

Université de Paris

École doctorale 261 « Cognition, Comportements, Conduites Humaines »

Laboratoire de Psychologie et Ergonomie Appliquées

Pratiques managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Par Géraldine Ericka ROTTEMBERG

Thèse de doctorat en Psychologie

Dirigée par Stéphanie Buisine

Présentée et soutenue publiquement le 06 Décembre 2021

Devant un jury composé de :

Gérard Vallery, Professeur des Universités Emérite, Université de Picardie Jules Verne, Rapporteur

Jean-Luc Bernaud, Professeur des Universités, CNAM, Rapporteur

Catherine Bungener, Professeure des Universités, Université de Paris, Examinatrice

Stéphanie Buisine, Directrice de Recherche CESI, LINEACT, CESI, Directrice

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Remerciements

Ce travail de recherche s'inscrit dans la continuité de mon parcours académique tourné vers les Ressources Humaines et le Management des Organisations. L'opportunité de rédiger cette thèse a été pour moi, la possibilité d'apprendre à mettre en œuvre un travail très approfondi autour des problématiques qui m'ont toujours animée et questionnée. Ce projet doctoral a fait l'objet de quatre années de travail qui m'ont permis d'acquérir de nouvelles compétences grâce à la découverte du monde de la recherche ainsi la réalisation de cette thèse m'a apporté la capacité de produire un raisonnement en profondeur, de pouvoir distinguer description, analyse et interprétations mais également de comprendre et appliquer les codes rédactionnels et bibliographiques. Ce projet m'a aussi permis d'évoluer sur le plan personnel avec notamment le développement de la prise de recul face aux informations ou aux situations rencontrées durant ces quatre années, du courage face à l'ampleur de la tâche ainsi que de la persévérance et de la résilience dans les moments de doutes et d'incertitudes.

L'accomplissement de cette thèse doctorale est le résultat d'un travail réalisé en collaboration avec Stéphanie Buisine, ma Directrice de thèse que je tiens tout particulièrement à remercier, pour la qualité de nos échanges, de ton accompagnement sans faille et pour la transmission de connaissance que tu m'as apporté. Je tiens à te remercier de m'avoir rendue autonome sur la rédaction et pour le temps passé à me relire de manière méticuleuse me permettant ainsi de clarifier et préciser mon propos. Je tiens à souligner l'excellente relation que nous avons développée et qui m'a permis de mener à bien cette expérience doctorale dans les meilleures conditions possibles.

Cette Thèse n'aurait pu être conduite sans la participation du CESI et de la société Laser Fusion, co-financeurs du projet. Je remercie le CESI et particulièrement le Laboratoire d'Innovation Numérique pour les Entreprises et les Apprentissages au service de la Compétitivité des Territoires (LINEACT) pour m'avoir accueillie chaleureusement au sein de son équipe de recherche. Je tiens à remercier Sophie Crespy pour avoir soutenu le projet de mise en place de ce doctorat. Je remercie Christophe Bourgognon pour mon encadrement au sein du service, pour la qualité de nos échanges et pour ses conseils et retours d'expériences enrichissants. Je remercie Muriel Davies pour l'intérêt porté à mon travail et pour sa collaboration à travers le déploiement d'enquête. Je remercie Sophie Duval d'avoir œuvré pour la bonne diffusion de mon enquête auprès des apprenants de CESI Ecole de Formation des Managers.

Je remercie Emmanuel Boudet gérant de la société Laser Fusion de m'avoir intégrée et ouvert les portes de son entreprise pour réaliser mes missions terrain en tant que Responsable des Ressources Humaines et également de déployer les enquêtes et entretiens nécessaires à la conduite de ma thèse. Je remercie les salariés de la société Laser Fusion d'avoir accepté de participer à ces enquêtes.

Je remercie l'Université de Paris, l'Institut de Psychologie, le Laboratoire de Psychologie et Ergonomie Appliquées ainsi que l'Ecole Doctorale 261 de m'avoir accueillie et permis la réalisation de ce projet doctoral.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Je tiens également à remercier Catherine Bungener, Maria Noel Close et Virginie Demulier pour leur participation à mes comités de suivi de thèse. Leurs précieux commentaires m'ont permis de faire évoluer les propos de mon manuscrit et de poursuivre mes travaux de recherche sereinement.

Je remercie chaleureusement les membres de mon jury pour l'intérêt qu'ils portent à mes travaux de recherche et d'avoir accepté de mobiliser de leur temps pour permettre de finaliser cette thèse doctorale : Mes rapporteurs, Gérard Vallery, Professeur des Universités Emérite, Université de Picardie Jules Verne et Jean-Luc Bernaud, Professeur des Universités, CNAM, ainsi que Catherine Bungener, Professeure des Universités, Université de Paris, Examinatrice.

Mes remerciements s'adressent également à ma famille. Un grand merci à mes parents, grands-parents et beaux-parents, Sylvie, Alain, Monique, Jean-Henri, Claude, Mireille, François, Honorine, Jean-Michel, Béatrice, Laurent, Marie pour leur soutien à toutes épreuves, pour leurs encouragements à tout moment, pour l'intérêt qu'ils portent à mon travail et pour leur amour.

Je remercie mes amis pour leur soutien, encouragements et divertissements à travers ce long chemin parcouru. Je remercie particulièrement Kelly, Raphael, Isabelle, Clément et Anthony de m'avoir accueillie amicalement durant mes nombreux déplacements sur Paris et avoir permis que je puisse travailler dans de très bonnes conditions.

Je ne peux clôturer ces remerciements sans une attention particulière à Julien, ma moitié qui m'a portée durant toutes ces années de travail, qui a su m'aider au quotidien, me soutenir dans les moments difficiles, m'encourager, me rassurer. Aux premières loges depuis le début de la thèse il a suivi chaque étape, chaque évolution de celle-ci, il a joué un rôle essentiel dans le maintien de ma stabilité et a largement contribué à la réussite de ce projet.

*A mes enfants,
Lily-rose et Léon*

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Résumé

La performance sociale représente une dimension stratégique de l'entreprise, elle est indispensable à l'atteinte des objectifs et apporte un cadre d'épanouissement pour les salariés. Pour mesurer cette performance sociale, nous nous sommes particulièrement intéressées à la notion d'engagement des collaborateurs. Dans un contexte où nous observons de multiples mutations au sein des entreprises (ex : transformation digitale, renouvellement générationnel), notre travail de recherche s'est tourné vers les facteurs déterminant l'engagement au travail et la manière d'augmenter celui-ci. Nous nous appuyons pour cela sur un cadre théorique croisant les théories de la motivation, la notion de sens du travail et le concept de leadership transformationnel, en les intégrant dans une vision évolutionniste des organisations.

Pour répondre à la problématique de l'identification des déterminants de l'engagement au travail, nous avons élaboré deux questionnaires sur la base d'échelles standardisées et d'items de notre conception et les avons diffusés sous forme d'enquêtes cross-sectionnelles et cross-industrielles (N = 107 et N = 767 entreprises répondantes) afin de tester l'impact des facteurs technologiques, organisationnels et managériaux sur l'engagement. Le principal résultat met en évidence de manière forte que le style de leadership transformationnel est un prédicteur positif de l'engagement au travail. De façon secondaire, la clarté de la tâche et l'ouverture sociale semblent également jouer un rôle important. En revanche, le facteur technologique et la structure organisationnelle ne semblent pas impacter l'engagement.

Pour tester la mise en œuvre de mesures concrètes d'augmentation de l'engagement au travail, nous avons conduit une étude de cas longitudinale de 3 ans au sein d'une PME innovante : cette étude a été structurée selon diagnostic initial, des interventions ciblées dans le champ des Ressources Humaines, et une mesure des retombées sur l'engagement. De façon cohérente avec les résultats de nos enquêtes et avec le diagnostic de l'entreprise, nous avons formulé deux hypothèses d'interventions : la première propose de développer le leadership transformationnel du dirigeant (sous forme de coaching managérial) et la seconde vise à apporter du sens au travail en intégrant à la fois des objectifs individuels liés au métier de chacun et des objectifs communs liés aux valeurs de l'organisation (refonte des fiches de postes). Nos résultats montrent qu'à l'issue de cette étude de cas, tous les freins à l'engagement identifiés lors du diagnostic ont disparu, et de nouveaux leviers d'engagement sont apparus.

A la lumière de ces résultats, le leadership transformationnel apparaît comme un facteur fiable et constant pour déclencher, consolider ou augmenter l'engagement des salariés au travail. Il permet en effet d'activer des motivateurs intrinsèques (sens du travail) et de répondre aux besoins psychologiques fondamentaux (notamment d'autonomie et d'affiliation). Notre contribution à cet égard repose sur l'intervention d'accompagnement managérial que nous avons menée, fondée sur la recherche du Pourquoi de l'entreprise. Nos réflexions et interventions sur la clarté de la tâche présentent aussi des résultats originaux qui viennent compléter les données de la littérature et constituent une contribution à la fois théorique et applicative. Le travail réalisé sur les fiches de postes implique la fonction Ressources Humaines et la rend actrice de la promotion du sens du travail et de l'engagement des collaborateurs. Ce travail représente les premiers jalons dans le processus d'activation des déterminants à l'engagement au travail et nécessite d'être poursuivi, notamment pour une diffusion plus large du leadership transformationnel.

Mots clés : Engagement, Leadership, motivation

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Résumé en anglais

Social performance is a strategic dimension for companies, that is required for achieving corporate goals and provides a framework for employees' flourishing. To measure social performance, we focused on the notion of work engagement. In a context of multiple changes within companies and the society (e.g., digitalization, generational renewal), our research addresses the questions of identifying the drivers of work engagement and how to operate them. For this purpose, we rely on a theoretical framework combining theories of motivation, meaningfulness at work and transformational leadership, and integrating them into an evolutionary view of organizations.

To identify the drivers of work engagement, we designed two questionnaires on the basis of standardized scales and of home-made items and circulated them through cross-section and cross-industry surveys (to which N = 107 and N = 767 companies responded). The aim was to test three specific hypotheses, namely the impact of technological, organizational and managerial factors on engagement. The main finding shows that transformational leadership consistently appears as a positive predictor of work engagement. Task clarity and social openness also seem to play an important role. However, the technological factor and the organizational structure do not seem to impact work engagement.

To test the implementation of practical measures to increase work engagement, we conducted a 3-year longitudinal case study in an innovative SME: this study was structured along an initial diagnosis, a series of targeted Human Resources interventions, and the measurement of the impacts on work engagement. Consistent with the results of our surveys and with the diagnosis of this particular company, we set out two hypotheses: the first one relies on developing transformational leadership at the head of the company (through a managerial coaching initiative) and the second one aims to highlight meaningfulness at work by integrating both individual goals related to each one's job and common goals related to the organizational values (revision of job descriptions). Following these interventions, our results show that all engagement barriers that had been identified during the diagnosis step have disappeared, and new engagement drivers have emerged.

Overall, our results emphasize transformational leadership as a reliable factor for triggering, supporting or enhancing work engagement. This leadership style contributes to stimulating intrinsic motivators (meaningfulness at work) and to meeting basic psychological needs (in particular need for autonomy and for affiliation). Our contribution in this respect consists of the managerial coaching intervention method we implemented, based on searching for the company's Why. The process followed to understand and address role clarity also produced original results which contribute to existing literature on the topic on both the theoretical and the practical sides. The intervention on job descriptions involves Human Resources function and makes it an explicit contributor to promoting meaningfulness at work and employees' engagement. This research constitutes a first step into activating work engagement drivers and requires further developments, in particular towards a wider dissemination of transformational leadership.

Keywords: Work engagement, Leadership, Motivation

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Sommaire

Remerciements	1
Résumé.....	3
Résumé en anglais.....	4
Tables des illustrations	7
Table des tableaux.....	10
Introduction générale.....	11
Partie 1 : Contexte	15
Chapitre 1 : Transformation digitale	15
Chapitre 2 : Génération X, Y, Z	23
Chapitre 3 : Évolution du sens du travail.....	29
Chapitre 4 : Besoin de moderniser les pratiques managériales.....	33
Chapitre 5 : Objectifs de la recherche et première formulation de la problématique	35
Partie 2 : Positionnement de la recherche et état de l'art	37
Chapitre 1 : Performance des entreprises.....	37
Performance économique.....	42
Performance sociale	43
Performance environnementale	45
Chapitre 2 : Le rôle des RH et l'évolution de leurs contributions	47
Dimension technique / opérationnelle des RH	54
Dimension stratégique : management, recrutement, évolution des carrières.....	56
Chapitre 3 : Le fonctionnement organisationnel et sa structuration.....	60
Les différentes formes de structures organisationnelles	63
Évolution des organisations	69
Rélictance socio-organisationnelle	74
Chapitre 4 : L'individu dans l'organisation	79
Théories de la motivation.....	79
Engagement.....	85
Bien-être au travail.....	87
Chapitre 5 : Les pratiques managériales	91
Les styles de Management	91
Focus sur le Leadership transformationnel	95
Le concept du Pourquoi.....	99
Méthodologie de coaching.....	101

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Chapitre 6 : Problématiques et hypothèses	104
Partie 3 : Enquêtes et étude de cas	109
Enquête n°1 : Les déterminants technologiques, organisationnels et managériaux de l'engagement	109
Protocole	110
Résultats	113
Discussion	118
Conclusion	121
Enquête n°2 : Les déterminants organisationnels et managériaux de l'engagement	123
Protocole	124
Résultats	128
Discussion	136
Conclusion	138
Étude de cas dans une PME industrielle	140
Présentation de l'entreprise.....	140
Etude n°1 : Diagnostic	144
Interventions	149
Étude n°2 : Mesure des retombées.....	154
Discussion	156
Conclusion	157
Partie 4 : Discussion générale	160
Partie 5 : Conclusion et perspectives	168
Bibliographie	Erreur ! Signet non défini.
Annexes	196
Annexe 1 : Support de l'Enquête n°1	196
Annexe 2 : Support de l'Enquête n°2	213
Annexe 3 : Support d'Enquête de l'étude de cas	232
Annexe 4 : Fiches de postes	251

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Tables des illustrations

Figure 1 : Les briques de la transformation digitale	17
Figure 2 : Baromètre des pratiques digitales. Réalisé avec la participation de 417 décideurs, représentant les fonctions clé de 330 entreprises françaises de plus 500 salariés	19
Figure 3 : Niveau de maturité numérique des entreprises	20
Figure 4 : Les enjeux sociaux de la digitalisation de l'économie	21
Figure 5 : Modèles de fonctionnement hiérarchique vus par 3 générations	26
Figure 6 : Allégorie du tailleur de pierre	30
Figure 7 : Modèle d'orientation pour atteindre le sens au travail	31
Figure 8 : Illustration de la performance globale de l'entreprise	39
Figure 9 : Modèle Balanced ScoreCard initiale	41
Figure 10 : Modèle Balanced ScoreCard 2ème version	41
Figure 11 : Représentation de la performance sociale : Modèle tridimensionnel	44
Figure 12 : Proposition d'indicateurs pour mesurer la performance sociale	45
Figure 13 : Les différentes appellations de la fonction RH au fil du temps	47
Figure 14 : Formalisation des tâches appartenant à la gestion du personnel	48
Figure 15 : Passage de l'Administration du Personnel (ADP) à la Gestion des Ressources Humaines.	49
Figure 16 : Evolution de la fonction RH dans les entreprises	50
Figure 17 : Parcours chronologique de l'élargissement de la fonction RH	51
Figure 18 : Evolution de la dimension de la fonction RH	51
Figure 19 : Matrice du rôle de la fonction RH	52
Figure 20 : Mesure de la performance RH en fonction des caractéristiques du modèle d'Ulrich.	54
Figure 21 : Déclinaison de tâches opérationnelles de la fonction RH	55
Figure 22 : Synthèse du guide méthodologique de la mise en pratique de l'entreprise à mission	58
Figure 23 : L'organisation face à l'environnement	61
Figure 24 : Attraction de l'organisation de l'entreprise	62
Figure 25 : Structure en soleil	63

