



Mesure de l'engagement dans les organisations

Dispositif d'intervention et conditions de succès

Commission « Engagement »

Supplément au numéro 533 du mois d'octobre 2012 de la Revue Personnel ANDRH

Personnel

Depuis 50 ans, *Personnel* accompagne les professionnels des ressources humaines par des dossiers spéciaux, des portraits de DRH et des rubriques régulières sur l'actualité juridique et sociale, l'émergence de nouvelles formes de travail, le recrutement, les bonnes pratiques à l'international ou la mesure du climat social.



Abonnez-vous !

Contact : ANDRH
Service abonnement
5, avenue Bertie Albrecht,
75008 PARIS
Tél. : +33(0) 1 56 88 18 34
Fax : +33(0) 1 56 88 18 29
abonnements@andrh.fr



Introduction	p. 4
L'engagement	p. 5
Cadrage général	p. 5
De quoi parle-t-on ?	p. 5
Définition	p. 6
De l'importance relative de l'environnement	p. 6
De l'importance de clarifier votre demande	p. 6
Quelle demande pour quel dispositif d'intervention ?	p. 7
Passer du diagnostic à l'action : « Mesurer pour agir »	p. 7
La définition du besoin	p. 8
Pourquoi se faire accompagner par un cabinet ?	p. 8
Le cahier des charges	p. 9
Par qui se faire accompagner ?	p. 10
Le dispositif d'intervention	p. 11
Les conditions de succès	p. 11
Les grandes étapes	p. 12
Quel mode d'intervention ?	p. 13
Les enjeux	p. 13
Mobiliser	p. 14
Ritualiser et crédibiliser	p. 14
Progresser (passer du diagnostic à l'action)	p. 15

Les attentes des salariés peuvent aujourd'hui sembler contradictoires. Elles se teignent à la fois d'un désir d'individualisme, d'un souhait que soient privilégiés les droits, les intérêts et la valeur de l'individu par rapport à ceux du groupe et dans le même temps d'un souhait d'appartenir à des communautés internes et externes, à de nombreux réseaux ...

La trajectoire des individus, celle des jeunes comme celle des anciens, et le contexte dans lequel chacun est impliqué exercent une influence sur la façon dont on conçoit son avenir et dont on va se comporter dans l'entreprise.

Travailler sur la motivation, sur l'engagement des salariés, c'est travailler sur l'autonomie, la réalisation de projets individuels, l'identité individuelle et collective. En effet, l'engagement dans le travail, dans un collectif, et a fortiori dans une organisation, s'inscrit avant tout dans une histoire personnelle : une trajectoire professionnelle, une situation personnelle qui peuvent influencer sur la place relative du travail pour chaque individu.

C'est comprendre que la question de l'individu porte moins sur ce que l'on fait « dans la vie » de l'entreprise que sur ce que l'on fait « de sa vie » dans l'entreprise. C'est définir les valeurs de l'entreprise non pas comme des valeurs plaquées qui devraient influencer les comportements des salariés mais comme des valeurs pensées par les individus. C'est permettre à chacun d'exprimer ce « qui vaut pour lui », ce qui dans l'entreprise, dans le travail qu'on accomplit a une valeur pour soi.

Ainsi, au-delà de la simple prise de température sur la motivation au travail ou la loyauté du personnel envers son employeur, évaluer l'engagement des salariés dans l'entreprise c'est mesurer la force du lien qui unit les salariés à leur entreprise. Parce qu'être soi-même dans l'entreprise, c'est trouver le chemin de liens qui nous épanouissent.

C'est une réflexion sur les moyens de cette évaluation que vous propose ce guide en gardant toujours à l'esprit que préciser les raisons pour lesquelles votre organisation s'engage dans une mesure de l'engagement de vos salariés et définir ce que « l'engagement » signifie pour votre organisation est fondamental.

Cadrage général

Depuis plusieurs années, de nombreuses études ont été réalisées par des instituts sur le thème de l'engagement. Si ce thème est largement connu, son phénomène ne cesse d'évoluer et touche aujourd'hui l'ensemble des salariés.

L'examen des offres disponibles permet de dresser assez aisément une liste des facteurs possibles d'engagement : rémunération, perspectives de carrière, conditions de travail, qualité des relations de travail...

