marque avec sa promesse produit, une entreprise doit instaurer une promesse salarié, en adéquation avec ce qui se passe réellement en interne, illustre Eric Piétraç, DRH du groupe Mazars. Les individus sont de plus en plus exigeants sur la promesse produit : il n'y a aucune raison pour que les salariés de demain se comportent différemment avec l'entreprise."⁵⁷

A ce jour, ce sont surtout les sociologues, des personnes extérieures à l'entreprise qui constatent ce malaise des cadres. L'entreprise ne s'est pas appropriée le sujet. Dupuy nous alerte sur les conséquences d'une non prise en considération par l'entreprise du malaise des cadres ; si les entreprises ne réagissent pas « elles risquent d'apprendre à leurs dépens une règle maintes fois validée dans l'histoire des sociétés, qui veut que les élites d'hier ne se laissent pas détrôner sans mot dire »⁵⁸.

Le comportement du salarié envers son entreprise a donc évolué vers une prise de distance de ce dernier. L'entreprise a également évolué et elle a établi, en conséquence, une nouvelle relation avec le salarié.

I.3.4 Les nouveaux comportements de l'entreprise vis-à-vis des salariés

I.3.4.1 L'entreprise permettrait aux cadres d'avoir un statut privilégié avec les actionnaires et les clients

Les cadres avaient une relation privilégiée avec l'entreprise. Toutefois, leur proximité avec les instances dirigeantes a été réduite. Dupuy note qu'ils « ne se considèrent pas comme associés aux décisions de l'entreprise, ils ne connaissent pas les objectifs de l'avenir de l'entreprise »²⁰. Les cadres ne sont plus les canaux privilégiés pour diffuser les informations du fait de l'utilisation des nouvelles technologies.

L'entreprise privilégie sa relation avec les actionnaires et les clients au détriment de ses salariés. Ainsi, les cadres ne déterminent plus leurs façons de travailler en fonction de leurs contraintes mais de celles des remontées du client pour lequel il faut offrir toujours plus et mieux pour toujours moins.

Avec les fusions, restructurations, augmentation de la sous-traitance pour favoriser les gains, les salariés ne savent plus réellement pour qui ils travaillent.

⁵⁷ Article « une question de valeurs » de février 2004 dans le journal du management

⁵⁸ François Dupuy, La fatigue des élites, *op. cit.*

La notion d'appartenance à l'entreprise devient une notion relativement floue.

L'enquête TNS Sofres souligne que pour les Français, l'attention des entreprises se trouve principalement focalisée sur les intérêts de leurs dirigeants, leur réputation, la satisfaction de leurs actionnaires, la satisfaction de leurs clients et ce bien avant la sécurité de leurs sites industriels, l'environnement et enfin leurs propres salariés. Pourtant aux yeux des personnes sondées, c'est bien envers leurs salariés puis leurs clients que celles-ci ont principalement des devoirs.⁵⁹

Diriez-vous qu'en général, les entreprises françaises sont attentives ou ne sont pas attentives :

	Attentives	Pas attentives
Aux intérêts de leurs dirigeants	92	6
A leur réputation	91	7
A la satisfaction des actionnaires	82	16
A la satisfaction de leurs clients	79	19
A la sécurité de leurs sites industriels	41	57
A éviter les pollutions et préserver l'environnement	19	79
A la satisfaction de leurs salariés	18	80

Source : TNS Sofres « influence Travail & Entreprise Ed. 2005 »

I.3.4.2 L'entreprise privilégie ses intérêts financiers, parfois au détriment de ceux de ses salariés

« Les salariés ont été instrumentalisés au nom de la logique financière » regrette Sylvain Breuzard, Président du Centre des jeunes dirigeants⁶⁰.

Ainsi, l'entreprise pour répondre aux exigences de résultats financiers des actionnaires, a modifié sa structure pyramidale. Perte d'autonomie, renforcement des contrôles par des reportings, raccourcissement des délais, etc., créent un nouveau stress chez les salariés moins à l'aise. Dupuy évoque ce changement de périmètre d'actions chez les cadres notamment : « Les entreprises privilégient les organisations avec moins de hiérarchie et une plus grande dépendance des fonctions entre elles d'où perte d'autonomie des cadres, à laquelle ils étaient très attachés, au profit d'une individualisation de leur condition qui les met dans une situation de vulnérabilité, très difficile à supporter vis-à-vis de leurs pairs et de leurs supérieurs. C'est cette vulnérabilité qui les incite à la recherche de stratégies ou d'investissements alternatifs. »²⁰

L'entreprise remodèle les fonctions et les rôles qui sont parfois difficilement supportables pour le salarié. Par exemple, le contenu d'intermédiation de la fonction de cadre, le rôle de l'encadrant qui est à l'origine de la notion de cadre lui-même, a laissé la place dans certains cas à une fonction d'expert.

⁵⁹ Cf TNS Sofres « Influence Travail & Entreprise » Ed. 2005

⁶⁰ Cf Article « Oui, le travail fait (encore) le bonheur » par Anne Vidalie dans l'Express du 16/10/2003

L'entreprise a également confié aux cadres la charge de travail ne pouvant être assumée par les autres fonctions du fait du passage aux 35 heures. L'entreprise a de ce fait conduit les cadres à effectuer des tâches sous-qualifiées.

Nous constatons que l'investissement des cadres dans l'entreprise, qui reflète l'attachement à l'entreprise, s'est transformé « d'une relation de « loyauté-protection » à une relation « concurrence-évaluation ». Les cadres ont compris que leur relation à l'entreprise avait changé. L'employeur a de facto renoncé à sa part du contrat, les cadres ont également renoncé à la leur »⁶¹.

De plus, la priorité accordée par l'entreprise à l'actionnaire occasionne chez le salarié des incompréhensions dans la façon dont l'entreprise gère sa pérennité. Les salariés comprennent difficilement les licenciements économiques alors que l'entreprise est bénéficiaire et affiche d'excellents résultats. Dans certains cas, les licenciements ne se font pas pour des raisons de survie de l'entreprise mais afin de satisfaire les attentes en termes de gains financiers des actionnaires.

L'entreprise crée chez le salarié une attitude de méfiance, qui se traduit parallèlement par une perte de confiance de l'entreprise vis-à-vis du salarié.

I.3.4.3 L'entreprise ne s'engage plus vis-à-vis du salarié

Pour faire face à la concurrence accrue, les entreprises ont adapté leur organisation du travail afin de favoriser la flexibilité et le « juste à temps ». L'emploi à vie dans une entreprise n'est plus assuré. Le contrat de travail à durée déterminée et le contrat de travail temporaire ont pris une place prépondérante dans la gestion des effectifs de l'entreprise. Les jeunes ont l'image de leurs parents licenciés bien qu'ils plaçaient le travail au premier plan et qu'ils faisaient passer leur vie professionnelle avant leur vie privée.

Tout ceci confirme le sentiment d'une entreprise qui ne s'engage plus envers son salarié.

L'entreprise a une vision stratégique plus positionnée sur le court et moyen-terme ne favorisant pas une gestion de carrière à long terme. L'entreprise ne peut plus faire de promesse compte tenu des crises fréquentes se manifestant par des événements imprévus (explosion de l'usine AZT, contamination alimentaire de Buffalo grill, augmentation du prix du pétrole, etc.) et sa relation avec le salarié s'en trouve donc détériorée.

A travers les différents points évoqués, nous constatons que la relation salarié-entreprise a évolué. Les salariés seraient beaucoup plus détachés de leur entreprise et ils prendraient leur distance vis-à-vis de cette dernière.

I.4 Les conséquences de cette évolution et postulat

Parmi toutes les conséquences de cette évolution de la relation, nous avons choisi de recentrer notre étude sur deux postulats :

Postulat n°1 : cette prise de distance des salariés envers leur entreprise a des conséquences sur la fidélisation et sur l'implication des salariés.

⁶¹ F. Dupuy, *op. cit*

Postulat n°2 : le niveau d'implication des salariés a une incidence sur leur performance et donc sur la performance globale de l'entreprise.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons plus précisément aux conséquences en termes d'implication.

I.5 La notion d'implication

I.5.1 Définition de l'implication

La définition du Petit Larousse est centrée sur l'implication dans les affaires criminelles. Cependant, aujourd'hui dans le monde des entreprises, en particulier dans le contexte décrit supra, l'implication intéresse de plus en plus les dirigeants : l'implication des individus participerait à la performance de l'entreprise.

Néanmoins cette notion revêt plusieurs facettes et elle est souvent confondue avec des notions proches telles que la motivation ou la satisfaction au travail.

Nota : Au risque d'employer un néologisme, nous employons le terme « désimplication » pour désigner la perte d'implication.

Michel⁶² définit l'implication comme « l'attachement au travail, l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel. L'implication concerne l'importance que le salarié attache à son travail, la place qu'occupe la vie professionnelle par rapport aux autres domaines de sa vie ».

Selon Thévenet⁶³, « l'implication n'est pas une caractéristique personnelle, un trait mesurable en faisant abstraction du contexte. Elle résulte de la relation entre la personne et son contexte, elle peut se renforcer ou au contraire se réduire ».

L'implication se mesure donc en situation de travail, elle n'est pas une constante. Elle peut varier en fonction des individus eux-mêmes⁶⁴, de leur histoire personnelle⁶⁵ et du contexte professionnel et organisationnel⁶⁶.

L'implication peut concerner différents domaines : un individu peut être impliqué dans un projet ou dans une activité, parce que l'enjeu est important pour lui.

Il peut être impliqué dans son métier, mais pas dans son entreprise : un informaticien d'une grande société informatique peut décider de changer pour une autre grande entreprise d'informatique parce qu'il pourrait y exercer son métier d'une manière qui lui paraît plus satisfaisante.

A contrario, un salarié peut être fortement impliqué dans son entreprise (voir infra, implication organisationnelle), sans pour autant être attaché à son métier.

⁶² S. Michel, « Motivation , satisfaction et implication » in Aubert et al., *Management : aspects humains et organisationnels*, PUF, 1996

⁶³ M. Thévenet, *Le plaisir de travailler*, Editions d'Organisation, 2004

⁶⁴ S. Michel, *op.cit.*

⁶⁵ M. Thévenet, *op.cit*

⁶⁶ S. Michel, *op.cit* et Maurice Thévenet, *op.cit.*

Un salarié s'implique parce qu'il considère que c'est important pour lui : de manière consciente ou inconsciente, affective ou calculée, ponctuelle ou systématique.

Selon Thévenet⁶⁷, « si les personnes s'impliquent, c'est parce que cette relation qui se constitue entre eux et l'entreprise leur permet de répondre à ce besoin de mieux faire coïncider la réalité et l'image qu'ils ont d'eux-mêmes ». L'entreprise est un lieu de construction de soi.

Une personne s'implique dans son travail parce que cela a du sens pour elle dans le cadre de sa vie. Selon Claude⁶⁸ « L'implication se nourrit des projets, des idéaux, des croyances qui émanent de notre plan de vie personnel. Elle repose sur le privé de l'individu ».

Chercher à impliquer les individus, c'est aussi les aider à donner du sens à leur travail, pour que ce dernier s'intègre au mieux dans leur projet de vie.

1.5.2 Motivation, satisfaction et implication

Les notions de motivation, satisfaction et implication sont souvent confondues. Ce sont des notions différentes bien qu'intimement liées.

Motiver vient du latin *motivus*, *movere* : mouvoir, se mouvoir, bouger. Le terme « motivation » désigne les forces qui poussent l'individu à agir. C'est une caractéristique individuelle et liée au contexte : l'individu est motivé par ou pour quelque chose et non pas de manière absolue.

Les recherches réalisées autour de la motivation ont essayé de mettre en évidence les raisons qui poussent l'individu à être motivé. Parmi les plus célèbres, on peut citer les théories selon lesquelles un individu serait motivé pour combler des besoins (pyramide de Maslow, et facteurs d'hygiène d'Herzberg), pour répondre à des attentes associées à des valences (Vroom) ou pour obtenir des récompenses associées à des objectifs (Porter et Lawler, Locke).

Selon Michel⁶⁹, « La motivation est la mise en mouvement, l'implication donne le sens et la direction de ce mouvement », « si l'on considère que la motivation est l'énergie disponible, c'est bien l'implication qui permet à l'entreprise d'utiliser au mieux cette énergie ».

La satisfaction au travail est un état à un « instant T » ou a posteriori. Un salarié est globalement satisfait/insatisfait de sa situation de travail ou satisfait/insatisfait de l'expérience de travail qu'il vient de vivre.

Une forte implication du salarié peut conduire à de la satisfaction si le résultat de l'implication est une réussite ou à de l'insatisfaction si le résultat est un échec.

Selon Thévenet⁷⁰, « l'implication n'exclut pas la motivation ni la satisfaction, mais elle révèle des aspects différents : la personne est impliquée parce qu'elle a trouvé quelque chose dans son travail ».

L'implication « met l'accent sur la relation qui s'est tissée entre la personne et son travail », c'est « le résultat d'une relation, d'une expérience, d'un apprentissage, plus qu'un seul sentiment de satisfaction, plus qu'un déterminant personnel à l'action ».

Généralement, les managers cherchent surtout la motivation et la satisfaction alors que ce qu'ils attendent ce sont les conséquences de l'implication (cf Paragraphe 1.5.5) des salariés.

En effet, la motivation étant un variable individuelle et liée à tant de paramètres, comment espérer entretenir sur le long terme la motivation de tous les salariés ?

En outre, si d'une manière générale un salarié motivé va s'impliquer, il peut arriver qu'un salarié soit non motivé mais impliqué (cf encadré ci-dessous). Un salarié peut être démotivé par son poste actuel (effet de routine, problème de management, situation de travail dégradée), mais cependant impliqué parce qu'il pense qu'une forte implication aura des effets positifs sur sa capacité à changer de rôle et sa carrière future.

Enfin, il n'y a pas de lien direct entre performance et satisfaction⁷¹. Ce n'est pas parce qu'un salarié est satisfait qu'il est plus performant : nous pouvons même penser, en reprenant les théories de la motivation, qu'introduire un léger degré d'insatisfaction avec des perspectives qui permettraient de la combler, motiverait l'individu à répondre à ce besoin et serait donc source de performance.

Zoom sur un exemple

Une personne qui pratique le marathon trouvera sa principale source de satisfaction dans la participation à certaines courses importantes pour elle. Elle ne trouvera dans le travail qu'un support lui permettant de se livrer à sa passion.

Mais elle peut néanmoins se trouver satisfaite par son travail si celui-ci lui permet un aménagement personnalisé lui permettant de mobiliser le temps nécessaire à son entraînement.

En revanche, dans le cas contraire, cette personne peut éprouver de l'insatisfaction à l'égard de son travail, même si celui-ci conserve son aspect purement instrumental. Le sentiment de satisfaction, peut ne pas avoir de rapport direct avec l'univers professionnel. Dans ce cas précis, l'essentiel de la satisfaction sera obtenu par des formes alternatives d'investissements autres que celui que peut apporter le travail, de sorte que le salarié peut ressentir un intérêt particulièrement faible pour ce qu'il fait au quotidien dans son travail et se déclarer satisfait de sa situation globale.

Source : *La fidélisation des Ressources Humaines*, Pascal Paillé, Ed Economica, 2004

L'exemple, dans l'encadré ci-dessus, démontre qu'une personne peut ne pas être réellement motivée par son travail et être tout de même impliquée.

Il démontre également la complexité des causes de la satisfaction au travail ainsi que la nécessité de comprendre que les attentes d'un salarié au travail s'intègrent dans le contexte global de sa vie.

Selon nous, s'il n'est pas du ressort de l'entreprise de prendre en charge la vie des salariés, elle peut chercher à rendre, avec le salarié, la situation professionnelle de ce dernier favorable ou, tout du moins, compatible avec le reste de sa vie.

S'il est vain, voire utopique, de chercher à rendre le salarié heureux, nous pouvons imaginer mettre en œuvre avec lui des situations professionnelles qui s'intègrent du mieux possible dans le cadre de son projet de vie.

⁷¹ M. Thévenet et J.P. Neveu, *L'implication au travail*, Vuibert, 2002

L'entreprise a donc plutôt intérêt à rechercher l'implication, plutôt que la motivation ou la satisfaction de ses salariés. Mais l'implication étant une caractéristique personnelle, l'entreprise ne peut pas la générer. Elle peut par contre créer les conditions nécessaires à la génération de l'implication elle-même.⁷².

I.5.2 Implication et mobilisation

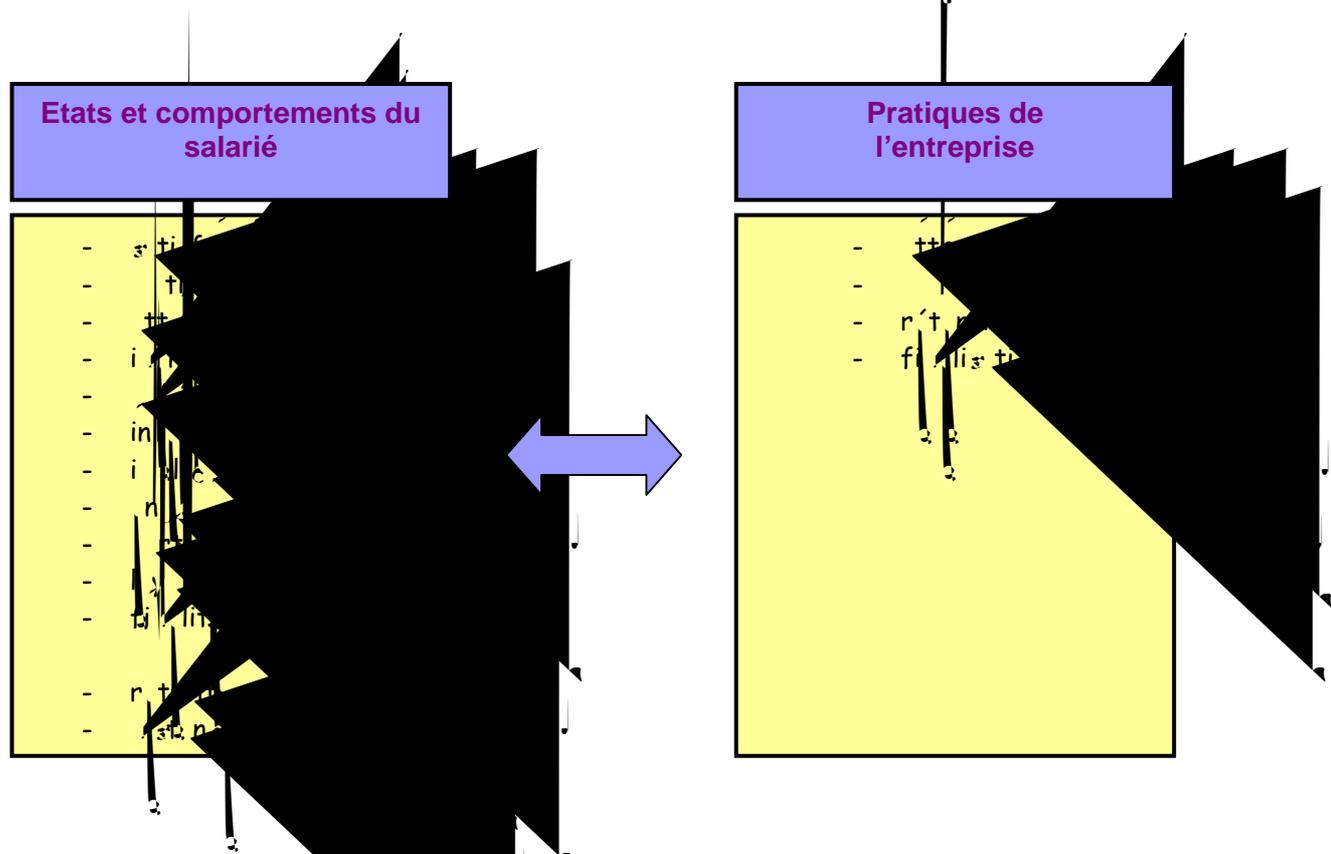
Face aux phénomènes de désengagement des salariés décrit en 1.3, que certains qualifient de « démobilisation », les pratiques de mobilisation des salariés obtiennent de plus en plus de succès dans les entreprises, surtout en Amérique du Nord⁷³.

Ces pratiques visent à obtenir l'attachement, l'adhésion et l'engagement des salariés. Selon les résultats d'une enquête menée par Guerrero et Sire⁷⁴, la notion de « mobilisation » serait plus forte que celle d'implication (i.e. un salarié « mobilisé » aurait un lien plus fort avec le travail et/ou l'entreprise qu'un salarié impliqué), bien que peu de DRH fassent la différence entre ces deux concepts.

Selon Guerrero et Sire, la notion de mobilisation est à rapprocher de l'implication organisationnelle : en effet, l'effet principal des pratiques de mobilisation est l'implication organisationnelle des salariés.

Pour clarifier les concepts, on peut dire que :

- l'implication est une caractéristique personnelle du salarié
- la mobilisation est une pratique de l'entreprise qui vise à obtenir l'implication des salariés



⁷² M. Thévenet, *op.cit.* ; E. Bertin, *Le capital humain de l'entreprise*, ems, 2004

⁷³ S. Guerrero, B. Sire, « La notion de mobilisation en GRH », in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°40, 2001

⁷⁴ *Ibidem*

I.5.3 Les facettes de l'implication

Sur la base des études de nombreux chercheurs, Charles-Pauvers et Commeiras, dans *L'implication au travail*⁷⁵ répertorient les cinq facettes de l'implication.

I.5.3.1 L'implication dans les valeurs du travail

On parle d'implication dans les valeurs du travail ou la « valeur-travail » lorsque la personne s'implique parce qu'elle valorise le travail, comme d'autres valorisent par exemple la famille ou l'amitié.

Ce type d'implication est à rapprocher de l'éthique protestante du travail (Weber) qui suggère que la valeur d'une personne est liée aux résultats obtenus au travail. Elle prône la difficulté du travail et fait état de suspicions envers les loisirs, les temps libres, l'oisiveté et l'argent gagné facilement.

L'éthique protestante du travail semblerait proche de la littérature managériale ayant trait à l'éthique des affaires.

I.5.3.2 L'implication dans l'organisation

Cette notion traduit un attachement de la personne à l'organisation et en particulier à l'entreprise.

Elle peut se décliner en trois composantes :

1) L'implication psychologique ou affective

Mowday (1982) définit ce type d'implication comme « la force relative de l'identification et de son engagement dans une organisation particulière », « un construit... reflétant une réponse affective générale à l'organisation entière ».

Selon Buchanan (1960), dont les travaux font référence en matière d'implication organisationnelle, elle comprend trois composantes principales :

- 1) L'identification : la congruence (i.e la compatibilité), l'adoption comme siens, des buts et valeurs de l'organisation
- 2) L'engagement : l'immersion, l'investissement psychologique dans les activités liées au travail
- 3) La loyauté : l'attachement affectif à l'organisation

Les éléments fournis par Galambaud vont dans le même sens : « L'implication dans l'entreprise est toujours une fixation dans l'entreprise. Il n'y a pas d'implication forte sans développement d'un sentiment d'appartenance, sans appropriation psychologique. »⁷⁶

2) L'implication calculée

Cette composante renvoie aux travaux de Becker (1960). L'implication de ce type est instrumentale : le salarié compare ses investissements et ses sacrifices (effort, temps...) avec les avantages reçus (rémunération, compétences, avantages sociaux...).

⁷⁵ Les références bibliographiques des chercheurs cités dans ce paragraphe sont disponibles dans l'ouvrage *L'implication au travail* coordonné par JP Neveu et Maurice Thévenet, Editions Vuibert, 2002

⁷⁶ B. Galambaud, *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise – Le social désemparé*, ESF, 1994

Elle est aussi appelée implication de continuité. Pour Allen et Meyer (1991) c'est le « niveau auquel les employés se sentent impliqués à l'organisation en raison des coûts qu'ils perçoivent comme associés à leur départ ». Selon Paillé⁷⁷, cet engagement de type opportuniste « repose sur la prise en compte de la différence perçue par une personne entre le système de récompenses, auquel elle peut prétendre au regard par exemple de son ancienneté, et le système de récompense auquel elle pourrait légitimement prétendre, tout au moins de son point de vue, si elle décidait de quitter son organisation ». « La perception par le salarié d'un écart ne se traduit pas mécaniquement en comportement de quête ». L'écart peut se traduire par une prise de distance physique (départ du salarié), mais également par une prise de distance psychologique (retrait) par laquelle le salarié met en œuvre des stratégies d'adaptation ou de compensation pour pallier son insatisfaction.

3) L'implication normative

Selon Meyer et Herscovitch (2001), il s'agit d'un « état psychologique qui correspond à un sentiment d'obligation développé sur le résultat de l'internalisation des normes par la socialisation, la réception des bénéfices ». Il s'agit de l'implication de la personne qui, sous les pressions sociales, « se sent obligée » d'être impliquée sur la base de son contrat psychologique avec l'entreprise.

L'implication organisationnelle, *organizational commitment* en anglais est celle qui a été la plus étudiée.

C'est probablement parce qu'il s'agit de la facette de l'implication sur laquelle l'entreprise a, par essence, le plus d'emprise, le plus de leviers.

Si les études ont montré⁷⁸ que c'est l'implication affective qui génère le plus de performance de la part des salariés, l'implication calculée n'est pas à négliger.

En effet, dans le contexte actuel décrit dans la partie I, beaucoup de salariés ne souhaitent plus s'attacher psychologiquement à leur entreprise et développent donc plutôt de l'implication calculée (voire normative, mais de manière moins prépondérante). En outre, les entreprises emploient de plus en plus d'intérimaires et de prestataires pour lesquels le type d'implication le plus développé (quand il est développé) est l'implication calculée⁷⁹ principalement dans l'objectif de se faire embaucher dans l'entreprise cliente de la prestation.

Pour conclure sur l'implication organisationnelle, il nous est apparu intéressant de constater que deux auteurs faisant référence aux mêmes travaux de Buchanan (1960) n'avaient pas la même traduction des termes *organizational commitment* : alors que Thévenet⁸⁰ les traduit par « implication organisationnelle, Paillé⁸¹ quant à lui les traduit par « engagement » et « engagement organisationnel ».

Cela met en évidence, la proximité de ces notions d'implication et d'engagement, ainsi que la difficulté à traduire de manière claire et intangible les différents concepts qui traduisent le lien du salarié à son entreprise.

I.5.3.3 L'implication dans le travail

L'implication dans le travail, au sens du poste occupé, exprime la relation entre l'individu et son travail. Les causes de l'implication dans le travail sont liées à la question de l'identité au travail et aux facteurs de valorisation du moi dans le travail.

⁷⁷ P. Paillé, *La fidélisation des Ressources Humaines*, Economica, 2004

⁷⁸ M. Thévenet et J.P. Neveu, *op.cit.*

⁷⁹ *ibidem*

⁸⁰ M. Thévenet, *op.cit.* ; M. Thévenet et J.P. Neveu, *op. cit.*

⁸¹ P. Paillé, *op.cit.*

Morrow la définit comme « le degré par lequel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ».

L'implication au travail, appelé parfois « engagement au travail », pourrait avoir un caractère affectif ou cognitif.