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Figure 26 : Structure fonctionnelle simple	63
Figure 27 : Structure Staff and Line	64
Figure 28 : Structure divisionnelle	65
Figure 29 : Structure matricielle	66
Figure 30 : Evolution des structures organisationnelles sur une échelle de 200 ans	67
Figure 31 : Structure organisationnelle en réseau ou organisation cellulaire	67
Figure 32 : L'apport de la technologie comme déterminant structurel de l'entreprise	68
Figure 33 : Premier niveau de réluctance socio-organisationnelle	74
Figure 34 : Deuxième niveau de réluctance socio-organisationnelle	75
Figure 35 : Troisième niveau de reluctance socio-organisationnelle	75
Figure 36 : Représentation du concept de reluctance socio-organisationnelle	76
Figure 37 : Hiérarchie des besoins de l'homme au travail	80
Figure 38 : Conception bi-factorielle de la motivation au travail	81
Figure 39 : Représentation du ratio d'équilibre de la motivation au travail	82
Figure 40 : Continuum de l'autodétermination	84
Figure 41 : Association d'un modèle de bien-être multi conceptuel	88
Figure 42 : Typologie des styles de management	90
Figure 43 : Modèle matriciel du management de proximité	91
Figure 44 : Modèle de management situationnel	93
Figure 45 : Comparaison entre les caractéristiques du style transactionnel et transformationnel	95
Figure 46 : Les quatre composants du leadership transformationnel	97
Figure 47 : Le cercle d'or	99
Figure 48 : Matrice des formes d'accompagnement	102
Figure 49 : Typologie de coaching	103
Figure 50 : Distribution de l'âge et de l'ancienneté des répondants à l'enquête	110
Figure 51 : Taille et secteur d'activité des entreprises de notre échantillon	110
Figure 52 : Les 4 modèles d'organigrammes insérés dans le questionnaire	112
Figure 53 : Distribution des scores d'engagement de l'ensemble de l'échantillon	114
Figure 54 : Niveau de maturité digitale en fonction de la taille de l'entreprise	114

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Figure 55 : Structures organisationnelles observées dans notre échantillon	115
Figure 56 : Styles de management observés dans notre échantillon	116
Figure 57 : Scores de leadership sur l'ensemble de notre échantillon	117
Figure 58 : Distribution des scores de leadership transformationnel sur l'ensemble de l'échantillon	117
Figure 59 : Âge des répondants (mastériens), expérience professionnelle et ancienneté des référents en entreprise	124
Figure 60 : Taille et secteur d'activité des entreprises de l'échantillon	125
Figure 61 : Distribution des scores d'engagement de l'échantillon	129
Figure 62 : Structures organisationnelles observées dans notre échantillon	130
Figure 63 : Distribution des scores d'Opalité sur l'ensemble de l'échantillon	130
Figure 64 : Degré de diffusion des 29 pratiques Opale dans les entreprises de notre échantillon	131
Figure 65 : Styles de management observés dans notre échantillon	132
Figure 66 : Distribution des scores de leadership transformationnel dans notre échantillon	133
Figure 67 : Exemples de produits réalisés par découpe laser	141
Figure 68 : Atelier de production de Laser Fusion	142
Figure 69 : Moyennes et Erreurs-type pour chaque dimension mesurée	146
Figure 70 : Moyennes et Erreurs-type pour chaque dimension et chaque point de mesure (T1, T2). Les différences significatives sont signalées par une étoile	155

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Table des tableaux

Tableau 1 : Hypothèses testées et dimensions associées	113
Tableau 2 : Corrélation entre maturité digitale, structure organisationnelle et style de management	115
Tableau 3 : Résultat de la régression visant à identifier les prédicteurs de l'engagement	118
Tableau 4 : Hypothèses testées et dimensions associées	127
Tableau 5 : Corrélation entre Opalité, structure organisationnelle, styles de management et leadership	131
Tableau 6 : Modèle de régression recherchant les prédicteurs de l'engagement	133-134
Tableau 7 : Modèle de régression recherchant les prédicteurs de l'engagement parmi les pratiques Opale	135
Tableau 8 : Répartition des effectifs de l'entreprise par statut	144
Tableau 9 : Répartition des effectifs de l'entreprise par ancienneté	144
Tableau 10 : Répartition des effectifs de l'entreprise par âge	145
Tableau 11 : Taux de participation des effectifs à l'étude de cas	145
Tableau 12 : Sources et fiabilités des dimensions mesurées	146
Tableau 13 : Modèle de régression incluant l'ensemble des variables mesurées comme prédicteurs de l'engagement au travail	147
Tableau 14 : Modèle de régression incluant l'ensemble des variables mesurées comme prédicteurs de l'engagement au travail en T2	155-156

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Introduction générale

Selon un sondage réalisé par l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) en 2017, 92% des top managers et 97% des futurs managers et ingénieurs estiment que les pratiques managériales doivent changer pour s'adapter aux évolutions de la société et aux enjeux des entreprises. Ces résultats confirment l'intérêt d'investiguer la question de l'évolution des pratiques managériales afin de répondre aux attentes des salariés, des nouvelles générations et ainsi œuvrer pour l'adaptation des entreprises aux mutations technologiques, sociodémographiques et économiques. L'amélioration des conditions de travail est une démarche d'accompagnement des salariés vers la satisfaction et le bien-être au travail, ce qui est source de motivation et d'engagement in fine. Notons également qu'il existe des risques lorsque les besoins de sens, de reconnaissance et d'appartenance du salarié ne sont pas comblés. Les risques psychosociaux (RPS) en sont le reflet : l'étude RPS mise en œuvre par Santé publique France en 2016 indique l'existence de 10 000 accidents du travail pour « troubles psychosociaux », un résultat qui semble minoré au regard de la sous-déclaration des incidents de nature psychosociale, précise l'assurance maladie. Dans ce contexte, proposer de nouvelles pratiques managériales pourrait participer d'une part à l'épanouissement des salariés au travail et d'autre part à limiter le risque psychosocial.

Notre positionnement de recherche a été impulsé par des demandes concrètes venant de deux organisations soucieuses de connaître les nouvelles formes de pratiques managériales qui s'inscrivent dans les mutations technologiques et sociétales que nous vivons. CESI et Laser Fusion ont cofinancé ce travail de recherche. Chacun d'entre eux présentait des attentes différentes mais tout à fait complémentaires pour nos travaux. La demande de CESI, groupe d'enseignement supérieur et de formation professionnelle, portait sur l'évolution des pratiques managériales dans le monde des entreprises avec pour objectif de faire ressortir les différents styles de management dominants et futurs, prenant en compte l'analyse de la maturité digitale et du changement managérial. La demande de la société Laser Fusion, PME industrielle, portait quant à elle sur la modernisation de ses pratiques managériales avec d'une part l'objectif d'améliorer le climat social au sein de l'entreprise, favorisant ainsi une meilleure cohésion entre les collaborateurs, et d'autre part la recherche d'augmentation de sa performance sociale en renforçant l'engagement des salariés vis-à-vis de l'organisation.

Les sujets de l'engagement, du leadership, du sens du travail et de la motivation sont centraux dans nos travaux, ils constituent notre angle de recherche et concourent à proposer une forme d'évolution dans les pratiques managériales. L'engagement et la motivation sont des concepts intimement liés pouvant constituer les fondations de la performance sociale. L'enquête Gallup de 2017 qui proposait l'évaluation de l'engagement des salariés français, présentait des résultats très pessimistes : seuls 6% des salariés en France ressortaient comme engagés, 69% ne seraient pas engagés et 25% seraient activement désengagés. Face à ces données de prime abord surprenantes, nous nous sommes interrogés sur la question de l'engagement des salariés dans les entreprises françaises. Nous avons donc identifié les problématiques suivantes :

Quels sont les déterminants de l'engagement au travail ? Comment concrètement augmenter l'engagement des salariés ?

Pour répondre à ces problématiques nous présentons tout d'abord le contexte de la recherche à travers le développement de la **première partie** composée de cinq chapitres.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Le chapitre 1 se propose d'expliquer l'impact que la transformation digitale a sur nos modes de vies, de consommation, dans nos entreprises, dans notre environnement et dans le monde. Il indique comment l'adaptation à ce nouvel environnement s'opère et quels en sont les bénéfices et les risques.

Le chapitre 2 traite du sujet des générations (X, Y, Z) ainsi que de leur fonctionnement de manière habituelle dans leur vie, leur façon de consommer et surtout le comportement adopté en entreprise. Ce chapitre met en avant la présence des trois générations au sein des entreprises et la nécessité de faire évoluer les pratiques managériales pour garantir la bonne cohabitation de toutes ces générations de manière satisfaisante pour elle et pour les entreprises.

Le chapitre 3 nous éclaire sur la notion de sens du travail. Il est question de la place qu'occupe le travail dans la vie d'une personne. Qu'est-ce que le travail représente pour cette personne ? en terme de représentation, d'accomplissement, de connexion aux autres. Dans ce chapitre on comprend également le lien entre sens au travail et bien-être psychologique.

Le chapitre 4 revient plus en détail sur le besoin de moderniser les pratiques managériales pour faire face aux mutations que connaît notre monde. Dans ce chapitre l'importance de l'innovation est soulignée et permet d'identifier les leviers d'actions disponibles pour les organisations. Des exemples d'entreprises pionnières en la matière y sont renseignés.

Le chapitre 5 donne un premier aperçu des objectifs de nos travaux qui cherchent à évaluer l'impact des facteurs technologiques, organisationnels et managériaux sur l'engagement des salariés ainsi que le moyen de le faire augmenter.

Pour alimenter notre réflexion d'un point de vue théorique, nous poursuivons avec une **deuxième partie** qui présente le positionnement de la recherche et son état de l'art. Cette partie est composée de six chapitres distribués comme suit :

Le chapitre 1 met en lumière la notion de performance des entreprises qui se décline en trois types de performance : économique, sociale et environnementale. Dans ce chapitre on évoque l'origine de la performance et son évolution, ce qui nous permet d'introduire les apports que véhicule la performance sociale. Pour améliorer celle-ci, les entreprises peuvent notamment faire appel à la contribution des Ressources Humaines.

Le chapitre 2 nous décrit le rôle et l'évolution de la fonction Ressources Humaines ainsi que ses contributions au sein des entreprises. On verra également sa capacité à participer à l'introduction de nouvelles pratiques managériales. Nous pouvons distinguer deux niveaux d'interventions de la fonction RH. On retrouve en effet le niveau opérationnel qui rassemble les missions de gestion du quotidien et la réalisation des objectifs à court/moyen terme positionnant ainsi la fonction RH comme un expert administratif tout en étant également un interlocuteur de proximité. Le second niveau d'intervention est le niveau stratégique qui positionne la fonction RH comme un partenaire stratégique accompagnant le changement.

Le chapitre 3 aborde le fonctionnement organisationnel et sa structure, il s'agit ici de connaître les différents types de structures organisationnelles et de comprendre leur

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

fonctionnement. On découvre dans ce chapitre une représentation originale de l'évolution des organisations mettant en perspective l'adaptation de l'humain face à son environnement. Le concept de réticence socio-organisationnelle sera également développé dans ce chapitre. Ce concept fait en effet référence à la mesure du risque social en entreprise qui consiste à illustrer la manière dont le corps social peut limiter sa coopération avec l'organisation (réticence) et à l'inverse favoriser son implication avec l'organisation (perméance).

Le chapitre 4 propose de s'intéresser aux individus qui composent la structure organisationnelle. Nous développons ici les différentes théories motivationnelles ainsi que les concepts d'engagement et de bien-être qui représentent des leviers d'intervention individuels dans la mise en place de nouvelles pratiques organisationnelles et managériales. Dans ce chapitre nous distinguons les notions de motivation intrinsèque (sens, valeurs) et extrinsèque (rémunération, avantage en nature) ainsi que différents modèles d'engagement (affectif, normatif et continu).

Le chapitre 5 évoque l'environnement organisationnel dans sa manière de coordonner l'ensemble des protagonistes de l'entreprise. Dans ce chapitre nous observons les pratiques managériales à travers l'existence de plusieurs styles de management (participatif, persuasif, délégué et autoritaire) ainsi que le concept du leadership et notamment celui du leadership transformationnel. Ce style de leadership produit de la motivation intrinsèque, du soutien et propose un accompagnement du collaborateur vers le développement de son plein potentiel grâce à la vision et aux valeurs que le manager transformationnel partage. Nous rapprochons cette vision et ces valeurs du concept du pourquoi qui propose de se questionner sur les raisons d'existence de l'organisation. Nous verrons aussi que les concepts de leadership transformationnel et de recherche du pourquoi peuvent s'acquérir après un accompagnement spécifique type coaching managérial.

Le chapitre 6 propose une synthèse des chapitres précédents et introduit les problématiques ainsi que les hypothèses qui seront traitées par la suite dans la partie 3. Rappelons la première problématique qui porte sur **la recherche des déterminants de l'engagement au travail des salariés**. Nos hypothèses portent sur l'évaluation des facteurs technologiques, organisationnels et managériaux. Notre deuxième problématique questionne **la manière d'augmenter concrètement l'engagement au travail**. Nos hypothèses sont quant à elle tournées vers la diffusion du leadership transformationnel par le biais d'un accompagnement managérial et également par l'intervention de la fonction ressources humaines de l'entreprise pour intégrer du sens au travail dans les missions individuelles des collaborateurs.

Pour mettre en œuvre le test de nos hypothèses dans le but de répondre à nos problématiques nous développons une démarche pratique à travers la conduite d'enquêtes et étude de cas présentée dans la troisième partie de notre travail.

La partie 3 renseigne sur la construction et le déploiement des deux enquêtes à grande échelle que nous avons conçues. La première enquête s'intitule : les déterminants technologiques, organisationnels et managériaux de l'engagement et la seconde : les déterminants organisationnels et managériaux de l'engagement. Pour compléter l'analyse de données issues de ces deux premières enquêtes nous avons mis en œuvre une étude de cas au sein d'une PME industrielle.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

La partie 4 nous amène à discuter de nos résultats et à en faire le bilan. Nous abordons la validation ou non des hypothèses et apportons des explications sur ce que l'on peut retenir de nos interventions. De façon générale nos résultats mettent en lumière l'impact positif du leadership transformationnel et d'une définition des missions qui articule des objectifs individuels et collectifs afin de créer ou de renforcer l'engagement des collaborateurs.

La partie 5 conclut notre travail de recherche et propose des perspectives d'amélioration et d'évolution.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Partie 1 : Contexte

Chapitre 1 : Transformation digitale

Entre la fin du XVIIIème et le XIXème siècle le monde fait face à une nouvelle transformation profonde de ses modes de fonctionnement. A cette époque, l'agriculture et l'artisanat représentent la majorité des activités de la société et constituent le modèle économique de référence. Ce que l'on appellera par la suite « révolution industrielle » est à l'origine du bouleversement des pratiques de production et de consommation. La société commerciale et industrielle vient se substituer à la précédente en impactant fortement l'environnement, la société, l'économie, le droit, la politique et bien évidemment l'agriculture et l'artisanat. L'émergence de chaque système technique entraîne la construction d'un nouveau système de production et de qualification et la disparition progressive du système précédent (Caron, 1997). L'artisan qui a été la référence durant de nombreuses années perdra en représentation au profit des scientifiques qui contribuent aux besoins des institutions, des états, des universités et de l'industrie (Rocteur et al, 2015). Des mutations se créent dans le domaine agricole (production mécanisée à grande échelle), artisanal (biens manufacturés). La société se transforme, de nouveaux marchés économiques apparaissent, le progrès scientifique et technique (brevets) ainsi que le monde du travail évoluent (émergence des sciences de gestion et de l'organisation scientifique du travail) et ces changements impactent également le domaine social et environnemental. L'innovation se déploie massivement pour toujours proposer de nouvelles technologies, on observe que les entreprises génèrent et mettent en œuvre rapidement les innovations, au sein des usines de production, des sites de commercialisation, des bureaux d'études et des laboratoires (Caron, 1997). On distingue un accroissement démographique dans les pays industrialisés ; en effet les innovations liées à la médecine augmentent considérablement l'espérance de vie. On distingue également un exode rural sans précédent après la révolution industrielle, l'urbanisation impacte les dimensions sociales et environnementales (Rocteur et al, 2015).

Ce petit rappel historique nous permet de comprendre les transformations sociétales passées et nous aident à visualiser ce que la « révolution numérique » mondiale des années 2000 a pu engendrer en matière de changement dans les relations économiques, commerciales, sociales et environnementales actuelles. L'avènement de l'outil informatique et d'internet ont considérablement changé le rapport à l'information et à la communication.

La transformation digitale correspond à la manière d'opérer le changement de paradigme dans nos sociétés ; en effet toutes les composantes de notre vie sont modifiées, du travail à la communication en passant par le divertissement, la consommation et la production (Schwab, 2016). L'objectif de cette transformation réside dans la capacité des différents acteurs (économiques, commerciaux, sociaux, environnementaux) à se saisir des nouvelles technologies pour accompagner les changements de pratiques nécessaires à la survie de leurs activités. Dans notre recherche, ce qui va nous intéresser est la transformation digitale des entreprises. Ce tournant numérique va impacter l'ensemble de l'organisation et le processus

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

de transformation se fera en plusieurs étapes correspondant à des facteurs clés de succès. Il est nécessaire de comprendre que la portée et la rapidité de cette nouvelle révolution pourraient être plus importantes que la précédente. Cette révolution se matérialise en effet par une vitesse exponentielle, différente des précédentes considérées comme linéaires. On retrouve des innovations technologiques chaque fois plus puissantes les unes que les autres (Schwab, 2016), ce qui est toujours d'actualité plusieurs années après (Miquet-Marty, 2020). Cette rapidité d'action suppose l'agilité des entreprises et toute leur attention car l'apparition de nouveaux marchés est multiple et la concurrence est de plus en plus forte.