En revanche, il est beaucoup plus difficile d'y repérer les comportements qui caractérisent et manifestent l'engagement. Or il s'agit d'un enjeu majeur pour les organisations : sans l'inventaire des expressions possibles de l'engagement, il n'est pas possible de proposer de dispositif d'intervention sérieux ; plus concrètement, il n'est pas possible de construire un questionnaire qui mesure l'engagement tout en évitant les questions du type « êtes-vous engagé (e) ? » ou « vos collègues sont-ils engagés ? ».

L'objectif de ce guide réalisé par la commission « engagement » de l'ANDRH est de vous aider à définir et à mettre en œuvre un dispositif de mesure de l'engagement de vos salariés.

De quoi parle-t-on ?

Etymologiquement 'engagement' signifie 'mettre en gage'. Il y a donc, au sens initial, une notion juridique de 'contrat, de promesse, d'obligation'.

Les définitions de l'engagement varient d'un institut à l'autre, mais il est possible de dégager un dénominateur commun à ces définitions.

L'engagement recouvre des réalités multiples, il n'est pas binaire avec ceux qui le sont et ceux qui ne le sont pas. L'intensité, la manière et l'objet de l'engagement diffèrent :

- Organisation
- Client
- Manager
- Groupe / collectif de travail (dimension collective du travail)
- Travail (dans sa dimension personnelle)

Définition

Définition de l'engagement par l'ANDRH :

« Ensemble des actions d'un salarié qui vont au-delà de la contribution demandée par le contrat de travail, **qui renforce le sentiment de contribuer à un projet commun**, dans le respect des valeurs de l'entreprise ».

De l'importance relative de l'environnement

Si un environnement peut apporter les conditions nécessaires pour développer, stimuler l'engagement organisationnel de vos salariés, il ne constitue cependant pas une garantie ...

En effet, l'engagement dans le travail, dans un collectif et a fortiori dans une organisation s'inscrit (aussi) dans une histoire personnelle :

- Une trajectoire professionnelle, une situation personnelle qui peuvent influencer sur la place relative du travail pour chaque individu
- Pour analyser la relation salarié/ entreprise et comprendre l'engagement, il est donc nécessaire d'appréhender des éléments individuels.

De l'importance de clarifier votre demande

Afin de ne pas calquer un modèle théorique trop éloigné de vos spécificités, il conviendra préalablement de :

- préciser les raisons pour lesquelles votre organisation s'engage dans une mesure de l'engagement de vos salariés
- définir ce que « l'engagement » signifie pour votre organisation (celui que requiert votre activité)
- décrire explicitement les comportements attendus (dans leur dimension individuelle et collective)
 - Il s'agira de se focaliser sur les « éléments les plus pertinents pour votre organisation ».

Quelle demande pour quel dispositif d'intervention ?

Evaluer l'environnement

- Il s'agira ici de mesurer les perceptions, le ressenti de vos collaborateurs sur les composantes-clés liées à leur travail (celles qui permettent de développer des comportements engageants. Toutefois, il ne dit rien de l'intensité et de la nature de l'engagement de vos collaborateurs) :
 - Travail au quotidien et conditions de travail
 - Relations de travail
 - Management
 - Développement professionnel
 - Perception globale de l'entreprise ...

Evaluer les manifestations

- Il s'agira ici de mesurer des actes ou intentions déclarés par vos collaborateurs :
 - Recommandation
 - Fierté d'appartenance
 - Adhésion aux orientations stratégiques
 - Prises d'initiatives ...

Passer du diagnostic à l'action : « Mesurer pour agir »

Une démarche d'aide à la décision

Au final, ce dispositif d'écoute doit vous permettre de ...

- ... *mieux comprendre les tenants et aboutissants de l'engagement (composantes, facteurs clés)*
- ... *déduire les leviers d'action possibles pour développer la performance collective au sein de votre organisation*

Remarque importante

Si ce dispositif doit vous permettre de dresser un état des lieux de la mobilisation du corps social de votre organisation, il ne constitue pas :

- *Un élément d'évaluation individuelle de vos salariés (managers et collaborateurs)*
- *Une démarche d'évaluation des risques psychosociaux ...*

Pourquoi se faire accompagner par un cabinet ?