- Dans l'approche affective, l'individu attache de l'importance au travail comme étant important dans la vie. Cette dimension serait, selon Neveu, « afférente à la notion du moi et de l'identité ».
- Dans l'approche cognitive, l'individu lie l'atteinte de ses performances au travail avec le concept de soi. Pour Vroom, la dimension cognitive traduit l'évaluation par l'individu de l'adéquation entre sa performance et les capacités qu'il croit détenir.

I.5.3.4 L'implication dans la profession ou dans le métier

Il s'agit de l'attachement à une profession, à un métier. Aranya et ses collaborateurs la définissent comme « l'identification à une profession (qui reflète les buts et valeurs de cette profession), la volonté d'exercer des efforts pour s'engager dans cette profession et le désir de rester dans cette profession ».

Comme pour l'implication organisationnelle, mais de manière moins prononcée, on peut y distinguer les composantes de l'affectif, du calculé et du normatif.

Thévenet⁸² souligne l'importance pour les entreprises de suivre l'évolution de cette facette de l'implication qui apparaît de plus en plus prononcée.

En effet, les salariés devenant conscients de la fragilité du lien avec leur entreprise (cf paragraphe 1.2) privilégient de plus en plus le développement de leurs compétences métier pour préserver (de manière consciente ou inconsciente) leur employabilité.

Pour bon nombre d'entre eux, la profession reste une valeur stable à laquelle s'accrocher alors que le monde de l'entreprise manque de repère. La profession devient, notamment avec le développement des réseaux professionnels, « apporteuse » de valorisation, d'identité et de sentiment d'appartenance.

I.5.3.5 L'implication dans la carrière

L'implication dans la carrière peut être associée de manière très étroite à l'implication dans le travail ou dans la profession, mais elle comprend une dimension supplémentaire qui pourrait se définir autour de notions telles que l'ascenseur social, l'évolution ascendante, les perspectives de carrière planifiées.

Dans son ouvrage, *Le plaisir de travailler*, Thévenet rajoute deux facettes à l'implication :

1) L'environnement immédiat

Il s'agit du lieu, du cadre de travail, mais aussi de l'équipe, des collègues. L'ambiance de travail, la qualité des rapports avec la hiérarchie et les collègues de travail sont des éléments importants dans l'implication. Ils jouent également un rôle primordial lorsqu'ils sont absents, en ce qui concerne les facteurs de désimplication.

En effet, un salarié peut être amené à développer un comportement de retrait (voire à quitter son entreprise) parce que le style de management de son nouveau manager ne lui convient pas ou parce qu'il ne supporte plus la nouvelle ambiance de travail.

⁸² M. Thévenet, *op.cit.*

2) Le produit / l'activité

L'activité de l'entreprise, les produits, solutions ou services qu'elle vend, la technologie qu'elle développe peuvent également être une source d'implication pour les salariés. Ces éléments d'identification promeuvent un statut ou une image qui valorisent les salariés, indiquent aux yeux des autres qu'ils sont engagés dans des secteurs connus et/ou importants.

1.5.4 Pourquoi vouloir l'implication ?

La question à laquelle nous essayons de répondre dans ce paragraphe est de savoir pourquoi l'implication des salariés est importante pour les entreprises. En d'autres termes, les raisons pour lesquelles l'entreprise a intérêt à obtenir l'implication de ses salariés.

1.5.4.1 Implication et performance

On a souvent tendance à concevoir l'implication de manière binaire : ceux qui sont impliqués et ceux qui ne le sont pas⁸³.

Or, dans l'ensemble tout le monde est impliqué, selon une intensité plus ou moins forte, et sans doute pas autant que ce que les managers attendent.

Peyrat-Guillard, dans « L'implication au travail »⁸⁴ fait une synthèse des conséquences de l'implication au travail dans les entreprises. Les travaux de Mowday, Meyer et Allen, montrent que l'implication, à des degrés différents suivant les diverses facettes, a des conséquences sur le présentéisme (l'opposé de l'absentéisme), l'effort au travail, les comportements productifs.

Les propos tels que « Ce n'est pas mon travail » (i.e. ce n'est pas à moi de le faire) seraient caractéristiques des salariés faiblement impliqués.

Même si toutes les études ne sont pas unanimes à ce sujet, la plupart des études montrent que l'implication organisationnelle a une incidence sur la performance des salariés.

Il ne fait pas partie de nos objectifs, dans le cadre du présent mémoire, d'apporter la preuve de la corrélation de l'implication avec la performance de l'entreprise, et nous garderons cette corrélation comme un postulat.

Elle est généralement admise dans l'esprit des dirigeants. Tout comme la désimplication des salariés, qui, quant à elle, est identifiée comme un frein à la performance.

La performance résulte d'une combinaison complexe de facteurs liés à la personne, à la situation de travail et à l'organisation. L'implication peut alors être considérée comme une ressource disponible pour atteindre les objectifs de l'entreprise ou une assurance complémentaire contre la non-performance...

Selon Michel, « il est évident que l'entreprise a tout intérêt à développer l'implication chez ses salariés », « l'efficacité et la qualité du travail devraient s'améliorer ».

Selon Galambaud⁸⁵, les dirigeants, même les plus libéraux, savent bien que leur entreprise ne peut faire l'économie d'un minimum d'implication de ses salariés.

Se pose la question de savoir comment ne pas tarir cette source tout en conservant cette nécessaire capacité de flexibilité.

⁸³ *ibidem*

⁸⁴ *In M. Thévenet et J.P. Neveu, op. cit.*

⁸⁵ B. Galambaud, *op. cit.*

Pour Thévenet, l'implication des salariés n'est pas indispensable à l'entreprise de manière systématique. Elle est indispensable dans les cas suivants :

- Les activités de service : la relation avec le client est cruciale, et le salarié doit y apporter un engagement personnel pour rendre un service de qualité
- Les nouvelles formes d'organisation, caractérisées par des structures complexes, où le travail d'équipe, la prise de responsabilités et l'engagement sont importants
- Les situations de crise : les personnes doivent « prendre sur elles » pour sortir de la crise
- Le retour de la croissance : les salariés doivent dépasser leurs intérêts personnels pour s'investir dans les objectifs de l'entreprise.

1.5.5 Les risques de l'implication

Dans un autre registre, Mowday et Alii (1982), puis Randall (1987), ont été parmi les premiers à dénoncer les risques d'une implication excessive envers l'organisation⁸⁶.

Une trop forte implication pourrait entraîner, paradoxalement, une réduction de la flexibilité managériale, voire détériorer le climat social en générant des tensions dans les relations entre collègues, au sein d'une équipe dont l'implication des membres est hétérogène.

En effet, le manager pourra avoir du mal à entraîner le reste de l'équipe si un de ses collaborateurs est trop impliqué : les réactions peuvent révéler du découragement (« il place la barre trop haut »), de la jalousie (« c'est lui qui va récolter toutes les primes »), voire du mépris (« s'il n'a que ça dans sa vie... »).

L'implication excessive serait source d'un manque de prise de recul, de résistance au changement, d'anxiété au travail, de tensions dans l'équilibre vie professionnelle et vie familiale.

Une trop forte implication pèserait sur l'ensemble de la famille, générant en particulier l'insatisfaction des conjoints, elle entraverait le nombre et la richesse des relations amicales et susciterait la naissance d'états dépressifs.

Des travaux de recherche s'intéressent précisément à l'épuisement professionnel ou *burn out* depuis les questionnements du psychanalyste américain Freudenberger (1977) sur l'état de grande fatigue professionnelle du personnel des établissements médicaux associatifs et coopératifs⁸⁷.

Des études ont également été menées sur les liens possibles entre les concepts d'implication et d'emprise, car ils décrivent tous deux une forme d'identification entre l'individu et l'organisation. L'emprise désigne une forme d'attachement « aliénant » à l'objet d'identification, et dans ce contexte l'entreprise. Une trop forte implication peut ainsi dériver de manière néfaste en phénomène d'aliénation au travail, lorsque l'individu, grisé par sa réussite ou par son ascension sociale qui devient le seul sens à sa vie, ne se rend pas compte des dangers d'une telle dépendance jusqu'au jour où il craque complètement et se fissure littéralement d'un point de vue existentiel.

Selon les études d'Aubert et de Gaulejac⁸⁸ en 1991, ce phénomène touche principalement des cadres (dirigeants en général, mais pas toujours), de sexe masculin majoritairement, qui ont sacrifié leur vie à leur entreprise au détriment de leur vie privée

⁸⁶ T. Poulain-Rehm, « Les théories de la fidélisation » – *Encyclopédie des Ressources Humaines* – Vuibert 2003

⁸⁷ *Ibidem*

⁸⁸ N. Aubert et V. de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Seuil, 1991

et vers l'âge de 50-55 ans, à la suite d'un problème (échec professionnel, divorce, problèmes familiaux, etc.), ils remettent brutalement en question le sens de leur existence : « qu'ai-je fait de ma vie ? », « j'ai tout raté et aujourd'hui je ne suis rien... ». En fonction du choc, cela peut être seulement une douloureuse remise en question existentielle, mais dans bien des cas, malheureusement, cela peut entraîner un véritable état dépressif.

I.5.6 Implication et fidélisation

L'implication organisationnelle serait un facteur de fidélisation des salariés⁸⁹. Bien que notre champ d'étude se limite à l'implication, nous mettons ici en évidence le fait que l'implication (surtout sous sa forme organisationnelle) et la fidélisation sont intimement liées.

Aujourd'hui, la capacité à fidéliser les compétences, au même titre que les clients et les actionnaires, est un facteur clé de succès. Les théories de la fidélisation suggèrent, d'une part, l'amélioration de la satisfaction et, d'autre part, le renforcement de l'implication des salariés⁹⁰.

Pour ce faire, elles mettent en évidence l'importance du caractère participatif du fonctionnement de l'organisation dans ses modes de rétribution et dans la prise de décision, mais aussi celle des conditions de travail comme sources de construction et de valorisation de soi ainsi que d'épanouissement des salariés.

« Fidélité physique, favorisée par le sentiment de satisfaction, et fidélité intellectuelle, stimulée par le sentiment d'implication, forment les deux faces d'une même exigence d'attachement à l'entreprise. »⁹¹

Mais les théories de l'implication ne sont pas aisées à mettre en pratique.

En effet, on demande aux salariés d'être fidèles, mais également flexibles et adaptables. On souhaite qu'ils s'impliquent, suffisamment pour être au maximum en termes de performance, mais pas trop afin d'éviter les risques de *burn out*.

Enfin, l'entreprise souhaite des salariés fidèles, mais se réserve le droit de les licencier en cas de « mauvais temps économique » ou sous la pression très forte des actionnaires soucieux de rentabilité à court-terme.

N'y a-t-il pas là une certaine forme de contradiction ? La solution ne serait-elle pas à trouver du côté de la recherche d'un équilibre ? Sagesse ou utopie ?

I.6 Les leviers d'implication

Pour déterminer les leviers d'implication, il nous est apparu utile de se pencher sur les recherches qui ont été faites sur les déterminants de l'implication, en partant du principe que les déterminants sur lesquels on peut agir, de manière directe ou indirecte, constituent des leviers.

I.6.1 Les déterminants de l'implication

⁸⁹ M. Thévenet et J.P. Neveu, *op. cit.* ; P. Paillé, *op.cit.*

⁹⁰ T. Poulain-Rehm, *op.cit.*

⁹¹ *Ibidem*

Les antécédents de l'implication proposés par Mathieu et Zajac en 1990, sont les suivants⁹² :

- les caractéristiques personnelles (niveau d'éducation, âge, sexe, statut marital, ancienneté dans la position, salaire, niveau de poste, ancienneté dans l'organisation, compétence perçue, aptitude, éthique protestante du travail)
- les caractéristiques du poste (variété des aptitudes, étendues du poste, autonomie, challenge)
- les états des rôles (ambiguïté, surcharge, conflit)
- les relations groupe/leader (cohésion du groupe, interdépendance des tâches, structures d'initiation du leader, leadership participatif, considération du leader, communication du leader)
- les caractéristiques de l'organisation (taille et degré de centralisation)

Michel répertorie les éléments suivants :

- les déterminants culturels (i.e. l'implication dépend du système de valeurs inhérent à la culture de l'individu)
- les déterminants individuels :
 - le besoin d'accomplissement ou de réussite
 - le focus de contrôle (correspondant à la perception que l'on a de soi-même à être maître des événements que l'on vit)
- les déterminants organisationnels : les défis proposés, les moyens mis à disposition, le système de récompense, l'autonomie. Selon Michel⁹³, « le fait de pouvoir répondre de manière satisfaisante aux attentes des salariés permet d'accroître leur niveau d'implication ».

Selon Guerrero et Sire⁹⁴, les variables d'actions ayant un effet sur la mobilisation des salariés, et donc sur leur implication organisationnelle (cf supra paragraphe 1.5.3) sont les suivantes :

- les pratiques de rémunération (à relier au système de récompense de Michel) : elles ne seront mobilisatrices que si elles sont perçues comme équitables par les salariés
- l'enrichissement des tâches et le management participatif (à relier avec les caractéristiques du poste et aux relations groupe/leader de Mathieu et Zajac)
- les pratiques de socialisation (à relier aux déterminants organisationnels) : donner du sens au travail, développer la culture d'entreprise
- les pratiques de développement des salariés (compétences organisationnelles et collectives) : recrutement, formation, rotation de postes, mobilité interne, plans de carrières personnalisés

Il apparaît comme évident que tous ces déterminants n'ont pas forcément d'effets sur toutes les facettes de l'implication et que l'entreprise ne pourra pas agir sur tous, en particulier sur ceux qui sont personnels.

I.6.2 Les conditions de l'implication

⁹² cette liste est extraite du livre de M. Thévenet et J.P. Neveu, *L'implication au travail*, op. cit.

⁹³ S. Michel, *op.cit.*

⁹⁴ S. Guerrero, B. Sire, *op.cit.*

Dans son ouvrage *Le plaisir de travailler*, Maurice Thévenet liste les conditions que l'entreprise doit mettre en œuvre pour créer l'implication. Elles sont au nombre de trois :

I.6.2.1 La cohérence

« Comment m'impliquer dans une institution que je ne comprends pas tellement ; elle m'envoie des messages contradictoires, tellement elle agit de manière imprévisible ».

Souvent les personnes disent ne rien comprendre à la stratégie de l'entreprise, et ressentir des incohérences entre les discours, les valeurs prônées, et les actes accomplis par la hiérarchie.

La cohérence doit donc être pensée, construite, expliquée, au niveau des discours et des actions des responsables et au niveau des actions des différentes parties prenantes.

I.6.2.2 La réciprocité

« Comment m'impliquer dans une entreprise que je ne sens pas s'impliquer vis-à-vis de moi ».

La réciprocité est liée à la théorie de l'équité et à la théorie de l'échange. Les systèmes de récompenses ne sont efficaces que si les salariés ont l'impression que le rapport entre ce qu'ils investissent dans leur travail et ce qu'ils en reçoivent est le même d'un individu à l'autre.

Il s'agit d'une perception de la part des salariés et non pas d'une mesure avérée. C'est donc là toute la difficulté de la mise en pratique du principe d'équité.

En outre, quand on parle de réciprocité il ne s'agit pas uniquement de rémunération mais également du **respect** et de la reconnaissance que les salariés attendent.

I.6.2.3 L'appropriation

« Comment m'impliquer dans quelque chose que je ne reconnais pas, quelque chose que je ne me suis pas approprié, que je n'ai pas fait mien ».

L'individu qui s'implique a la sensation de posséder ce qu'il fait, de faire ce qu'il décide, son expérience de travail est la sienne. Il n'a pas le sentiment de se soumettre ou de subir : il reste maître de son travail.

Ces conditions de l'implication ne sont pas faciles à mettre en œuvre, d'autant plus qu'elles sont basées sur la perception de leur travail (et de l'environnement associé) par les individus.

Thévenet insiste sur le rôle prépondérant du management en la matière.

La mise en œuvre et la pérennisation de l'implication passe par la capacité des managers à mettre en œuvre des compétences dans les relations humaines basées sur la communication, la relation et le respect.

Concernant l'ensemble des leviers détaillés dans ce paragraphe, nous avons noté que les auteurs restent particulièrement discrets sur les acteurs de la mise en œuvre au sein des entreprises : à l'exception des managers dont le rôle prépondérant est mis en exergue par Thévenet, les autres acteurs tels que par exemple les praticiens des Ressources Humaines, les représentants de la Direction, sont peu cités.

La responsabilité désignée sous le terme global de « l'entreprise » n'est pas éclatée entre les différents acteurs de celle-ci.

Nous ne rejetons pas l'hypothèse qu'il existe des ouvrages spécifiques sur ce thème, cependant, les délais impartis à notre étude ne nous ont pas permis de les identifier. Nous souhaitons mettre en évidence ici les ouvrages généraux traitant de l'implication au sein de l'entreprise et ils ne détaillent pas toujours le rôle respectif des acteurs.

I.6.3 Conclusion sur cet aperçu théorique

Nous avons, dans ce premier chapitre, fait un état de la littérature sur l'évolution de la relation salarié-entreprise : selon les ouvrages spécialisés, la relation du salarié par rapport à son entreprise aurait évolué dans le sens d'un affaiblissement du lien.

Cette évolution serait due aux salariés eux-mêmes, mais aussi aux comportements des entreprises qui, dans le contexte actuel, ne peuvent plus garantir stabilité et pérennité.

Cela aurait des conséquences sur l'implication des salariés et, par là même, sur la performance globale de l'entreprise.

Nous avons défini l'implication et ses différentes facettes. Nous en avons examiné les déterminants et les conditions, qui constituent des leviers de mise en œuvre.

Selon nous, les leviers sont délicats à actionner, car :

- beaucoup sont liés aux individus eux-mêmes et sont rien moins que très subjectifs
- le contexte du travail est contingent à de multiples contraintes externes
- les acteurs de la mise en œuvre sont pluriels (surtout dans les structures complexes contemporaines).

Le fait de connaître les différents leviers possibles, de les discerner, de savoir les générer et les utiliser, globalement ou spécifiquement, est une condition nécessaire de réussite.

Partie II - Les résultats de l'enquête terrain

Dans cette deuxième partie, notre objectif était de vérifier au travers d'une enquête terrain :

- D'une part, si ce que dit la littérature est bien représentatif de la réalité que connaissent les entreprises,
- D'autre part, d'essayer de discerner quels sont les leviers d'actions dont pensent disposer les DRH dans le contexte actuel.

II.1 Les résultats de l'enquête sur le constat d'évolution de la relation salariés – entreprise

Notre enquête a été menée auprès de 36 personnes (professionnels de la fonction RH, managers, salariés) appartenant à 28 entreprises.

II.1.1 Limites méthodologiques

Les résultats présentés ci-dessous émanent de la **perception** des personnes que nous avons interrogées lors d'entretiens semi-directifs (cf le guide d'entretien en annexe) ; ces résultats ne doivent donc pas être considérés comme une réalité certaine au sein des entreprises, mais bien comme la perception, la représentation, le ressenti, qu'en ont les professionnels qui y travaillent au quotidien.

Ces réponses sont donc influencées par le « filtre » qu'y apporte la personne interrogée, ce filtre dépendant de son expérience et de son histoire personnelle, de son propre ressenti, mais probablement aussi de son entreprise elle-même.

Nous devons relever que toutes les personnes que nous avons interrogées ont plus de 12 ans d'expérience.

En matière de filtre, il nous semble important de mentionner notre propre filtre apporté pour l'interprétation des réponses obtenues, néanmoins ce dernier a été atténué par le fait que nous avons réparti les entretiens entre les 5 personnes de notre groupe de mémoire.

Lors des entretiens que nous avons menés, nous avons pu constater, sauf quelques exceptions, une franchise et une liberté de ton plus importante de la part des personnes que nous connaissions que de la part des personnes dont le contact nous a été fourni par notre réseau.

Néanmoins, nous avons pu exploiter quasiment l'ensemble des entretiens réalisés ; nous avons en particulier pu approfondir les entretiens pour dégager des « Oui, mais... » (i.e. des « Oui avec réserve ») ou des « Non, mais... » lorsque la réponse n'était pas tranchée mais que certains éléments fournis par notre interlocuteur nous paraissaient faire pencher la balance plutôt dans un sens ou dans l'autre.

Enfin, nous avons bien conscience qu'un **panel de 28 entreprises est bien trop limité pour en tirer des conclusions générales** concernant l'ensemble des entreprises présentes sur le territoire français. Néanmoins, cela **permet de dégager une tendance et de comparer les réponses** au sein de ce panel.

Toutefois, si nous émettons des réserves sur la représentativité des éléments quantitatifs, les éléments qualitatifs associés aux diagrammes nous paraissent riches d'enseignement et ils donnent matière à émettre des préconisations.

II.1.2 Les facteurs de cette évolution selon les personnes interrogées

En termes qualitatifs, la plupart d'entre elles nous ont cité les facteurs détaillés au chapitre I.2 comme causes profondes d'évolution de la relation.

Nous ont été cités principalement :

II.1.2.1 Côté entreprise

- La pression de la rentabilité à tout prix
- Le manque de temps et de visibilité sur l'avenir
- La mondialisation des structures

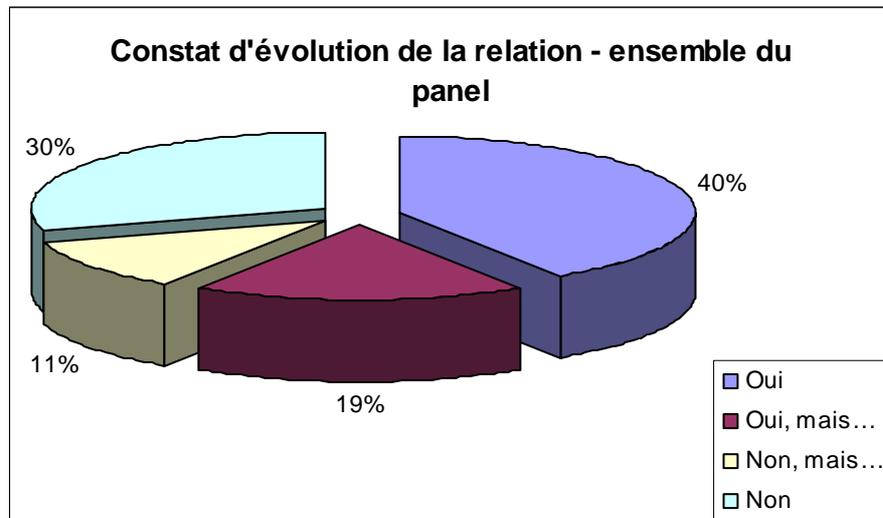
Ces quelques mots d'un DRH d'une grande entreprise du secteur des Télécom nous paraissent bien résumer ce que beaucoup de professionnels nous ont évoqué : « Dans un contexte de rentabilité, de plus en plus souvent international, l'entreprise fait moins de sentiment qu'il y a vingt ou trente ans. Mais souvent, c'est la mort dans l'âme... Il faut faire face aux contraintes économiques et parfois c'est une question de survie. »

II.1.2.2 Côté salarié

- Le facteur générationnel (génération « zapping »)
- L'expérience du chômage, personnellement ou chez des proches
- La peur du futur
- L'individualisme

« Les individus ont commencé à intégrer que la façon dont les entreprises se séparent de leurs salariés est assez sèche », nous a confié ce patron des opérations d'une entreprise d'informatique.

II.1.3 Constat d'évolution de la relation pour l'ensemble du panel



▪ Oui

Pour **40% des entreprises interrogées, il existe une évolution certaine de la relation salarié-entreprise.**

Bien entendu, le constat n'est pas dans tous les cas aussi complet que celui que nous décrivons dans notre étude théorique, et parmi l'ensemble des salariés des entreprises de la population du « Oui », certains nourrissent encore un lien très fort avec leur entreprise, mais globalement le constat est là.

Il nous est apparu très intéressant de relever que parmi les émetteurs de ce « Oui », **beaucoup ne considèrent pas le constat comme négatif** et ne dressent pas un tableau pessimiste de la situation. Ils considèrent, bien au contraire, qu'il s'agit-là d'une **attitude relativement responsable de la part des salariés de prendre de la distance vis-à-vis de leur entreprise et de chercher à équilibrer leur vie professionnelle et leur vie privée.**

Il incombe aux professionnels de la fonction RH et de l'équipe dirigeante de trouver des éléments de nature à les conserver impliqués ! Le monde évolue, l'entreprise n'est plus au centre de la société comme elle pouvait l'être dans les années 60.

A elle de s'adapter aux changements...

▪ Oui, mais...

Nous avons noté « Oui, mais... », lorsque le constat n'est pas celui décrit au chapitre I, mais que néanmoins, certains éléments de la relation ont évolués.

A noter par exemple le cas de ces deux grandes entreprises, dont l'une est dans le secteur bancaire et l'autre dans le secteur informatique, où les salariés sont globalement attachés à leur entreprise mais où l'on sent une évolution du lien dans le sens « **donnant-donnant** ». Les salariés, bien qu'attachés, attendent beaucoup de l'entreprise en fonction des efforts qu'ils « lui donnent » et attendent systématiquement une contrepartie **à court-terme**, qu'ils estiment souvent inférieure à leur contribution ou tout du moins à l'effort qu'ils ont fourni.

- **Non, mais...**

Les émetteurs de ce « Non, mais... », nous ont indiqué que non, qu'ils n'avaient pas constaté d'évolution de la relation. Cependant, au cours de l'entretien, nous avons pu identifier des éléments de changement.

Par exemple, le témoignage de la DRH d'une filiale d'un grand groupe dans le secteur alimentaire, qui nous expliquait qu' « on est clairement sorti de l'affectif », et « **on ne se donne plus corps et âme à l'entreprise** » ou bien dans une autre grande entreprise du secteur alimentaire « le phénomène n'est peut-être pas aussi marqué qu'ailleurs », ou enfin cette entreprise du secteur industriel où il n'y a pas de constat d'affaiblissement du lien, mais un fort taux de *turn over*...

- **Non**

Pour 30% des entreprises, le constat est clairement « Non, dans notre entreprise nous n'avons pas constaté un tel phénomène ».

Pour expliquer cette stabilité de l'attachement des salariés à leur entreprise, les DRH des petites structures ont mis en avant le **caractère familial de la culture d'entreprise, la proximité avec les dirigeants et les managers, le sens de leur travail compris par tous au sein de l'entreprise**.

Les responsables des grandes structures quant à eux, expliquent cet attachement par la fierté d'être associés à une **image employeur, une marque-employeur, par la cohérence et le sens des politiques au sein de l'entreprise et/ou par le dynamisme et les moyens associés aux pratiques sociales** : prises en considération des attentes des salariés en matière de flexibilité du temps de travail, mise en place d'une conciergerie, etc.