Pour favoriser la réussite de la transformation digitale qui est a priori plus que nécessaire pour durer dans le temps, les entreprises doivent repositionner leur activité initiale en intégrant les nouvelles attentes et contraintes liées à l'apparition des nouveaux comportements de consommation des biens et services. Dans cette concurrence plus forte que jamais, les notions de rapidité et d'agilité deviennent nécessaires dans les processus de décision (Schwab, 2016). En effet des acteurs qui n'existaient pas avant l'explosion des réseaux d'informations mondiaux ont pu pénétrer les plus gros marchés existants et les dominer en quelques années d'exercice. Prenons l'exemple de Facebook qui a acquis une rentabilité de 1 milliard de dollars en 6 ans et Google en seulement 5 ans. La disruption de ces acteurs est fulgurante aussi bien dans leur diffusion que dans leur développement. D'autres ont su faire de même comme Alibaba, Apple, Airbnb ou encore Uber mondialement connus (Schwab, 2016).

La compréhension et l'utilisation des nouvelles technologies de communication (mise en relation, recommandation, notation), de marketing (expérience clients, fidélisation) et de production/logistique (e-commerce, livraisons) sont incontournables. La mise en place d'une transformation digitale en entreprise fait appel à un prérequis indispensable, la prise de conscience et l'adhésion du ou des dirigeants (top manager) à ces nouvelles pratiques. Il sera d'ailleurs demandé au dirigeant d'évaluer son modèle organisationnel, aussi bien sur la dimension de l'innovation que celle de l'apprentissage, ainsi que ses propres capacités de direction (Schwab, 2016). Recueillir l'adhésion du top management est un facilitateur de la transformation car ils seront les vecteurs, ambassadeurs du changement dans la mise en application réalisée par les différentes équipes (Delorme et al, 2015).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

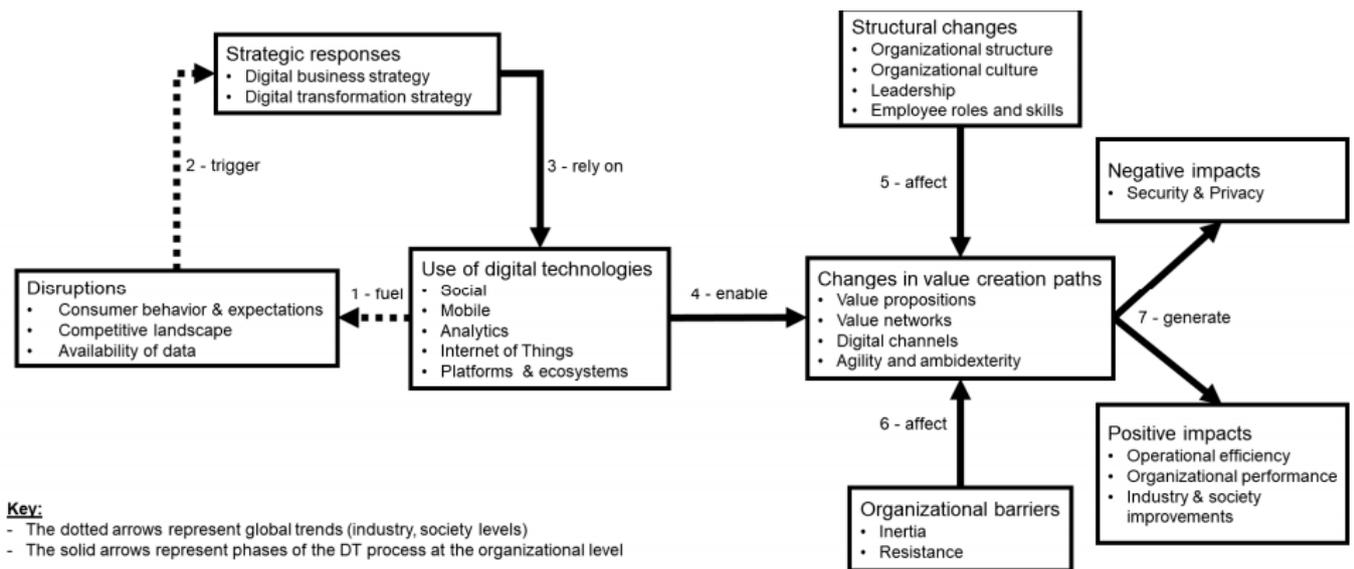


Figure 1 : Les briques de la transformation digitale (Vial, 2019)

Lorsqu'on pense transformation digitale cela implique en effet un changement dans la définition structurelle de l'entreprise (Figure 1). La majorité des entreprises traditionnelles fonctionnent de manière hiérarchique avec de nombreux niveaux de décisions. Pour accueillir une transformation digitale efficace, l'entreprise a besoin d'aplatir cette hiérarchie afin d'être dans un fonctionnement beaucoup plus horizontal, car ce type d'organisation donne une flexibilité dans les diverses interactions liées aux projets, est source d'une plus grande capacité d'agir en agilité, contrairement à une entreprise reposant sur un fonctionnement pyramidal beaucoup plus rigide et vertical (Raymond, 2008). Une structure aplatie apporterait beaucoup plus de fluidité dans la circulation de l'information, diminuerait les délais d'attente et de réponse aux questions qui peuvent souvent être résolues par les équipes elles-mêmes (Mignot, 2019). Grâce à l'utilisation de nouvelles technologies de communication, certains circuits de validation peuvent disparaître, jugés parfois inutiles, et cela au profit de la désintermédiation (Viver et al, 2019). La transversalité coordonne les parties entre elles et contribue à réduire le temps d'exécution des différents jalons d'un projet. Dans le processus de lancement d'un produit, la transversalité devient un avantage concurrentiel redoutable en raison de la diminution du cycle temporel (Roussel, 2011).

La transformation peut toucher la structure organisationnelle en elle-même, définissant les liens de subordination existant entre les collaborateurs d'un point de vue hiérarchique mais également les compétences à déployer pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Ces compétences étaient antérieurement cloisonnées en départements ou services techniques (Roussel, 2011), ce qui avait tendance à limiter les échanges entre les différents corps de métier. La révolution que nous vivons actuellement continue de dynamiser et complexifier notre environnement produisant une économie mondiale en perpétuelle mutation. La structure des organisations telle que connue jusqu'alors n'est plus adaptée, une flexibilité dans les nouveaux fonctionnements est recommandée (Cavagnol et al, 2013). La transformation digitale requiert une adhésion et une participation de l'ensemble de l'entreprise, ce qui

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

demande un fonctionnement moins cloisonné et un esprit collaboratif. Il est plus efficace pour les équipes de connaître la trajectoire globale de la stratégie de transformation pour œuvrer à leur niveau c'est pourquoi dans ce fonctionnement organisationnel, la transparence permet d'aider chaque collaborateur à prendre part à la transformation des pratiques de travail et poursuivre un objectif commun. Certaines informations dites confidentielles étaient autrefois réservées à la direction voire au top management mais aujourd'hui la recherche de transparence sur de nombreux sujets comme la santé financière de l'entreprise ou encore les orientations stratégiques à court, moyen et long terme permettent d'instaurer de nouvelles façons de travailler, introduisant horizontalité et agilité (Babinet, 2016).

Pour impulser et accompagner cette transparence, la gouvernance de l'entreprise est généralement mobilisée : toutes les directions sont amenées à participer au décloisonnement des pratiques de travail et à communiquer auprès de leurs équipes l'importance de réaliser un travail coopératif. Dans ce contexte disruptif, les impacts se traduisent tant sur l'offre que sur la demande. C'est en ce sens qu'il est utile que les dirigeants questionnent leur fonctionnement habituel afin de faire émerger de nouvelles méthodes de travail (Schwab, 2016). La direction des systèmes d'information (DSI) est sollicitée dans l'impulsion de ce processus de changement car elle représente la direction technique qui mettra en œuvre les décisions stratégiques du dirigeant et fera le lien entre avec les autres directions de l'entreprise sur les questions de digitalisation. Il est tout à fait approprié d'intégrer également la direction des ressources humaines à cette transformation car elle aura également un rôle clef à jouer. Elle sera amenée à accompagner la transformation des métiers, identifier les talents au sein de l'entreprise afin d'évaluer les compétences existantes et à défaut mettre en place un plan de formation en adéquation avec les besoins futurs. Cette quatrième révolution industrielle apporte des nouveautés organisationnelles, les métiers que nous connaissons tendent à se transformer ou disparaître au profit de nouveaux accompagnant la transformation digitale. Dans ces nouveaux métiers incontournables, nous pouvons citer le Chief Digital Officer (CDO) qui est le chef d'orchestre de la transformation digitale. Son rôle hybride lui permet de piloter ce projet de transformation aussi bien sur la définition des moyens et le ciblage que sur la réalisation de la formation digitale interne de tous les collaborateurs (y compris le top management) en référence aux contraintes de l'entreprise (Autissier, 2018). L'ensemble des modifications constituant la préparation à la transformation peuvent être communiquées à tous les collaborateurs de l'entreprise afin de respecter la transparence et de les accompagner dans le changement. Connaître les objectifs à court, moyen et long terme de l'entreprise participe à augmenter l'adhésion et la coopération des équipes (Mignot, 2019). Lorsque la question de la mise en place d'une transformation digitale au sein de l'entreprise se pose, plusieurs freins peuvent apparaître avec notamment une forme de résistance des collaborateurs (Benedetto-Meyer, 2019 ; voir aussi la Figure 2). On peut également retrouver des difficultés à l'adaptation au changement ou à la modification des pratiques historiques de l'entreprise venant de la direction (leadership et management) (Meynlé et al, 2017), comme dans le cas Kodak où le virage du numérique n'a pas été pris au sérieux, ce qui a conduit l'entreprise à sortir du marché de la photographie. (Mimbang et al, 2015).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

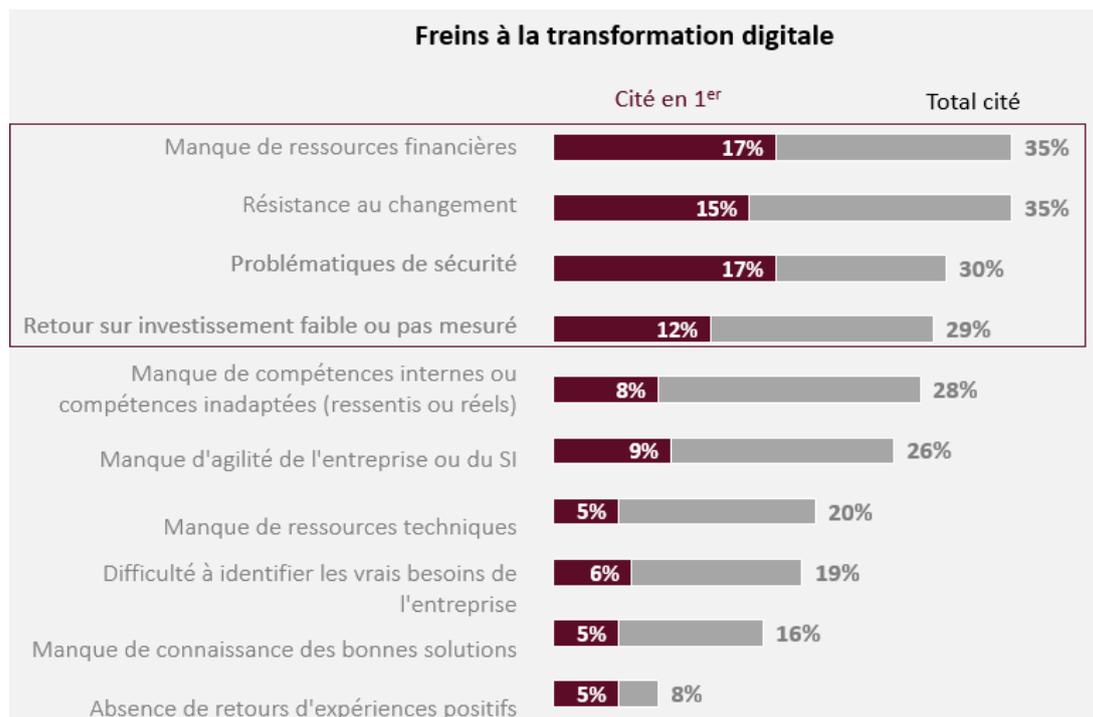


Figure 2 : Baromètre des pratiques digitales. Réalisé avec la participation de 417 décideurs, représentant les fonctions clé de 330 entreprises françaises de plus 500 salariés, septembre 2015.

La société dans laquelle nous vivons aujourd'hui est particulièrement marquée par la nécessité de gagner du temps, trouver l'information recherchée rapidement (dans tous les domaines possibles) et les nouveaux usages technologiques répondent en grande partie à ce besoin d'immédiateté (Jadot, 2018). De nombreux créateurs d'applications mobiles ou de sites internet ont d'ailleurs bien compris cela puisqu'une multitude d'applications existent pour faciliter la vie des consommateurs en leur faisant gagner du temps (ex : comparateur de prix pour de nombreux biens et services). Le désir de raccourcir les délais implique une réelle modification des comportements des personnes et cela aussi bien dans leur manière de consommer que de vivre en général. Les entreprises doivent s'adapter à ce rythme de plus en plus rapide pour satisfaire les attentes de leurs clients. Dans une transformation digitale réussie, la notion de besoin client est au cœur des réflexions, le client prend d'ailleurs part à ces réflexions en interagissant avec l'entreprise en donnant son avis (notation, recommandation, mécontentement, suggestion voire innovation) (Batat, 2018). Le consommateur devient un acteur central dans la chaîne de valeur définie par Michael Porter et non plus l'acteur final (Batat, 2018). L'ensemble du processus de la relation client doit être en cohérence avec les nouvelles attentes liées aux nouvelles technologies, la réponse au besoin d'immédiateté, la qualité de l'expérience client, la satisfaction et la fidélisation à long terme (Meynlé et al, 2017).

Toutes les entreprises n'ont pas encore réussi à appréhender ce tournant du digital dans son ensemble (22% sont considérées comme visionnaires, Figure 3). Les plus en avance sont aujourd'hui les grands groupes. Une des raisons à ce constat vient probablement de leur

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

capacité à investir un budget confortable pour la réalisation de ce projet, contrairement aux plus petites structures qui n'ont pas toujours les ressources financières adéquates ou le souhait d'investir pour accélérer leur transformation (Deloitte, 2016).

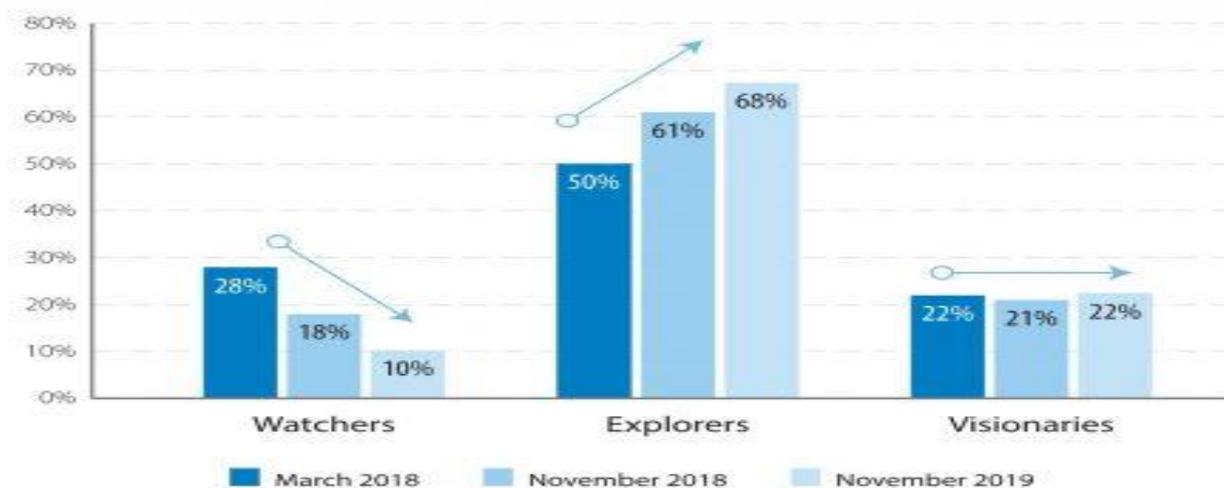


Figure 3 : Niveau de maturité numérique des entreprises, Digital radar 2020.