Au-delà de l'**expertise** nécessaire et du **temps** que vous devrez dédier (une charge de travail supplémentaire conséquente pour vos équipes) dans le cadre de la mise en œuvre de ce type de démarche, il est important de prendre en compte que le fait d'**internaliser** totalement le portage d'un tel projet pourra :

- générer de la méfiance, de l'autocensure (consciente ou inconsciente) et donc un manque de sincérité des réponses fournies par vos collaborateurs
- limiter la mobilisation

Le fait d'**externaliser** tout ou partie d'une démarche d'écoute interne est un acte (principe de confiance) qui permet de limiter l'ensemble des biais liés à la crainte de non **respect de l'anonymat** :

- la précision d'une étude dépend notamment de facteurs liés à l'attitude des répondants face aux modalités d'administration

La **garantie d'anonymat** et de confidentialité des réponses est un élément déterminant dans la réussite et la pérennité d'une démarche d'écoute interne, et ce à toutes les étapes, mais particulièrement celles liées :

- au recueil de l'information
- au traitement de l'information
- à l'analyse des résultats (objectivité et mise en perspective par rapport à des tendances, des événements internes et/ ou externes à votre organisation).

Le cahier des charges

Formaliser un cahier des charges vous aidera à bien définir et cadrer votre demande. Il conviendra toutefois de s'assurer préalablement de la totale **adhésion de la direction générale** :

- Avoir la volonté d'agir (sous peine de développer de l'incohérence en interne)
- Définir une enveloppe budgétaire (avoir les moyens de ses ambitions)
- Identifier les freins et ressources internes pour le bon déploiement du projet

Pour rédiger votre **cahier des charges**, vous devez :

- Contextualiser votre demande :
 - *Enjeux de votre organisation (business, projets RH en cours et / ou à venir ...)*
- Préciser vos objectifs et besoins :
 - *Finalité, périmètre de l'étude, finesse d'analyse souhaitée et niveau de granularité attendu, éléments de comparaison (secteur d'activité, zone géographique ...), livrables, fréquence de renouvellement de la démarche...*
- Formaliser un calendrier prévisionnel (les grandes étapes)
- Constituer une équipe projet pluridisciplinaire :
 - *Définir son rôle et ses missions*
 - *Identifier les compétences clefs afin de sélectionner les bons profils*
 - *Estimer la ressource temps nécessaire*

Il conviendra aussi de :

- Définir une date de remise des propositions d'intervention et une date à laquelle vous prendrez votre décision :
 - *Un délai de trois semaines est à prévoir et à respecter (pour la remise des propositions)*
 - *En deçà de ce timing, vous ne permettrez pas au cabinet la formalisation d'un dispositif d'intervention « sur-mesure »*
- Privilégier des entretiens en face à face au simple envoi d'un appel d'offres :
 - *Un entretien pour le briefing*
 - *Un entretien pour la soutenance*
- Ne pas se disperser pas dans la mise en concurrence d'un nombre trop important de cabinets :
 - *Limitez votre appel d'offre à 3 ou 4 cabinets*
 - *N'hésitez pas à faire jouer votre réseau afin de profiter de retours d'expérience*
 - *Si vous en avez le temps, vous pouvez préalablement rencontrer plusieurs cabinets, cela vous permettra de faire une première sélection.*

Par qui se faire accompagner ?

Une fois votre cahier des charges formalisé, il vous reste à **identifier les acteurs** sur le marché et à **sélectionner** le plus pertinent (à vos yeux). Pour vous aider dans votre choix, vous trouverez ci-dessous des points importants à aborder :

L'expertise :

- Quelles sont ses compétences d'ordre relationnel (notamment le sens de l'écoute) ?
- Quel est le niveau d'expérience du cabinet dans ce type de démarche ?
- Quelle connaissance a-t-il des particularités de votre secteur d'activité ?
- Quelles sont les références du cabinet ?
- Comment sont intégrées les spécificités de votre organisation ?
 - *Si la connaissance des caractéristiques de votre secteur d'activité peut constituer un plus, cela est toutefois beaucoup moins indispensable que l'aptitude du cabinet à bien intégrer vos spécificités et à ne pas calquer un modèle théorique de référence*

Les ressources :

- Quel est le profil des intervenants, son équipe projet ? (junior / senior)
 - *Ne pas avoir de mauvaises surprises en termes de compétences et de ressources dédiées*
- Le cabinet fera-t-il appel à d'autres ressources ? (sous-traitance)

La déontologie :