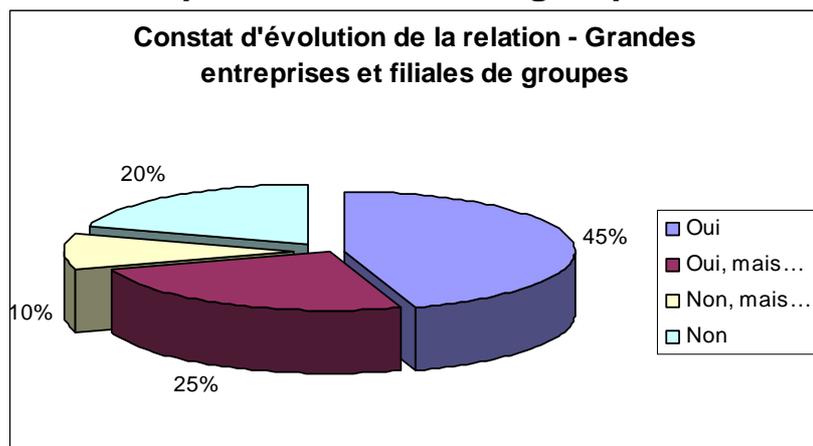
Il est intéressant de constater que 50% des entreprises ayant répondu « non », ont néanmoins évoqué le nouveau comportement des jeunes dans l'entreprise.

A titre d'exemple, le DRH d'une entreprise de services dans le domaine des Télécom nous a indiqué que les jeunes ont une relation plus « contractuelle » vis-à-vis de l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils montrent plus de réticence à aller au-delà de leur périmètre de responsabilité. Il n'y aurait plus le sens du devoir et un moindre sens du service au client.

Selon la DRH d'une petite entreprise dans le secteur de la distribution sélective, les jeunes ne font pas vraiment preuve d'attachement vis-à-vis de leur entreprise, **ils considèrent le travail comme un moyen de subvenir à leurs loisirs**.

Enfin, le Directeur du Développement RH d'une grande entreprise du secteur industriel nous a confié combien, selon lui, il était important d'inculquer aux jeunes des notions de savoir-vivre, de respect et d'écoute.

II.1.3 Grandes entreprises et filiales de groupes



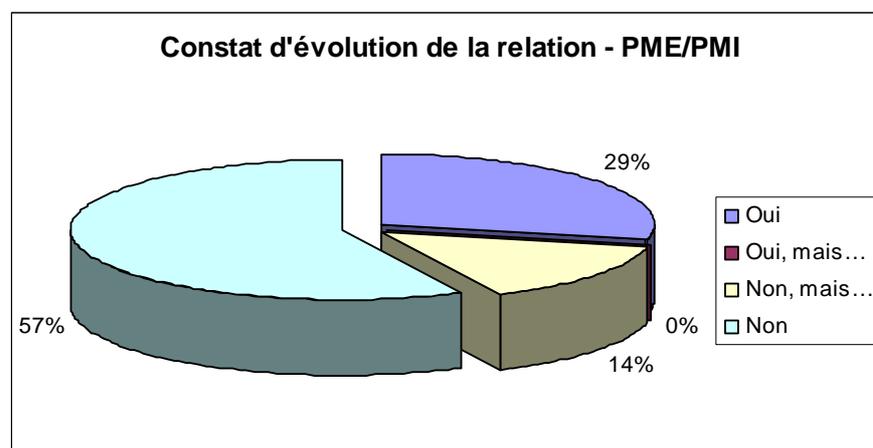
Notre étude théorique fait état de la prise de distance des salariés, et notamment des cadres, dans les grandes entreprises, ces grands groupes, où au fil des restructurations en organisations matricielles, des fusions-acquisitions-réorganisations, des pratiques managériales par e-mails d'un manager situé à l'étranger, **les personnes manquent de repères et ont de la difficulté à trouver du sens à leur travail.**

Dans les grandes structures, il est fréquent que les personnes n'aient **pas de vision globale** du produit ou du système dans lequel s'intègre la micro-contribution de leur travail personnel. Nous avons donc souhaité vérifier que notre étude empirique confirmait bien une prise de distance plus importante dans les grandes structures en comparaison avec les petites structures.

Notre étude empirique, avec les réserves émises dès le début de ce paragraphe, confirme les éléments théoriques, puisque en cumulant les « oui » et les « oui mais », 70% des grandes entreprises ont constaté ce phénomène.

II.1.4 Les PME/PMI

Les résultats évoqués, ci-dessus, au sujet des grandes entreprises sont complémentaires de ceux obtenus auprès des PME/PMI, pour lesquelles on constate une **amplitude bien plus réduite du phénomène** puisque le cumul des « oui » et « oui mais » atteint seulement les 43% (à comparer aux 70% obtenus ci-dessus).



II.1.4 Secteur informatique et Télécom

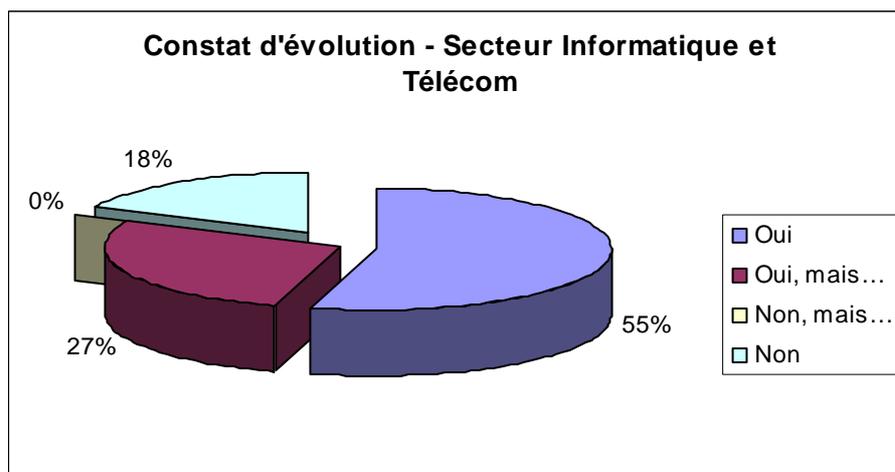
Lors d'un entretien que nous avons eu avec Jean-François Chanlat⁹⁵, ce dernier nous a confirmé qu'effectivement, il avait constaté une évolution de la relation du salarié avec son entreprise dans le sens d'un **affaiblissement du lien**.

Selon lui, **les conditions de travail, le stress, les relations hiérarchiques** sont une des causes de ce phénomène. **Les salariés aimeraient s'investir mais ils ne trouvent pas matière à le faire dans leur société**. Les conditions de travail sont de plus en plus difficiles, les organisations de plus en plus complexes, on ne peut plus bien faire son travail. Or, la notion de travail bien fait est extrêmement importante.

Si les salariés ont l'impression de ne pas pouvoir faire correctement leur travail, cela peut les conduire à des états d'épuisement professionnel (résultant de la fatigue de devoir compenser en permanence).

Les dirigeants ne réalisent pas toujours qu'il y a des pratiques qui érodent les relations de travail. JF Chanlat de nous citer à ce sujet les secteurs de l'informatique et des Télécom où **les salariés sont soumis à la pression du court-terme** alors qu'ils ignorent totalement où ils se trouveront dans cinq ans.

Il nous a donc semblé intéressant de faire un focus tout particulier sur le secteur de l'informatique et des Télécom dans notre étude empirique.



Les résultats sont assez probants, dans le sens énoncé par JF Chanlat, puisqu'en cumulant les « oui » et les « oui mais », 82% des entreprises du secteur de l'informatique et des Télécom ont constaté ce phénomène.

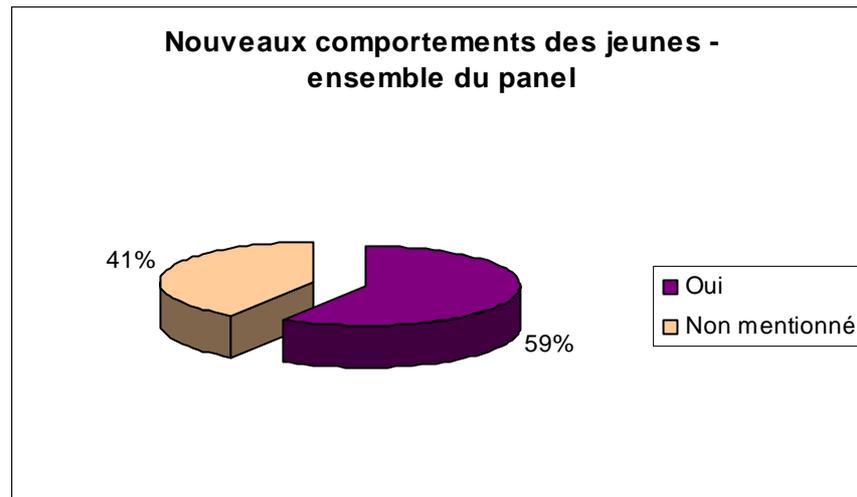
Les propos rapportés par le patron d'une équipe de développement logiciel d'un grand groupe du secteur des Télécom, illustrent parfaitement le phénomène : « Il n'y a que la performance et les dollars qui comptent. On ne sait même plus pourquoi on travaille. Les gens ne savent pas quel va être le bénéfice pour eux de ce qu'ils vont apporter à l'entreprise ».

Il s'agirait donc d'un secteur où une attention particulière devrait être apportée afin que l'érosion n'évolue pas dans un sens irréversible.

⁹⁵ Jean-François Chanlat est Professeur à l'Université Paris Dauphine où il enseigne les sciences humaines appliquées à l'organisation et au management, l'anthropologie des organisations et le management interculturel

Tout n'est pas perdu, car selon JF Chanlat, il y a ambivalence : les salariés sont moins prêts à s'investir dans une relation, mais ils voudraient s'attacher à leur entreprise. Ces propos sont corroborés par un *HR Business Partner* du grand groupe cité ci-dessus, qui nous a confié que les salariés savent bien qu'ils ne feront pas toute leur carrière dans la même entreprise, mais qu'en parallèle ils rêvent d'une entreprise qui serait en mesure de leur offrir une carrière à vie... d'une entreprise qui s'attacherait à eux et à laquelle ils s'attacheraient eux aussi.

II.1.5 Les nouveaux comportements des jeunes



Le nouveau comportement des jeunes a été évoqué par 59% des entreprises interrogées et souvent de manière spontanée.

Les éléments rapportés par les émetteurs de ce « Oui » rejoignent globalement les nouveaux comportements des jeunes décrits supra.

Néanmoins, il est important de relever que ces comportements, bien qu'allant dans le même sens, nous ont été décrits de manière bien moins caricaturale et tranchée que celle qui apparaît au travers des aspects théoriques.

Il convient selon nous de **modérer les éléments rapportés dans les articles et dans les livres qui ont peut-être amplifié le phénomène** dans un objectif que l'on peut qualifier de purement mercantile.

Nous avons eu également la remarque d'un DRH qui, à la question posée, nous a rétorqué que, de tout temps, il y a eu des ruptures entre les générations et que le phénomène générationnel n'est donc pas nouveau.

Néanmoins, bien que n'étant pas nouveau, il est quand même bien plus perceptible et il a été évoqué par quasiment 60% des personnes interrogées. Il est important de noter que les 41% de « non mentionné » ne désignent pas les entreprises où les jeunes n'auraient pas un comportement de prise de distance, mais celui où leur comportement n'est pas différentiable de celui des autres générations.

Si les résultats quantitatifs laissent planer un doute sur la réalité du « phénomène jeunes » dans l'entreprise, les propos que ce phénomène suscite de la part des responsables, dont une partie sont consignés dans l'encadré ci-dessous, nous paraissent intéressants.

Zoom sur quelques exemples concernant les nouveaux comportements des jeunes

Selon les propos des DRH et managers, recueillis lors de nos entretiens.

« Les jeunes ne sont plus d'une seule entreprise, ils gèrent avant tout leur carrière »
Grande entreprise du secteur informatique et Télécom

« Les jeunes (cadres) d'aujourd'hui sont dans le *Deal* par rapport à l'entreprise : ils ont, dès l'embauche, des exigences de salaires, de plan de commissionnement, de voiture de fonction, de mutuelle gratuite, etc. Ils sont très matérialistes dans leur approche. Les jeunes de l'entreprise pensent toujours donner plus que ce qu'ils reçoivent. Globalement, ils sont toujours mécontents de ce qu'ils ont... »

Filiale d'un groupe informatique et Télécom.

« La société française, avec son système de protection sociale, crée des générations d'assistés. Il y a probablement un problème de fond lié au système éducatif : les jeunes raisonnent en droit (« à combien de RTT aurais-je droit ? ») durant les entretiens d'embauches) beaucoup plus qu'en devoirs. Le système leur donne l'impression qu'ils ont droit à quelque chose, alors que ce n'est pas vrai d'emblée. La notion de sacrifice, la valorisation du travail, de l'effort ne sont plus là. »

Entreprise d'un groupe informatique et Télécom.

« C'est une tendance, ils ne sont pas tous comme cela... mais globalement cette génération de jeunes montre de l'impatience : ils veulent gagner de l'argent beaucoup et très vite. Ils ne regardent pas à long terme. Leur retraite, cela ne les intéresse pas. Bien entendu, cela a toujours été le cas, mais c'est encore plus vrai aujourd'hui. Là où il y avait un niveau d'exigence de qualité, le sens du travail bien fait, aujourd'hui il y a de la désinvolture. La société, l'éducation, le rôle des médias peuvent sans doute expliquer ce phénomène. »

Petite entreprise du secteur informatique et Télécom

« Les jeunes ne s'intéressent pas à la vie de l'entreprise et la désimplication se voit dès le recrutement. Auparavant, les candidats se défendaient, aujourd'hui, il est très difficile de cerner la motivation des personnes et les entreprises ne savent plus se positionner en termes de perspectives. »

Filiale d'un groupe du secteur immobilier et bancaire.

« Les jeunes sont dans une logique d'employabilité, ils ne s'intéressent pas réellement à la culture d'entreprise, ils préfèrent optimiser leur carrière »

Grande entreprise dans le secteur immobilier et bancaire.

« Les jeunes ne sont plus mobiles, ils privilégient leur vie personnelle et souhaitent donc rester proches de la famille. Les jeunes ne sont plus passionnés par leur travail, alors comment fidéliser et impliquer si l'on n'est pas passionné ? »

Grande entreprise dans le secteur de la distribution sélective.

« Autrefois, les générations précédentes centraient tout sur le travail. Aujourd'hui les jeunes accordent plus d'importance à leur vie privée dans la balance ».

Grande entreprise industrielle.

II.1.6 Conclusions quant aux constats liés à l'évolution de la relation salarié-entreprise

Les résultats de notre étude empirique, en intégrant les limites méthodologiques (cf supra), nous amènent à affirmer que l'on peut effectivement parler d'une évolution de la relation salarié entreprise.

En l'occurrence, **il s'agirait plus d'une tendance que d'un phénomène généralisé.**

Cette tendance est **plus forte dans certains secteurs** tels que par exemple le secteur informatique et Télécom. Il serait intéressant de mener une étude sectorielle plus approfondie afin d'établir des comparaisons entre les différents secteurs d'activités.

Par ailleurs, elle **concerne plus particulièrement les jeunes générations**, dont les comportements apparaissent individualistes, voire « contractuels » et utilitaristes.

Bien évidemment, ces nouveaux comportements ne concernent pas tous les jeunes, mais globalement le travail n'est plus au centre de leur vie, c'est une priorité parmi d'autres et ils savent qu'ils ne passeront probablement pas toute leur vie dans la même entreprise.

Au travers de notre enquête, il ne nous a pas été possible de valider que **la population des cadres était plus particulièrement touchée** par ce phénomène.

Nous ne remettons pas en cause le fait que cela puisse être le cas, mais selon les personnes interrogées, soit les cadres vivent ce phénomène de la même manière que les autres catégories socio-professionnelles, soit, a contrario, ils apparaissent comme plus impliqués que les autres (du travail à la maison et des journées plus longues pour compenser les 35 heures et une quantité de travail fournie bien supérieure à la moyenne).

« Ici les cadres travaillent beaucoup » sont des propos qui reviennent assez souvent. Néanmoins, le fait qu'il y ait de plus en plus de cadres qui ne font pas d'encadrement et que les managers se sentent plus proches des salariés que de la Direction nous a été largement confirmé tout au long de nos entretiens.

Il nous est apparu également, sans que nous n'ayons pu le vérifier précisément, que le phénomène de prise de distance est plus marqué dans les entreprises ne se portant pas bien financièrement, surtout pour celles de grande taille, que dans les entreprises faisant du profit. Nous attribuons ceci au manque de moyens dont dispose les entreprises en difficulté pour récompenser ou reconnaître les salariés, à la difficulté pour un salarié de s'identifier à une société qui va mal, ainsi qu'au manque de perspective en termes d'avenir.

Il y a toujours des salariés très impliqués, de même qu'il y a vingt ans il y avait déjà des salariés désimpliqués, mais **globalement les salariés sont moins impliqués dans leur entreprise** avec des variations locales en fonction, bien entendu, de leur histoire et de leur personnalité, mais aussi de leur travail, de la taille et de la culture de leur entreprise.

Néanmoins, si les salariés ont de plus en plus une relation « donnant-donnant » vis-à-vis de leur entreprise, beaucoup paraissent très attachés à leur métier.

Lors de notre enquête, nous avons pu noter que les yeux de ce patron d'un service de développement logiciel brillaient lorsqu'il parlait de son métier et de celui des ingénieurs de son équipe, dont la passion commune pour le développement logiciels formait un esprit de corps qui allait bien au-delà de la congruence avec la culture de cette grande entreprise d'informatique et Télécom.

Le travail est un vecteur d'identité sociale, une occasion de rencontrer des gens, de nouer des liens, de se prouver à soi-même et aux autres que l'on existe par la réalisation de son expérience au travail.

L'entreprise est un moyen d'y parvenir. Elle ne serait qu'un moyen...

Notre conclusion : concernant l'évolution de la relation salarié-entreprise, il s'agirait d'une tendance, une tendance non généralisée, mais néanmoins perceptible. Cependant, elle suscite le débat et pose des questions ; elle doit donc être prise en considération par les acteurs en Ressources Humaines.

II.1.6.1 Que penser de cette évolution ?

Les articles que nous avons pu lire dans la presse spécialisée ou certains ouvrages (cf Chapitre I.2) dressent un tableau plutôt négatif de la situation.

Parmi les DRH que nous avons rencontré, **certaines déplorent cette situation, d'autres la considèrent comme normale, voire plus « saine »**. Ce serait une certaine forme de sagesse que de vouloir prendre du recul par rapport à son entreprise, cela permettrait d'éviter les désillusions et les phénomènes d'épuisement professionnel ou de *burn out*. Vouloir équilibrer sa vie professionnelle avec sa vie privée serait plutôt un changement positif.

Selon Dubet⁹⁶, **le détachement serait une façon pour les salariés de se protéger**, notamment contre les injustices au travail ou ce qui peut être perçu comme injuste. « Certains sont sceptiques à l'égard de ceux qui ont tout misé sur le travail. D'autres regrettent de s'y être trop engagés et choisissent de « vivre » ». « Ce besoin de « déconnexion » paraît d'autant plus fort que le travail est jugé peu épanouissant ». Le détachement serait une façon de se protéger, une sorte d'armure qui permettrait de supporter les conditions de travail. Le fait de construire une partie importante de sa vie en dehors du travail permettrait de contrebalancer les difficultés associées au travail.

Galambaud et Léon⁹⁷ vont dans ce sens : **les salariés ne feraient que développer des comportements d'adaptation par rapport à une entreprise ouverte**, mondialisée, dans une économie post-industrielle. Il ne s'agit pas du salarié cynique, désabusé et paresseux qui pense avoir tous les droits et aucun devoir. Il s'agit du salarié qui n'a plus confiance, car dans ce monde complexe il s'est déjà senti trahi, et il est à la recherche de sens, de repères et de sécurité. Les actions seraient donc du côté de l'entreprise. « **Pour que le sujet y prenne place, faut-il encore que l'entreprise apprenne à accueillir des collaborateurs, capable de la servir, sans pour autant lui appartenir** »⁹⁸.

La balle est donc dans le camp de l'entreprise. Peut-être aussi dans celui de la société de manière plus générale (au niveau de l'éducation, des politiques sociales, etc.), mais il apparaît clairement que l'entreprise a un rôle à jouer.

D'autant plus qu'elle est directement concernée par l'implication, donc des efforts développés par ses employés... Chanlat⁹⁹ met en évidence la responsabilité de l'entreprise dans ce sens : « **L'individu développera un lien d'autant plus fort avec l'organisation dans laquelle il travaille si cette dernière a elle-même tenté de faire la même chose. Autrement dit, le souci de l'institution, qui se caractérise chez tout**

⁹⁶ F. Dubet, *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*, Seuil, 2006

⁹⁷ B. Galambaud et E. Léon, Salariés : vers des comportements d'adaptation, revue Management et Avenir, n°5

⁹⁸ *Ibidem*

⁹⁹ JF Chanlat et al., *L'individu dans l'organisation*, Eska, 2005 (1^{ère} édition 1990)

individu par la loyauté, l'attachement, l'appartenance, le travail bien fait, ne peut se développer que si l'institution elle-même a le souci des personnes. [...] Comment un individu peut-il en effet développer un sentiment d'appartenance lorsque les valeurs mises en avant sont avant tout économiques et instrumentales ? »

Dans un monde complexe qu'elle ne maîtrise pas, où elle a perdu la place centrale qu'elle occupait jusqu'à il y a quelques décennies au sein de la société et dans l'esprit de chacun, où elle a perdu la confiance de ses salariés, où ses contours spatio-temporels et organisationnels deviennent de plus en plus flous, **l'entreprise doit réagir afin de conserver l'implication de ses salariés**, mais elle ne doit pas pour autant les aliéner. Elle doit aider les salariés à devenir acteur de leur trajectoire professionnelle, elle doit les aider à grandir, **elle doit les aider à trouver leur propre équilibre**.

Progressivement et de manière inéluctable, les salariés se détachent... le frémissement est aujourd'hui à peine perceptible... Mais demain, qu'en sera-t-il ? Les salariés ne demandent qu'à rester attachés, mais point trop, juste ce qu'il faut. Ils recherchent l'équilibre et souhaitent vivre en cohérence leurs projets personnels et professionnels.

<p>L'enjeu majeur du XXI^{ème} siècle sera, pour l'entreprise, la recherche de la cohérence et de l'équilibre...</p>

A cette fin, le rôle du DRH est essentiel.

Quelle vision a-t-il de la notion d'implication et quels sont les leviers d'actions dont il dispose en la matière ?

II.2 Résultats sur la notion même d'implication

L'enquête nous a permis de recueillir beaucoup d'informations sur les leviers d'implication des collaborateurs et sur la notion même d'implication.

Avant de vous présenter les leviers cités par les personnes interrogées, nous vous proposons de revenir sur la notion même d'implication, mais non plus sous un angle théorique mais grâce aux définitions recueillies lors de l'enquête.

Au cours des entretiens que nous avons menés auprès de professionnels, nous avons systématiquement demandé quelle était leur définition de l'implication : les réponses ont souvent été non pas une définition du concept mais les critères permettant de la mettre en évidence. Toutefois, voici quelques définitions proposées par les personnes interrogées.

Pour rappel, il s'agit de réponses de la part de professionnels des Ressources Humaines, mais également de la part de managers opérationnels ou de salariés d'entreprise de tous secteurs d'activité confondus et de toute taille.

II.2.1 Quelques citations sur la notion d'implication

« la mesure de l'implication, c'est l'atteinte des résultats »

« c'est aller au-delà de la réalisation pour laquelle on est payé ; c'est faire son job avec un petit supplément d'âme, d'envie, de passion...»

Les entreprises du secteur des Télécom

« l'implication se mesure par l'appréciation des managers d'où l'importance de la qualité du management. »

« c'est se donner à soi même les moyens d'atteindre les résultats que l'on s'est fixés ou que l'entreprise nous a fixés »

« mélange entre passion et motivation »

« la relation de travail comprend des droits et des devoirs : l'implication c'est le côté devoirs de cette relation ; le salarié est responsabilisé »

Les entreprises du secteur de la distribution sélective

« c'est les sens des responsabilités ; c'est ne pas laisser passer les choses, quand les choses vont mal, c'est savoir tirer la sonnette d'alarme au bon niveau »

« disponibilité, fidélité par rapport à l'entreprise, conscience professionnelle et service client »

Les entreprises du secteur industriel

« quand les salariés montrent qu'il ont envie »

« collaborateur qui agit dans son travail comme si c'était sa propre entreprise »

« il y a deux types d'implication : lorsque les salariés mettent de l'affectif et doivent adhérer à tout ce que fait l'entreprise et l'implication en termes de résultats qui ne nécessite pas d'aimer l'entreprise »

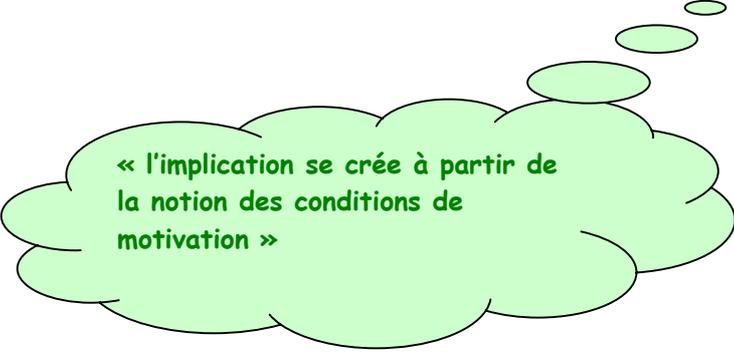
Les entreprises du secteur banque / immobilier



« c'est la relation
gagnant - gagnant »

Les entreprises du secteur alimentaire

Les entreprises du secteur conseil



« l'implication se crée à partir de
la notion des conditions de
motivation »



« lorsque le salarié va au-
delà de la stricte
contractualisation »

II.3 Les résultats de l'enquête sur les leviers d'action en matière d'implication

Nous nous proposons dans cette partie d'étudier quels sont les leviers d'actions agissant sur l'implication des salariés en entreprise en nous basant sur notre enquête terrain.

II.3.1 Les leviers d'action en matière d'implication pour l'ensemble du panel

Pour l'ensemble des personnes interrogées et comme nous venons de le décrire plus en amont, la **notion même d'implication n'est pas comprise de tous de façon identique** ; ce qui nous est apparu intéressant, c'est que, toutefois, sur ce sujet, **le débat soit ouvert et qu'il ne laisse jamais indifférent**.

Les avis sont partagés et ils peuvent être antinomiques sur ce que sont les leviers d'implication, sur qui doit les mettre en œuvre, et si le fait d'agir sur le levier est d'une quelconque utilité pour les acteurs.

Par exemple, certains considèrent qu'il n'y a pas de leviers puisque l'implication serait intimement liée à l'état d'esprit de la personne et que personne ne pourrait l'influencer. D'autres, au contraire, voient dans l'implication des salariés un réel vecteur de productivité, d'épanouissement, et, par là, de valeur ajoutée au travail et pour ces personnes il est tout à fait possible et utile d'actionner les leviers.

En général, les personnes que nous avons interrogées répondent en fonction de l'entreprise dans laquelle elles se trouvent, même si leur propre subjectivité entre, bien entendu, en ligne de compte.

Nous pouvons d'ores et déjà constater qu'il est impossible de classer les réponses par type d'entreprise, par secteur d'activité ou par lieu géographique car les résultats ne seraient pas probants.