Selon l'étude d'Infosys (Figure 3) sur le niveau de maturité numérique des entreprises entre mars 2018 et Novembre 2019, nous pouvons distinguer trois groupes d'entreprises correspondant à différents niveaux de maturité numérique. Nous retrouvons les watchers / observatrices (entreprises dans l'observation de ce que réalisent les autres pour ensuite se transformer elles-mêmes), les explorers / exploratrices (entreprises en cours de transformations numériques) et les visionaries / visionnaires (entreprises pionnières en la matière, celles qui se sont transformées avant les autres). L'étude a été conduite auprès de 1000 cadres dirigeants appartenant à des entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard de dollars à travers le monde (Chine, Australie, France, Royaume-Unis, Allemagne, Inde, Etats-Unis). Le pourcentage d'entreprises observatrices a chuté de 18% au bénéfice des entreprises exploratrices ayant gagné ces mêmes 18%, constat satisfaisant.

La bonne réussite de la transformation digitale implique une révision des pratiques globales de l'entreprise, y compris des pratiques managériales. Les rapports très hiérarchisés pourraient s'assouplir au profit d'une collaboration plus transversale et soucieuse des apports et talents de chacun. La transformation numérique semble en effet favoriser la mise en place de pratiques plus flexibles et transversales, comme le prévoit le rapport « Transformation numérique et vie au travail » (Mettling et al, 2015). Il est notamment attendu une modification de l'organisation du travail, en particulier le travail à distance et cela de manière soutenue. Les méthodes de travail seront aussi en mouvement vers plus souplesse, de collaboration et de participation impulsant la création de nouveaux collectifs professionnels. Les managers de proximité tiendront une place particulièrement importante dans la réussite de la transformation digitale puisqu'ils seront amenés à monter en compétence sur les domaines

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

de l'animation de communautés, le management à distance et le management de projet (Mettling, 2015).

La crise sanitaire mondiale que nous connaissons depuis 2020 a mis en évidence, entre autres, les limites de notre organisation du travail actuelle. Nous pouvons constater que le rapport ministériel de 2015 préconisait déjà d'intégrer la flexibilité dans les pratiques de travail en soutenant le travail à distance. Pour des raisons sanitaires, aujourd'hui le gouvernement souhaite que le télétravail soit la norme (quand cela est possible), et non plus une exception à la règle (travail en présentiel). Et dans les faits cette flexibilité est-elle possible à long terme et pour tout le monde ? Quels sont les avantages et les limites de la transformation digitale ?

Forces	Opportunités
<ol style="list-style-type: none"> 1. Monde connecté, systèmes ouverts, économie de la connaissance 2. Réseaux, échanges, partage et collaboration ; accès rendu possible aux fonctionnalités plutôt qu'à la propriété 3. Intégration des industries et des services : usines intelligentes, systèmes énergétiques intelligents, mobilité et transports intelligents, villes intelligentes... Gouvernance « optimisée » 4. Automatisation, robotisation, learning machines 5. Gains de productivité, d'efficacité, de rentabilité 6. Économie du coût marginal zéro 7. Produits innovants, services innovants, foisonnement d'applications mobiles qui « simplifient la vie » 8. Nouvelles capacités d'auto-production, micro-usines 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nouveaux emplois (informaticiens, ingénieurs, experts en réseaux, etc.) 2. Organisation du travail plus « agile » ; nouvelles formes d'emploi plus flexibles, plus autonomes 3. Suppression des tâches répétitives et routinières 4. Meilleure ergonomie, aide à l'exécution de tâches lourdes ou complexes 5. Nouveaux modes de collaboration et de coopération entre travailleurs 6. <i>Reshoring</i> ou <i>onshoring</i> (retour des industries et des usines désormais intelligentes – ainsi que des emplois – dans leur pays d'origine) 7. Possibilité de nouveaux partages des gains de productivité (réduction du temps de travail) 8. Possibilités d'émancipation sociale, de changement de modèle économique orienté vers le <i>peer-to-peer</i> et les biens communs (société « post-capitaliste »)
Faiblesses	Menaces
<ol style="list-style-type: none"> 1. Croissance sans emploi ; avenir sans emploi 2. Émergence d'oligopoles superpuissants, nouveaux maîtres mondiaux des données 3. Concentration du pouvoir et des richesses dans les chaînes de valeur (pertes équivalentes pour d'autres entreprises, secteurs et pays) 4. Nombreux problèmes de (non) conformité avec les normes réglementaires, administratives, sociales et fiscales 5. Risques intrinsèques concernant la protection des données personnelles 6. « Algorithmisation » des comportements individuels, des habitudes de travail et de consommation, des préférences culturelles et sociales ; normalisation et standardisation de l'individu 7. Creusement de la classe moyenne et polarisation de la société entre un nombre réduit de travailleurs haut de gamme et une masse de travailleurs bas de gamme 8. Sous-investissement et sous-utilisation des outils digitaux pour l'émancipation sociale des milieux à bas revenus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destruction massive d'emplois moyennement qualifiés (computérisation) 2. Intensification du travail « anytime, anywhere » ; estompement de la frontière entre vie privée et vie professionnelle entraînant stress et burn-out 3. Perte de contrôle de l'expertise et du savoir-faire propre des travailleurs et de leur libre arbitre (rôle d'exécutants) 4. Management numérique, flicage des travailleurs, risque de rupture de confiance réciproque entre employés et directions 5. Précarisation des emplois et des statuts, dépendance totale aux « maîtres des données » ; « servification » 6. Affaiblissement de l'action collective et des relations industrielles 7. Inadéquation des formations et des qualifications 8. Renforcement des inégalités, stagnation salariale 9. « Taylorisme digital » et émergence d'une classe de galériens du numérique (<i>crowdsourcing</i>) ; mise en concurrence mondiale des travailleurs pour tous les services ne nécessitant pas de <i>face-to-face</i> 10. Érosion de la base fiscale et du financement de la sécurité sociale

Source : Christophe Degryse, ETUI, 2016

Figure 4 : Les enjeux sociaux de la digitalisation de l'économie (Degryse, 2016)

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Bien que la transformation digitale soit source d'amélioration et d'innovation dans de nombreux domaines (informations, communication, connaissance, consommation, éducation, travail, santé), elle fait également apparaître ses limites sur les conditions de travail (Figure 4), en matière sociale et environnementale. En ce qui concerne les conditions de travail, l'ouverture à la flexibilité, l'augmentation de l'autonomie et le travail participatif peuvent amener de fortes contraintes d'immédiateté et de réactivité dans les échanges, une quantité importante d'informations à traiter toujours plus rapidement (accumulation de mails, charge élevée de données), l'équilibre entre vie privée et professionnelle peut se voir affaibli (télétravail). L'augmentation des risques psychosociaux (épuisement professionnel, stress) est à prendre en compte (Anact, 2016).

La transformation digitale accompagne également le mouvement de la mondialisation, qui a apporté de nombreuses avancées dans les domaines suivants : économique, culturel, financier, géographique, sociologique, politique. Nous pouvons notamment citer une réduction des inégalités entre les pays grâce à l'accès aux nouvelles technologies, entre autres (Cossart et al, 2013). Le niveau de vie a d'ailleurs considérablement augmenté.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Chapitre 2 : Génération X, Y, Z

Dans ce contexte de vie caractérisé par la mondialisation et les mutations technologiques, nos perceptions, comportements et interactions sont plus ou moins impactés et influencés par des marqueurs générationnels. L'éducation parentale reçue, les croyances transmises, l'apprentissage scolaire ainsi que les autres stimuli façonnent l'individu de son enfance à l'âge adulte. C'est ainsi que d'une génération à l'autre les ressentis, réactions et fonctionnements peuvent être très différents (Ollivier et al, 2017). Ces différences d'appréciation des situations entre les générations se retrouvent dans des secteurs comme celui de la consommation, de l'éducation, du rapport au travail et au management en entreprise.

Depuis le début du XXème siècle, les générations identifiées ont toutes une coloration historique en fonction des évènements clefs intervenus durant leurs époques respectives. On peut distinguer trois courants dominants comme celui de la vague économique (avoir eu 20 ans entre 1925-1954), la vague culturelle (avoir eu 20 ans entre 1955 et 1984) et la vague technologique (avoir eu 20 ans entre 1985 et 2014) (Donnat et al, 2007).

Nous nous intéressons particulièrement aux différences entre les générations issues des vagues culturelle et surtout technologique nommées les générations X, Y et Z. Nous allons mettre en avant les comportements de ces différentes générations dans leur manière de vivre, de consommer et surtout dans leur rapport au travail ainsi que leur capacité à coexister ensemble dans l'univers de l'entreprise régi par des pratiques managériales plus ou moins adaptées.

La génération X (1965-1980) est située entre les baby-boomers (génération d'après-guerre ayant connu les trente glorieuses) et la génération Y. Il s'agit d'une génération qui a connu l'instabilité économique (ex : chocs pétroliers) avec de fortes mutations sociales (ex : chute du mur de Berlin). Il était difficile de trouver un emploi stable proposant une bonne rémunération (Rioux, 2012) ; la récession économique des années 80-90 a donc apporté une vision sceptique de l'avenir (Lahouze, 2019). En ce qui concerne les comportements d'achat, cette génération privilégie une haute qualité des produits avec un intérêt pour le juste prix (prête à payer davantage si la promesse de qualité est là). Moins sensibles aux effets de mode, les X se méfient de la sur-communication autour d'un produit. L'achat en ligne n'est plus un problème, l'adoption d'une consommation multicanale confirme la modification du mode de consommation. Les 35-50 ans sont 52% à avoir déjà commandé sur internet. En termes de fidélisation, les X attendent une expérience client irréprochable, avec de l'honnêteté et de la transparence et ils resteront fidèles à 40% (Jaïs, 2016).

Au niveau de leur rapport au travail, on retrouve des salariés qui aspirent à s'épanouir au travail, bénéficiant de bonnes conditions matérielles sans pour autant avoir le travail comme seule priorité (Fleury, 2011). Ils éprouvent le besoin d'apprendre et de se développer, le salaire ne constitue pas un vecteur de motivation majeur (Rioux, 2012).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

La génération Y (1981-2000) représente la génération suivant les X. Les personnes issues de cette génération sont également appelées les digital-natives ou encore les millennials, ils sont en effet nés et ont grandi avec des innovations technologiques telles que le téléphone portable et internet. Débrouillards, les millennials sont ouverts sur le monde et souhaitent gravir les échelons très rapidement. Leur rapport aux autres se manifeste à travers l'appartenance à des communautés, ils privilégient le travail en équipe, recherchent un emploi stimulant, rythmé, produisant des résultats rapides et non routinier (Rioux, 2012). Ces digital-natives consomment différemment et ont toujours eu un comportement d'achat multicanal avec notamment l'utilisation massive des réseaux sociaux comme point de référence. Sensibles aux marques responsables sur les dimensions sociales et environnementales, leurs achats doivent pouvoir avoir du sens (ex : la marque française Faguo propose de planter un arbre pour chaque paire de chaussure achetée). Malgré une impulsivité dans leurs achats (besoin d'immédiateté), ils restent vigilants et sensibles au prix des produits qu'ils consomment. S'ils ressentent une appartenance à une communauté, les digital-natives seront loyaux à la marque qui aura su créer et fidéliser une communauté en les valorisant (Jais, 2016). Leurs comportements en entreprise se caractérisent par leur capacité à utiliser plusieurs outils de communication de manière simultanée. En termes de travail, cette génération souhaite avoir un impact et réaliser des actions positives, elle est très engagée sur les thématiques environnementales comme le développement durable, et ouverte aux cultures différentes de la sienne. Elle met un point d'honneur à garantir un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée : cloisonner ces deux mondes leur apporterait une meilleure capacité d'innovation (Dejoux et al, 2011).

La génération Z (1995 - ...) est arrivée dans un climat d'insécurité et de tension mondiale puisque les événements historiques qui appartiennent à leur époque correspondent à la montée en puissance du terrorisme et des attentats (attentat du World Trade Center, 11 septembre 2001) mais aussi des menaces environnementales ou sanitaires. Cette génération est dans la même trajectoire que celle des Y, elle ne rencontrera pas de difficulté particulière à trouver un emploi (Rioux, 2012), d'autant que la plupart des métiers auxquels elle aspirera n'existent pas encore. Les Z ont plusieurs points communs avec leurs aînés les Y, on peut retrouver le côté débrouillard, ils ne comptent que sur eux-mêmes pour garantir leur avenir et non sur les institutions habituelles et ils favorisent le travail en équipe, la collaboration de manière horizontale, repoussent toute forme d'autorité sans transparence (Ipsos, 2016). Les plus âgés de cette génération sont aujourd'hui de jeunes adultes et il n'est pas surprenant de constater que leurs préoccupations tournent autour des sujets d'égalité, de diversité, de sécurité et de responsabilité sociale des entreprises (pesant fortement dans leur comportement d'achats). Les questions environnementales sont moins fortes que leurs aînés les Y car les événements géopolitiques, rattachés aux droits humains et à l'égalité, les ont plus touchés. On peut notamment citer la montée du populisme dans les pays occidentaux, l'élection de Donald Trump, le Brexit, le printemps Arabe, la crise des réfugiés, la guerre civile en Syrie mais aussi le mouvement « me too » et le mariage homosexuel (Océano, 2019). Ils sont tout de même

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

dotés d'un sens éthique notamment face au dérèglement climatique et au bien-être animal (Lewi, 2018). Ces nouveaux millenials adoptent une attitude plutôt raisonnable dans leurs comportements de consommation puisqu'ils dépensent moins que la génération précédente : pour 35% d'entre eux, il est important d'économiser pour financer des achats conséquents et 12% économisent pour préparer leur retraite. Cela ne signifie pas qu'aucune dépense n'est réalisée, au contraire ils dépensent moins mais mieux, ils représentent d'ailleurs 7% des dépenses des ménages alors que la plupart sont encore sous la coupe de leurs parents (Oc&c, 2019). Certains d'entre eux sont arrivés sur le marché du travail mais ils ne le considèrent pas comme une obligation, encore moins une valeur en soi mais davantage comme un outil de développement personnel. Leur objectif est de travailler quand ils le désirent (pas de contrainte horaire) et où ils le souhaitent (pas d'attache particulière). Dans leur représentation, la problématique du sens au travail se rapporte en réalité au plaisir : s'ils prennent plaisir alors cela semble avoir du sens (Lewi, 2019).

Après avoir évoqué quelques caractéristiques des générations étudiées ci-dessus, nous allons maintenant nous intéresser à leur manière de fonctionner ensemble au sein d'une même entreprise. Nous pouvons constater qu'aujourd'hui les quatre générations (il faut ajouter les seniors dit baby-boomer) cohabitent dans les organisations en raison du prolongement du temps de travail avec une retraite retardée ainsi que de l'allongement de l'espérance de vie (Ollivier, 2018). Ces générations prétendent à participer à un but commun : celui d'œuvrer chacune à leur niveau pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Cependant, comme nous le développerons plus bas, une demande commune aux quatre générations semble être primordiale : la modification des organisations (Pauget et al, 2015). Cette configuration rassemblant quatre générations dans les relations de travail semble être unique dans l'histoire. La gestion de la diversité générationnelle dans les entreprises peut être considérée comme une source de difficultés pouvant altérer la performance de l'organisation mais elle peut également être facteur de compétitivité du point de vue de la créativité et de l'innovation, notamment dans la résolution de problème (Dejoux et al, 2011).

Nous pouvons constater que la génération Y est une des générations qui a été la plus étudiée jusqu'à présent dans la littérature scientifique, contrairement aux précédentes, puisqu'elle est d'une part la population la plus nombreuse depuis le baby-boom (Aract, 2012) et d'autre part elle est synonyme de changement, notamment en raison de la révolution numérique. Nous retiendrons donc ici que cette génération recherche au sein de l'entreprise une possibilité de s'accomplir à travers des projets porteurs de sens et clairement définis. En quête de challenges et désireuse d'une grande autonomie, elle ne se soucie pas des moyens mis en œuvre (outil, processus) mais des résultats obtenus ainsi que de leur intérêt (le pourquoi de leur action) (Dalmas, 2014). Cette quête de sens est un aspect majeur pour les jeunes générations qui privilégient la dimension intrinsèque dans leur rapport au travail. Avoir un emploi ne se résume pas à la seule variable économique (travail alimentaire) mais doit apporter un sentiment d'utilité auprès de la société et une ouverture au collectif, aux autres (Méda et al, 2010). Ces caractéristiques motivationnelles des Y ont été vérifiées à de multiples reprises

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

dans des enquêtes nationales (ex : étude Viavoice réalisée en France en 2017) et internationales (ex : Millenials survey menée en 2018 auprès de plus de 12 000 répondants dans plus de 36 pays).