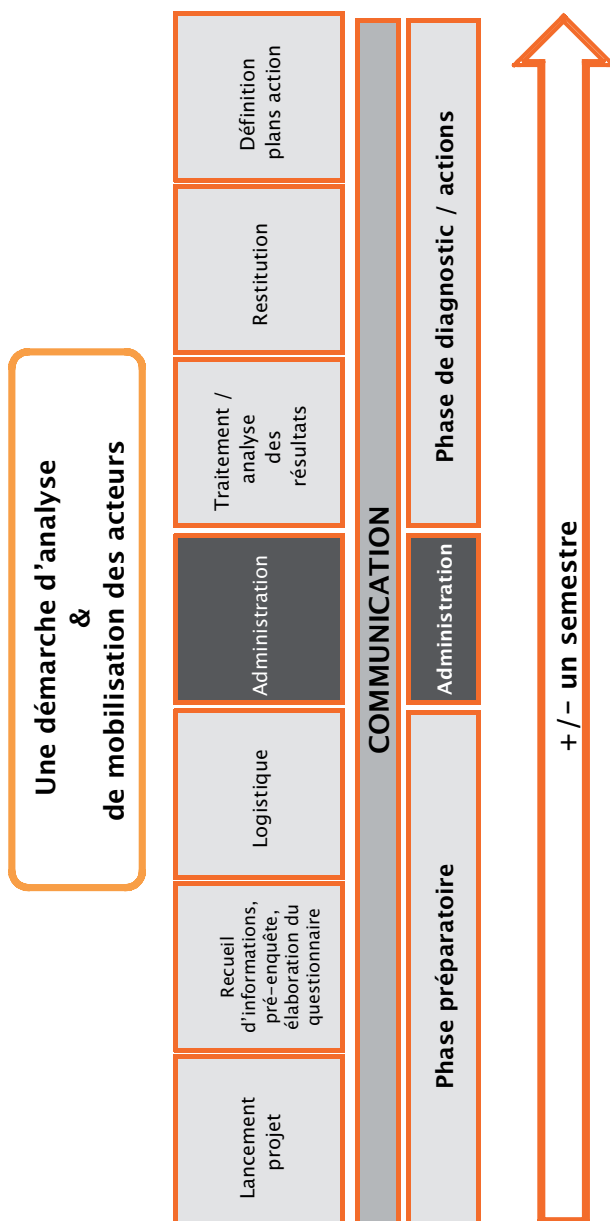
- Bien veiller au respect de l'anonymat et de confidentialité des réponses
 - *Votre prestataire doit s'engager à n'effectuer aucun recoupement entre les différentes questions qui pourrait remettre en cause le principe d'anonymat et ne pas vous donner accès au fichier de données qui permettrait, directement ou indirectement d'identifier des salariés.*
- Bien s'assurer de la totale intégrité du cabinet
 - *Etre attentif à ce que l'analyse ne puisse pas être influencée par d'éventuels intérêts commerciaux (notamment au sein d'un cabinet où les expertises des prestations « conseil » & « climat social » cohabitent)*
 - *L'intervention doit relever du champ d'expertise du cabinet (le cœur de métier).*

Les conditions de succès

Dans le cadre de ce type d'intervention et pour assurer le succès de la démarche, l'ANDRH recommande :

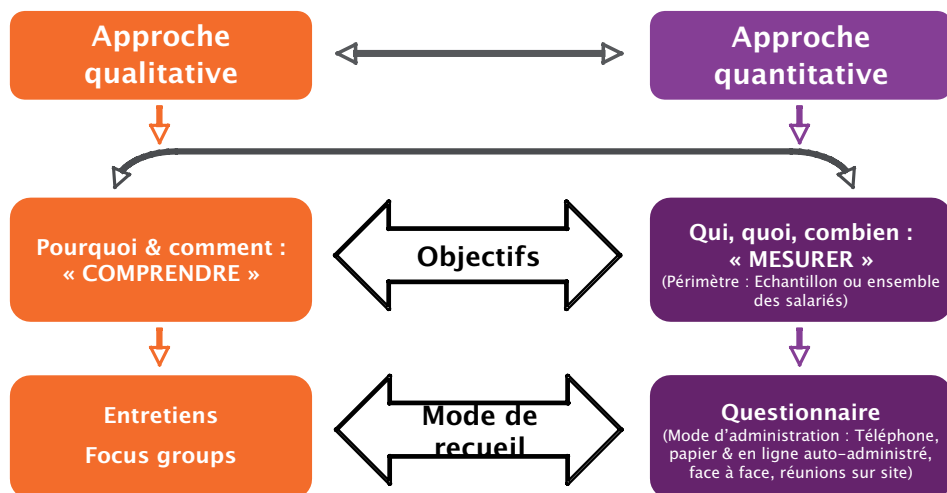
- **l'engagement de la direction** sur les finalités de la démarche et son positionnement
- le **pilotage** de la démarche par une équipe dédiée :
 - un pilotage central et des relais identifiés pour garantir le bon déploiement de la démarche au sein de chaque périmètre (le cas échéant)
 - une équipe pluridisciplinaire qui doit rassembler des profils divers afin d'assurer le caractère opérationnel de l'étude (représentants de la fonction RH, communication, SI, opérationnels ...)
 - un principe de co-construction et de co-animation avec votre prestataire (jusqu'à l'analyse et l'interprétation des résultats)
- **une implication forte de l'ensemble de la ligne managériale** (direction, cadres et managers de proximité) pour soutenir et valoriser la démarche
- **une communication d'accompagnement adaptée aux différentes cibles** à chaque étape de la démarche
- une **information des partenaires sociaux**
- de **baptiser** cette démarche pour lui donner une identité réelle et en faciliter l'identification (notamment si d'autres démarches d'écoute existent déjà dans votre organisation)
- un **lien explicité entre cette démarche et les autres processus** en place ou projets en cours (politique RH, évolution des pratiques managériales, etc.) pour renforcer la cohérence de l'ensemble des actions.