Toutefois, le fait de ne pas pouvoir classer les réponses par secteur ou entreprise est déjà une réponse en elle-même : **la taille, le secteur, le lieu de l'entreprise n'aurait pas d'impact sur les leviers d'implication ?**

A une nuance près qui est que la taille de l'entreprise a été citée et considérée comme un défaut pour les très grandes entreprises sur les problèmes de communication maison-mère/filiale.

Inversement, l'entreprise de petite taille constituée de peu de niveaux hiérarchiques, faciliterait la communication et, indirectement, l'implication des salariés y travaillant.

Force est de constater, de façon générale, que les leviers d'implication cités par les personnes interrogées ne sont bien évidemment pas seulement du ressort des Ressources Humaines, mais également de celui du management de proximité et du mode de gouvernance de l'entreprise.

Le management de proximité est souvent cité comme le « pilier » des leviers d'implication des collaborateurs et comme incontournable ; les Ressources Humaines représentant alors un support du management de proximité, indirectement incontournable.

Nous avons donc relevé tous les leviers cités par les personnes interrogées et les avons classés en 3 thèmes :

- Les leviers liés à la gouvernance d'entreprise,
- Les leviers liés au management,
- Les leviers liés aux Ressources Humaines.

II.3.2 Les leviers liés à la gouvernance d'entreprise

Nous avons choisi le terme de gouvernance afin de reprendre ce qui n'était pas du rôle des managers de proximité ou des Ressources Humaines et était plus lié au mode de management global des entreprises, à leur image, à leur éthique et à leur organisation.

II.3.2.1 L'entreprise respectable, l'image véhiculée

La notion de respectabilité et l'importance de l'image de l'entreprise ont été maintes fois citées par les personnes interrogées comme étant prises en considération par les collaborateurs.

Ceux-ci attachent de l'importance à la manière dont les collaborateurs sont respectés, mais également à la manière dont leur entreprise respecte ses clients et son environnement.

Les actions en responsabilité sociale et développement durable sont notamment appréciées parce qu'elles **se déroulent sur du long terme**, et par là elles contrebalancent la vision court-termiste des financiers de l'entreprise.

Un DRH nous indique que « la Responsabilité Sociale de l'Entreprise est plus qu'un effet de mode, elle est une réalité ».

Pour d'autres, le salarié a une démarche plus consumériste et il « achète une marque employeur » ; une personne interrogée travaillant au sein de la Direction de la RSE de son entreprise précise que « les salariés français ne se sentent pas concernés par le développement durable dont les actions sont peu concrètes sur le territoire français. »

II.3.2.2 L'entreprise organisée en mode projet

L'idée d'une organisation en mode projet paraît être également un facteur impliquant pour les collaborateurs selon les personnes interrogées ; il s'agit à la fois de faire en sorte qu'il y ait un **projet d'entreprise cohérent, connu et partagé de tous** afin de « croire en son entreprise ». Plus concrètement, au niveau des missions mêmes des collaborateurs, les projets leurs permettent de voir **l'aboutissement de leur travail**, d'où l'importance de la gestion des fins de projets.

II.3.2.3 L'entreprise et ses dirigeants

Le comportement des dirigeants et leur mode de communication sont également un levier d'implication pour les collaborateurs ; **la transparence dans le mode de communication des dirigeants**, et la confiance ainsi créée, semblent être le principal atout des dirigeants.

Un DRH du secteur des Télécom nous indique que le dirigeant doit être « charismatique avec une communication claire et opérationnelle ».

Comme nous le verrons plus avant dans les leviers cités (liés au management de proximité), ce même DRH nous précise que « c'est le patron le plus proche qui a le plus d'influence »...

II.3.2.4 L'entreprise et sa culture, ses valeurs

En réponse à la question concernant la culture d'entreprise, la totalité des personnes interrogées pensent que la culture d'entreprise peut avoir une influence sur l'implication des salariés.

A ce sujet, un des DRH d'une grande entreprise industrielle nous a cité les valeurs suivantes :

- satisfaction des clients
- rentabilité
- sens des responsabilités
- intégrité
- conscience professionnelle
- sincérité de la communication
- esprit de partenariat

Par ailleurs, il nous a indiqué que cette ambition se déclinait au travers de neuf engagements :

- Performance économique
- Innovation
- Gouvernance
- Progrès continu
- Intégration dans les territoires
- Implication sociale
- Dialogue et concertation
- Prévention et maîtrise des risques technologiques
- Respect de l'environnement

Une telle structuration au niveau des valeurs et des engagements démontre bien de l'importance que les dirigeants accordent à la culture d'entreprise.

Bien plus qu'un effet d'annonce, les valeurs et les engagements doivent être respectés au quotidien.

II.3.2.5 L'entreprise providence

Un DRH d'une entreprise de Télécom soulève le fait que les entreprises ont tendance à prendre la place de l'Etat parfois et à jouer un rôle d'entreprise « providence » ; **les salariés demandent de plus en plus à leur entreprise** qui doit aujourd'hui jouer un rôle sociétal important : elle prend en charge l'actuel, l'avenir, la famille et parfois l'environnement local et régional... les salariés attendent donc de sa part une prise en charge de plus en plus importante de leurs problèmes quotidiens.

Plusieurs Responsables Ressources Humaines de grandes entreprises estiment que « l'entreprise peut également prendre en considération l'équilibre vie privée-vie professionnelle avec la mise en place d'une conciergerie, d'une assistance juridique et de la mise en place du travail à distance par exemple ».

II.3.3 Les leviers liés au management

Le manager est la personne la plus proche du collaborateur et donc celui qui a le plus d'influence sur son implication ; **le rôle et le comportement du manager représentent le facteur clé de succès de l'implication du collaborateur.**

Les personnes interrogées insistent sur le rôle du manager et sur son comportement avec ses dirigeants et son équipe :

II.3.3.1 Le manager et ses dirigeants

Un DRH du secteur banque / immobilier soulève le fait que les managers « doivent relayer la politique de l'entreprise et avoir un discours pro-employeur vis-à-vis de leurs collaborateurs ; ceux-ci ne peuvent être impliqués **sans une cohérence entre le discours des managers et la stratégie des dirigeants** ».

II.3.3.2 Le manager et son équipe

Toutes les personnes interrogées font référence à l'**intérêt du travail** pour le salarié, « Le manager doit savoir donner des missions intéressantes à son collaborateur », ainsi qu'au mode de communication du manager de proximité : « le manager doit être un excellent communicant ; c'est par lui que passent tous les messages destinés au salarié **et il peut être amené à délivrer tous types de messages** », « il doit à la fois savoir écouter, savoir décoder les demandes de ses collaborateurs ; ensuite, il devra décider ou guider dans la prise de décision ».

II.3.3.3 Le manager et l'évaluation

Moment clé de la relation entre le manager et son collaborateur, l'entretien d'évaluation est cité comme « **une étape primordiale de la relation salarié-manager** mais elle ne doit pas être la seule ! des conversations informelles, par exemple, peuvent permettre de connaître les attentes des collaborateurs car l'évaluation est parfois trop formelle ».

II.3.3.4 Le manager et l'intégration

Plusieurs DRH, de petites structures notamment, précisent que « **la période d'intégration** est également d'importance et qu'elle structurera la relation entre le collaborateur et son manager pour le futur ».

II.3.4 Les leviers liés aux Ressources Humaines

Pour tous les professionnels interrogés, les leviers Ressources Humaines en matière d'implication sont avant tout d'ordre « matériel » avec la rémunération et autres avantages rattachés ; ce qui fût intéressant lors de nos entretiens, c'est qu'à chaque fois, les personnes interrogées sont allées au-delà de ce rôle « matériel » des Ressources Humaines et elles ont préféré insister sur des actions moins quantifiables d'un point de vue pécuniaire mais totalement liées à la fonction Ressources Humaines.

Ainsi avons-nous relevé une somme de leviers souvent « indirectement » liés à l'implication des collaborateurs mais ayant une influence notable sur cette dernière.

Nous présenterons les leviers directement mis en œuvre par les Ressources Humaines pour les salariés, puis nous présenterons ceux mis en œuvre pour les managers, et ceux plus « stratégiques » de l'ordre d'une politique Ressources Humaines globale d'entreprise.

II.3.4.1 Les leviers Ressources Humaines vis-à-vis des salariés

1) Politique de rémunérations

Selon les professionnels interrogés « **la rémunération est bien évidemment un élément indispensable agissant sur l'implication du collaborateur** ; elle est souvent complétée par un variable et des éléments de salaire sur du long terme qui sont relayés par les managers ».

Il est rassurant d'entendre de la part du DRH d'une grande entreprise du secteur des Télécom « qu'il paraît a minima évident de proposer que les collaborateurs n'aient pas de perte de pouvoir d'achat ».

Est intéressante également la réflexion du Responsable Ressources Humaines d'une PME qui indique que « si la taille de l'entreprise le permet, le fait de remettre les paies en main propre peut être un moment à saisir afin que les Ressources Humaines soient proches des opérationnels ».

2) Intégration et Recrutement

Les entretiens confirment l'importance de la politique de recrutement et d'intégration des entreprises puisqu'elles auraient une influence directe sur l'implication des collaborateurs ; ainsi « les Ressources Humaines doivent-elles avoir une **réelle dynamique de recrutement** et en amont de l'embauche, répondre aux candidats, faire un accueil personnalisé et proposer un descriptif du poste le plus proche possible de la réalité ».

3) Formation

Les actions de formation proposées dans l'entreprise sont citées comme leviers d'implication pour les collaborateurs et comme une fonction centrale des Ressources Humaines : « les Ressources Humaines sont co-responsables de l'employabilité des salariés ; elles doivent aider les salariés à **optimiser leur employabilité**, à être en situation de réussite, à leur trouver la bonne place dans l'entreprise. »

4) Gestion des Carrières

Le **titre précis de la fonction** a été cité comme ayant une influence sur l'implication du salarié ; c'est peut-être un concept franco-français mais le titre assimile le collaborateur à un statut social auquel il attache énormément d'importance et lui démontre la reconnaissance de ses pairs.

Les Responsables Ressources Humaines de grandes entreprises insistent sur l'importance des outils de gestion des carrières, à partir du moment où ceux-ci ne sont pas seulement réservés aux dirigeants, senior manager et autres « high pot », « mais aussi par exemple les bilans de carrière pour les plus de 45 ans ; ou un programme spécifique de gestion des carrières pour les experts... ».

5) Stratégie des Ressources Humaines

Les Ressources Humaines agissent sur l'implication de façon directe ou indirecte ; indirectement, nous avons constaté que la stratégie même de l'entreprise ou bien les actions conduites au niveau « global » de l'entreprise, ont une influence sur l'implication des collaborateurs.

Ainsi, les Ressources Humaines doivent-elles mettre en œuvre des actions permettant de contribuer aux actions globales de l'entreprise ; il semble évident qu'en ce sens, les liens avec la Direction (ou le Service) de la Communication doivent être fréquents.

6) Communication des Ressources Humaines

Le DRH d'une entreprise du secteur informatique insiste sur le fait que « les projets de l'entreprise doivent être communiqués afin que les salariés puissent croire en leur

entreprise et savoir pourquoi ils y travaillent et quel est le rôle exact qu'ils y jouent. Les Ressources Humaines devraient assurer le rôle de communication *corporate* via un discours cohérent et adapté afin de fédérer autour d'un projet global compris ; ainsi peuvent-elles influencer la Communication sur l'organisation d'événements festifs, lors de grandes victoires par exemple».

Le DRH d'une filiale d'un grand groupe indique que « les Ressources Humaines doivent faire en sorte que la Communication soit adaptée aux attentes de chacun et elles doivent **adapter la Communication corporate groupe qui est parfois bien éloignée de la réalité locale** : donner du sens, donner de la perspective, donner une vision à plus long terme (3 ans plutôt qu'un an) »

Les enquêtes d'opinion peuvent également être utilisées mais elles sont souvent l'objet de controverses. Les avis sur ces enquêtes sont assez divisés et elles ne sont pas utilisées dans les PME.

7) Conduite du changement et organisation

Nous n'attachons jamais assez d'importance aux notions **d'Espace et de Temps** ; pourtant, là encore, avons-nous pu constater que l'Espace pouvait être un levier d'implication dans l'influence qu'il peut avoir sur les conditions de travail, et donc l'ambiance et l'implication : « une ambiance peut être conviviale par les tutoiements, des bureaux constamment ouverts... ».

Aussi, « le Responsable RH doit être « physiquement » présent au niveau opérationnel afin de comprendre le terrain et apporter une réponse adaptée à ses problématiques ».

De nombreux professionnels des Ressources Humaines que nous avons interrogés précisent que leur rôle doit s'intégrer dans les nouvelles organisations de l'entreprise : « l'entreprise est en constante mutation et évolution, les salariés également ; les Ressources Humaines doivent savoir insérer dans l'entreprise des collaborateurs aux attentes et profils différents. Elles doivent donc assurer **la conduite du changement** car les leviers de motivation des salariés peuvent être très différents et il est important de connaître les projets et les attentes de chacun. »

II.3.4.2 Les leviers Ressources Humaines pour les managers

Ces leviers sont incontournables puisque les managers sont directement responsables de l'implication de leurs collaborateurs.

1) Le support aux managers

Nos interlocuteurs nous ont fréquemment indiqué que « les Ressources Humaines doivent fournir **conseil, support et formation aux managers**, ainsi qu'une reconnaissance financière pour les « bons managers » ; « les Ressources Humaines doivent aider les managers à impliquer, donner du sens aux missions de leurs collaborateurs. Les managers doivent expliquer chaque décision et la respecter » ; « les Ressources Humaines doivent aider les managers à définir quels sont les moteurs des salariés dans leur travail ».

2) L'évaluation du salarié par le manager

Les managers interrogés mettent en avant **le moment de l'évaluation** ; « l'évaluation peut donc être l'occasion pour le manager de donner un travail intéressant en offrant des occasions de se challenger afin que le collaborateur ne végète pas ; il devra donner du sens sur la mission réelle : sur le comment mais avant tout sur le pourquoi de l'action et donner les moyens pour que le salarié puisse être à même de bien faire son travail ».

« Le manager devra comprendre ce que son collaborateur souhaite faire demain et l'intégrer si possible dans les objectifs business et savoir communiquer sur ce point ».

Environ un tiers des personnes interrogées nous ont cité le **coaching comme un outil d'aide** pour les managers ; conscient de l'importance du rôle de manager, le Responsable Ressources Humaines est celui qui, notamment, « aide les managers à impliquer par le coaching ».

II.3.5 Conclusions sur les leviers d'actions cités en matière d'implication

Concernant la gouvernance d'entreprise, elle représente un levier d'action, certes, mais ce levier n'est pas le plus important.

Cependant, il est rassurant de penser **que les actions de l'ordre de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable ont une influence notable sur l'implication des collaborateurs ; mais qu'a priori, cette influence est à nuancer par la façon dont elle est communiquée !**

L'image de l'entreprise et de ses dirigeants entre également en ligne de compte.

Mais de fait, ce sont surtout les **leviers liés au management** qui ressortent de cette enquête puisque c'est la relation « au quotidien » qui l'emporterait de loin sur toutes les autres actions.

Comme nous l'avons vu, si c'est bien le manager qui, étant directement rattaché au collaborateur, agit sur l'implication du salarié, les Ressources Humaines, quant à elles, jouent indirectement un rôle tout aussi important puisqu'il s'agit de « faire savoir et faire prendre conscience aux acteurs (dirigeants et managers) du rôle qu'ils jouent sur l'implication des collaborateurs de leur service ou entreprise, puis de les y aider. »

Les Ressources Humaines doivent donc agir à tous les niveaux afin d'influer sur l'implication des collaborateurs.

A un niveau stratégique, comme à un niveau opérationnel. Ce dernier niveau d'action auprès des managers, compte tenu de l'influence directe qu'ils opèrent sur l'implication de leurs collaborateurs, est donc prioritaire.

La liste est longue et parmi tous ces leviers, certains sont déjà bien identifiés et font partie des « classiques » du management ou des actions des Ressources Humaines.

Nous avons souhaité indiquer nos préconisations parmi les leviers cités en nous attachant à décrire plus particulièrement ceux qui nous semblent être les plus transposables dans la réalité quotidienne de l'entreprise.

En effet, la faisabilité en matière d'action Ressources Humaines est d'une importance capitale.

Partie III - Les préconisations

III.1 Les leviers que nous retenons

Nous avons choisi le terme de « levier » compte tenu du côté indirect qu'il sous-entend. Selon nous, les managers et plus encore les DRH n'ont pas de moyens d'action directs sur l'implication des salariés.

Ils ne peuvent que mettre en place des actions dont les conséquences, plus ou moins indirectes, peuvent susciter l'implication chez les salariés (sous réserve qu'ils soient eux-mêmes disposés à s'impliquer).

Comme nous avons pu le constater, la fonction Ressources Humaines n'est pas seule à devoir et pouvoir agir sur l'implication des collaborateurs de l'entreprise. La clé du succès réside, selon nous, dans un réel partenariat de la fonction Ressources Humaines avec les managers opérationnels qui intègrent aujourd'hui de plus en plus une part importante de la fonction RH dans leur rôle managérial¹⁰⁰.

A cette fin, ils devront être aidés et conseillés par les Directions des Ressources Humaines.

Afin de préserver l'égalité des pratiques et l'équité entre les salariés, le DRH devra s'assurer de la mise en place de politiques Ressources Humaines cohérentes avec la culture et l'organisation de l'entreprise, qui favorisent la performance, mais également la collaboration, la confiance et le respect.

Enfin, dans un monde professionnel, où l'on entend de plus en plus parler de situations de travail stressantes, d'anxiété, de peu de vision en termes d'avenir et de faibles possibilités d'évolution professionnelle, il nous semble utile que les salariés aient la possibilité de discuter avec les services Ressources Humaines de leurs évolutions potentielles au sein de l'entreprise.

Ainsi, nous proposons des préconisations classées sous trois thèmes :

- Les leviers liés à la gouvernance d'entreprise,
- Les leviers liés au management,
- Les leviers liés aux Ressources Humaines.

III.1.1 : Les leviers liés à la gouvernance d'entreprise

III.1.1.1 L'entreprise, sa culture et ses valeurs

Les collaborateurs¹⁰¹ attacheraient de l'importance à la façon dont ils seraient respectés et à la manière dont l'entreprise respecterait ses clients et son environnement. Le salarié, en choisissant d'intégrer l'entreprise, choisirait notamment une marque et ce qu'elle représente. Le comportement des dirigeants et leur mode de communication véhiculeraient une image de l'entreprise qui constituerait un levier d'implication pour les

¹⁰⁰ JM Peretti et al., *Tous DRH*, Editions d'Organisation, 2003

¹⁰¹ Cf. résultats de notre enquête (partie II).

collaborateurs. Tendre vers un discours transparent, c'est-à-dire un discours proche de la réalité sans en dévoiler tous les secrets, serait ainsi un mode de communication des dirigeants qui susciterait l'adhésion.

« Un patron qui incarne une entreprise n'a jamais fait rêver...les salariés sont orphelins de leaders. Ils veulent des patrons qui sachent faire adhérer à leur vision »¹⁰²

La communication en matière de responsabilité sociale de l'entreprise peut alors être garante d'un certain respect de la dimension économique et sociale de l'entreprise vis-à-vis des actionnaires et de ses salariés.

C'est un mouvement auquel les entreprises vont être sensibles du fait de la pression de l'opinion publique mais aussi des incidences financières qui peuvent en résulter si elles ne sont pas prises en considération.

A ce sujet, nous avons tous à l'esprit l'exemple de Nike dont les sous-traitants employaient de jeunes enfants pour fabriquer ses produits et les incidences négatives que cette information a eu sur le niveau des ventes.

Zoom sur la communication sociale

La communication sociale nous est apparue intéressante à soulever dans le cadre de notre problématique.

En effet, force est de constater que l'image des entreprises, facteur d'implication, passe parfois par les médias; les Ressources Humaines sont plus rarement formées à la communication de crise sociale alors que les partenaires sociaux, eux, le sont la plupart du temps.

Pourtant, une mauvaise communication sociale peut causer d'importants dégâts, tant en interne qu'en externe, cette dernière ayant une conséquence directe sur la création de valeur de l'entreprise ; prenons comme exemple la communication faite suite à la fermeture définitive en mars 2003 de l'usine « Lu » d'Evry du Groupe Danone.

Cette fermeture a directement influencé les consommateurs qui ont boycottés quelques temps les produits de cette marque.

Dans le même sens, nous pouvons citer le plan social de Hewlett Packard annoncé le 19 juillet 2005 par le tout nouveau patron de HP, Mark Hurd, ayant l'intention de supprimer 14 500 postes dont 1240 emplois pour sa filiale française à Grenoble.

Finalement, en France, 350 emplois seront sauvés contre une renégociation de l'accord ARTT, 989 volontaires partiront et 120 personnes seront réembauchées d'ici fin 2007.

La communication de crise n'est pas une communication comme les autres ; elle s'acquiert et s'apprend comme une technique de communication particulière ; ne devrait-on pas également mieux former les DRH à communiquer sur l'annonce de grandes réorganisations dans leurs entreprises ?

Ces formations sont souvent faites pour les collaborateurs financiers ou dirigeants et rarement pour les DRH ; pourtant, ils pourraient être sur le devant de la scène s'ils étaient formés à communiquer.

III.1.1.2 L'entreprise et sa capacité à faire adhérer les salariés à sa stratégie et ses enjeux

¹⁰² Article « Les salariés sont orphelins de leader » le journal du management

Une meilleure compréhension de l'environnement économique de l'entreprise et de ses enjeux peut être facilitée en communiquant et en commentant régulièrement la situation économique de l'entreprise.

Il convient de signaler ici un paradoxe : Les managers ont parfois du mal à expliquer les décisions de l'entreprise car elles ne sont pas toujours en lien avec les besoins de l'entreprise mais plutôt avec les besoins des actionnaires ou de ses dirigeants. « Les *managers* avaient naguère à organiser l'activité économique des entreprises dont ils avaient la charge en fonction d'actionnaires proches d'eux et proches de leurs préoccupations de performance industrielle ou commerciale ». Cette ère des *managers* (pour reprendre l'expression de James Burnham dans son livre *The managerial revolution*) s'estompe. « Les *managers* peuvent se trouver aujourd'hui conduits à prendre des décisions en rupture avec la logique du développement industriel ou commercial de leur entreprise, au regard des exigences d'actionnaires dont les objectifs suivent une logique autre. »¹⁰³

Zoom sur le rôle des Représentants du personnel

Il nous est apparu significatif de constater dans notre enquête qu'une seule personne sur les 36 interrogées nous avait parlé du rôle des Instances Représentatives du Personnel (IRP) lorsque nous avons abordé le thème de l'implication des salariés.

Si à l'heure actuelle, dans la majorité des entreprises, nous constatons que le mode de fonctionnement des IRP, marqué de l'héritage de la lutte des classes, est basé le plus souvent sur le conflit et non pas sur le consensus, nous nous posons la question d'une (r)évolution, possible du dialogue social plus adapté aux malaises actuels des salariés.

Avec la montée de l'individualisation et les nouvelles formes d'organisation (mondiales, matricielles, en réseaux...), les représentants du personnel et en particulier les syndicats ne se sentent plus aussi puissants qu'ils pouvaient l'être au milieu du siècle dernier. Selon Labbé et Landier¹⁰⁴, nous constatons dès la fin des années 80 un affaiblissement général du syndicalisme dans les entreprises.

Si nous partons de l'hypothèse que les Représentants du Personnel ne jouent pas le rôle inverse, (qui consisterait à verser de l'huile sur le feu dans le sens du désengagement et de la perte de confiance des salariés), leur rôle pourrait être crucial en matière d'implication.

Ils pourraient par exemple aider les salariés à se repérer dans des organisations complexes et en perpétuelle mouvance, servir de relais vis-à-vis de la Direction afin de faire remonter les attentes ou les malaises des salariés, prévenir ou dénoncer auprès de la Direction les situations de stress trop intense, de harcèlement (droit d'alerte) ou de *burn out*.

Nous ne proposons pas cette évolution des rôles comme un levier, car nous pressentons bien que ce serait une trop grande marche à gravir par rapport aux conditions actuelles de fonctionnement des IRP dans les entreprises. Cela nécessiterait une transformation en profondeur du dialogue social qui paraît à ce jour rien moins qu'utopique.

Cependant, de la même manière que nous pressentons bien que le Droit du Travail doit évoluer pour être plus adapté au monde du travail contemporain, pourquoi ne pas envisager également une transformation du dialogue social à terme ?

¹⁰³ Rapport du Conseil Economique et social « la place du travail » du 16 juillet 2003

¹⁰⁴ D. Labbé et H. Landier, *Les relations sociales dans l'entreprise*, Liaisons, 2003 (1^{ère} édition en 1999)

III.1.1.3 L'entreprise et sa structure

Les entreprises recourent de plus en plus au mode d'organisation en projet car l'organisation hiérarchique traditionnelle ne permet pas de répondre à ses enjeux économiques.

Ce mode d'organisation en mode projet permet de mobiliser, pour une certaine période à temps plein ou à temps partiel, une équipe comprenant des personnes ayant des expériences et des compétences diverses, sur un objectif commun. Ce mode d'organisation constitue une expérience riche pour les participants de par le développement de compétences nouvelles mais aussi les liens établis avec d'autres services transversaux occasionnés.

Ce mode d'organisation favorise l'implication des salariés dans le sens où il répond à des attentes en termes de nouveauté dans son travail, d'acquisition de compétences nouvelles, d'établissement de nouveaux contacts, de nouvelles responsabilités. Il s'agit d'un moyen pour le salarié de se montrer sous un jour différent vis-à-vis de sa hiérarchie et de l'entreprise en général.

En fonction de l'importance des enjeux attribués au projet, ce mode d'organisation valorisera les participants dans l'entreprise.

Toutefois, l'effet inverse, la désimplication, peut se produire et ce, notamment, en fin de projet si cette fin est mal gérée (incertitude sur le reclassement des participants au projet dans l'entreprise, retour dans un mode de fonctionnement plus routinier, etc.).

De même, d'autres éléments conditionnent l'implication des salariés lors de la mise en place du mode projet. Le projet doit être soutenu par la Direction de l'entreprise afin que chaque participant puisse s'investir sans être pris dans des conflits de priorité entre son service d'appartenance et sa mission dans le projet.

Les participants au projet à temps partiel doivent disposer de véritables moyens afin d'exercer, en parallèle de leur activité quotidienne, leur mission de projet.

Le rôle du chef de projet doit être reconnu par l'entreprise. Il doit pouvoir, entre autre, participer à l'évaluation individuelle des participants avec l'appui des responsables directs des participants.

III.1.2 Les leviers liés au management

Le manager étant supposé être la personne la plus proche du collaborateur, celui-ci peut avoir de l'influence sur l'implication du salarié.

De fait, le rôle et le comportement du manager sont une des « clés de voûte » de l'implication du collaborateur à la condition que le manager ait les compétences requises. Il est donc important que le manager acquière, pour susciter et conserver l'implication (outre les compétences classiques du management en termes de définition des rôles et responsabilités), des compétences « humaines et relationnelles » qui ne sont pas toujours innées.