Un des défis à relever par les entreprises porte sur le fonctionnement hiérarchique qui n'est pas perçu de la même façon par tous : les séniors auront tendance à l'accepter facilement puisque chacun respecte la place qui lui a été attribuée ; les X s'en accommodent, bien qu'ils soient pour une réduction des niveaux hiérarchiques ; les Y et les Z sont pour leur part à l'opposé de l'appréciation de leurs aînés car ils ne trouvent pas de sens à ces pratiques cloisonnées et les rejettent.

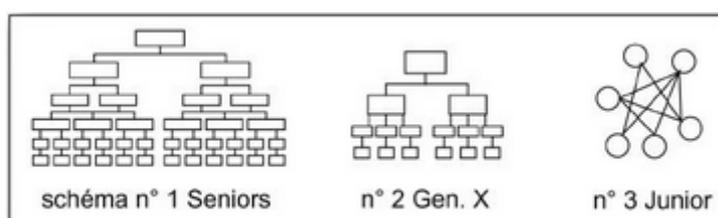


Figure 5 : Modèles de fonctionnement hiérarchique vus par 3 générations (Lahouze, 2019).

Les différents types d'organigrammes représentés dans la Figure 5 permettent d'illustrer ces différences notamment dans le rapport hiérarchique. Nous pouvons distinguer une organisation de type pyramidale chez les séniors et davantage en réseau chez les juniors. Pour tenter de trouver le bon équilibre, il serait judicieux de valoriser et de s'appuyer sur l'expérience des séniors tout en ouvrant la possibilité aux juniors de pouvoir échanger librement avec toute personne quel que soit son niveau hiérarchique afin que leur besoin d'expression soit comblé (le junior ira chercher la compétence et non un positionnement dans l'organigramme) (Lahouze, 2019). Le manager sera amené à communiquer régulièrement et il gagnera le respect des juniors par sa compétence et non par son lien hiérarchique supérieur (Barabel et al, 2015).

Dans la manière de travailler, les juniors préfèrent développer des échanges coopératifs et transversaux afin que chacun puisse apporter son expertise de manière égalitaire et participer à la bonne circulation de l'information et des idées, se rapprochant fortement du management collaboratif accordant une importance forte à la notion de leadership (Barabel et al, 2015). Les séniors et les X pour leur part ont une vision plus cloisonnée des relations de travail et fonctionnent davantage sous un management stratégique, en mode projet (Saba, 2009).

En ce qui concerne le besoin de reconnaissance, toutes les générations s'accordent à dire que cette variable n'est pas à la hauteur de leurs attentes. Les seniors se sentent lésés vis-à-vis de leur expérience, mettant à mal leur vision sur l'importance de l'ancienneté. Les juniors éprouvent un sentiment de sous-évaluation au regard de leur niveau de formation qui n'est pas toujours jugé à sa juste valeur (Méda et al, 2010). Le manager aura pour mission de prendre en considération ce besoin de reconnaissance qui est central. S'il néglige ce sujet, les impacts

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

en termes d'engagement et de motivation peuvent être importants (Anact, 2017). Les juniors sont d'ailleurs une population d'actifs dite volatile car si le contrat gagnant-gagnant n'est pas rempli avec l'entreprise, ils n'hésiteront pas à tenter leur chance ailleurs. Ce comportement pourrait sembler immature et irresponsable au regard du marché de l'emploi qui n'est pas porteur et instable, mais c'est le monde qui les a vu naître, dans lequel ils ont grandi. Cette empreinte sociale leur a permis de développer une capacité d'adaptation élevée (Delay et al, 2015).

Le sujet de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle correspond également à une aspiration profonde des jeunes générations, en effet le travail est certes un moyen de s'accomplir dans leurs valeurs intrinsèques mais il ne s'agit plus du seul levier d'épanouissement. Ils ont à cœur de garantir une qualité de vie aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise (Anctil, 2006). Le travail garde une place importante dans leurs vies mais ne conditionne plus les mêmes attentes que leurs aînés seniors qui y voyaient une forme d'ascension sociale et économique, un marqueur de réussite dans leurs vies. Les juniors veulent simplement réussir leur vie (Roosen, 2020).

Pour favoriser la bonne cohabitation de toutes ces générations au sein des entreprises, il semble important de faire évoluer les pratiques managériales. Les managers et surtout ceux de proximité sont en première ligne et vont être amenés à composer avec les problématiques professionnelles et personnelles des collaborateurs (Kilic, 2014). Le management intergénérationnel ne recommande pas une appréciation au cas par cas mais bien une harmonisation des pratiques. Il faut chercher à valoriser les particularités de chaque groupe pour les amener à travailler ensemble dans un esprit collaboratif. La question du leadership est fondamentale pour réussir à maintenir un équilibre entre les différents types de personnes (différence d'âges, conflits générationnels). L'un des attendus pour les managers est de pouvoir faire ressortir la complémentarité qui réside dans l'association de ces populations (Dejoux et al, 2011). En pratique, il peut être intéressant de mettre en œuvre des synergies entre les seniors et les juniors de manière à diffuser auprès des deux parties d'une part l'expertise, la rigueur et l'engagement et de l'autre l'aisance technologique et la créativité, l'innovation, faisant naître une solide combinaison complémentaire. Pour le manager il serait également judicieux de jouer la carte du partenariat et non de l'autorité, être à l'écoute des propositions, les ajuster au besoin et accorder le droit à l'erreur à toutes les générations pour les inciter à plus d'initiatives personnelles et de collaborations collectives (Lahouze, 2019). Face au vieillissement de la population en entreprise (entre autres) qui est un phénomène mondial, inédit et a priori irréversible, se pose la question du transfert des savoirs et des connaissances au regard de la préparation aux départs en retraite massifs à venir. Capitaliser sur les connaissances des seniors et garantir le transfert vers les générations suivantes est une vraie problématique qu'il serait utile d'appréhender à travers une démarche de formation des seniors vers les juniors. Cette action est importante et multiple puisqu'elle permettra de conserver le patrimoine de connaissance de l'entreprise, véhiculer un sentiment de

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

reconnaissance et d'utilité pour les séniors et apporter une réponse au besoin de formation et d'apprendre pour les juniors (Ermine, 2010).

Enfin, manager une population intergénérationnelle demande un arbitrage entre les attentes de chaque génération tout en réussissant à mettre en lumière leur complémentarité pour les faire collaborer ensemble. Adopter un style de leadership ouvert à la communication, fondé sur le partenariat et porteur d'inspiration grâce aux valeurs portées par le manager pourra contribuer à favoriser une cohésion dans le groupe. Apporter du sens et de la reconnaissance dans la conduite des projets afin que chaque génération puisse s'y retrouver de manière intrinsèque et extrinsèque devrait contribuer au maintien de la motivation et de l'engagement des collaborateurs quelle que soit la génération dont ils sont issus.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Chapitre 3 : Évolution du sens du travail

Notre société est en perpétuelle mutation que ce soit sur le plan économique, technologique, générationnel, environnemental ou encore sanitaire et il est important de comprendre que ce constat n'est pas passager. Pour faire face à un durcissement de la concurrence lié à la mondialisation, les entreprises sont amenées à repenser entre autres leurs modèles d'investissement. La recherche de compétitivité et d'efficacité ne réside plus exclusivement dans l'investissement correspondant à la technologie ou au capital. L'adaptation des entreprises à ce contexte instable passe par une éventuelle révision de leur structure organisationnelle ainsi que l'association de l'humain dans l'appréciation des enjeux majeurs, facteurs de performance et de rentabilité (Trudel et al, 2005). Suite à la crise des subprimes de 2008, les travaux de recherche sur la gestion du capital humain ont mis l'accent sur l'importance et le caractère incontournable de celui-ci pour la durabilité de la performance des entreprises. Ne pas l'avoir pris davantage en compte a eu des effets dévastateurs durant cette crise (Cappelletti, 2010). Pour optimiser la réussite des projets de l'entreprise, les collaborateurs tiennent une place centrale puisque leur engagement peut avoir des conséquences positives comme négatives sur la performance de l'entreprise (Joseph-Dailly et al, 2018).

La place du travail est une question importante dans nos sociétés, celle-ci a été étudiée de manière internationale, européenne et nationale. Selon l'European Values Survey (1999) rassemblant 20 pays de l'union européenne et questionnant sur des dimensions telles que le travail, la famille, les opinions politiques, en considérant particulièrement les facettes du travail (sécurité épanouissement, salaire), le travail est considéré en France comme très important à 70%, mais les Français souhaiteraient qu'il prenne moins de place dans leur vie pour établir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Dans l'intervalle accordé au travail, ce sont les valeurs intrinsèques (développement, épanouissement personnel) qui priment pour la population française et cela à hauteur de 68,1 % d'après l'Internationale Social Survey Programme (1989 à 2005) qui regroupe 38 pays et s'intéresse davantage aux attitudes et comportements des personnes. Le score français apparaît n°1 au niveau européen, (Davoine et al, 2008). Cette tendance se confirme en 2015, avec 68,5% des français qui jugent « très important » le fait d'avoir un travail intéressant (enquête ISSP, 2015). Les valeurs, qu'elles soient intrinsèques ou extrinsèques (rémunération, création de richesse, subvenir à ses besoins) se traduisent dans le rapport et la perception du travail de chaque individu. Ces deux facteurs subjectifs que sont le rapport et la perception du travail participent à définir la notion de sens du travail.

L'origine du mot « sens » est double, il trouve ses racines d'une part du côté latin (sensus) et d'une autre part du côté germanique (sinno). Pour la partie latine, sensus se caractérise par la capacité de ressentir des sensations et également de penser, connaître de manière intellectuelle. Pour la partie germanique, sinno se rapporte à la direction, l'orientation. Si l'on croise ces deux significations du terme sens, la psychologie nous éclaire sur le fait qu'il

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

s'agisse d'un mouvement de la pensée renvoyant à une expérience d'équilibre et de cohérence. Nous pouvons donc comprendre ici que le sens d'un élément, d'une chose, d'une action ne représente pas l'élément, la chose ou l'action en elle-même. Le sens n'est pas visible dans la matière mais dans le mouvement, la direction que l'on souhaite prendre. Le travail en tant que tel (actions physiques) à un moment donné ne représente pas le résultat attendu dans toute sa dimension future. La célèbre allégorie du tailleur de pierre (Figure 6) nous illustre très bien cette sensation de pouvoir trouver du sens dans ce que l'on fait et cela quelle que soit l'action à condition que l'attitude soit dirigée par les valeurs de la personne (Barralis et al, 2013).

Se rendant à Chartres, Charles Péguy croise 3 tailleurs de pierre

Le premier semble épuisé et triste. Péguy lui demande :

-Que faites-vous ?

Le tailleur énervé, lui répond :

-ben ! Vous l'voyez bien ! Je taille une pierre !

Il regarde ensuite le deuxième, qui semble moins malheureux et moins épuisé que le premier et lui demande :

-Que faites-vous ?

Gentiment, ce dernier lui répond :

-ben ! vous l'voyez bien ! Je construis un mur !

Alors Charles se tourne vers le troisième tailleur. Celui-ci paraît très joyeux et siffle même en réalisant son ouvrage. Il lui demande alors :

-Que faites-vous ?

Alors répondant avec passion, le tailleur lui déclare :

-ben ! vous l'voyez bien ! Je bâtis une cathédrale !

Figure 6 : Allégorie du tailleur de pierre.

Estelle Morin (2008), nous propose une définition du sens au travail en trois parties, d'une part l'orientation de l'individu face au travail : que cherche-t-il ? puis la signification du travail : quelle valeur l'individu donne-t-il au travail ? quelle en est sa représentation ? et enfin quelle cohérence l'individu donne-t-il au travail accompli ? Le sens du travail pourrait donc résider dans la cohérence qu'un individu pourrait trouver entre ce qu'il recherche dans son travail et le ressenti du travail qu'il a accompli (Morin, 2003).

Il n'est pas aisé d'identifier s'il existe du sens dans le travail prescrit à un salarié, car il s'agit d'une réflexion qui appartient à la personne dans sa singularité. Ce sont des interprétations individuelles en lien avec son vécu dans le travail et ses échanges avec l'organisation. L'interprétation du sens s'articule avec plusieurs environnements comme celui de la personne elle-même, des relations professionnelles établies et de l'établissement dans lequel la personne travaille (Loriol, 2011 ; Arnoux-Nicolas, 2019). Décomposons ces trois sphères : l'environnement individuel est la résultante de la construction d'un individu unique. L'univers dans lequel il a grandi va participer à la définition de ses traits de caractère et façonner sa personnalité. Les valeurs qu'il soutient sont également issues de son éducation, son vécu mais aussi de ses expériences de vie pouvant ainsi évoluer au fil du temps. Notons que le genre ou

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

l'âge peuvent participer à influencer le regard sur le sens au travail. Toutes ces composantes permettront à la personne de définir la place qu'elle accordera au travail en fonction de ses aspirations et de mesurer l'importance de réaliser un travail en adéquation avec ses propres valeurs (Girard, 2009). L'environnement associé aux relations professionnelles représente une partie importante dans l'appréciation de sens car les liens développés peuvent être des déterminants du sens. La relation avec les autres, qu'ils soient des collègues, responsables ou clients et usagers, œuvre pour la création de sens. Si le collectif porte des valeurs sincères auxquelles la personne s'identifie, cela améliorera son interprétation du sens. A l'inverse, de mauvaises relations humaines, aux antipodes des valeurs de l'individu peuvent être destructrices pour lui comme pour le sens du travail (Abord de Chatillon et al, 2015). En ce qui concerne l'environnement organisationnel, il joue également un rôle dans la perception de sens au travail puisque différents leviers peuvent altérer le sentiment de sens au travail d'un individu. La culture de l'entreprise est l'un des facteurs organisationnels les plus puissants puisqu'elle va diffuser les valeurs de la structure en espérant recueillir l'adhésion de ses collaborateurs. Cette culture influencera le sens au travail de l'individu. D'autres leviers comme celui du management, du leadership, des conditions de travail ou encore de la taille de l'entreprise contribueront à caractériser le sens au travail de la personne. Des facteurs opérationnels peuvent aussi être proposés comme des mesures collectives (espaces collaboratifs, RSE, qualité de vie au travail) et individuelles (contenu du poste, mobilité, conciliation vie professionnelle et vie privée, employabilité) adaptées à l'organisation (Arnoux-Nicolas, 2019), mais le sens du travail ne saurait se limiter à de simples aménagements des conditions de travail, car cela touche plus profondément les représentations de l'individu.

Nous avons évoqué précédemment les différentes sphères qui peuvent impacter dans une mesure plus ou moins élevée l'appréciation du sens qu'une personne peut avoir dans son rapport au travail. Le modèle ci-dessous (Figure 7) proposé par Lips-Wiersma et Morris (2009) apporte des éléments de réponse pour ce qui peut être recherché par une personne dans sa quête de sens au travail.

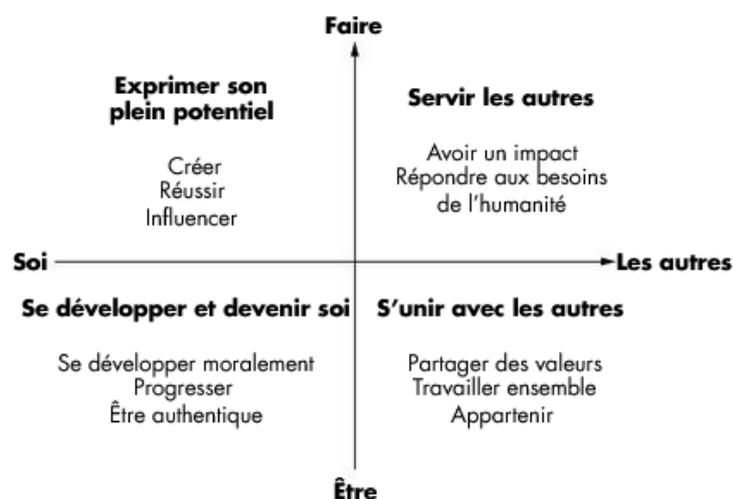


Figure 7 : Modèle d'orientation pour atteindre le sens au travail (Lips-Wiersma et Morris, 2009).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Ce modèle nous permet de distinguer quatre axes favorisant le déploiement du sens au travail. Chacune de ces dimensions participe à l'élévation de la personne et à sa connexion aux autres. L'individu peut trouver du sens s'il développe un ou plusieurs des axes définis, ils ne s'opposent pas les uns aux autres et ne nécessitent pas d'être cumulés pour fonctionner (Mangot, 2020).