Les grandes étapes



Quel mode d'intervention ?

Apports, limites et complémentarité des approches **qualitatives** et **quantitatives** :



Les enjeux

1. Mobiliser

Une démarche acceptée par les acteurs internes

2. Ritualiser & Crédibiliser

Penser la démarche dans sa dimension dynamique

3. Progresser

Penser la démarche dans sa dimension opérationnelle

Mobiliser

Elaboration d'une réflexion adhoc

- ☞ Partir des enjeux et besoins de votre organisation

Communication préalable

- ☞ Projeter et expliquer
(clarifier les objectifs généraux de la démarche : « la raison d'être » du dispositif)

Co-construction & co-animation

- ☞ Impliquer, informer les acteurs légitimes (managers, collaborateurs, partenaires sociaux)

Etre pragmatique

- ☞ Se focaliser sur les éléments essentiels

Ritualiser et crédibiliser

Validité des résultats

- ☞ Interpréter les résultats avec d'autres indicateurs
- ☞ Nécessité de comparer les résultats à la même période d'administration

Penser de façon dynamique

- ☞ Mesurer les écarts entre les mesures
(mettre en valeur les bonnes pratiques, les progrès, les reculs à court-terme et sur le long terme)

Comment concilier fréquence, pérennité et fiabilité dans l'administration d'un baromètre ?

- Si ce dispositif d'écoute doit permettre de disposer d'indicateurs actualisés de la perception de vos salariés, il ne doit cependant pas les sur-solliciter au risque de développer un effet de lassitude et donc un affaiblissement du taux de participation (et par voie de conséquence fragiliser la validité des résultats).

- La fréquence et le calendrier du recueil seront à déterminer avec votre prestataire au regard des objectifs assignés à votre démarche d'écoute interne et des spécificités de votre organisation (notamment en fonction de la taille de vos effectifs)

Progresser (passer du diagnostic à l'action)

Passer du global au local

- ☞ Impliquer l'ensemble de la ligne managériale

Opérationnalité de la démarche

- ☞ Faciliter la prise de décision

Comprendre et accepter

- ☞ Faire évoluer les représentations internes

Alimenter la question de l'action

- ☞ Agir sur les pratiques
- ☞ Apprécier les évolutions des perceptions au regard des actions initiées entre deux études

Contact « Commission engagement » ANDRH :

- Pour toutes questions, vous pouvez directement contacter :
Brigitte DUMONT, ANDRH au 01 56 88 18 34

« Les prochaines étapes :

- La commission Engagement de l'ANDRH va maintenant travailler à alimenter le contenu de la question relative à l'engagement. Plus précisément, il s'agira de répondre aux interrogations que se posent les organisations sur le sujet de l'engagement, avec une mise en perspective de travaux et des études.
- En tant qu'adhérent de l'ANDRH, vous bénéficierez du contenu des thèmes traités par la commission Engagement

Membres de la commission :

Nathalie Avramesco
Michel Carnet
Brigitte Combes di Martino
Bénédicte Da Cruz
Alexia de Bernardy
Gérard Deniau
Brigitte Dumont
Laurent Rouas
Nous ont rejoints récemment :
Jean-Charles Castellano
Nathalie Delplanque
Claire Marichal

Pour leurs regards et travaux de recherche, un grand merci à :

Alexandra Didry - Phd, Responsable Recherche et Développement, PerformanSe -
Bernard Julhiet Group

Roland Meyer - Psychanalyste – Philosophe
Et pour son soutien méthodologique et son expertise

Laurent Rouas