En effet, selon Thévenet¹⁰⁵, les compétences humaines peuvent s'apprendre. Les résultats de notre enquête montrent que ce positionnement est largement partagé par les responsables, aussi bien managers que DRH. Elles seront, certes, plus accessibles et plus complètes pour les managers qui possèdent « la fibre humaine », mais pour ceux qui ne l'ont pas, les bases indispensables peuvent s'acquérir via un processus de « formation ».

Les principales compétences humaines que nous avons identifiées en matière d'implication, sont les suivantes :

¹⁰⁵ M. Thévenet, *op.cit.*

Dejours soutient qu'il faudra bien trouver un moyen d'instruire le dossier des salaires, des rémunérations et des qualifications dans un monde économique profondément transformé par l'explosion des activités immatérielles et, pour lui, cela passe inmanquablement par un investissement fort dans les sciences du travail.

En résumé, toute l'ambiguïté de la notion d'évaluation résulte de l'écart entre jugement et mesure. Evaluer le travail consiste-t-il à juger le résultat d'un travail ou à le mesurer ? Juger, c'est se faire une opinion.

Mesurer, c'est déterminer la valeur de certaines grandeurs par comparaison avec une grandeur constante de même espèce

Puisque nous ne savons pas mesurer le travail, il nous reste à le juger.

Ce type d'entretien n'est pas toujours pratiqué dans les entreprises, et dans ce cas les conversations informelles peuvent permettre au manager de connaître les attentes des collaborateurs.

Les possibilités de développement des compétences passent notamment par la formation que le manager veillera à intégrer dans le plan de charge de son service afin que le collaborateur en retire tous les enseignements. Il veillera également à ce que son collaborateur puisse mettre en œuvre les compétences acquises lors de la formation dans son quotidien professionnel.

Le manager apporte des conseils et saisit autant que possible des opportunités de développements de soi, de métier, managériale, qui, en dehors de la formation peuvent être : les lectures, les séminaires, la participation à des groupes transversaux ou des groupes de travail, la mobilité fonctionnelle, transversale ou géographique, des prises de responsabilités diverses...

Le manager est un guide qui clarifie les rôles et les responsabilités de chacun et aide le collaborateur à s'adapter. Sa mission en tant que manager est d'accueillir, d'intégrer, de développer et de contribuer à l'employabilité de ses collaborateurs.

Chacune de ces phases structure la relation entre le collaborateur et le manager et l'aide à susciter l'implication du collaborateur.

III.1.2.2 Le manager doit savoir communiquer vis-à-vis de son équipe, animer son équipe au quotidien

Le manager doit savoir communiquer, car c'est par lui que passent tous types de messages destinés au salarié.

Il doit, à la fois :

- savoir écouter,
- savoir décoder les demandes de ses collaborateurs et de sa hiérarchie,
- puis décider ou guider dans la prise de décision.

Les nouvelles exigences de rentabilité de l'entreprise font que le salarié peut perdre la notion de finalité du travail, sa valeur ajoutée.

C'est à ce stade que la communication dans l'entreprise devient essentielle. Si le rôle de la Direction est important, le rôle des managers est de tout premier ordre en termes de communication.

Certes, les nouvelles technologies permettent aux salariés d'accéder à l'information mais il s'agit d'une communication déshumanisée voire virtuelle.

L'information a besoin d'être relayée sur le terrain par les managers afin qu'ils la commentent et afin qu'ils répondent aux interrogations des salariés.

La cohérence est au cœur de la communication. Le manager a pour rôle de relayer la politique de l'entreprise et de se positionner du côté de l'employeur. Le manager, par l'information qu'il délivre sur l'entreprise, sa stratégie, ses objectifs et ses enjeux, donne du sens à l'action de ses collaborateurs.

Il crée un lien entre les objectifs de l'entreprise et l'activité de ses collaborateurs. Il doit normalement donner envie, fédérer, entraîner ses collaborateurs.

Ceux-ci ne peuvent être impliqués si le discours du manager diffère de la stratégie de l'entreprise, et donc de la Direction, et si le manager ne met aucune conviction dans ses propos.

Demander à un manager d'être passionné, pourrait être considéré comme placer la barre bien haut.

D'un autre côté, les managers ne sont pas assez sensibilisés, selon nous, au message qu'ils véhiculent à travers leur langage non-verbal et, notamment, leur regard.

Ce DRH nous relatait avoir éclaté de rire lorsqu'un manager se plaignait auprès de lui du manque de motivation de son équipe : le regard de ce manager reflétait en permanence le « vide intergalactique ». Le PDG d'un grand groupe de Télécom disait « To be manager is not just a job »... si le manager n'est pas passionné, il y a peut-être un moyen de le devenir en réfléchissant sur ses motivations et ses centres d'intérêt ou peut-être, intrinsèquement, n'a-t-il pas envie d'être manager ? La question que l'on peut se poser est : peut-on faire semblant de l'être ?

L'exemplarité du manager facilite l'engagement du collaborateur. C'est un exercice difficile. Mais comment un salarié peut-il être impliqué alors qu'il se rend compte que son manager ne l'est pas ? De plus, c'est un élément de la réciprocité, qui est lui aussi un vecteur d'implication.

Lors de nos entretiens, il nous est apparu que la clarté et la fermeté des décisions prises par le manager sont un facteur d'implication important.

En fait, c'est la relation « au quotidien » qui a une forte influence sur les collaborateurs ; leur rapport avec la hiérarchie est donc un des facteurs clés de succès de l'implication.

III.1.2.3 Le manager doit savoir développer la confiance

Les résultats de notre enquête ont montré que pour la plupart des personnes interrogées, le **respect** est une des conditions majeures de la confiance :

- confiance du manager envers son collaborateur : celle-ci n'exclut pas le contrôle à bon escient.
- confiance du collaborateur envers son manager : le comportement du manager (intégrité, fiabilité...) doit créer un climat de confiance.
- confiance du salarié envers l'entreprise : le comportement du manager doit être transparent et cohérent avec le reste de l'organisation.

Nous souhaitons relever ici le fait que « la confiance » est identifiée par Bouquin¹⁰⁷ comme étant une qualité nécessaire à la performance, en contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion n'étant pas une discipline « purement Ressources Humaines » à proprement parler, il apparaît que la nécessité de la confiance comme vecteur d'implication ne serait donc pas une utopie du DRH dans sa tour d'ivoire.

¹⁰⁷ H. Bouquin, *Le contrôle de gestion*, puf, 2004

Il nous semble intéressant de noter que la confiance entre un manager et son collaborateur ne va pas forcément de soi. Les raisons en sont multiples : distance hiérarchique, suspicion du manager envers quelqu'un qui pourrait éventuellement prendre sa place, méfiance du salarié dans un contexte du « toujours plus » où le manager ne maîtrise pas tout, etc.

Bien entendu, les réflexions ci-dessus, sont à relativiser.

En effet, si le manager doit tendre vers ce comportement, il n'en n'a pas toujours les moyens ou la volonté. Toutefois, il nous a semblé important d'en faire état car cette notion nous semble essentielle.

III.1.2.4 Le manager doit savoir pratiquer la reconnaissance

Pour ce faire il doit :

- avoir intégré le fait que la reconnaissance n'est pas toujours financière et qu'elle peut passer par d'autres vecteurs : primes, message de félicitation, article dans le journal interne, etc.,
- penser à consacrer du temps aux collaborateurs qui ont une performance régulière,
- savoir dire « merci » à bon escient par écrit ou par oral ou les deux et si possible le plus rapidement après l'événement,
- savoir utiliser les différents moyens de reconnaissance de manière appropriée pour chaque personne en fonction de la performance et des compétences du collaborateur pour, ainsi, assurer l'équité.

Nous avons été interpellées par les propos de ce DRH qui nous décrivait avoir été confronté à ce manager avec qui il avait l'habitude de travailler et à qui il refusait, pour une fois, l'octroi d'une prime selon lui injustifiée pour un de ses collaborateurs.

Ce manager proclamât alors violemment le manque notoire de reconnaissance de l'entreprise, alors que tout dans son attitude montrait son propre manque de reconnaissance envers :

- ses collaborateurs par des moyens de reconnaissance non monétaires,
- sa hiérarchie et son DRH, qui s'étaient battus les fois précédentes pour l'octroi de primes à son équipe.

Cet exemple montre combien la capacité à reconnaître les salariés est un exercice difficile, qui implique une sensibilisation au concept, et surtout une ouverture vers les autres et vers leurs attentes.

D'ailleurs dans « reconnaître », n'y a-t-il pas avant tout le terme « connaître » ?

Un signe de reconnaissance sera reçu comme positif par une personne s'il correspond aux formes de reconnaissance à laquelle la personne est sensible. Pour cela il faut que le manager les identifie ce qui n'est, dans les faits, que trop rarement le cas.

Lorsque nous avons interrogé des managers sur la manière dont ils pratiquaient la reconnaissance, nous avons été surprises de constater combien, de manière unanime, leurs signes de reconnaissance se situaient dans le « faire » :

- « je félicite la personne sur ce qu'elle a fait »,
- « tu as fait du bon boulot ! »,
- « j'ai apprécié ce que tu as fait », etc.

Si certaines personnes apprécient la reconnaissance sur le « faire », n'y en a-t-il pas qui souhaiteraient des signes de reconnaissance sur « l'être » ? Si les personnes aiment être reconnues au regard de ce qu'elles ont fait, l'entreprise étant un lieu d'identification et de construction de l'identité, n'y a-t-il pas des salariés qui aimeraient être reconnus pour ce qu'ils sont ?

- « tu es le meilleur chef de projet de l'équipe »
- « tu es un expert dans le domaine des ... »
- « tu es le spécialiste de ... »
- « je suis fier de t'avoir comme adjoint, bras droit... »

Ces expressions seraient, sans doute, appréciées de beaucoup de collaborateurs et pourtant elles sont encore peu utilisées par les managers.

Lorsque nous avons posé la question aux managers de savoir pourquoi ils restaient dans le « faire » au détriment de « l'être », ils nous ont déclaré être mal à l'aise avec l'utilisation de « l'être ». Leurs réponses ont été les suivantes :

- « c'est de la psychologie, on n'est pas bons là-dedans... »,
- « c'est vrai, cela pourrait être une bonne chose, mais comment être sûr que cela sera bien perçu ou qu'au contraire, la personne n'aura pas les chevilles qui enflent ? »

Lorsque, ensuite, nous nous sommes ouverts aux DRH des réponses des managers, certains nous ont répondu « c'est bien à cela que nous servons ! ».

Ils ont perçu la difficulté des managers à reconnaître leurs collaborateurs pour ce qu'ils sont et l'enjeu qu'il y aurait à les faire le reconnaître, mais ils ont également mis en évidence la difficulté liée au « filtre » du manager dans cette appréciation.

En effet, le risque lié au « filtre » du manager est majeur (perception de favoritisme de la part des collègues du salarié, jalousies, etc.).

III.1.3 : Les leviers liés aux Ressources Humaines

Si, comme nous avons pu le voir, c'est le manager qui, étant directement lié au collaborateur, peut agir sur l'implication du salarié, les Ressources Humaines, quant à elles, jouent, indirectement, un rôle tout aussi important puisqu'il s'agit de « faire savoir et faire prendre conscience » aux acteurs (dirigeants et managers) du rôle qu'ils ont sur l'implication de leurs collaborateurs, de leur service ou de leur entreprise, et de les y aider.

Les RH peuvent aussi aider les manager à identifier « la facette » d'implication (voir supra chapitre I-5), afin de déterminer les leviers les mieux adaptés :

- organisationnelle : affective (« j'aime ma boîte »), calculée (propension à vouloir aller ailleurs ?),
- carrière (haut potentiel ?),
- travail, métier (parle-t-il des compétences liées à son métier, des réseaux professionnels externes ?).

<p>Il y a donc un premier levier essentiel dans le rôle des DRH qui consiste en l'accompagnement des managers et l'accompagnement des dirigeants.</p>
--

Le rôle associé à ce levier (décomposé, en réalité, en deux leviers : « accompagnement des managers » et « accompagnement des dirigeants ») est détaillé dans le paragraphe III-3 Faisabilité).

D'autres leviers RH nous paraissent également importants :

III.1.3.1 La communication interne ou comment donner du sens au travail ?

Les Ressources Humaines doivent communiquer (ou faire en sorte que les managers communiquent) sur les projets globaux de l'entreprise.

En effet, le salarié a besoin de croire en son entreprise et de connaître le rôle exact qu'il y occupe.

Les Ressources Humaines doivent communiquer au travers d'un discours *corporate* cohérent et adapté, afin de fédérer autour d'un projet global compris de tous ; ainsi peuvent-elles influencer sur la communication, sur l'organisation d'événements festifs lors de grandes victoires.

Les Ressources Humaines peuvent, également, être le support de la Direction en termes de communication en apportant une aide sur la manière de communiquer, en fonction des attentes de chacun et en adaptant ainsi la communication *corporate* groupe parfois éloignée de la réalité locale :

- donner du sens,
- donner de la perspective,
- expliquer la stratégie et les enjeux de l'entreprise.

Un Directeur d'entreprise qui réunit le personnel pour lui annoncer une hausse de 10% du chiffre d'affaires est beaucoup plus marquant pour les esprits qu'un simple article sur l'intranet ou un affichage dans un couloir. De cette façon, l'entreprise manifeste **respect et reconnaissance** car l'augmentation du chiffre d'affaires est **perçue comme une œuvre collective suite au travail fourni par chaque salarié**. Ce type d'action peut être soutenu par des actions de formation visant à améliorer les savoirs en économie d'entreprise des salariés et ainsi permettre une meilleure compréhension et une meilleure visibilité sur les enjeux stratégiques de l'entreprise.

Susciter l'implication passe également par l'organisation de moments forts ou privilégiés, au cours desquels l'entreprise se rapproche de ses salariés :

- réunion de la Direction avec le personnel,
- partage de moments, comme par exemple, la participation des salariés à la deuxième édition des « hospitalières » à l'initiative d'André Pors, Directeur de l'hôpital de Roanne à l'occasion de la pose de la première pierre du futur hôpital.¹⁰⁸

Les salariés dans le cadre des « hospitalières » ont effectué une course à pied entre l'ancien et le futur site et une compétition de tennis a été organisée par les médecins.

L'organisation de tels événements est important surtout vis-à-vis des jeunes à la recherche d'amusements et appréciant les moments de convivialité.

¹⁰⁸ Article « (Re)donner aux salariés le plaisir de travailler » dans *Entreprise & Carrières* n°774

Il s'agit donc de favoriser des « pratiques de socialisation » stimulant l'implication, créant du lien entre le salarié et l'entreprise. « Elles aident à tisser un lien affectif avec les salariés et à donner du sens au travail »¹⁰⁹.

Les enquêtes d'opinion peuvent également être utilisées mais elles ne font toujours l'unanimité, car elles ne sont pas systématiquement suivies d'effets. Soit les salariés biaisent leurs réponses, soit ils ne sont que peu nombreux à y participer (les réponses représenteraient plus une catégorie au détriment d'une autre, etc.).

III.1.3.2 L'organisation du travail et les conditions de travail

La charge et la pénibilité physique du travail ont fortement diminué ces dernières années. Parallèlement à cette diminution, la charge mentale et psychique a augmenté suite à la demande plus poussée de l'entreprise en termes d'implication demandée à ses salariés.

Bien que la durée du travail se soit réduite dans le temps (40 heures hebdomadaires en 1936 contre 35 heures en 2000), l'organisation du travail se caractérise par des contrôles plus précis du temps imparti, de la recherche de productivité, une croissance du management par les objectifs et des attentes en termes de résultats toujours plus pressants.

Le travail ne mobilise plus seulement le temps du salarié mais aussi son « savoir », ses compétences et sa disponibilité mentale. Ce qui fait dire au salarié qu'il est sous pression.

Celle-ci, a pris de telle proportion, que lorsque le salarié fait le rapport entre sa rétribution et cette pression, il n'y trouve pas toujours son compte.

L'intensification des rythmes de travail peut avoir des répercussions sur la santé psychique des salariés.

La pression du client, l'état d'urgence, les injonctions contradictoires, une vigilance soutenue, les tensions relationnelles etc., sont autant de facteurs qui nuisent à la satisfaction du salarié dans son travail.

Réfléchir avec le salarié sur les moyens permettant de réduire ces nuisances et améliorer ses conditions de travail constitue déjà un facteur d'attachement du salarié à son entreprise.

C'est un levier essentiel dont l'entreprise doit s'occuper pour maintenir l'implication de ses salariés.

Il convient donc de s'intéresser à une nouvelle organisation du travail tentant de prendre plus en considération les demandes des salariés qui souhaitent et qui ont le potentiel pour assumer des responsabilités ou prendre des initiatives plus importantes.

Toutefois, il faut veiller à ce que cet enrichissement se fasse dans un cadre bien défini sinon le risque est de générer l'effet inverse de l'effet escompté : à savoir, la prise de distance du salarié vis-à-vis de son travail. Les salariés éprouvent souvent le sentiment de ne pas être à la hauteur des objectifs qui leur sont assignés, un tiers des salariés estiment manquer de temps pour effectuer correctement leur travail et près des deux tiers craignent des sanctions en cas d'erreur de leur part.

¹⁰⁹ Chronique « la notion de mobilisation en GRH » dans la revue « revue gestion des Ressources Humaines » N°40 avril-mai-juin 2001

En d'autres termes, l'autonomie dans le travail n'est un facteur de satisfaction que si les conditions dans lesquelles elle s'exerce permettent la pleine réalisation du programme fixé.

Dans le cas contraire, elle amène à focaliser sur les défaillances, voire les incompétences et crée, non de la satisfaction, mais de la frustration et des formes de détresse psychologique.¹¹⁰

Favoriser l'implication des salariés peut donc passer par l'écoute de l'entreprise sur les attentes de ses salariés en termes de conditions de travail et d'organisation du travail.

En fonction de l'âge ou de la situation de famille du salarié, il s'agira de proposer des aménagements :

- de postes : (favoriser l'ergonomie des postes),
- de temps de travail (proposer un temps partiel),
- d'organisation du travail (mixer les générations, proposer des postes sollicitant moins d'efforts physiques, moins de pression mentale etc.).

III.1.3.4 Politique de rémunérations

La rémunération est bien évidemment un élément indispensable de l'implication du collaborateur, comme nous avons pu le constater tout au long de nos recherches et de nos entretiens; elle est souvent complétée par un variable et des éléments de salaire sur du long terme qui sont relayés par les managers.

Un des facteurs pouvant entraîner « une prise de distance » du salarié vis-à-vis de son entreprise est d'avoir le sentiment de ne pas être rémunéré à la hauteur du travail fourni.

La tendance actuelle à l'individualisation des salaires doit donc s'accompagner d'un système d'évaluation du travail et de la performance collective selon des critères objectifs. A défaut de règles transparentes et connues de tous, le système de rémunération peut s'avérer inefficace au niveau des résultats de l'entreprise et engendrer une baisse de l'implication du salarié.

Depuis quelques années, l'actionnaire est entré dans la stratégie de l'entreprise. Le pouvoir de ces investisseurs joue beaucoup dans la répartition des richesses générées par l'entreprise.

Au niveau politique, ce partage des gains, a incité la présentation d'un projet de loi en 2006 visant à offrir de nouvelles possibilités aux entreprises et à leurs salariés.

Certes, la loi avait déjà mis à la disposition des entreprises des outils comme la participation, l'intéressement ou les stock-options, mais elle renforce ces dispositifs en incitant les entreprises à proposer plus à leurs salariés notamment via le concept de « dividende au travail ».

Le projet de loi instaure également la possibilité d'un "intéressement de projet". Les primes pourraient alors être distribuées aux salariés des sous-traitants travaillant avec une entreprise, en fonction de la réussite de leur réalisation commune.¹¹¹

Ces dispositifs peuvent se révéler intéressants pour l'entreprise et stimuler l'implication des salariés.

Mais la rémunération via des dispositifs tels que la participation et l'intéressement n'est pas nécessairement un levier permettant d'impliquer voire de motiver les salariés.

¹¹⁰ Rapport du Conseil Economique et social « la place du travail » du 16 juillet 2003

¹¹¹ Article « Vers de nouveaux leviers financiers pour les salariés » le journal du management 19/07/06

En effet, dans certains cas, elle ne constitue pas véritablement un levier d'implication : suivant l'âge et le niveau de salaire, les salariés seront plus attachés à une rémunération immédiate qu'à une rémunération différée.

III.1.3.5 Gestion de l'employabilité : co-responsabilité du salarié et de l'employeur

L'employabilité devient, aujourd'hui, pour les Directions des Ressources Humaines un élément important dans l'évolution de la relation salarié-entreprise appuyée depuis ces dernières années par les conventions collectives ou les branches.

L'employabilité se définit comme « l'ensemble des préalables qu'une personne doit posséder à un niveau minimal afin de chercher, de trouver et de conserver un emploi » (B. Bolton, 1981).

L'entreprise comme nous avons pu le voir, ne peut plus assurer l'emploi à vie.

Le salarié doit donc prendre la responsabilité de sa « valeur travail » au regard de ses compétences et de son expérience professionnelle en co-responsabilité avec son employeur. Elle a pour objectif de permettre ainsi au salarié de disposer des compétences nécessaires aux besoins de l'entreprise ou à ceux d'un futur employeur, voire du marché.

De ce fait il s'agit, pour les Directions des Ressources Humaines, de gérer de manière préventive l'adaptation des compétences en vue d'éventuelles mobilités internes ou externes entraînées par une nouvelle organisation de travail, une restructuration ou des changements de produits ou de techniques.

Aider les salariés à optimiser leur employabilité ou plus exactement à développer de nouvelles compétences, à être en situation de réussite via des formations mais également les impliquer dans un projet autre que leur quotidien, favoriser la mobilité quand cela est possible ou bien encore, sans que ces exemples ne soient exhaustifs, créer des team building, sont des atouts que les Directions des Ressources Humaines peuvent utiliser.

Zoom sur l'idée d'imprésario

L'étude menée par l'Observatoire des Hommes et des Organisations du Groupe Adecco souligne que l'employabilité des collaborateurs est subordonnée à des critères de jugement qui ne sont pas stables d'un interlocuteur à l'autre.

Elle suggère de ce fait, pour éviter de tels désagréments, de faire appel à un professionnel qu'elle qualifie « d'imprésario » qui peut être interne ou externe à l'entreprise.

Le rôle premier de l'imprésario est de permettre à une personne de trouver du travail selon ses caractéristiques socioculturelles : un manager n'aura pas les mêmes attentes qu'un ouvrier par exemple.

L'étude distingue ainsi deux sortes d'imprésarios :

L'imprésario « personnel » :

C'est celui qui aide un individu à bâtir son parcours professionnel en fonction de ses besoins. Son rôle constitue donc, à orienter l'individu soit :

- vers une formation professionnelle, une VAE etc.
- vers un coaching, un conseil juridique, la recherche d'une mission etc.

L'imprésario « VIP » :

C'est celui qui aide un groupe d'individus (jeunes, moins jeunes, cadres, non cadres etc.) à développer un sentiment d'appartenance dans un environnement professionnel en

permanente fluctuation, au travers de la mise en place de manifestations favorisant le déploiement de réseaux (groupes de réflexion, salons etc.).

L'imprésario aurait, ainsi, pour rôle de jouer celui d'être un acteur « neutre » du système a contrario des employeurs, recruteurs, consultants etc. afin d'assurer l'équité de jugement.

Lab'Ho – Observatoire des Hommes et des organisations – Groupe Adecco - 2005

III.2 Faisabilité : le rôle des DRH

Nota : lorsque nous mentionnons « le DRH » dans ce paragraphe, il s'agit du Directeur des Ressources Humaines, mais aussi potentiellement d'autres responsables de la fonction RH qui peuvent être amenés, en fonction de la taille de l'entreprise et/ou de sa structure, à assumer une partie du rôle du DRH.

Il y a, en effet, de petites entreprises où le DRH est généraliste de la fonction RH et de grandes structures où les fonctions sont réparties sur plusieurs responsables (Responsable Ressources Humaines, Responsable Recrutement, Responsable Rémunérations...), avec la possibilité également d'avoir plusieurs DRH (DRH au niveau pays et au niveau Divisions, par exemple).

Le terme DRH pour « Direction des Ressources Humaines » est également utilisé.

Zoom sur un de nos entretiens

A ce niveau, nous souhaitons mentionner un élément qui nous a frappé lors d'un entretien que nous avons mené avec un DRH, car il nous paraît représentatif de la fonction. Lorsque nous avons posé la question avec les mots exacts suivants :

« Quels sont les leviers du DRH en matière d'implication ? », ce DRH nous a répondu sur les leviers de l'**entreprise** en matière de **motivation**.

Beaucoup d'autres personnes interrogées ont également abordé naturellement le thème de la motivation en réponse à nos questions.

Ceci nous amène à exprimer trois réflexions :

- la notion de motivation est assimilée à celle d'implication, même dans le milieu professionnel de la fonction RH
- certains DRH assimilent leur rôle au rôle de l'entreprise. Est-ce révélateur en termes d'intégration et de responsabilisation ?
- la communication n'est pas chose aisée : les mots qui sont dits par l'« émetteur » ne sont pas forcément ceux qui sont perçus par le « récepteur ». Il y a une distorsion qui s'opère. Imaginons la communication dans l'entreprise avec de multiples émetteurs et de multiples récepteurs, qui possèdent chacun leurs filtres...

Les leviers d'implication se situent donc au niveau « micro » (niveau de l'individu et de son environnement proche) et au niveau « macro » (niveau global de l'entreprise).

Au niveau « micro », les responsables de Cabinets de Recrutement que nous avons interrogés sont unanimes sur le sujet : les candidats en entretien parlent aujourd'hui ouvertement de l'importance que l'ambiance au travail revêt pour eux, alors qu'ils n'abordaient pas ce sujet il y a quelques années.

L'ambiance de travail, la relation de proximité avec le manager et les collègues, la qualité de l'environnement immédiat sont donc des éléments fondamentaux en matière d'implication.

Le manager dispose des leviers les plus importants à ce niveau « micro », et les RH ont alors pour rôle de l'accompagner en ce sens.

Au niveau « macro », c'est dans l'accompagnement des dirigeants, en tant que véritables *Business Partners*, et probablement également dans la mise en place de politiques RH adéquates que se situent les leviers des DRH. Nous constatons alors que la limite entre les leviers liés à la gouvernance et les leviers liés aux Ressources Humaines au niveau « macro » est subtile.

Les politiques RH doivent s'intégrer au sein du business. Et si la différence entre RH et business devient difficile à identifier, c'est le signe d'une excellente intégration de la fonction RH au sein du business.

Il doit, selon nous, y avoir une nécessaire cohérence entre le niveau « micro » et le niveau « macro ». Même avec une excellente ambiance de travail, un salarié peut prendre de la distance s'il n'adhère pas (ou plus) aux buts et valeurs de l'entreprise ou s'il sent que le comportement de son manager est en contradiction avec les pratiques *corporate* et que les décisions ne sont pas relayées.

Avec la prise de recul inhérente à la fonction, les Ressources Humaines nous paraissent être un acteur majeur de cette cohérence.