Traiter de la question du sens au travail à travers les services des ressources humaines et la formation des managers sur leurs pratiques et leur leadership est un enjeu majeur pour les entreprises. Il a été démontré que le sens au travail corrèle avec le bien être psychologique (Steger et al 2012). La performance économique et sociale de l'entreprise se verra croître si un niveau élevé de bien être des collaborateurs est constaté et maintenu (Cropanzano et al, 1999). En parallèle d'un accroissement de la performance de l'entreprise, il est constaté que la dimension de l'engagement augmente tout autant. Le sujet de la prévention des risques psychosociaux (RPS) est également à prendre en compte puisqu'une baisse des arrêts maladie, de l'absentéisme et même des accidents du travail peuvent être établis.

Le bien-être touche au sujet de la santé et comme l'indique l'Organisation Mondiale de la Santé depuis 1946 « la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». Le domaine de la santé mentale se distingue par l'existence de deux secteurs : celui de la pathologie d'une part (souffrance psychique, troubles psychiatriques) et celui de la santé mentale positive d'autre part (développement personnel), qui est en plein développement (Dissez, 2006). Il semble alors approprié de tenir compte, dans le cadre du travail, de la santé mentale positive appelée également bien-être.

La sphère professionnelle représente une partie intégrante de notre vie et il est essentiel de s'y sentir bien. La question du bien-être au travail repose d'une part sur la satisfaction, la représentation personnelle du travail et également les valeurs intrinsèques individuelles qui animent la personne. L'environnement interne de l'entreprise concourt d'autre part à l'atteinte du bien-être des salariés avec notamment des pratiques managériales en adéquation avec la recherche du bien-être et de l'épanouissement des collaborateurs. Nous verrons dans le chapitre suivant l'importance d'améliorer, de faire évoluer les pratiques managériales connues actuellement afin de répondre aux besoins des salariés issus de toutes générations confondues.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Chapitre 4 : Besoin de moderniser les pratiques managériales

Face aux nombreuses évolutions que connaît notre monde actuellement, les organisations privées comme celles issues du public font face à des défis majeurs d'ordre technologique, économique, environnemental et socioculturel. Mettre l'accent sur l'innovation, repenser l'organisation et l'animation du travail semblent incontournables pour l'entreprise (Arnaud et al, 2019), d'autant que l'avantage concurrentiel ne se situe plus essentiellement au niveau des investissements du capital ou technologique mais également au niveau de l'innovation managériale. Hamel, Mol et Birkinshaw ont créé *l'Innovation Management Lab* au sein de la London Business School et proposent de mieux comprendre l'innovation managériale à travers leurs travaux (Leroy et al, 2013).

Les entreprises que nous connaissons fonctionnent encore majoritairement sur un système issu de la révolution industrielle qui lui-même a été organisé selon le modèle des armées et favorise ainsi un système hiérarchique de commandement et de contrôle (Autissier et al, 2016). Cette configuration managériale montre ses limites dans un contexte social où les salariés sont à la recherche de sens (Arnaud et al, 2019) ; (enquête ISSP, 2015) ; (Cabé et al, 2008). Pour répondre à ce besoin d'évolution dans la gestion organisationnelle sans oublier la recherche ou l'optimisation de la performance de l'entreprise, l'innovation semble être une proposition sérieuse et plus particulièrement l'innovation managériale puisqu'elle peut proposer une alternative répondant aussi bien aux attentes des salariés qu'à celles des entreprises (avantage concurrentiel majeur) (Cabé et al, 2008).

Dans cette logique, quatre types d'innovation ont été étudiés par Hamel et Breen (2008) : - L'innovation de procédés qui présente un intérêt majeur pour être excellent de manière opérationnelle mais peut être réalisée facilement par les autres entreprises, ne permettant pas de se démarquer. - L'innovation de produits et services pouvant propulser le développement de l'entreprise de façon importante mais également exposée au risque de copie et de reproduction rapide, la rendant obsolète si la réussite n'est pas indexée sur l'ADN de l'entreprise. - L'innovation stratégique correspondant à la modification du modèle économique de l'entreprise créant une rupture et participant à la déstabilisation de la concurrence à court terme, car une fois la combinaison décelée par les autres entreprises, l'innovation n'est pas pérenne. - L'innovation managériale qui est la plus prometteuse parmi toutes les innovations présentées ci-dessus, car elle se fonde sur une association complexe de ressources et savoir-faire difficilement détectables et imitables par la concurrence (Hamel et al, 2008). Pour définir l'innovation managériale, nous proposons la première définition qui a existé en 1981 : l'innovation managériale correspond à la mise en œuvre de nouveaux processus, de nouvelles pratiques et structures managériales complètement différentes du système actuel (Kimberly, 1981). Quelques années après, cette définition est toujours soutenue par Hamel, Mol et Birkinshaw, ils vont y apporter un élément supplémentaire important en lien avec la performance de l'entreprise. Selon eux, l'introduction de nouvelles pratiques managériales au sein de l'entreprise a pour objectif d'améliorer la performance de

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

celle-ci (Mol et al, 2009) ; (Damanpour et al, 2012) ; (Leroy et al, 2013). Nous verrons dans le prochain chapitre ce qu'il faut entendre par cette notion de « performance de l'entreprise », et comment l'apprécier.

Moderniser les pratiques managériales est un levier majeur à disposition des entreprises qui veulent favoriser l'intelligence collective, la prise d'initiative, la flexibilité, la transversalité ou encore la créativité. La création d'un pacte social permettant de répondre aux intérêts individuels et collectifs pourrait changer le rapport entre l'individu et son travail. De manière individuelle, ces évolutions dans la façon de travailler donneront la possibilité aux collaborateurs d'améliorer leurs relations avec leurs collègues et leurs responsables, de bénéficier d'une plus grande autonomie dans le travail, de prétendre à de nouvelles responsabilités et de monter en compétences, rendant possibles plus d'opportunités liées à leur carrière. Tous ces éléments participent à donner du sens et à favoriser l'épanouissement de l'individu. De manière collective, l'évolution des pratiques managériales est un facteur d'amélioration des performances de l'organisation, grâce à une culture d'entreprise assumée en lien avec les modifications managériales, à l'agilité et à la créativité qui peuvent se mettre en œuvre. Le travail collaboratif et la recherche de transversalité participent à la réduction des coûts de structure puisque moins de niveaux hiérarchiques seront nécessaires (Arnaud et al, 2019).

Certains pionniers ont proposé de nouveaux modes de management apportant une vision significativement différente de ce que l'on connaît. Getz et al (2016) mettent en avant un concept nouveau à travers la libération des entreprises et notamment la libération du système de contrôle des salariés. Getz souhaite répondre au problème de déshumanisation des collaborateurs en entreprise et soutient le principe d'autorégulation visant à repenser l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise actuelle. Les entreprises comme la fonderie Favi ou encore Chronoflex en ont fait une expérience réussie et prometteuse. Le modèle de l'holocratie fait également partie de ces possibilités en matière de modernisation des pratiques managériales, bien que le concept existe depuis de nombreuses années, Koetsler en ayant inventé le terme en 1967 pour désigner des entités autonomes. Il repose également sur l'autorégulation des salariés et sur leur capacité à être autonomes tout en respectant la finalité, la mission de leur entreprise. L'association des parties prenante est recommandée pour la prise de décision et la résolution de problème. Nous pouvons citer Zappos qui est la société la plus connue fonctionnant selon ce modèle (Autissier et al, 2016). Il existe aussi le modèle de Frédéric Laloux (2015) qui désigne les différents types d'entreprises existantes par des couleurs afin de définir leur fonctionnement souvent en lien avec des périodes historiques propices au changement. Dans son modèle, Laloux met en avant le stade Opale qui pourrait correspondre au dernier niveau de la pyramide de Maslow qui traite de l'accomplissement de soi. Les entreprises du stade Opale seraient donc centrées sur la quête de sens, la reconnaissance et un équilibre de vie. Nous développerons ce modèle d'évolution des organisations dans la seconde partie du manuscrit.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Chapitre 5 : Objectifs de la recherche et première formulation de la problématique

Le contexte actuel de transformation digitale des entreprises donne la possibilité technologique d'envisager de nouvelles pratiques managériales plus flexibles, plus rapides, plus agiles et plus horizontales. Ces évolutions technologiques sont concomitantes avec des évolutions démographiques qui mettent en évidence un besoin accru des nouvelles générations pour ces modes de collaboration transversaux, diminuant le poids de la hiérarchie au sein des organisations. Les besoins des nouvelles générations ne se limitent cependant pas à un changement de mode de communication et de collaboration, puisque comme nous l'avons vu précédemment, les jeunes collaborateurs expriment également un besoin de sens dans leurs activités professionnelles. En cela, la transformation digitale n'apporte pas de réponse en soi. En conséquence, on constate dans les entreprises des problèmes liés à l'engagement des collaborateurs qui remettent en question l'adhésion des individus aux valeurs portées par l'entreprise et au contenu du travail en lui-même. Le sens du travail doit être créé à partir des aspirations des individus, des valeurs de l'entreprise, de l'impact sur le monde des activités de l'entreprise et de la contribution des individus à cet impact. Lorsque tous ces aspects sont concordants, les conditions sont réunies pour donner du sens au travail, créer l'engagement, le bien-être au travail, voire le bien-être général.

Indépendamment de la transformation digitale, nécessaire pour que les entreprises s'adaptent au monde d'aujourd'hui et de demain, il s'avère indispensable d'opérer également une transformation managériale plus profonde, c'est-à-dire ne se limitant pas à un changement de mode de communication et de collaboration. La transformation managériale doit être menée aussi avec le souci d'identifier, et même parfois de créer du sens aux activités de l'entreprise, d'explicitier ses valeurs intrinsèques et d'utiliser celles-ci comme outil de management, c'est-à-dire d'entretenir une forte cohérence entre les missions individuelles, collectives et organisationnelles avec les valeurs et la raison d'être de l'entreprise. La prise de décision, les choix stratégiques, la mesure de la performance notamment doivent être guidés par les valeurs afin de nourrir l'engagement des collaborateurs.

Comme nous l'avons développé dans cette introduction, le sens du travail et le bien-être individuel dépendent certes de l'environnement créé par l'organisation (transformation digitale, transformation managériale), mais ils dépendent aussi grandement de chaque individu et de l'alignement entre les besoins, aspirations, valeurs individuelles avec les moyens, missions et valeurs organisationnelles. Le développement de l'engagement des individus, l'amélioration de leur bien-être et la force de leurs contributions (performance, impacts) pourrait ainsi résulter d'une intervention sur l'un ou plusieurs de ces facteurs : technologique, organisationnel, managérial, et individuel.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

L'objectif de cette recherche est de contribuer à éclairer les problématiques suivantes : Quels sont les impacts respectifs des facteurs technologiques, organisationnels et managériaux sur l'engagement des collaborateurs ? En conséquence, comment favoriser l'engagement ?

Ces problématiques prenant place au sein d'entreprises soucieuses de leur performance, nous commencerons par développer dans la partie suivante la notion de performance des organisations, ses différentes facettes et positionnerons notre contribution principalement en termes de performance sociale. Au niveau opérationnel, nous verrons ensuite en quoi la fonction Ressources Humaines peut jouer un rôle clef dans la mise en œuvre de la performance sociale de l'entreprise. Afin de répondre à nos problématiques, nous développerons dans la suite de notre état de l'art les principaux concepts relatifs à la structure et au fonctionnement des organisations, y compris à leur fonctionnement social. Cela nous amènera à porter ensuite notre attention sur les éléments théoriques nous permettant de comprendre le fonctionnement de l'individu dans l'organisation : sa motivation, son engagement au travail, son bien-être. Enfin nous aborderons les questions du management, du leadership et de l'accompagnement managérial, afin de poser toutes les bases des études et interventions menées dans le cadre de cette recherche.

Partie 2 : Positionnement de la recherche et état de l'art

Chapitre 1 : Performance des entreprises

Le terme performance existe depuis 1839 dans la langue française, son origine provient de l'anglais « to perform » qui signifie accomplir, réaliser. Son introduction et application en français passe par le domaine équestre avec le turf qui définit les réalisations en compétition d'un cheval de course. Dans le langage courant français, deux interprétations sont issues de « to perform », à savoir d'une part la création d'un rendement ou d'un exploit et d'autre part l'accomplissement (Domin et al, 2012). La performance est également appréciée comme l'obtention d'un résultat à un moment donné, rattaché à un objectif prédéfini vis-à-vis d'un contexte particulier (Notat, 2007). Etymologiquement, il s'agit d'une vision à court terme voire exceptionnelle, néanmoins des effets à long terme peuvent être constatés (création de la compétitivité des entreprises, niveau de résistance face à un milieu hostile) (Domin et al, 2012). L'approche dite gestionnaire de la performance débute dans les années 80 permettant une forme d'instrumentalisation comptable des interactions entre la société et l'Homme créant ainsi ce que l'on appellera par la suite les guerres économiques (Ogien, 1995). Dans cette approche, la création d'un nouveau monde se dessine autour de l'efficacité, la qualité, la compétition au service de la performance qui participe à traduire de manière mathématique le contexte social (De Gauléjac, 2005).

La question de la performance des entreprises réside dans les enjeux de compétitivité que produit le marché de la concurrence, toujours et plus que jamais en tension au regard de l'environnement mondialisé dans lequel nous vivons. La performance en entreprise a longtemps été associée aux seuls résultats financiers, encadrés par des principes de création de valeur résultant d'une recherche de rentabilité ou au moins d'équilibre pour les investissements réalisés par les actionnaires, présentant ce concept comme unidimensionnel (Charreaux, 1998) ; (Saulquin et al, 2007). Ce mécanisme exclusivement basé sur le retour sur investissement ou encore la perpétuelle maximisation du profit dans le seul but d'accroître les dividendes versés aux actionnaires ou propriétaires a fait naître des critiques et montré ses limites vis-à-vis des autres parties prenantes qui composent les entreprises (fournisseurs, clients, salariés ...) (Lebas, 1995) ; (Dohou et al, 2007). A la fin du vingtième siècle, une modification du regard sur la performance a été mise en évidence afin de répondre à l'importance d'intégrer les autres acteurs qui participent à la création de valeur au sein d'une entreprise. La simple réduction aux résultats financiers n'est plus légitime et nous invite à appréhender la performance comme un concept multidimensionnel appartenant à un environnement économique complexe et constamment en mouvement (Reynaud, 2003). Une nouvelle approche avec une vision élargie du concept de performance est alors soulignée pour se diriger progressivement vers l'agrégation de plusieurs dimensions qui coexistent et forment une nouvelle base d'analyse dans la mesure de la performance. Il s'agit ici d'identifier l'existence de la performance globale d'une entreprise qui repose sur une prise en considération d'une forme de responsabilité sociale de l'organisation à l'égard des différentes

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

parties prenantes (Zenisk, 1979). Cette performance globale résulte de l'association des dimensions économiques, sociales et environnementales qui permettent de produire des indicateurs de différentes natures contribuant à aller au-delà de la simple sphère économique (Reynaud, 2003) ; (Baret, 2006) ; (Maurel et al, 2014).

La notion de performance globale est la manière de faire évoluer le système de mesure et d'évaluation de la performance que l'on peut attendre d'une entreprise. En effet, l'approche strictement comptable n'est pas représentative des attentes de l'ensemble des parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, syndicats, actionnaires, dirigeants) et ne prend pas en compte les impacts sociaux et environnementaux (Capron et al 2004). Nous savons que le concept de performance est conditionné par la prise en considération d'un contexte et d'un objectif déterminé par les stratégies de gestion de l'entreprise (Bourguignon, 1997). Dans la vision traditionnelle, ces stratégies de gestion sont en grande partie indexées sur les résultats financiers qu'attendent les actionnaires dans un souci de générer de la valeur (Marion et al, 2012). Dans la vision élargie de la mesure de la performance, il n'est plus d'actualité de réduire la performance d'une entreprise à son seul rendement économique, c'est pourquoi l'adaptation des outils d'évaluation est une préoccupation majeure, compte tenu de la prise de conscience de l'importance des autres enjeux (internes, externes, sociaux, environnementaux, générationnels) rattachés à l'entreprise (Sourisseau et al 2014).

De nombreux acteurs ont participé à cette prise de conscience puisqu'elle est en lien avec l'économie mondialisée dans laquelle nous vivons. Lors des dernières décennies, l'accélération des échanges commerciaux (biens et services) a fait naître des systèmes de gestion toujours plus réactifs, poussant les entreprises à optimiser l'utilisation des nouvelles technologies (site internet, market place, réseaux sociaux) pour être à la hauteur des attentes des consommateurs, atteindre des niveaux de rentabilité toujours plus élevés sans évaluer concrètement les limites à ce modèle du « tout, tout de suite ». Ces mêmes consommateurs ont évolué au fil des années et ont modifié leurs comportements d'achat pour répondre à un besoin de transparence quant à la manière dont les entreprises fonctionnent. La question des conditions humaines et de travail préoccupe particulièrement les consommateurs, qui pour la majorité ne sont plus prêts à consommer auprès des entreprises n'ayant peu ou pas d'éthique et qui ne prennent pas au sérieux leurs responsabilités (Crutzen et al, 2010). Les consommateurs ne sont pas les seuls dans cet éveil à la démarche responsable, les citoyens en général font partie intégrante de ce mouvement de responsabilisation des comportements. Au niveau gouvernemental, les constats semblent aller dans le même sens, favorisant la mise en place d'arbitrages davantage tournés vers un cadre de référence intégrant la responsabilité des entreprises (Commission Européenne 2001). L'environnement est aussi une préoccupation que la majorité des citoyens, organisations de gouvernance mondiales (ONU ...) s'accordent à mettre en avant et cela au niveau international. La multitude d'interventions humaines réalisées pour l'aménagement des territoires, la participation à l'urbanisme, les besoins liés à l'agriculture de masse mais aussi l'énergie utilisée pour le fonctionnement des entreprises, et cela quel que soit le secteur d'activité, ont participé au dérèglement climatique et à l'ensemble

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

des problématiques liées à l'écologie (pollution atmosphérique, des océans, des mers, déforestation ...) (Delchet, 2003). Le concept de développement durable fait référence à la réflexion sur l'environnement et la manière de limiter les impacts de l'activité humaine. Il n'est pas rattaché à la responsabilité d'une seule entreprise mais bien à une dimension mondiale. L'ONU expose en 1987 un rapport (rapport Bruntland) qui propose une définition du développement durable : « Un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs ». Cet objectif de développement durable devra faire partie des réflexions stratégiques des entreprises au même titre que celles rattachées à l'économie et au social.

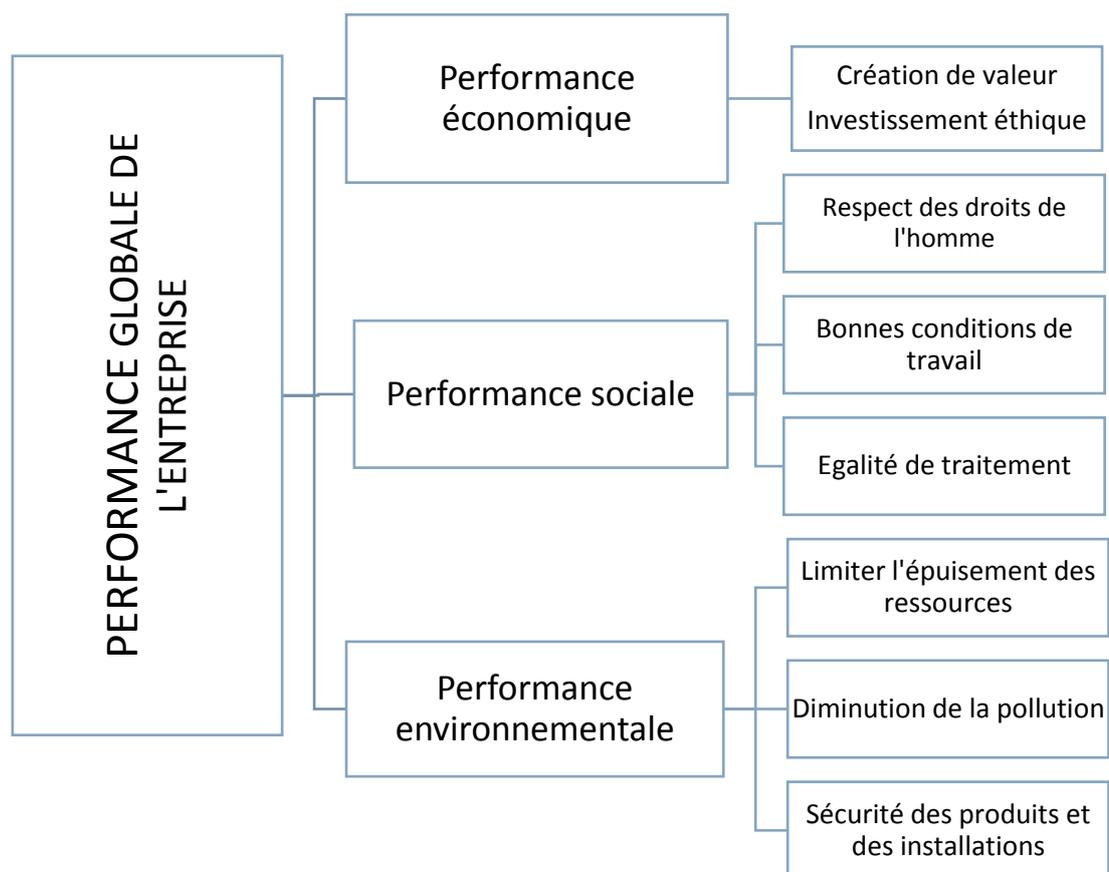


Figure 8 : Illustration de la performance globale de l'entreprise inspirée de (Reynaud, 2003).

La Figure 8 nous permet de distinguer comment s'articule la performance globale d'une entreprise qui intègre des données issues de dimensions non financières (éléments environnementaux et sociaux). On retrouve le triptyque des performances économiques, sociales et environnementales. Pour la dimension économique, l'indicateur majeur est la création de valeur, au niveau social l'accent est porté sur le respect des droits de l'homme, les conditions de travail et une égalité de traitement, et d'un point de vue environnemental il semble important de participer à diminuer la pollution, de trouver des solutions alternatives pour ralentir l'épuisement des ressources naturelles tout en apportant un niveau de sécurité aux produits et aux installations. Pour piloter ces différents indicateurs, le système de gestion de l'entreprise est sollicité afin de faciliter la prise de décision stratégique (Van Caillie, 2001).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Ces éléments détaillés ci-dessus alimentent le pilotage du concept de RSE (Responsabilité sociale des entreprises) (Germain et al, 2007). La RSE s'inscrit comme un outil de pilotage capable de prendre en compte des indicateurs non économiques pour l'appréciation de la performance globale de l'entreprise tout en participant à l'objectif de développement durable. La Commission Européenne définit la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». Il s'agit de la manière dont les entreprises peuvent apporter leurs contributions aux enjeux de développement durable (Bercy Infos, 2020).

Un des outils de référence en matière de contrôle de gestion appliqué à l'objectif de développement durable est le Balanced ScoreCard (BSC) ou tableau de bord prospectif, qui permet un suivi des indicateurs de l'entreprise intégrant les dimensions sociétales dans le système de contrôle de gestion initial (Kaplan et al, 1992). Ce tableau de bord est né de la volonté d'apporter une solution de communication des résultats dépassant la dimension financière (Choffel et al, 2005). Son fonctionnement correspond à la mise en application des éléments issus de décisions stratégiques en actions opérationnelles par le biais d'objectifs définis. De manière chronologique, le BSC ne peut intervenir que lorsqu'une stratégie RSE a été déterminée, permettant ensuite de déployer les objectifs opérationnels qui en découlent (Crutzen et al, 2010). Plusieurs finalités peuvent être attribuées au BSC, il peut représenter un levier de communication externe permettant de synthétiser la manière qu'a l'entreprise de prendre en considération les attentes des différentes parties prenantes. Il peut être le support sur lequel s'appuie la direction pour formaliser les grandes trajectoires stratégiques pour les décisions à venir et ainsi favoriser la mise en place des facteurs clés de succès pour l'atteinte des objectifs opérationnels. Il peut enfin être un système de pilotage de la performance globale de l'entreprise avec un niveau d'évaluation des résultats mais aussi un niveau de contrôle vis-à-vis des limites stratégiques définies en amont (Choffel et al, 2005) ; (Meyssonnier et al, 2011). Notons que le BSC a connu plusieurs évolutions depuis sa création, en effet la première version correspondait à un outil de gestion synthétique isolé destiné à mesurer la performance actuelle et à venir de l'organisation (Kaplan et al, 1992). Dans la deuxième version, la formulation d'objectifs stratégiques est suggérée et ainsi la notion de causalité a été introduite, ce qui permet de produire une réflexion sur l'origine du problème identifié. Ainsi le BSC prend une place centrale faisant le lien entre les orientations stratégiques et les comportements opérationnels à mettre en œuvre (Kaplan et al, 1996). La troisième et dernière amélioration du BSC a apporté plus de clarté dans l'identification des liens de cause à effet et pousse l'ensemble des collaborateurs à s'approprier les objectifs stratégiques qui serviront de base à la création d'indicateurs propres à l'entreprise (Kaplan et al, 2001) ; (Choffel et al, 2005).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

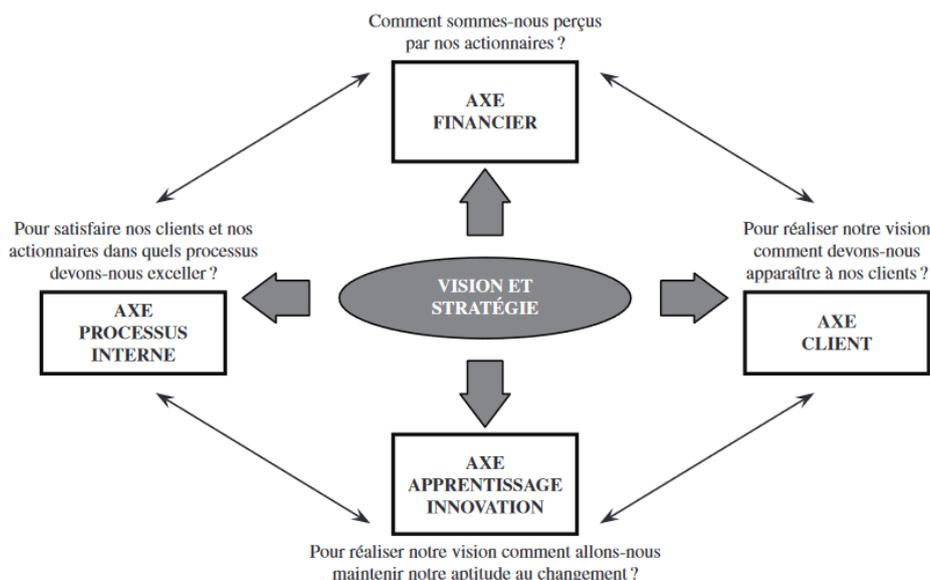


Figure 9 : Modèle Balanced ScoreCard initiale (Kaplan et Norton, 1992).

La Figure 9 illustre la première version du Balanced ScoreCard avec les quatre axes d'analyse (financier, client, apprentissage/innovation, processus interne) défini par Kaplan et Norton. Il s'agit d'un outil équilibré pour ce qui est du pilotage et du contrôle de la performance car il comprend des indicateurs financiers et non-financiers, internes et externes, à long et court terme et aussi liés aux résultats (atteintes des objectifs ou non) (Crutzen et al, 2010).

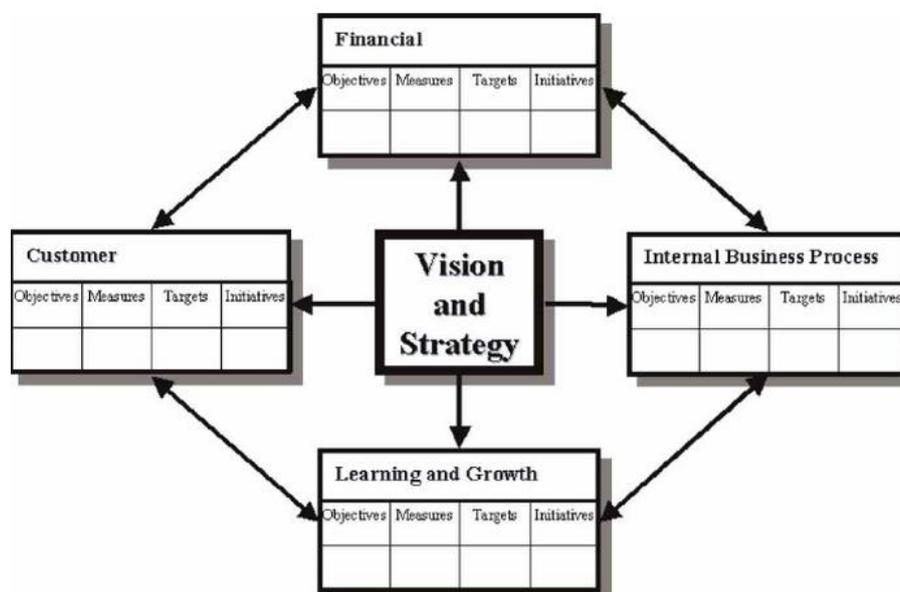


Figure 10 : Modèle Balanced ScoreCard 2^{ème} version (Kaplan et Norton, 1996).

Nous retrouvons dans la Figure 10 l'évolution du Balanced ScoreCard qui a été affiné par Kaplan et Norton. Nous pouvons distinguer l'intégration d'objectifs stratégiques et actions opérationnelles.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Intégrer le BSC comme outil d'articulation stratégique et opérationnel au sein d'une entreprise n'est pas toujours évident puisque sa création nécessite l'adhésion aussi bien des dirigeants que des collaborateurs qui participeront à son alimentation à travers la réalisation des objectifs opérationnels. La ou les personnes en charge d'implanter cet outil doivent réussir à fédérer autour du projet, le porter et y être attachées affectivement et objectivement. Un esprit critique, une réflexion profonde et un degré d'implication suffisamment élevés sont attendus lors de la conception de la carte stratégique pour que le discours stratégique soit couplé avec le contenu de l'outil de pilotage (Trébuçq, 2011). Pour favoriser la réussite de la création et de l'utilisation efficace du BSC, il convient de retranscrire la vision du dirigeant, les valeurs qui en découlent pour créer ou consolider la culture de l'entreprise qui accompagnera la définition des grandes trajectoires stratégiques (Assiri et al, 2006). Ce premier niveau de réflexion permettra ainsi de définir les objectifs stratégiques, de les décliner en objectifs opérationnels collectifs et/ou individuels accompagnés de l'explication des relations de cause à effet entre ces actions. Etablir une bonne structure initiale est un atout pour produire une communication cohérente et transparente suscitant l'envie de contribuer au projet.

Dans les paragraphes à venir présentant les différentes dimensions qui composent la performance globale d'une entreprise, nous verrons les particularités de chacune d'entre elles, leurs finalités et quelques exemples d'indicateurs permettant de les mesurer. Dans notre écrit nous développerons davantage la dimension sociale puisqu'elle contribue plus fortement à notre réflexion globale tournée vers l'amélioration des pratiques managériales.

Performance économique

La manière d'aborder l'évaluation de la performance d'une entreprise a été très souvent, pour ne pas dire exclusivement, indexée sur les données issues des résultats financiers de celle-ci (St Pierre et al, 2005). L'utilisation du modèle comptable comme outil de mesure est un système commun à toutes les structures et propose des indicateurs rattachés à la rentabilité de l'organisation. L'indicateur central qui est le plus utilisé et conditionne de nombreuses décisions stratégiques est le résultat net comptable correspondant à la différence entre les produits et les charges de l'exercice (Amblard, 2008). Nous pouvons également citer d'autres indicateurs de performance économique comme :

- La rentabilité d'exploitation qui a pour but d'évaluer si l'entreprise est capable de rembourser son capital, d'autant plus si un endettement a été mis en place pour créer ce capital. Cet indicateur nous renseigne également sur le rendement économique issu des fonds octroyés à l'entreprise.
- Le taux de marge : correspond à la gestion de la structure de coût et non du mode de financement de l'entreprise, à savoir sa manière de gérer les consommations intermédiaires, la masse salariale, l'éventuel coût de revente de l'entreprise. Il s'agit en somme de la création de bénéfices intégrant de la valeur ajoutée.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- La rentabilité financière permet d'identifier l'opportunité d'investir ou non dans une entreprise, il représente une donnée importante pour les banques ou les investisseurs sur la santé économique et financière de l'entreprise. Il correspond au ratio du résultat économique par les fonds propres investis.
- La productivité quant à elle mesure la valeur de la production de l'organisation vis-à-vis des ressources utilisées comme le travail, l'environnement technique ainsi que les consommations intermédiaires (Hillion, 2020).

Ces indicateurs relèvent de la logique financière et se fondent sur une recherche d'efficacité toujours plus forte puisqu'il s'agit de réaliser des bénéfices convenables tout en réduisant l'utilisation des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs économiques souhaités. Cette façon de fonctionner correspond à une vision gestionnaire à court terme (Pesqueux, 2002).