III.2.1 Leviers gouvernance – l'accompagnement des dirigeants

III.2.1.1 Etre un Business Partner

« Plus on monte dans la hiérarchie et plus on est seul », nous a confié ce Directeur, à la tête d'une Division de 400 personnes.

Les dirigeants sont souvent seuls, bien que sollicités en permanence par de nombreuses personnes. Ils ont rarement un vrai feed-back sur leur comportement et sur leur style de leadership ou leur mode de communication.

Ils ne se rendent pas forcément compte de l'impact que peut avoir un oubli de serrement de main tel jour ou bien les répercussions dans les équipes d'une phrase malencontreuse dans un discours de fin d'année.

Les managers de proximité, plus proches du terrain, n'ont pas forcément le courage nécessaire pour leur faire part de ce qui se dit dans les équipes.

De plus, les dirigeants n'ont pas toujours le temps, ni même l'envie, de solliciter des retours sur leurs comportements : ils vivent dans leur monde, à 300 km/h, et toute vérité n'est pas bonne à entendre...

Le DRH a alors un rôle prépondérant à jouer auprès du dirigeant : celui de Conseiller, de miroir et de garde-fou.

Pour ce faire, il doit comprendre le Business, pour appréhender les contraintes et les problématiques du dirigeant.

Ce terme de *Business Partner* est largement répandu aujourd'hui dans les grandes entreprises (ce terme nous a été cité par la plupart des grands groupes que nous avons interrogés) lesquelles ont compris la nécessité d'un solide partenariat entre un dirigeant et son DRH.

Ce dernier devant nécessairement comprendre le business pour assumer sa fonction avec efficacité.

En comprenant le business, ses arcanes et ses impératifs, il aura la capacité d'être plus qu'un conseiller du dirigeant, il pourra être véritablement pro-actif dans tous les aspects RH, ces derniers étant forcément liés au business.

Comprendre le business, c'est se donner la capacité de pouvoir anticiper.

III.2.2.2 DRH : garant de la cohérence

Rien n'est plus insupportable pour les salariés de l'entreprise que de constater des contradictions entre les discours et les actes de leur hiérarchie (managers et dirigeants). Il en résulte un sentiment de trahison, de mépris. « Il faut arrêter l'hypocrisie » nous a-t-on dit lors de nos entretiens. « Il faut arrêter de prendre les salariés pour des imbéciles » nous a relaté ce DRH, « Les gens sont capables d'entendre beaucoup de choses ».

Galambaud¹¹² décrit ce que nombre de managers entendent au quotidien au contact de leurs collaborateurs : « il est de plus en plus incompréhensible et insupportable d'apprendre simultanément les bons résultats financiers d'une entreprise et les licenciements collectifs décidés par les dirigeants ».

Brigano¹¹³, quant à elle, relève les « Discours de certains PDG qui demandent à leurs salariés de s'investir dans le temps, alors qu'eux même ne resteront que deux ou trois ans dans l'entreprise ».

Les contradictions entre les valeurs prônées par l'entreprise et les actes au quotidien des dirigeants, nous ont été citées dans nos entretiens comme « détériorant la confiance dans l'entreprise ».

De nombreux exemples nous ont été cités : « les employés présentés comme valeurs, et des plans de licenciements annoncés », « des primes qui sont annoncées mais que personne ne pourra finalement avoir », « des discours de développement durable et zéro visibilité à plus de six mois », etc.

Le DRH qui saurait être à la fois à l'écoute du terrain et proche des dirigeants, qui saurait allier habilement son sens de la proximité terrain, son esprit stratège, son recul de RH et sa capacité à communiquer apporterait une vraie valeur ajoutée à l'entreprise, en termes de cohérence.

Cohérence : vecteur de confiance, facteur d'implication

Le manque de temps, la pression financière, la pression des clients, font que le manager ne dispose pas de suffisamment de temps pour se consacrer au management de son équipe.

Le discours de l'attachement au développement du salarié mis en avant par l'entreprise se trouve dénaturé.

La cohérence entre le dire et le faire doit être strictement observée.

La mise en place d'indicateurs RH clés présentés régulièrement au niveau de la Direction dans le cadre de réunions : indicateur de formation, entretien annuel, absentéisme, augmentation générale et individuelle, etc., peuvent permettre de s'assurer de cette cohérence.

Par ailleurs, l'intégration dans les objectifs individuels des managers des valeurs de l'entreprise peut également être un moyen d'inciter au respect des valeurs sociales de l'entreprise et de les déployer en interne.

Tout ce processus doit être suivi et commenté régulièrement avec les managers.

¹¹² B. Galambaud, *La nouvelle configuration humaine de l'entreprise*, ESF, 1995

¹¹³ S. Brigano, *Communication RH - Quelles réalités ?*, Liaisons, 2006

Il semble utopique dans le monde complexe de l'entreprise actuel de penser que le DRH pourrait comme par miracle faire régner la cohérence.

C'est la raison pour laquelle, une de ses premières missions sera de faire adhérer les managers à cette nécessité de cohérence.

Ce sera aussi et surtout l'occasion de leur faire comprendre que les salariés n'attendent pas la cohérence totale, parfaite et universelle (l'être humain est-il d'ailleurs une référence en termes de cohérence ?), mais la cohérence dans les actes au quotidien : cohérence entre le discours du manager et les e-mails *corporate*, cohérence entre les objectifs et les moyens attribués, cohérence entre leurs résultats et leur rémunération, cohérence dans le traitement des personnes au sein de l'entreprise, etc.

Dans bien des cas la notion de cohérence sera proche de celle de l'équité.

Un exemple concret, illustrant cette problématique liée à la cohérence, nous semble être celui des titres et des intitulés de fonction. Les résultats de notre enquête montrent que les salariés y sont particulièrement sensibles (surtout en France). S'attacher à donner des titres valorisant aux personnes peut jouer en termes de reconnaissance, peut favoriser l'estime de soi et donc les conditions favorables à l'implication.

Néanmoins le DRH devra être vigilant et respecter la cohérence et l'équité entre les personnes et les équipes. A défaut, si les titres valorisant semblent être attribués de manière anarchiques ou, pire, « à la tête du client », l'effet escompté sera inverse au regard des jalousies, frustrations et autres rancœurs qui pourraient en résulter.

C'est la raison pour laquelle, les règles doivent être claires, sans ambiguïté, et cohérentes aux yeux des salariés.

C'est là toute la difficulté liée à la mise en place des politiques RH.

III.2.2 L'accompagnement des managers

Dans ce contexte, le rôle des Directeurs de Ressources Humaines ou d'une manière plus large des Directions de Ressources Humaines seraient d'accompagner les managers pour acquérir les compétences « humaines » et d'une manière plus globale pour susciter l'implication des salariés.

Pour ce faire, plusieurs moyens peuvent être envisagés :

III.2.2.1 La relation de proximité

D'abord, et avant tout, accompagner les managers au quotidien dans une relation de proximité de qualité.

Les feed-backs des managers de notre enquête ont été clairs à ce sujet : c'est lorsqu'il y a un bon binôme « manager–RH » qu'il y a enrichissement mutuel et réussite conjointe d'objectifs communs.

Les managers méprisent ceux qu'ils appellent les « RH tour d'ivoire » qui restent dans leurs bureaux, à l'écart du « terrain » et imposent des préconisations qui partent de la bonne intention de vouloir les aider, mais qui dans les faits ne sont pas applicables de manière opérationnelle car ils ne tiennent pas compte des contraintes terrain.

Lorsque les RH travaillent étroitement sur le terrain avec les managers, lorsque la confiance s'installe (tous sont unanimes sur la notion de confiance), certains parlent

même de connivence, l'apprentissage en « compétences humaines » du manager est optimal, car il correspond à la résolution de ses propres problématiques sur des cas concrets qu'il arrive beaucoup mieux à appréhender qu'une formation théorique en salle sur les compétences humaines du manager parfait.

Si le modèle des « RH de proximité » semble évident et comme aller de soi, car présent dans de nombreuses entreprises, il serait faux de croire qu'il est totalement généralisé. Nous rencontrons, aujourd'hui, une nouvelle tendance à la suppression des interlocuteurs RH de proximité, qui sont remplacés par des interlocuteurs RH « à la demande », sollicités par les managers par l'intermédiaire d'un *call center*.

Ces pratiques se rencontrent de plus en plus fréquemment dans les grands groupes, notamment les grands groupes américains et elles sont motivées par des raisons de réduction des coûts.

Nous pouvons nous demander alors si cette tendance va se généraliser dans les entreprises ou s'arrêter lorsque nous aurons suffisamment de recul pour évaluer ses impacts.

Selon nous, la suppression de la relation « RH de proximité » est une erreur. Pour toutes les raisons évoquées ci-dessus, nous devons la renforcer et la professionnaliser.

En effet, elle nous paraît être la réponse la plus efficace dans l'accompagnement des managers, pivots majeurs de l'entreprise, pour faire face aux changements, aux situations complexes et déstabilisantes, aux attentes des salariés de plus en plus individuelles (donc à gérer au cas par cas).

Nous souhaiterions revenir sur le thème du besoin de reconnaissance des salariés dans l'entreprise, qui nous semble capital quand nous traitons de l'implication.

Comment peut-on s'impliquer lorsque nous pensons ne pas être reconnus ?

Dans son ouvrage *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*, Dubet¹¹⁴ détaille les sentiments d'injustices ressentis, aujourd'hui, par de nombreux salariés.

Beaucoup de témoignages de salariés, dans le cadre de l'étude menée par Dubet et ses collaborateurs, relatent « le mépris des chefs », « la méchanceté des patrons et la jalousie des collègues », et ces « patrons qui ne mettent jamais la main à la pâte et qui se permettent de donner des ordres ».

Parce que l'entreprise post-taylorienne demande de plus en plus de qualités personnelles, les salariés souhaitent être reconnus pour leur travail, pour leurs efforts, mais également pour leur investissement, leur comportement et leur... personne.

Selon Dubet, « au nom de l'individualisation prônée par l'entreprise, les travailleurs critiquent l'indifférence des chefs à l'égard de leur personnalité ».

Mais le rôle du manager n'est pas simple. Nous avons bien senti leur embarras lors de notre enquête lorsque nous avons abordé le thème de la reconnaissance des individus en tant que personne.

C'est à ce niveau, que le RH de proximité a un rôle très important à jouer pour aider le manager.

Le RH doit être tour à tour conseil, miroir et garde-fou :

¹¹⁴ F. Dubet, *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*, Seuil, 2006

- « **Conseil** » pour apprendre au manager à se connaître et à connaître ses collaborateurs, leurs attentes, les styles/domaines de reconnaissances qu'ils apprécient.
Pour se faire, il pourra se baser sur ses compétences propres, mais aussi s'aider d'outils tels que, par exemple, la *Process Communication*¹¹⁵.
A titre d'exemple cité par Dubet, ce salarié qui était très fier des compétitions de judo qu'il remportait et qui aurait attendu un minimum de reconnaissance de cette qualité de la part de son chef. Ou bien ce salarié qui souhaiterait que son chef reconnaisse « qu'il est toujours là quand on a besoin de lui ».
- « **Miroir** » pour que le manager puisse se rendre compte de ses propres comportements, réussites ou dérives. Le miroir doit mettre en lumière les comportements de « petits chefs » ou autres failles en matière de comportement managérial.
- « **Garde-fou** » car le filtre du manager peut être déformé, son comportement peut susciter des jalousies, des sentiments de favoritisme. Il doit donc s'appuyer sur des règles qui doivent garantir le respect de l'équité au sein de l'entreprise, et c'est bien au DRH de s'assurer que ces règles sont applicables, compréhensibles et efficaces. Le manager pourra également s'appuyer sur les conseils du DRH pour gérer des situations au cas par cas.

Dubet met en évidence le risque pour le manager d'être trop sympathique. « Tout semble hypocrite et faux quand l'authenticité de la relation s'effrite brusquement devant l'affirmation d'un pouvoir et d'une menace que l'on croyait effacés. On se tutoie, on est amis et, brutalement, on apprend que l'on n'aura pas sa prime, que l'on est rétrogradé, parfois licencié ».

C'est pourquoi, selon nous, le manager n'a pas à montrer de « la sympathie » envers son salarié : cela le met mal à l'aise, cela peut créer des jalousies, et cela rompt la confiance quand il faut appliquer des décisions difficiles.

En revanche, il doit faire preuve de **respect** et apprendre à prendre ses distances et du recul par rapport à l'émotionnel.

Selon Brigano¹¹⁶ les « petites actions » font souvent les grands hommes.

Peu coûteuses, riches de sens, elles contribuent au sentiment de respect, de valorisation et de reconnaissance des salariés. Le manager est le mieux placé, pour ces petites actions, dans la relation individuelle avec ses collaborateurs, mais il dit souvent ne pas avoir le temps, ne pas savoir, être mal à l'aise, etc., l'aide des Ressources Humaines, en ce sens, peut lui être très précieuse.

Zoom sur un témoignage d'entreprise

« Connaître et reconnaître chacun » - Catherine CHOUARD – DRH du Groupe Elior

« La reconnaissance ne peut passer que dans une faible mesure par la rémunération variable ; il faut donc faire preuve d'imagination pour inventer des signes de reconnaissance qui donnent du sens au travail et qui créent des liens en interne ; cela conduit à revenir sur les gestes essentiels de la reconnaissance, qui sont parfois oubliés dans les entreprises : s'écouter, se saluer, célébrer les moments importants... »

¹¹⁵ G. Collignon, *Comment leur dire... : La Process Communication*, Dunod, 2005

¹¹⁶ S. Brigano, *Communication RH – Quelles réalités ?*, Liaisons, 2006

Catherine Chouard s'est posé la question de savoir **comment « connaître et reconnaître chacun »** ? et nous propose les actions qu'elle a mis en œuvre au sein du Groupe Elior :

Afficher une ambition :

La « reconnaissance » est affichée comme élément majeur de la stratégie Rh ; ainsi, 10% des employés du Groupe seront amenés à prendre des responsabilités d'encadrement en cinq ans.

Des règles du jeu communes, claires et connues

L'évaluation : évaluation collégiale des hommes, des organisations et des structures ;

La rémunération : rémunération variable sur des critères qualitatifs et quantitatifs ;

La distinction : les concours culinaires internationaux, concours qualité Eliance, concours ID'Elior, permettent la reconnaissance mais contribuent aussi à l'animation du réseau et à l'ouverture de chacun aux autres entités du Groupe ;

Le planning en autogestion : liberté dans la fixation des horaires de chacun : reconnaissance en tant que personne et pas seulement en tant que salarié.

Valoriser les transferts de savoir-faire

Maîtres d'apprentissage et tuteurs.

Conserver le sens et l'incarnation du sens

Etre écouté et entendu : tables ouvertes lors desquelles un directeur général de division déjeune avec le personnel d'un restaurant en l'absence de hiérarchie intermédiaire ;

Cercle de progrès : l'occasion de s'exprimer sur les dysfonctionnements rencontrés ;

Incarnar une vision commune : université du management.

Construire par les comportements et les actes symboliques

Les valeurs : groupes de travail pour identifier les valeurs de l'entreprise

« devenir » un référentiel commun : les managers sont invités à « donner du sens » à l'activité de chacun ;

Respecter les codes : adopter les comportements de l'entreprise – les rh ont la responsabilité d'identifier ces codes et d'organiser leur transmission

Marquer les temps forts, positifs ou négatifs

Se connaître et se reconnaître ?

Il ne s'agira plus à l'avenir pour la fonction ressources humaines de connaître et de reconnaître les salariés mais de les aider à se doter d'une capacité propre à se connaître et à se reconnaître, à trouver leur propres repères indépendamment de la reconnaissance de l'employeur.

Les rh doivent savoir repérer quelles sont les attentes dominantes des personnes ; voici trois notions clés utilisées par Catherine Chouard :

1. **Le savoir** : avidité à apprendre voire à accumuler les diplômes comme vecteur de réassurance personnelle. Pour ces personnes, l'accès à la formation est un élément clé.
2. **L'avoir** : désir de territoire (responsabilités, taille de l'équipe), de signes extérieurs de possession et bien sûr de niveau de rémunération. Pour ces personnes, les signes « matériels » sont clés.
3. **La quête d'épanouissement**, de développement, d'expression de ses émotions et talents, de libre circulation de la parole, de plaisir à « vivre » au travail. Pour ces personnes, l'entreprise est encore débutante ...

III.2.2.2 La formation

Nous avons demandé aux managers de notre enquête :

« Pensez-vous qu'une formation au management puisse vous faire acquérir les compétences humaines ? ».

La plupart ont répondu positivement. A condition que ce soit une bonne formation « qui secoue ». C'est-à-dire qui amène le manager à se remettre en question (un manager nous a même préconisé la méthode de « l'électro-choc ») afin de mieux se connaître et de mieux connaître les autres. Beaucoup de managers nous ont indiqué que les formations de type « acquérir le déclic » de la compétence humaine qu'ils ont pu suivre, les ont beaucoup aidés.

Il apparaît donc que le choix de la formation doit être fait par un professionnel RH, qui devra s'assurer avec le prestataire et les hiérarchiques des managers, de la bonne adéquation de la formation avec l'objectif de développement des compétences humaines visé.

L'apprentissage d'outils pour se connaître et connaître les autres, peut, par exemple, s'avérer être très efficace dans ce domaine.

Microsoft investit énormément dans la formation de ses managers. Les programmes de formation des managers, très complets et pouvant atteindre jusqu'à 40 jours par an, sont obligatoires. Ils comprennent tous les domaines du management et plus particulièrement le développement des compétences humaines. Dans ce cadre, tous les managers sont accompagnés par un *coaching* individuel, pour s'assurer de l'assimilation et de l'appropriation des concepts développés dans la formation.

A noter que tous les ans, les managers de Microsoft sont évalués par leurs collaborateurs directs (les résultats sont anonymes). Cette évaluation entre en ligne de compte dans l'appréciation du manager et éventuellement dans la suite de sa carrière en tant que manager chez Microsoft.

A noter également que, de plus en plus, les entreprises intègrent des sessions sur les compétences humaines dans les programmes pour les Hauts Potentiels, managers ou futurs managers. On peut citer l'exemple du groupe EADS, dans lequel le programme pour les Hauts Potentiels comprend un volet « connaissance de soi », utilisant des jeux de rôles et est dispensé par des professionnels.

III.2.2.3 Les programmes de tutorat

Les managers de notre enquête nous ont déclarés être sensibles à l'exemple d'autres managers de leur entreprise, souvent mieux positionnés.

Un manager se sent souvent bien seul face à la pression et aux injonctions contradictoires...

Le fait de pouvoir bénéficier des conseils de quelqu'un qu'il reconnaît comme exemplaire pourrait être une aide précieuse. Dans cette optique, la DRH pourrait faciliter les échanges, voire mettre en place de véritable programme de tutorat, *mentoring* en anglais, dans les entreprises de taille importante. Les mentors ne seraient pas forcément des managers, mais des personnes volontaires pour le faire et reconnues dans l'entreprise comme pouvant assurer ce rôle.

Ce type d'initiative paraît bien simple et l'on peut se demander pour quelles raisons elle n'est pas pratiquée de manière courante dans les entreprises. Par manque de temps, nous a-t-il été répondu bien souvent : les personnes ayant le bon profil pour être mentors,

alliant qualités humaines et compétences professionnelles liées à leur métier, sont en général très sollicitées...

Le CJD¹¹⁷ (Centre des Jeunes Dirigeants), dans son rapport « 12 propositions pour un management différencié », propose de développer le tutorat des nouveaux embauchés par des personnes en fin de carrière, mais propose également de développer le tutorat inversé, c'est-à-dire permettre aux jeunes de transmettre leurs nouveaux savoirs aux seniors.

III.2.2.4 Les groupes d'échanges de pratiques

Si les formations en salle pratiquées par un organisme extérieur paraissent souvent aux managers inapplicables dans leurs propres situations professionnelles, ils sont en général très sensibles aux expériences et solutions trouvées par les managers de leur entreprise dont les problématiques sont souvent très proches des leurs.

Nortel en France a ainsi mis en place en 2004, le « People Manager Forum », un groupe d'échange de pratiques entre managers. Ce forum trimestriel, co-animé par un manager et un membre de l'équipe Ressources Humaines, est très apprécié des managers pour lesquels ce forum constitue une « bouffée d'oxygène » et un enrichissement certain. Un des thèmes de ce forum était la « motivation ». Le responsable RH qui co-animait le forum a pu alors constater que, de manière flagrante, les managers ne faisaient aucune différence entre la motivation et l'implication...

Eux qui portaient sur leurs épaules la lourde responsabilité de vouloir motiver les personnes de leurs équipes, furent soulagés de pouvoir distinguer les tenants et les aboutissants de ces deux notions.

Ce type de forum ou de groupe d'échange de pratiques, nous semble être une excellente réponse au « malaise des cadres » actuels dans les entreprises. Il permet de prendre du recul par rapport à la complexité des processus et des organisations, d'amoindrir le stress face à la pression, de créer du lien entre des professionnels. Selon le vieux précepte « Seul on se désole, à plusieurs on se console », ce type d'échange, permet d'insuffler de l'énergie dans des contextes difficiles et changeants. Il doit, selon nous, être organisé par des professionnels des Ressources Humaines, afin de ne pas se transformer en thérapie de groupe : l'objectif est bien le développement des compétences, même si une certaine forme de catharsis, limitée dans le temps, peut y être admise.

III.2.2.5 Le coaching

Selon la définition fournie par Syntec¹¹⁸, « le coaching est l'accompagnement d'un manager, ou d'une équipe, favorisant l'optimisation de leurs atouts humains et professionnels pour un meilleur exercice de leurs responsabilités au sein de leur entreprise. »

Il ne s'agit pas de faire accéder les personnes « coachées » à des informations ou des connaissances nouvelles, mais par des techniques de questionnement à leur faire découvrir ou redécouvrir leurs ressources internes afin qu'ils les utilisent pour être plus efficaces.

¹¹⁷ www.cjd.net - rapport « Comment donner de la valeur au travail ? 12 propositions pour un management différencié »

¹¹⁸ www.syntec.fr

Les résultats de notre enquête nous ont montré que les opinions sur le coaching comme levier d'implication sont assez tranchées chez les professionnels de la fonction RH que nous avons interrogés : **certains y croient beaucoup, d'autres n'y croient pas du tout...**

Pour ceux qui adhèrent au principe, le levier du coaching est indirect : c'est parce que le manager sera plus épanoui dans son rôle, parce qu'il aura trouvé lui-même un vrai sens à son travail, qu'il aura positionné son « moi » par rapport aux autres, qu'il saura obtenir l'implication de ses collaborateurs.

Les militants du coaching le préconisent pour les collaborateurs également, dans les cas difficiles, et cela peut être par exemple un grave problème d'implication. Le travail avec le coach permet à la personne de redonner un sens à son travail.

Si nous nous référons aux entreprises que nous avons interrogées, nous constatons que le coaching n'est pas une pratique très répandue dans les entreprises. Elle est, d'une manière générale, réservée aux dirigeants, aux cadres à haut potentiels ou à quelques rares cas difficiles et importants pour l'organisation.

Les professionnels RH interrogés ont mis en avant le tarif élevé des prestations de coaching, ainsi que le risque d'être face à des charlatans (nous avons senti chez nos interlocuteurs une certaine appréhension), le coaching n'étant pas encore complètement professionnalisé.

Enfin, pour les professionnels « adeptes du coaching » que nous avons interrogés, le coaching est l'un des meilleurs moyens de développer les compétences humaines : apprendre à connaître les autres, c'est avant tout apprendre à se connaître soi-même.

Il apparaît aussi comme un excellent remède pour faire face à la complexité et au contexte parfois plus que changeant des organisations. Il permet de trouver ses repères et par là de pouvoir résister aux restructurations de l'entreprise.

Il nous a semblé que le coaching d'équipe suscitait beaucoup moins de détracteurs et qu'il semblait plus répandu dans les entreprises que le coaching individuel. Il est généralement utilisé afin de palier les problématiques de fonctionnement d'équipe telles que la performance (surtout pour les équipes de ventes), les conflits au sein de l'équipe, la mésentente avec le manager (dans ce dernier cas, le coaching d'équipe peut être couplé avec le coaching individuel du manager).

Etant donné qu'il s'adresse à plusieurs personnes en même temps, le coaching d'équipe apparaît comme moins onéreux et plus efficace.

III.2.3 Les leviers Ressources Humaines

III.2.3.1 Mettre en place des politiques RH

Si l'on veut que les politiques RH favorisent l'implication, il faut qu'elles apparaissent comme justes aux yeux des salariés. Cette notion renvoie à la théorie de l'équité d'Adams.

L'individu va comparer l'échange entre ce qu'il donne à l'entreprise et ce qu'il en reçoit. Il y aura sentiment d'inéquité de la part d'un salarié lorsque ce qu'il recevra de l'organisation lui semblera se situer en-deçà de ce qu'ont pu recevoir les autres personnes évaluées dans le même ratio d'échange. Il va alors développer un comportement à rapprocher de l'implication organisationnelle calculée (cf supra chapitre I).

Il y a deux aspects importants de la justice ressentie :

- la justice procédurale, qui a trait aux procédures de décisions et d'attributions des éléments de récompense,
- et la justice distributive qui induit le sentiment d'un équilibre adéquat entre ce que l'on donne et ce que l'on reçoit en se comparant aux autres¹¹⁹.

Le DRH devra donc veiller dans la mise en place des politiques RH, en particulier à celles qui touchent la rémunération (globale), à ce que les éléments générateurs de sentiments d'injustice soient absents : communication et explication des politiques, formation et coaching des managers, contrôle de l'application des règles...

En matière de rémunération, il existe d'autres façons de répondre aux attentes des salariés que celle indiquées par le montant indiqué au bas de la feuille de paie.

Cette rémunération peut être complétée par d'autres dispositifs, notamment, via des bons de réduction, des aides pour financer la garde d'enfants accordées par le comité d'entreprise, etc.

Ainsi, la société Novalto¹²⁰ propose aux PME de moins de 50 salariés, non soumises à l'obligation de la mise en place d'un CE, les services d'un CE externalisé à des entreprises qui ont en moyenne une quinzaine de salariés. Pour 19 euros par mois et par salariés, non soumises aux charges sociales, les PME peuvent rivaliser avec les CE des grandes entreprises et ainsi satisfaire leurs salariés. D'autres services émergent, également, comme la conciergerie d'entreprise :

La conciergerie d'entreprise

« Un avantage fiscal pour les entreprises a également été prévu dans le dispositif Borloo. Elles bénéficient d'un crédit d'impôt de 25 % sur les aides qu'elles versent pour offrir aux salariés les services d'une conciergerie d'entreprise. Un dispositif similaire existe pour les crèches d'entreprise. Enfin, ces sommes sont déductibles de l'impôt sur les sociétés.

Exemple : pour 100 euros de cofinancement d'une conciergerie, l'entreprise économisera 33 euros d'impôt sur les bénéfices et bénéficiera de 25 euros de crédit d'impôt. Le coût réel de l'abondement sera donc de 42 euros. »

Source : le Journal du Management « Faire appel à une conciergerie d'entreprise » 14/06/06

Les salariés sont sensibles à ces « petits plus » qui permettent de concilier vie privée et vie professionnelle et constituent des avantages financiers non négligeables et un moyen pour l'entreprise de répondre aux attentes du salarié et inversement au salarié de se sentir épaulé dans son quotidien.

III.2.3.2 Vers une gestion individualisée des salariés

La difficulté inhérente à la mise en place de politiques RH justes est qu'il n'y a pas de politique juste ou injuste pour tout le monde, il n'y a qu'un sentiment, une perception, de justice ou d'équité de la part de chaque salarié. Qui peut donc, de facto, être différent en fonction du salarié.

¹¹⁹ C. Lévy-Leboyer, *La Motivation dans l'entreprise*, Modèles et Stratégies, Editions d'organisation, 1998

¹²⁰ Article « (Re)donner aux salariés le plaisir de travailler » dans *Entreprise & Carrières* n°774 et l'article « Un CE pour les entreprises de moins de 50 salariés » dans le journal du management 16/03/05

En fonction de sa personnalité, de son histoire, de ses attentes, un salarié va estimer une action RH juste ou injuste.

C'est la raison pour laquelle, il devient nécessaire, selon nous, de gérer les salariés comme de manière individuelle au sein de l'entreprise.

A cette fin, le rôle du manager de proximité est essentiel : c'est lui qui est le plus proche des salariés et qui est à même, sous réserve d'être réceptif, de recevoir ses attentes et de tenter d'y répondre au mieux.

Dans le sens d'une gestion des salariés en tant que personnes, Thévenet¹²¹ met en avant la « Gestion des personnes » dans son ouvrage éponyme comme étant l'avenir de la Gestion des Ressources Humaines. « En parlant de « Gestion des personnes », on évoque l'attention nécessaire non pas à la catégorie de personnel ou à un groupe différencié mais à la singularité de la personne humaine. Cela prend en compte la réalité de l'individualisation croissante des compétences, des situations personnelles ou des représentations liées au travail ».

La réponse aux attentes individuelles du salarié : gage d'implication.

Vouloir dresser les attentes individuelles des salariés peut sembler être un chantier bien vaste : ceci n'exclut pas les politiques globales, mais des politiques qui conserveraient une certaine flexibilité dans leur application.

Le marketing social peut aider à identifier les attentes particulières de certains types de population. Il faut se réserver la possibilité de pouvoir les adapter au cas par cas.

A titre d'exemple, on peut identifier un groupe correspondant aux jeunes mères de famille qui vont peut-être préférer avoir une journée RTT le mercredi pour rester avec leurs enfants plutôt que le paiement en numéraire.

Mais on peut imaginer que cette journée puisse aussi être demandée par un père de famille ou bien qu'elle ne fasse pas du tout partie des attentes de Mme Martin pourtant jeune mère de famille qui va, contre toute attente, préférer le paiement en numéraire.

Essayer, dans la mesure du possible, de prendre en compte les attentes des individus, c'est déjà leur signifier, dans un premier temps, l'intérêt et le respect pour leur personne et le respect de leur particularisme.

Bien entendu, une contribution est demandée à l'individu : il aura tendance à s'impliquer davantage dans cet échange, et donc dans sa relation avec l'entreprise, s'il a le sentiment que les termes de l'échange sont justes et méritent de s'investir.

III.2.3.3 Favoriser l'employabilité des salariés

Le DRH a un rôle important à jouer pour assurer l'employabilité du salarié :

- dans son rôle actuel : être bien dans son poste, être et se reconnaître compétent
- dans son rôle futur à l'intérieur de l'entreprise : mobilité, carrière
- dans une autre entreprise : capacité à trouver

1) Dans son rôle actuel

Les technologies évoluent rapidement et les compétences techniques, organisationnelles, vieillissent également rapidement. La formation initiale semble ne plus suffire pour suivre ces évolutions.

¹²¹ M. Thévenet, *Gestion des personnes*, Editions Liaisons, 2004

De fait, la loi précise aujourd'hui que la formation doit se faire tout au long de la vie professionnelle. L'entreprise soucieuse, d'articuler des périodes de formation dans la vie professionnelle du salarié lui permettra de s'assurer une mobilisation du salarié. « Le taux d'étudiants de plus de 30 ans inscrits à l'Université en formation continue est de 8%, alors que le taux moyen européen est de 17% et qu'un pays comme la Suède atteint les 30%... »¹²²

2) Dans son rôle futur à l'intérieur de l'entreprise

Favoriser l'implication du salarié passe également par la proposition de parcours professionnel dans l'entreprise. Les parcours proposés ne doivent pas seulement proposer une mobilité verticale mais ils doivent proposer également une mobilité transversale. Cela suppose que l'entreprise ait une bonne connaissance des compétences de ses salariés et mettent en place des démarches d'anticipation de l'acquisition de ses compétences pour adapter le salarié à l'évolution des métiers.

Nous savons aujourd'hui, de par notre expérience RH et notre perception de l'environnement professionnel, que le jeune salarié est conscient du fait qu'il devra changer plusieurs fois de fonctions voire de métier au cours de sa vie professionnelle.

Pour l'entreprise, s'inscrire dans une démarche de développement des compétences du salarié revient à participer à son maintien en termes d'employabilité et équivaut à se garantir d'une implication du salarié dans son travail.

La nouvelle loi sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) de janvier 2005, oblige les entreprises de plus de 300 salariés à se préoccuper de l'évolution des métiers et du maintien des compétences au sein de l'entreprise. Un des objectifs de cette loi est d'éviter des plans de sauvegarde de l'emploi brutaux et radicaux qui aurait pu être écartés si des mesures avaient été prises au préalable face à l'évolution voire la disparition de certains métiers.

Un autre objectif de cette loi est d'aider les salariés à entretenir leur employabilité (en interne et/ou en externe), ce qui est une manière d'aider les salariés, mais également de lutter contre le chômage.

Le maintien de son employabilité se fait également par le salarié lui-même (voir supra), et la réforme de la formation professionnelle de 2004, avec la mise en place du Droit Individuel à la Formation (DIF), va bien dans ce sens.

Avec le DIF, on utilise le terme de co-responsabilité. Si l'entreprise doit veiller au maintien des compétences du salarié dans son emploi, c'est tout de même une responsabilité qui doit être largement assumée par le salarié lui-même (il s'agit de **ses** compétences), surtout lorsque nous parlons d'**évolution** ou de **développement** des compétences.

3) Dans une autre entreprise

Pour mettre en œuvre ce levier, cela nécessite notamment de développer le conseil, l'accompagnement, l'information sur les parcours professionnels, et d'amener le salarié à se découvrir de nouvelles possibilités, d'avoir envie d'exercer un autre métier.

Les résultats de notre enquête montrent que, pour les DRH, il s'agit là d'une mission délicate. « Dès qu'on aborde le sujet, les salariés imaginent qu'on veut les mettre dehors ».

Et pourtant, il s'agit d'aider les salariés à acquérir les outils et les savoir pour se repositionner plus facilement à l'extérieur en cas de difficultés. Il s'agit donc de le faire avec tact et diplomatie.

¹²² Rapport du conseil économique et social, « La place du travail », 16 juillet 2203

L'entreprise peut aider en communiquant ouvertement sur les dispositifs existants et en proposant des articulations entre ces dispositifs et la vie professionnelle : bilan de compétences, congé individuel de formation, congé sabbatique, congé de création d'entreprise... « L'entreprise a une responsabilité en matière d'épanouissement de ses salariés » affirme avec force Christian Boiron, PDG, des laboratoires Boiron « tout ce que l'entreprise peut faire en ce sens a un impact positif sur ses performances »¹²³, Dans le cadre d'un accord d'entreprise, les laboratoires Boiron prévoient que les gains de productivité supérieurs à l'objectif annuel soient répartis en parts égales entre les actionnaires et les salariés. Les salariés choisissent ensuite la façon dont les gains seront utilisés : augmentations de salaires ou innovations sociales. Ainsi, certains salariés ont pu avoir des aides pour des projets personnels à caractère original : traverser la Laponie à pied, monter un atelier artistique, etc.

L'aide des entreprises dans la réalisation de projets personnels du salarié est certainement générateur d'implication dans le fonctionnement de l'entreprise en plus de l'enrichissement personnel qu'ils apportent au salarié et à l'entreprise.

Ceci ne peut, de toute évidence, se faire dans toutes les entreprises mais c'est probablement un des facteurs clés de succès de l'implication des salariés chez Microsoft, qui favorise et accompagne ce type de programme.

4) Implication dans la carrière

Bien que nous souhaitions insister sur la notion d'employabilité, qui nous semble essentielle, nous souhaitons aborder le thème de la carrière, car beaucoup de personnes en rêvent encore... tout en faisant comme s'ils ne comprenaient pas que l'entreprise ne peut rien leur promettre de tel ! Cette facette de l'implication, très fréquente chez les Hauts-Potentiels, nous paraît donc devoir être prise en considération par les entreprises.

- Un salarié sera d'autant plus impliqué dans ses fonctions actuelles, s'il sait comment cela s'intègre dans son plan de carrière. Les managers et les RH peuvent travailler en ce sens.
- Il est préférable pour l'entreprise de garder un salarié impliqué pendant quelques années que désimpliqué durant toute sa vie professionnelle ! L'aider à réussir sa carrière, même à l'extérieur de l'entreprise, peut accroître son implication et sa performance.
- L'entreprise doit être préparée et savoir gérer les phénomènes de frustration ou de *burn out* liés aux « déviations » par rapport à l'idéal de carrière du salarié.
- L'entreprise, et en particulier le DRH, doit promouvoir des notions de carrières transversales, voire horizontales. A ce titre et afin d'éviter les déceptions, les termes de « trajectoires professionnelles » nous paraissent plus adaptés au contexte des entreprises actuelles, ces dernières n'étant plus à même de garantir de manière fiable des perspectives de carrière à leurs salariés. Par ailleurs, il a été instructif pour nous de constater, au cours de notre enquête terrain, que les entreprises mettent aujourd'hui en avant leur politique de « mobilité » et non plus leur politique de carrière.

5) Aider le salarié à devenir acteur de sa trajectoire professionnelle

L'entreprise possède un puissant levier en termes d'implication si elle réussit à aider le salarié à devenir acteur de sa trajectoire professionnelle.

Ce n'est pas un rôle aisé pour le DRH, car il doit travailler à la fois avec la Direction, les managers et les salariés tout en s'assurant de la cohérence de l'ensemble !

¹²³ Article « Oui, le travail fait (encore) le bonheur par Anne Vidalie , L'Express du 16/10/2003

Nous ne prétendons pas être exhaustifs en la matière, mais plusieurs éléments nous semblent importants dans le rôle du DRH, avec l'aide des managers :

- **Donner du sens** : travailler avec les managers pour générer du sens et aider le salarié à trouver du sens à son travail,
- **Gérer les changements** : aider les salariés à surmonter les changements, à s'y retrouver et à les considérer comme des opportunités plutôt que comme des contraintes,
- **Favoriser le développement personnel** : une communication de qualité, une utilisation astucieuse du DIF, une culture adéquate, sont autant d'éléments qui peuvent aider les salariés à vouloir se développer eux-mêmes,
- **Mettre en place une politique et des moyens de mobilité interne** : donner aux salariés la possibilité et les moyens (sans pour autant les obliger) de changer régulièrement de rôle, tous les 3 ou 4 ans suivant les entreprises, est un moyen de les aider à se développer et à mûrir au travers des expériences professionnelles,
- Garder en mémoire qu'**un salarié sera impliqué si son projet professionnel s'intègre dans son projet de vie**. Comment l'aider en ce sens ? Les réponses sont multiples, complexes et spécifiques. Elles s'élaborent dans la confiance mutuelle et le respect que l'on peut et que l'on doit construire avec chaque employé, si tant est que l'on recherche son implication.

III.3 Les difficultés de mise en oeuvre

Nous avons bien conscience que nos préconisations ne constituent pas la panacée en termes d'implication des salariés dans l'entreprise. Loin s'en faut et les freins à la mise en application sont nombreux.

Par ailleurs, il n'y a pas de bonne solution en soi, il n'y a que des solutions à moduler en fonction de l'entreprise : sa structure, sa culture, sa santé économique et, avant tout, des personnes qui la constituent !

III.3.1 Les freins à la mise en application

Les freins à la mise en application peuvent se situer à trois niveaux différents :
Ils peuvent être :

- 1) externes à l'entreprise,
- 2) internes,
- 3) et au niveau des acteurs.

III.3.1.1 Externes à l'entreprise

Dans le contexte économique instable décrit au chapitre I, l'entreprise n'est pas maître de son environnement.

Elle peut consacrer des années à tenter de mettre en place des actions et des politiques pour impliquer ses salariés et, cependant, se voir rachetée par une entreprise plus

importante qui lui imposera un nouveau mode de gouvernance, incompatible avec les choix effectués.

III.3.3.2 Internes à l'entreprise

Même au niveau interne à l'entreprise, il peut arriver que les choix du siège au niveau *corporate*, affectant l'organisation, viennent mettre en péril les projets du DRH.

A titre d'exemple, une décision venant du siège, situé aux Etats-Unis, de délocaliser une partie de la production ou un centre d'appels vers un pays émergent, peut bouleverser des mois ou des années d'efforts de politiques sociales en faveur de l'implication.

Le DRH devra alors veiller à « ce que cela se passe dans les meilleures conditions », même s'il a conscience que ce genre de décisions affecte gravement l'implication des salariés.

Il est important de relever, qu'au niveau externe et interne, s'il peut exister des freins, il peut également émerger des décisions qui induisent une accélération allant dans le sens du développement de l'entreprise et de l'assurance de sa pérennité à plus ou moins long terme.

III.3.3.3 Au niveau des acteurs

Nos préconisations contiennent des éléments relativement classiques tels que le management, la communication, le comportement des dirigeants, etc.

De ce fait, pourquoi ne sont-ils pas mis en œuvre aujourd'hui dans les entreprises ?

Dans leur ouvrage *The Knowing-Doing Gap*, Pfeffer et Sutton¹²⁴ posent la problématique de savoir pourquoi les managers ne mettent pas en application tous les principes qu'ils apprennent en formation.

Les raisons sont nombreuses :

1) Les visions, les stratégies et les discours ne suffisent pas

Il ne suffit pas de dire « voilà ce que nous allons faire », il faut le faire et surtout en suivre la mise en application.

Il y a beaucoup d'entreprises dans lesquelles les grandes décisions sont suivies de réunions, de groupes de travail, de nombreux échanges d'e-mails pour aboutir in fine à... pas grand-chose !

Il reste à savoir si le manque de suivi d'actions concrètes résulte d'un piètre professionnalisme dans la gestion de projets ou d'une volonté politique de dire qu'on le fait sans avoir vraiment l'intention de le faire.

2) La sauvegarde des apparences

Certains dirigeants et managers cultivent leur image, leurs présentations lors de séminaires et leurs participations aux réunions, au détriment de la mise en place d'actions concrètes qui font toujours courir le risque de commettre des erreurs.

Les intérêts personnels et financiers, de progression de carrière prennent souvent le pas sur la mise en place d'actions. Les dirigeants et les managers sont avant tout des êtres humains, bien peu seraient prêts à mettre en danger leurs primes, souvent basées sur les résultats financiers, pour favoriser l'implication des salariés sachant les probabilités aléatoires de réussite.

¹²⁴ J. Pfeffer et R. Sutton, *The Knowing-Doing Gap*, Harvard Business School Press, 2000

3) La peur

Il n'y a pas qu'au niveau des managers que la peur est une entrave au changement, à l'innovation et à la performance. Cela se vérifie à tous les niveaux. A titre d'exemple, la peur d'être mal considéré par sa hiérarchie et/ou la peur de perdre son emploi, va empêcher un salarié de faire part à son manager de mauvaises conditions de fonctionnement de son poste de travail, et son manager (sauf à être extrêmement attentif) ne sera donc pas au courant des causes de sa désimplication.

4) Le poids de l'histoire

Il est souvent difficile de faire différemment de ce que l'on a toujours eu l'habitude de faire. Les managers préfèrent souvent répéter les mêmes erreurs que de prendre le risque de tenter quelque chose de plus performant. En ce sens, la culture d'entreprise peut être un frein au changement et à l'innovation.

5) Le poids des contrôles

Trop de contrôles tuent l'implication et la performance, lorsque les personnes passent plus de temps à assurer le reporting que leur travail quotidien, ou lorsqu'elles ont l'impression d'être constamment contrôlés et sous surveillance.

Pourtant les dirigeants, surtout lorsque le siège est outre-atlantique, ne sauraient se passer de contrôle.

Un autre effet pervers des systèmes de mesures et de contrôle est de se focaliser sur les résultats financiers et sur la satisfaction des actionnaires au détriment des autres paramètres. En ce sens, le *Balanced Scorecard* constituerait une alternative intéressante, dans la mesure où cet outil permettrait d'équilibrer les objectifs en ne se focalisant pas seulement sur les objectifs financiers.

6) La compétition interne

La coopération entre les individus serait un facteur d'efficacité de l'entreprise.

Or de nombreuses entreprises cultivent le culte de la performance individuelle, notamment au travers des primes et de rémunérations variables, ce qui se fait souvent au détriment de la coopération.

Aujourd'hui dans le monde complexe de l'entreprise, il est extrêmement difficile d'évaluer la part individuelle du salarié dans l'atteinte de ses objectifs (organisations matricielles, processus faisant intervenir différents services, travail d'équipe, etc.).

Le poids de l'évaluation est d'autant plus lourd dans les entreprises pratiquant le système de *Ranking*, systèmes dans lesquels des quotas sont réservés pour classer les meilleurs après l'entretien d'évaluation.

Cela incite, certes, l'individu à être plus performant, mais comment ne pas imaginer la compétition interne, parfois au détriment de la collaboration, associée à la lutte impitoyable pour les places trop rares de *Top Contributors* ?

Comment faire face ensuite à la frustration, voire à la désimplication de ceux qui ont raté, à quelques points près, l'accession aux places d'honneur ?

Il y a donc de nombreux facteurs, les exemples cités étant loin d'être exhaustifs, qui vont limiter la mise en place de nos préconisations.

Les intentions peuvent être justes. Cependant, ce n'est pas pour autant qu'elles seront bien acceptées et efficaces. Ce serait oublier bien vite les stratégies et les jeux de pouvoir¹²⁵ qui règnent au sein de l'entreprise. « La relation à l'autre [...] implique toujours une relation de pouvoir et un risque de dépendance ». Ce serait aussi sans prendre en

¹²⁵ M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, 2004 (1^{ère} édition en 1977)

considération les sentiments d'injustice et les jalousies internes¹²⁶ que peuvent ressentir les individus, au regard des récompenses reçues par les collègues.

Enfin, les préconisations doivent être adaptées en fonction des entreprises, et notamment de leur structure.

III.3.3.4 La contingence avec la structure de l'entreprise

Les leviers doivent être utilisés en fonction de l'entreprise, de sa culture, de sa santé économique, et bien évidemment de sa structure.

Nos préconisations ne seraient pas applicables de la même manière dans une grande entreprise, fortement bureaucratique rencontrant des difficultés économiques, que dans une jeune start-up dont les acteurs sont dynamisés par l'enthousiasme de la pleine expansion.

L'adaptation des leviers en fonction de la structure de l'entreprise pourrait, par exemple, s'appuyer sur la typologie des organisations de Mintzberg¹²⁷.

Dans ce paragraphe nous donnons un aperçu de ce que pourraient être nos préconisations en fonction du type d'organisation de Mintzberg. Ceci devrait faire l'objet d'une étude plus approfondie, que les délais impartis à notre mémoire ne nous ont pas permis de mener.

Dans *Structure et dynamique des organisations*, Mintzberg définit 5 types d'organisations. Il en rajoute 2 dans *Le pouvoir dans les organisations*.

Dans son ouvrage, *Le management, Voyage au centre des organisations*¹²⁸, sur lequel nous nous sommes basées pour écrire ce paragraphe, Mintzberg détaille également sept types d'organisations.

Une entreprise peut correspondre à l'un des types d'organisation, ci-dessous, ou être également un hybride de plusieurs types. Si l'un des types s'avère dominant pour une entreprise donnée, il est alors pertinent de réfléchir à l'utilisation ou à l'adaptation d'un levier en matière d'implication soit pour se fondre complètement dans les caractéristiques de la structure dans l'objectif d'être bien accepté, soit au contraire dans l'objectif de contrebalancer les problèmes liés à une structure poussée à l'extrême (dans ce dernier cas, on adapterait un levier correspondant à un type de structure opposé pour rééquilibrer)

1) L'organisation entrepreneuriale

Il s'agit d'une organisation à structure simple, en général de petite taille, dont l'autorité, le contrôle, la coordination sont sous la responsabilité d'un leader unique. Le mécanisme de coordination est la supervision directe. Dans ce type d'entreprise, le leadership est très important et la clé du succès réside dans les qualités personnelles du Chef d'Entreprise : visionnaire et charismatique.

Très clairement, le levier à travailler dans ce type d'entreprise est celui lié au comportement du dirigeant et à sa capacité à faire adhérer les salariés aux buts et valeurs de l'entreprise. Le DRH devra entretenir une relation de proximité, de confiance, voire de fonctionnement en tandem avec le dirigeant, pour l'accompagner, lui servir de miroir et de garde-fou (cf. supra) et l'aider à préserver la cohérence entre les discours et les actions.

¹²⁶ F. Dubet, *Injustices, l'expérience de l'inégalité au travail*, Seuil, 2006

¹²⁷ H. Mintzberg, *Le management. Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, 2005

¹²⁸ *Ibidem*

Ces structures étant souvent fragiles car potentiellement exposées à des rachats par des entreprises plus importantes, le DRH devra être préparé à la gestion du changement. Si la culture de l'entreprise est de type familial, ce qui est un vecteur d'implication comme nous ont suggéré certains entretiens, le DRH devra veiller à ce que cette culture ne devienne pas un frein en termes d'ouverture vers l'extérieur.

2) L'organisation mécaniste (bureaucratie mécaniste)

Dans ce type d'organisation, en général de grande taille et ancienne, les procédures sont formalisées, le travail est standardisé et spécialisé, la division du travail est importante et caractérisée par l'obsession du contrôle.

Dans ce type d'entreprise, nous voyons deux leviers principaux :

- le premier s'applique dans le cas où l'entreprise fonctionne correctement. Il s'agirait de la formation et de l'accompagnement des managers, liés à la formalisation des politiques RH, dans un contexte où tout doit être parfaitement normalisé, en veillant au maintien de la cohérence d'ensemble.
- le deuxième concerne une entreprise bureaucratique à l'extrême : complexité et pesanteur des procédures, contrôle excessif, etc. Dans ce cas, les salariés peuvent avoir le sentiment d'étouffer et de ne plus avoir de liberté dans leur travail. Nous préconisons alors, outre un travail lié à la simplification des procédures (si possible) où les salariés seraient impliqués, la mise en place de projets favorisant les initiatives individuelles, ainsi qu'une utilisation astucieuse du DIF en termes de développement personnel.

3) L'organisation « divisionnalisée »

Cette organisation est structurée en divisions sous le contrôle du siège.

La mise en œuvre d'un levier devra être précédée d'une étude rapide du fonctionnement et de la culture des divisions. Le pouvoir est-il concentré au siège qui contrôle complètement les divisions et impose une culture groupe ? Les Divisions sont-elles autonomes, avec leur culture propre, proche de celle d'une petite entreprise, à taille humaine ?

En fonction de la réponse, les leviers à mettre en œuvre seront différents. Dans le premier cas, il conviendra de cultiver la marque-employeur, le « branding », la culture groupe, et de favoriser l'identification des salariés à une image d'entreprise forte et valorisante. Il faudra veiller à ce que la culture groupe n'écrase pas pour autant les cultures locales et que les salariés disposent d'occasions locales ou personnelles de s'impliquer.

Dans le deuxième cas, s'il existe une culture familiale favorable à l'implication, il conviendra de la faire vivre et de la cultiver, tout en gardant en mémoire que l'entreprise peut basculer du jour au lendemain dans le mode de fonctionnement du premier cas.

Nous préconisons également la recherche d'un équilibre entre les deux modes de fonctionnement, où la fierté d'appartenance groupe susciterait l'adhésion tout en laissant une marge de liberté aux initiatives locales.

4) L'organisation professionnelle

Il s'agit d'une organisation bureaucratique mais décentralisée, elle repose sur la qualification, le savoir et les compétences des professionnels qui la constituent. Les professionnels y sont autonomes. On retrouve fréquemment ce type de structures dans les hôpitaux ou les universités.

Dans ce type d'organisation, l'implication est liée au métier et parfois au savoir, à la connaissance. C'est donc autour de cet axe qu'il faudra travailler.

S'il n'est pas difficile d'impliquer les professionnels, qui ont de facto une tendance à s'impliquer dans leur métier, il sera moins aisé d'impliquer les fonctions support telles que, par exemple, les services administratifs. On pourra travailler autour de leur participation au professionnalisme de l'entreprise ou bien impliquer ces personnes dans des projets à valeur ajoutée pour l'entreprise.

5) L'organisation innovatrice ou « adhocratique »

Il s'agit d'une organisation à structure fluide et organique, voire matricielle, dont le mécanisme de coordination est l'ajustement mutuel. Ce type d'organisation est fréquent dans les industries jeunes, en environnement complexe et dynamique. Les managers y jouent un rôle de « manager intégrateur ».

Ce type d'organisation fonctionnant beaucoup en mode projets, c'est autour de ces projets que le levier d'implication devra être recherché. La formation et l'accompagnement des managers seront également renforcés, le rôle de manager étant plus compliqué dans les structures matricielles et/ou complexes.

Savoir donner du sens sera un axe majeur de travail.

6) L'organisation missionnaire

Il s'agit d'une organisation qui développe une forte idéologie. L'idéologie, dans le sens donné par Mintzberg pour ce type d'organisation est « un riche système de valeurs et de croyances qui caractérisent une organisation ». « Prenant son origine dans le sens d'une mission associée à un leadership charismatique, développée à travers des traditions et des sagas, renforcée par un processus d'identification ».

L'identification de l'individu à l'organisation y est très forte, ainsi que sa loyauté. Il y règne un esprit de corps important.

- L'identification peut être *sélective* : les nouveaux entrants sont sélectionnés en fonction de leur adhérence aux objectifs et valeurs de l'entreprise.
- Elle peut être *suscitée* : l'entreprise met en œuvre des processus de socialisation voire d'endoctrinement envers ses membres.
- Elle peut être enfin *calculée* : dans ce dernier cas, l'individu perçoit qu'il est avantageux pour lui de s'identifier et/ou d'appartenir à l'organisation. Ce type d'identification est le plus fragile et de plus réduit dans le temps : il peut disparaître à l'occasion d'une opportunité plus attractive.

Nous nous attardons sur ce type d'organisation, car c'est celui qui de manière naturelle génère le plus d'implication.

Néanmoins, nous ne préconisons pas ce type d'organisation comme la solution miracle, car, il peut dériver vers de l'endoctrinement. De plus, il est difficile à mettre en œuvre, car il repose essentiellement sur des valeurs fortes, une philosophie, une idéologie.

Les entreprises japonaises excellent dans ce type d'organisation. Il apparaît comme moins adapté aux entreprises occidentales. Pourtant, les entreprises américaines, qui sont plutôt de type « divisionnalisé » ou mécaniste, auraient beaucoup à apprendre de ce type d'organisation, au vu de l'excellente performance d'un grand nombre d'entreprises japonaises.

Doit-on préconiser l'entrée d'une plus forte idéologie dans l'entreprise occidentale ? La question serait un excellent objet d'étude.

7) L'organisation politique

La politique est un moyen de pouvoir dans les organisations, de manière plus importante chez certaines que chez d'autres. Elle peut être vue comme un mal ou comme une force, il convient néanmoins d'en tenir compte, surtout si elle est assez puissante pour créer sa propre configuration où les mécanismes de coordination sont remplacés par des jeux de pouvoir informels.

Le niveau de l'implication de l'individu va dépendre, selon nous, de sa capacité à comprendre les jeux politiques, à y adhérer et à y participer.

Selon nous, dans une entreprise de ce type, soit l'individu y adhère en intégrant ces jeux politiques, soit il ne les supporte pas et, dans ce cas, il quitte l'entreprise.

Bien entendu, le degré d'adhésion va dépendre du dosage du politique dans l'entreprise. Mais nous ne préconisons pas de levier pour impliquer un salarié dans les jeux politiques...

Nous avons passé en revue les sept types d'organisations de Mintzberg. Nous avons donné quelques exemples de ce que pourraient être les leviers d'implication en fonction du type d'organisation.

Nos préconisations doivent donc être adaptées en fonction de la structure de l'entreprise. Encore faut-il avoir une idée relativement précise de la structure de son entreprise.

Est-elle plutôt bureaucratique ou plutôt adhocratique, etc. ?

Un diagnostic de la structure, voire de la culture s'impose si l'on souhaite « viser juste » en termes de leviers à activer.

Pour établir un diagnostic, le DRH pourra faire appel à un cabinet externe qui réalisera une enquête (le DRH pourrait être accusé d'être juge et partie s'il réalisait lui-même l'enquête). L'enquête n'est pas non plus nécessairement l'outil miracle qui va donner une réponse fiable à 100%.

Les résultats peuvent être biaisés en fonction de l'ambiance du moment, de la population interrogée, de la pertinence des questions. Le fait de faire une enquête peut également faire passer un message au niveau symbolique laissant sous-entendre que cela pourrait aller mal...

Néanmoins le diagnostic, fait par des professionnels et manipulé avec les précautions qui s'imposent, peut s'avérer un outil utile.

Au-delà des outils, il faudra bien sûr, la force de conviction du DRH, sa finesse de jugement, sa volonté de faire évoluer la situation, sa capacité à impulser et gérer les changements, pour que les leviers puissent devenir réalité.

III.4 A la recherche d'un équilibre

L'implication ne doit pas nécessairement être recherchée tout le temps, en toutes circonstances. Certaines entreprises ne la recherchent pas.

En ce sens, nous rejoignons Thévenet (cf paragraphe I). Si l'entreprise a de bons résultats économiques, que les individus sont moyennement impliqués mais qu'ils apportent la contribution que l'on attend d'eux, il n'y a pas de raison de rechercher l'implication à tout prix.

Mais l'implication est requise par exemple en cas de crise. Notre enquête terrain nous laisse à penser que l'implication est nécessaire et beaucoup plus difficile à obtenir dans les entreprises qui n'ont pas de bons résultats financiers.

Nous n'avons pas suffisamment d'éléments pour dégager les pourcentages associés, mais il semble bien qu'il se dégage là une nette tendance.

Elle est aussi nécessaire quand il y a des comportements manifestes de désimplication qui peuvent avoir, quant à eux, à terme, des incidences sur les résultats.

Mieux vaut alors prévenir que guérir. Car lorsque les premiers signes de désimplication sont visibles, il est peut-être déjà trop tard...

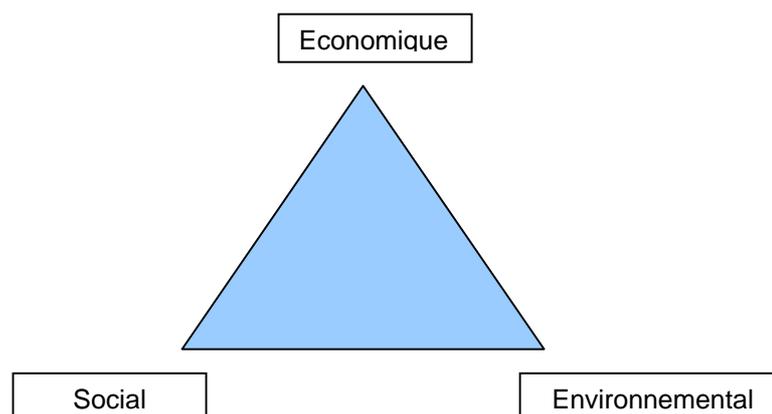
Mais alors, comment prévenir ?

Lorsque nous avons lancé le questionnement autour de l'implication lors de nos entretiens, les mots de confiance, respect, cohérence sont rapidement venus dans le discours de nos interlocuteurs DRH.

La plupart d'entre eux nous ont parlé de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et de Développement Durable.

En revanche, nous avons noté que le rapprochement avec la RSE et le Développement Durable n'a été fait par aucun des managers du business que nous avons rencontrés.

Nous retenons ce thème de la RSE, comme représentatif des ressentis que les personnes interrogées ont essayé de nous laisser entendre, autour du thème de l'équilibre. Equilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes, équilibre entre l'économique, le social et l'environnemental, équilibre entre l'héritage du passé, la satisfaction du court terme, et la préservation du futur.



Une des propriétés du triangle est que lorsque l'on déforme un angle, les autres angles se déforment de facto.

Lorsque l'on privilégie un des angles, quel est l'impact sur les autres ? Comment être sûr de garder la stabilité de la structure sur le long terme ? Peut-être en gardant en tête la recherche de l'équilibre comme règle de base...

Cette recherche de l'équilibre (on parle bien de recherche, car si l'atteinte de l'équilibre est possible à un instant T, encore faut-il pouvoir le conserver...) est majeur en termes d'implication :

- Equilibre entre les intérêts de l'entreprise et ceux du salarié : ce sont bien les salariés qui composent l'entreprise, donc si l'on fait fi constamment des intérêts des salariés, cela se ressent tôt ou tard sur les intérêts de l'entreprise.
- Equilibre entre les changements et la stabilité : trop de stabilité est sclérose, trop de changements est perturbant.
- Cohérence (pour nous, la cohérence est l'une des composantes de l'équilibre) entre les discours et les actes, les politiques et les actions individuelles, le macro et le micro.

Notre préconisation finale, afin de prévenir la désimplication, susciter et préserver l'implication, est la recherche de l'équilibre.

CONCLUSION

L'évolution de la relation salarié-entreprise n'est donc pas seulement un effet de presse, elle existe bien dans les entreprises et ce réellement depuis une vingtaine d'années.

Cette évolution se traduit par les rapports que les salariés peuvent entretenir avec leur entreprise au travers parfois d'une certaine prise de distance, d'un retrait, voire d'un désengagement. Ce phénomène a toutefois tendance à être plus marqué chez les jeunes.

Avec toutes les précautions liées aux limites méthodologiques, nous pouvons en conclure que notre étude empirique a validé cette évolution comme une **tendance**.

Cependant, comme nous avons pu le voir précédemment, nous avons souhaité mettre en évidence certaines nuances : en effet, ce phénomène serait plus présent dans les grandes entreprises et serait également plus marqué dans le secteur informatique et le secteur des télécoms. Toutefois, pour affirmer totalement nos propos, ceci nécessiterait une étude sectorielle plus large et plus approfondie et, peut-être, pourrions-nous ainsi y trouver des explications.

Notre étude souligne également, qu'aujourd'hui, le travail semble, en apparence, chez les jeunes avoir perdu de son « aura » et qu'il est placé comme une « valeur » parmi d'autres. Ainsi, l'idée du « donnant-donnant » prédominerait.

En revanche, en nous plaçant au niveau des cadres **nous n'avons pas pu valider de réelles évolutions du comportement** : en fonction des résultats de nos entretiens, nous avons pu identifier que les cadres ne seraient, pas plus désimpliqués que les autres catégories socioprofessionnelles, et que certains d'entre eux seraient, même, très fortement engagés au sein de leur entreprise.

A se demander si la littérature professionnelle n'aurait pas forcé le trait en étalant à longueur de pages le désengagement voire le malaise des cadres ? Ou bien si l'ampleur du phénomène n'a pas encore réellement été perçue par les entreprises et serait simplement sous-jacente ?

Ainsi, nous faisons le constat d'une tendance, à différencier en fonction de la taille de l'entreprise et de son secteur d'activité : les salariés, en particulier les jeunes, prennent de la distance par rapport à leur entreprise.

Cette prise de distance peut avoir une incidence sur l'implication des salariés. Si certaines entreprises ne recherchent pas à tout prix l'implication (peu importe que la personne soit impliquée du moment que le travail est fait en temps et en heure !), pour beaucoup d'entre elles, l'implication est toutefois un vecteur de performance.

Dans un environnement de plus en plus complexe, où la contribution d'une personne est souvent liée à l'énergie qu'elle déploie dans son travail, aux liens qu'elle entretient avec ses pairs, à sa capacité à trouver des solutions aux problèmes, nous pensons que **l'implication est un facteur clé de succès dans la performance globale de l'entreprise**. On constate d'ailleurs souvent une forte désimplication des salariés dans les entreprises, surtout de grandes tailles, n'ayant pas de bons résultats financiers. Où en sont les causes, et où en sont les effets ? Il est préférable de ne pas en arriver là, et **savoir anticiper**.

Il semble bien qu'en matière d'implication, le **manager de proximité** ait, de fait, le rôle principal. C'est en effet le manager qui connaît le mieux ses collaborateurs. Il a un poste stratégique pour discerner leurs attentes et être à même par la suite d'y répondre. C'est

également lui qui crée et entretient l'ambiance de travail quotidienne à laquelle le salarié est bien plus sensible que ce que l'on pense.

Cependant, le manager n'est pas forcément sensibilisé à ce rôle et quand bien même le serait-il, il n'a pas forcément les compétences, l'envie ou encore le temps de le jouer...ni même les moyens.

C'est en ce sens que le DRH joue un rôle clé en termes de **support**, de **conseil** et de **guide**. De plus, son professionnalisme, associé à sa présence sur le terrain et la relation de confiance qu'il va savoir tisser avec les managers, va lui permettre d'analyser finement les situations pour mettre en place, si nécessaire, des programmes de plus grande envergure : formations, groupes d'échanges de pratiques, coaching, etc.

Si le rôle du manager de proximité, au quotidien, au niveau micro est celui qui nous est apparu comme étant le plus important, le rôle de la Direction, du mode de management, de la culture d'entreprise, que l'on résume sous le vocable de « **gouvernance** » est également très important. Les dirigeants, pris dans l'action de leurs activités stratégiques, n'ont pas toujours la possibilité de prendre du recul et d'examiner la cohérence entre leur comportement, leurs discours, leurs politiques et leurs actions. Le DRH a alors un rôle clé **d'accompagnement des dirigeants** et de **garant de la cohérence** au travers, notamment, des politiques internes. Il devra en particulier veiller à la cohérence entre le niveau micro et le niveau macro.

Enfin, si l'on veut que le salarié soit impliqué dans son travail, il faut que **son projet professionnel puisse s'intégrer au mieux dans son projet de vie**. En ce sens, l'entreprise, et en particulier la DRH, aidée du management, peut l'aider à concrétiser et à **devenir acteur de son projet professionnel**. Pour cela, il pourra mettre en œuvre une **gestion individualisée des personnes** et une **gestion de l'employabilité**.

<p>Les principaux leviers des DRH pour impliquer les salariés : l'accompagnement des managers et des dirigeants, le maintien de la cohérence, une gestion individualisée des personnes, et la gestion de leur employabilité.</p>

Dans ce monde de l'entreprise, de plus en plus mouvant, succombant au culte de l'urgence, de la recherche effrénée de la performance, de la prédominance des résultats financiers sur tout le reste, ne serait-ce pas là, finalement, le signe du « trop c'est trop », du « nous on ne suit plus », du « et bien si c'est comme ça, on fait semblant d'y être, mais notre âme n'y est plus... » ?

Une des solutions à cette problématique ne serait-elle pas tout simplement la **recherche de l'équilibre** ? Une recherche de l'équilibre où la performance à tout prix ne serait plus l'unique objectif. La performance pourrait être moindre mais plus stable dans le temps car s'appuyant alors sur des acteurs dont les attentes seraient prises en compte dans la mesure du possible.

Cela peut paraître aller de soi... Cependant, dans toutes les entreprises que nous avons étudiées, nous n'avons jamais vu l'équilibre faire partie des valeurs clé de l'entreprise. La recherche de l'équilibre serait une preuve de sagesse, de prise de recul, apportée aux salariés. Cela signifierait, qu'il y a plusieurs paramètres (et pas seulement celui de la rentabilité financière), à prendre en compte par l'entreprise. C'est le maintien de cet équilibre entre ces différents paramètres qui fait la performance de l'entreprise.

En ce sens, la responsabilité sociale de l'entreprise est déjà une forme de recherche de l'équilibre en essayant de balancer les intérêts économiques, sociaux et

environnementaux de l'entreprise. Cette recherche de l'équilibre devrait être, selon nous, généralisée comme faisant partie d'une valeur fondamentale de l'entreprise.

Recherche de l'équilibre : Utopie profonde du DRH « tour d'ivoire » ou lucidité visionnaire du DRH *Business Partner* ?

Le phénomène de prise de distance des salariés que nous avons mis en évidence pour la France est-il généralisable à l'ensemble des sociétés occidentales ?

Est-ce là un signal d'alarme, à peine perceptible, que le monde de l'entreprise moderne doit prendre en considération, pour se détourner quelque peu de la rentabilité à court terme afin de construire le long terme et son capital humain ?

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- ⇒ Aubert N., *Le culte de l'urgence : la société malade du temps* - Edition Flammarion, 2004.
- ⇒ Aubert N., et al., « Motivation, satisfaction et implication », in *Management : aspects humains et organisationnels* – édition PUF, 1996.
- ⇒ Aubert N., et de Gaulejac V., *Le coût de l'excellence* - Seuil, 1991.
- ⇒ Baudelot C., et Gollac M., *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France* – Fayard, 2003.
- ⇒ Bertin E., *Développer le capital humain de l'entreprise* - Ems, 2004.
- ⇒ De Botton A., *Du statut social* – Mercure de France – 2004.
- ⇒ Bouquin H., *Le contrôle de gestion* - édition PUF, 2004.
- ⇒ Brigano S., *Communication RH – Quelles réalités ?* - Editions Liaisons, 2006.
- ⇒ Chanlat J.F., et al., *L'individu dans l'organisation* - Eska, 2005.
- ⇒ Claude J.F., *L'éthique au service du management* - Editions Liaisons, 2002.
- ⇒ Collignon G., *Comment leur dire... : La Process Communication* – Dunod, 2005.
- ⇒ Crozier M., et Friedberg E., *L'acteur et le système* - Seuil, 2004.
- ⇒ Dejours C., *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel – Critique des fondements de l'évaluation* – INRA Editions, 2003.
- ⇒ Dubet F., *Injustices, l'expérience des inégalités au travail* - Seuil, 2006.
- ⇒ Dupuy F., *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres* – Seuil, 2005.
- ⇒ Galambaud B., *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise – le social désemparé* - ESF Editeur, 1994.
- ⇒ D'Iribarne P., *La logique de l'honneur* - Edition Seuil, 1989
- ⇒ Kaufmann J.C., *L'invention de soi* - Armand Colin, 2004.
- ⇒ Labbé D., et Landier H., *Les relations sociales dans l'entreprise* - Editions Liaisons, 2003
- ⇒ Lallement M., *Les formes du lien social dans les organisations économiques* – Encyclopédie des Ressources Humaines – Vuibert 2003.
- ⇒ Lanxade T., *Génération 35 heures* - édition Editéa, 2006.
- ⇒ Lévy-Leboyer C., *La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies* - Editions d'Organisation, 1998.
- ⇒ Levy-Waitz P., Messarovitch Y., *J'aime ma boîte, elle non plus* – Hachette 2006.
- ⇒ Le Goff J.P., Livian Y.F., Thévenet M., *La culture d'entreprise*, in Encyclopédie des Ressources Humaines – Vuibert, 2003.
- ⇒ Meda D., *Le travail une valeur en voie de disparition* - édition Aubier, 1995.
- ⇒ Meier O., *Management interculturel* – Dunod 2^{ème} édition, 2006.
- ⇒ Mintzberg H., *Le management – Voyage au centre des organisations* – Editions d'Organisation, 2005.
- ⇒ Paillé J.P., *La fidélisation des Ressources Humaines* - Edition Economica, 2004.
- ⇒ Peretti JM et al., *Tous DRH* – Editions d'Organisation, 2003.
- ⇒ Pfeffer J., et Sutton R., *The knowing-Doing Gap* - Harvard Business School Press, 2000.
- ⇒ Piétrac E. et Perez S., *Entreprise-salariés : une autre idée de la relation* - Laffont, 2003.
- ⇒ Poltier H., *Travail et fragilisation* - Edition Payot, 2004.
- ⇒ Poulain-Rehm T., « Les théories de la fidélisation », in *Encyclopédie des Ressources Humaines* – Vuibert, 2003.
- ⇒ Ray J.E., *Droit du travail - droit vivant* - Editions Liaisons 2004.
- ⇒ Rogard V., « Rôles et statuts », in *Encyclopédie des Ressources Humaines* – Vuibert 2003.

- ⇒ Sainsaulieu R., « L'identité au travail », in *Encyclopédie des Ressources Humaines* – Vuibert 2003.
- ⇒ Serieyx H., *Jeunes et entreprises* - Editions d'Organisation, 2005.
- ⇒ Thévenet M., et Neveu J.P., *L'implication au travail* - Edition Vuibert, 2002.
- ⇒ Thévenet M., *Le plaisir de travailler* - Editions d'Organisation, 2004.
- ⇒ Thévenet M., *Gestion des personnes* - Editions Liaisons, 2004
- ⇒ Thévenet M., *La culture d'entreprise* - collection que sais-je ? PUF, 2006.
- ⇒ Vassal O., *Crise du sens, défis du management* – Village mondial, 2005.

ENQUETES & STATISTIQUES :

- ⇒ Rapport du CJD, *Comment redonner de la valeur au travail ? 12 propositions pour un management différencié* : www.cjd.net/default.aspx?tabid=676.
- ⇒ Statistiques de l'Organisation Mondiale du Commerce : www.wto.org/indexfr.htm.
- ⇒ TNS Sofres 2005, *Influence Travail & Entreprise*.
- ⇒ Journal de l'AJE n° 29 du 1^{er} trimestre 2005, *Premier emploi : les jeunes privilégient l'intérêt du travail*.
- ⇒ Rapport du Conseil Economique et Social - *La place du travail* - 16/07/2003.
- ⇒ Lab'Ho- Observatoire des hommes et des organisations – Groupe Adecco – 2005.
- ⇒ *LE TRAVAIL : les français y croient-ils encore ?*, Institution Manpower, Editions d'Organisation et Institut Manpower, 2006

ARTICLES :

- ⇒ Dossier Ecole Grégoire-Ferrandi., *Les jeunes & le monde de l'entreprise, qui sont-ils ? Qu'attendent-ils du monde de l'entreprise ?* - 15/02/2005.
- ⇒ Galambaud B., et Léon E., *Salariés : vers des comportements d'adaptation* - Revue Management & Avenir n°5.
- ⇒ Guerrero S., Sire B., *La notion de mobilisation en GRH* in Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 40, 2001.
- ⇒ Landier H., *D'une génération à l'autre : les jeunes, le syndicat et l'entreprise* - Management social n° 677 du 07 juin 2004.
- ⇒ Piétrac E., *La relation entreprises-salariés devient une relation marques-consommateurs* - Le Journal du Management Novembre 2003.
- ⇒ Vidalie A., *Oui, le travail fait (encore) le bonheur* - l'Express 07/05/2006.

- ⇒ Le journal du Management., *Les cadres prennent du recul* - novembre 2003.
- ⇒ Le journal du Management., *Une question de valeurs* - février 2004.
- ⇒ Le Journal du Management., *Les salariés sont orphelins de leader*.
- ⇒ Le Journal du Management., *Un CE pour les entreprises de moins de 50 salariés* - 16/03/2005.
- ⇒ Le Journal du Management., *Vers de nouveaux leviers financiers pour les salariés* - du 19/07/2006.

- ⇒ *Entreprise & Carrières* n° 774., *(Re)donner aux salariés le plaisir de travailler*.
- ⇒ Revue Gestion des Ressources Humaines n° 40 avril., *La notion de mobilisation en GRH* - mai, juin 2001.
- ⇒ Editions liaisons 2006., *Mémo social, Liaisons Sociales*.

ANNEXES

Nota : ce document nous a servi de guide et de support lors de notre enquête. Les entretiens ayant été semi-directifs, toutes les questions n'ont pas été posées lors des différents entretiens, en fonction de l'évolution de la discussion.

GUIDE D'ENTRETIEN

Comment la relation salarié-entreprise a-t-elle évolué ? Les leviers d'action des DRH en matière d'implication des salariés

ENTREPRISE (*informations à rechercher sur Internet avant l'entretien*) :

Nom :

Secteur Activité :

CA :

Date création :

Périmètre d'activité :

Positionnement sur le marché :

Contexte économique / financier actuel :

PERSONNE INTERROGEE

Fonction :

Age/Expérience :

Formation initiale :

Parcours professionnel :

Contexte :

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à un contexte économique instable, elles doivent satisfaire les exigences de rentabilité court-termiste des actionnaires, faire face à la rareté des compétences dans certains métiers et ajuster leurs effectifs dans d'autres, se réorganiser en permanence (fusions, restructurations), ...

Dans ce contexte, il nous semble que la relation salariés-entreprise a évolué. Perte de confiance ? Comportement de salarié-consommateur ? Prise de distance par rapport à l'entreprise ? Il y aurait un affaiblissement de la relation salariés-entreprise, qui aurait une incidence sur l'implication des salariés.

Questionnement :

Avez-vous constaté une évolution de cette relation ?

Comment cela se manifeste-t-il ?

Depuis combien de temps ?

En ce qui concerne le comportement des salariés, faites-vous une différence entre attachement, engagement, motivation, implication, adhésion et satisfaction au travail ?

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons plus précisément à l'implication.

Comment peut-on, selon vous, définir l'implication ? Comment peut-on la mesurer ?

Quels sont vos leviers d'actions, en tant que DRH, pour l'implication des salariés dans l'entreprise ?

Avez-vous des pratiques différentes en fonction des populations de votre entreprise (jeunes, cadres, seniors...)

Quels sont les autres acteurs de l'entreprise qui ont des leviers d'actions pour impliquer les salariés ?

- Les managers opérationnels ?
- Les dirigeants ?

Le DRH intervient-il au 1^{er} ou 2^{ème} niveau ?

Quelle est l'attitude du DRH quand le management fait remonter : très grande implication ou au contraire, pas d'implication ?

Voici, selon nous, une liste de «vecteurs d'implication», nous allons les examiner avec vous. Sont-ils déployés dans votre entreprise, et si oui, comment? Vous serait-il possible de nous donner des exemples sur le sujet ? En voyez-vous d'autres ?

La politique RH

Les diagnostics sociaux

Le marketing social

Le développement des salariés (formation, autres...)

Le coaching

Aider les salariés à entretenir leur employabilité

Vaut-il mieux gérer les salariés par population (réponses aux attentes « marketing ») ou individuellement (réponses aux attentes individuelles) ? Dans ce dernier cas, comment faire, concrètement ?

L'organisation, les valeurs, la culture d'entreprise, le style des dirigeants

De quelle manière ? C'est-à-dire ?

Comment assurez-vous la cohérence entre ce qui est écrit/ prescrit et le réel ?

La qualité du management, le comportement des managers
Créer et entretenir la confiance
Aider les salariés à se développer et à entretenir leur employabilité
Aider les salariés à se construire et à entretenir une image positive d'eux-mêmes (?).
Aider les salariés à faire correspondre leur projet professionnel à leur projet de vie.

GUIDE D'ENTRETIEN des MANAGERS

Contexte :

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à un contexte économique instable, elles doivent satisfaire les exigences de rentabilité court-termistes des actionnaires, faire face à la rareté des compétences dans certains métiers et ajuster leurs effectifs dans d'autres, se réorganiser en permanence (fusions, restructurations), ...

Dans ce contexte, il nous semble que la relation salariés-entreprise a évolué. Perte de confiance ? Comportement de salarié-consommateur ? Prise de distance par rapport à l'entreprise ? Il y aurait un relâchement de la relation salariés-entreprise, qui aurait une incidence sur la fidélisation des salariés et/ou leur implication.

Questionnement :

Avez-vous constaté une évolution de la relation salariés-entreprise? Comment cela se manifeste-t-il ?
Depuis combien de temps ?

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons plus précisément à l'implication.

Pensez-vous, en tant que manager avoir des leviers d'actions ? Avez-vous mis en place des actions ? Quelles sont-elles ?

En tant que salarié, que souhaitez-vous comme levier d'actions RH ?

**Pensez-vous que votre DRH ait des leviers d'actions ? si oui quels sont-ils ?
Sont-ils mis en place ?**

Voici, selon nous, une liste de « vecteurs d'implication », nous allons les examiner avec vous. Sont-ils déployés dans votre entreprise, et si oui, comment? Pouvez-vous nous donner des exemples ?

La politique RH

- Les diagnostics sociaux
- Le marketing social
- Le développement des salariés (formation, autres...)
- Le coaching
- Aider les salariés à entretenir leur employabilité

Vaut-il mieux gérer les salariés par population (réponses aux attentes « marketing ») ou individuellement (réponses aux attentes individuelles) ? Dans ce dernier cas, comment faire, concrètement ?

L'organisation, les valeurs, la culture d'entreprise, le style des dirigeants

De quelle manière ?

Comment assurez-vous la cohérence entre ce qui est écrit/ prescrit et le réel ?

La qualité du management, le comportement des managers

Créer et entretenir la confiance

Aider les salariés à se développer et à entretenir leur employabilité

Aider les salariés à se construire et à entretenir une image positive d'eux-mêmes.

Aider les salariés à faire correspondre leur projet professionnel à leur projet de vie.

LISTE DES ENTREPRISES

Les entreprises ayant participé à notre enquête terrain sont les suivantes :

ALCATEL
ALIOTTS
ALTEDIA
ANPE
AREVA
BOUYGUES TELECOM
C&A
CHANTELLE
COMPUWARE
DANONE
EADS
EUTELSAT
FRANCE TELECOM
GE REAL ESTATE
HSBC
ICADE
LSDH
MICROSOFT
NORTEL
PEPSICO
PIERRE & VACANCES
PROSODIE
SANOFI AVENTIS
SELECTA
SNECMA Groupe SAFRAN
THE BODY SHOP
TRANSEARCH
ZEFAL