L'évaluation à court terme évoquée ci-dessus est contestée et il est recommandé d'utiliser des indicateurs non financiers afin de proposer des valeurs prédictives de meilleure qualité permettant d'identifier des objectifs rentables à long terme (Löning et al, 2003). Depuis plus d'une vingtaine d'années, la seule analyse de la performance économique fait débat et suscite la réflexion sur l'amélioration de l'évaluation des entreprises (Kaplan et al, 1987). En effet la prise en compte d'indicateurs non économiques permet d'élargir la vision sur les réelles capacités des entreprises (Renaud et al, 2007). Considérer l'évaluation de la performance économique de façon isolée des autres dimensions contribuant à la création de la performance globale de l'entreprise est en effet dépassé et ne participe pas à rendre l'entreprise plus responsable de ses actions vis-à-vis des parties prenantes. En revanche ne pas la prendre en compte n'est pas recommandé et serait une erreur puisqu'elle participe de manière essentielle à la survie de l'organisation (Carroll, 1979), notamment avec le maintien d'un chiffre d'affaires et d'un résultat convenables pour aider à garantir, pérenniser l'activité, les emplois et soutenir la mission / raison d'être de l'entreprise tout en respectant les obligations envers les actionnaires ou autres parties prenantes.

Performance sociale

Introduite avec force via le concept de Responsabilité sociale des entreprises (RSE), la performance sociale repose sur ce qui touche à la sécurité au travail, au respect des droits de l'homme, à la recherche d'égalité, au bien être, à la motivation, à l'engagement mais aussi au besoin de se réaliser – facteur de création de valeur pour l'entreprise et de sens pour les collaborateurs (Reynaud, 2003) ; (Lecoeur, 2010). La performance sociale a initialement été conceptualisée dans la fin des années 70 à travers un modèle tridimensionnel (Carroll, 1979 ; Figure 11).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Les catégories de la responsabilité sociale	Responsabilités discrétionnaires
	Responsabilités éthiques
	Responsabilités légales
	Responsabilités économiques
Les préoccupations sociales de l'organisation	Consumérisme
	Discrimination
	Environnement
	Sécurité du produit
	Sécurité au travail
	Actionnaires
La réactivité organisationnelle face à ces mêmes causes sociales	Proactive
	Accommodante
	Défensive
	Réactive

*Figure 11 : Représentation de la performance sociale :
Modèle tridimensionnel (Carroll, 1979).*

Ces axes se déclinent en trois parties :

- les types de catégories rattachées à la responsabilité sociale des organisations
- les sujets sociaux centraux dont l'organisation doit se préoccuper
- la manière dont l'organisation propose des solutions à ces mêmes causes sociales.

En référence à la figure ci-dessus, la première dimension nous indique les différentes responsabilités d'une entreprise à savoir : discrétionnaires, éthiques, légales et économiques. La seconde dimension met en avant les problématiques sociales auxquelles l'entreprise est confrontée. Celles-ci sont propres à chaque entreprise et peuvent varier en fonction du contexte, du temps mais également de l'environnement. Ce qu'il faut retenir ici, c'est l'existence de ces enjeux sociaux (droit de l'homme, travail des enfants, traitement éthique, conditions de travail ...) et les traiter conformément aux attentes légales et morales. Cela permettra ainsi de participer à l'évaluation de la performance sociale. Pour ce qui est de la troisième et dernière dimension, elle renseigne sur la façon dont l'entreprise répond aux questions d'ordre social, il peut s'agir de la mise en mouvement des actions sociales (Tremblay et al, 2004) ; (Germain et al, 2004) ; (Frimousse et al, 2006) ; (Ducassy et al, 2014). Notons que ce modèle conceptuel a permis de poser les bases de la responsabilité sociale, de sa mesure et a ainsi donné la possibilité d'élargir la réflexion sur les futures conceptualisations de la performance sociale.

Dans le modèle de Morin et Savoie (1989) l'utilisation d'un système multicritère intégrant quatre visons de la performance (systémique, psychosocial, écologique et économique) nous propose une approche psychosociale basée sur des indicateurs de mesure objectifs. Nous pouvons retrouver par exemple l'appréciation de l'engagement des salariés par la mesure de leur assiduité, de leur ponctualité ou encore leur taux de participation à des situations

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

d'urgence. Pour le climat c'est la mesure du taux d'absentéisme qui est mis en avant comme le nombre de griefs par salariés. Ce modèle ne fait pas référence à des indicateurs de mesure subjectifs comme le bien être, le sens, l'accomplissement. Il nous semble que cette vision de la partie sociale mériterait d'être nuancée avec l'utilisation d'éléments subjectifs qui seront certes plus difficiles à mesurer mais qui apporteront plus de finesse dans l'analyse des mécanismes de bien-être et d'engagement, par exemple. Lorsqu'il s'agit de mesurer la performance sociale de l'entreprise, il semble important de considérer le maximum d'indicateurs susceptibles d'analyser ce que vivent les salariés dans l'exercice de leur travail. Qu'il s'agisse du vécu positif ou négatif mais aussi de leurs ressentis face au travail (dimension hédonique) et enfin la manière dont ils pensent leur travail (dimension eudémonique) (Baggio et al, 2013 ; Figure 12).

Dimension	Concept/exemple d'indicateur
Eudémonique <i>(travail pensé)</i>	Implication personnelle / organisationnelle Engagement organisationnel Congruence (subjective) Sens du travail Valeur travail Bien-être eudémonique / psychologique
Hédonique <i>(travail ressenti)</i>	Climat social et ses composantes Exposition aux stressseurs Bien-être subjectif Satisfaction au travail Justice organisationnelle
Eudémonique / hédonique	Qualité de vie au travail Santé mentale des salariés

Figure 12 : Proposition d'indicateurs pour mesurer la performance sociale (Baggio et Sutter, 2013).

Performance environnementale

Dans l'ouvrage « Notre avenir à tous » issu de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, une mise en garde est faite concernant les modifications environnementales que déclenchent les actions humaines non contrôlées. Le constant développement des activités humaines représente un des facteurs majeurs de menace pour l'environnement allant jusqu'à créer des dangers mortels. L'épuisement des ressources naturelles et leur surexploitation, la mauvaise gestion des différents gaz rejetés dans l'atmosphère créant pollution et réchauffement climatique mais aussi les lacunes concernant la gestion des déchets sont autant d'enjeux à prendre en considération. La question environnementale interpelle à tous les niveaux, du citoyen au grandes entreprises internationales et cela quel que soit le secteur d'activité. La capacité de tous à maîtriser les répercussions de nos actions est devenue une priorité mondiale (Brundtland, 1988). Les entreprises ont une responsabilité vis-à-vis des conséquences environnementales et se doivent

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

d'en tenir compte dans leurs modes de fonctionnement et de production. Intégrer ces enjeux dans la stratégie globale de l'entreprise implique une modification de l'organisation initiale. Cette intégration dans les réflexions stratégiques peut nécessiter de modifier l'outil de production mais aussi l'apport de nouvelles compétences. De manière générale c'est la culture d'entreprise qui peut être amenée à se modifier pour devenir plus vertueuse et citoyenne. Pour ce faire, une régulation externe issue de l'action publique (pouvoirs publics, DRIRE : Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement ; ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) sera effectuée afin de faire respecter la réglementation environnementale et contraindre les entreprises dans leurs actions non contrôlées mais également de proposer un soutien lorsque des projets d'amélioration intègrent les problématiques environnementales (Personne, 1998). Des certifications en matière d'environnement ont été créées entre 1993 et 2003 pour le compte des entreprises afin de leur apporter des éléments pour participer à la mise en place de modèles de management environnemental adaptés à la structure de leur organisation. Nous pouvons citer la norme ISO 14001 qui est l'une des plus connues, elle s'appuie sur les caractéristiques de la norme ISO 9001 destinée à la mesure de la qualité, transposée à la partie environnement industriel (gestion des déchets, maîtrise des rejets, diminution de la consommation d'énergie et de matière première). Mettre en place une certification reste un acte volontaire de l'entreprise mais représente une volonté d'agir face aux défis liés au développement durable. La prise en compte des sujets environnementaux au travers des décisions stratégiques des entreprises peut également s'apparenter à un avantage concurrentiel, ce qui confirme que la protection de l'environnement ne fait pas obstacle à la performance économique (Reverdy, 2005) ; (Ambec et al, 2009).

Comme l'ensemble des performances étudiées dans ce travail de recherche, la performance environnementale est elle aussi complexe à déterminer, à évaluer, elle est propice à interprétation en fonction de la structure, des objectifs et de la mise en œuvre qui est propre à l'organisation. Quelques indicateurs issus de la norme ISO 14031 peuvent être cités comme le nombre de Kg de déchets toxiques / unité produite ; le nombre de KWh / unité produite ; le nombre de mg de métaux lourds / m³ d'eau ; le nombre de Kg de CO₂ émis / heure de travail. Nous pouvons ajouter que la recherche de légitimité vis à vis des parties prenantes est un objectif interne de l'entreprise ; ainsi la mise en place d'actions tournées vers les problématiques environnementales au sein de la société peut être une réelle motivation pour améliorer les pratiques et la culture de l'entreprise. La possibilité d'évaluer sa performance environnementale à travers les indicateurs issus de la norme ISO peut aider à consolider sa communication externe et soutenir sa recherche de légitimité (Reverdy, 2005).

L'ensemble des performances (économique, sociale, environnementale) ont pour vocation d'élever l'organisation dans son environnement. Elles représentent des axes cruciaux dans l'analyse de la solidité et de la responsabilité de l'entreprise. Pour mener à bien les projets visant à développer, consolider ou améliorer ces performances, il semble important que les équipes en connaissent l'existence et les objectifs associés. La fonction Ressources Humaines

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

a son rôle à jouer et notamment sur l'angle de la performance sociale. Nous verrons dans le chapitre suivant que les contributions de la fonction RH ont évolué au fil du temps et sont passées de missions exclusivement administratives à des interventions stratégiques incontournables.

Chapitre 2 : Le rôle des RH et l'évolution de leurs contributions

Dans ce contexte où la reformulation de la notion de performance des entreprises est davantage tournée vers l'humain comme facteur de performance sociale mais aussi davantage concurrentiel, il nous semble important d'aborder le rôle de la fonction Ressources Humaines au sein de l'entreprise. Comme notre travail se propose d'actionner les concepts de valeurs, de sens et de bien-être, sources d'épanouissement et d'engagement de l'individu au travail, il est important de développer particulièrement cette fonction parce que, d'une part, elle peut contribuer à répondre de façon opérationnelle à notre problématique de recherche et, d'autre part, parce qu'elle correspond à notre métier. Comme nous allons le développer, la fonction Ressources Humaines représente en effet un des leviers constituant une hypothèse de recherche permettant de résoudre notre problématique.

L'importance de l'adaptation des entreprises aux divers changements auxquels elles sont confrontées n'est plus à démontrer car les mutations sont multiples (économique, technologique, démographique, écologique) et cela quel que soit le secteur d'activité. On retrouve différents types d'enjeux qui se répercutent dans la gestion de l'entreprise comme l'évolution technologique ou la transformation digitale qui apporte son lot de modifications dans les systèmes d'information, de communication ainsi que dans les relations de travail au sein de l'entreprise. En termes démographiques, les enjeux portent sur le vieillissement de la population qui se traduit aussi à travers celui des salariés (24,5% des seniors de 60-64 ans et plus sont encore en poste en 2016) (Peretti et al, 2018) et la gestion de nombreux départs en retraite successifs, sans oublier l'intégration des nouvelles générations. Les changements réglementaires qui structurent les entreprises et les collaborateurs qui la composent redéfinissent le cadre social des organisations. Toutes ces modifications passent par la fonction Ressources Humaines (RH) puisqu'elle est le lien permettant la transformation en actions opérationnelles et stratégiques des modifications issues de diverses mutations. Pour favoriser la réussite des contributions RH, une meilleure prise en compte du capital humain est recommandée car il représente un axe stratégique, facteur de compétitivité pour l'entreprise (Autissier et al, 2009). La fonction RH n'a pas toujours été intitulée de cette manière ; en effet elle a souvent fait l'objet de changements d'appellation en fonction du contexte économique et des événements historiques qui ont participé à son évolution.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

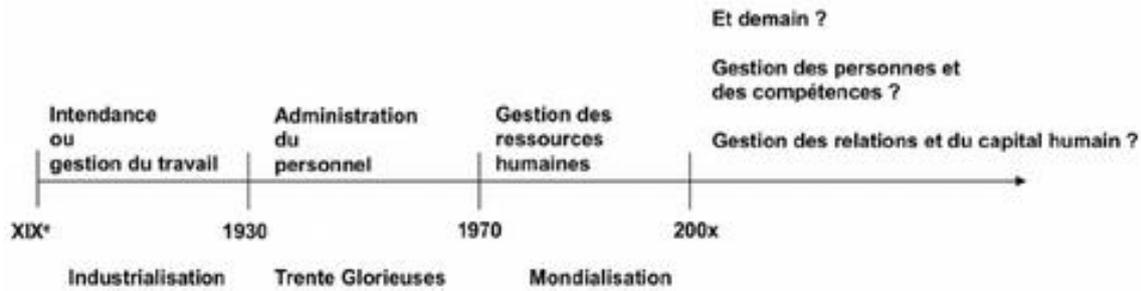


Figure 13 : Les différentes appellations de la fonction RH au fil du temps (Autissier et al, 2009).

Dans la chronologie proposée en Figure 13, nous pouvons constater que les différentes mutations économiques (industrialisation, trente glorieuses, mondialisation) ont rythmé le développement de la fonction RH. On retrouve quatre périodes (de la fin du XIXe jusqu'aux années 2000) qui se prolongent avec celle que nous vivons actuellement, supposant un nouvel agrandissement du périmètre de la fonction RH (gestion du capital humain) (Autissier et al, 2009).

Entre 1916 et 1947, c'est l'Ecole classique du management avec comme représentant Taylor qui laissait à penser que la force de travail de l'humain ne correspondait qu'à une variable d'ajustement du système de production. D'autres interprétations des travaux de Taylor viennent nuancer le propos en indiquant qu'il avait pris en compte la gestion du personnel mais qu'il était de la responsabilité des dirigeants de l'entreprise de veiller à connaître l'activité, la personnalité de chaque ouvrier, leurs capacités, leurs limites et même leur potentiel (Taylor, 1957) ; (De montmollin, 1981) ; (Pastré, 1984) ; (Guérin, 1998). Dans la déclinaison des fonctions composant une organisation en 1916, Fayol ne présentait pas non plus la gestion du personnel de manière indépendante, du fait de son intégration dans la dimension administrative (Igalens, 1999).

Entre 1947 et 1960, nous constatons une clarification de la fonction au niveau organisationnel ainsi que les débuts d'une formalisation des différentes missions réalisées pour la gestion du personnel, que l'on nommera aussi administration du personnel en référence à Fayol qui incluait ces tâches à la fonction administrative. Cette modernisation est influencée et impulsée par l'Ecole des Relations Humaines (Lewin, 1951) ; (Herzberg, 1959-1966) ; (Mac Gregor, 1974).

Fonctions traditionnelles	Fonctions élargies	Fonctions connexes
Effectifs, embauche et choix, qualification du travail, réglementation et discipline, administration du personnel, relations avec les représentants du personnel	Formation, information, organisation de l'entreprise	Sécurité sociale, conditions de travail, médecine du travail

Figure 14 : Formalisation des tâches appartenant à la gestion du personnel (Mac Carthy, 1963) adaptée par (Igalens,1999).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Ce tableau (Figure 14) décomposé en trois parties nous présente les différentes interventions rattachées à la gestion du personnel allant des fonctions traditionnelles, élargies puis connexes. A ce stade, ces fonctions restent principalement opérationnelles et correspondent au début de la prise en compte organisationnelle.

Entre 1961 et 1975, une stabilisation de la période précédente se présente. Un travail plus approfondi concernant la description et l'analyse des emplois se fait. On voit les débuts d'une formation de direction collaborative guidée par des objectifs conduisant à un enrichissement des tâches (Igalens, 1999). Cette période correspond également à celle d'une arrivée majeure, celle de l'informatique dans les pratiques de gestion.

Entre 1975 et 2000, la vision de la gestion du travail prend une autre dimension et se caractérise par l'apparition d'un nouvel intitulé, celui de la gestion des ressources humaines (Igalens et Perreti, 1998). La manière d'appréhender cette fonction se modernise et une vision stratégique se construit à travers une recherche de valorisation des ressources qui semble plus marquée qu'un impératif de maîtrise des coûts. L'accent est davantage porté sur l'appréciation des compétences de l'individu plutôt que la simple tenue d'un poste.

Gestion de la main d'œuvre	Administration du personnel	Gestion des Ressources Humaines
Conception de la main d'oeuvre	Personnel substituable	Actifs spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable	Modeste chef du personnel	DRH membre du comité de direction

Figure 15 : Passage de l'Administration du Personnel (ADP) à les Gestion des Ressources Humaines (GRH) (Scouarnec, 2005) adapté de (Cadin et al, 1997).

La Figure 15 nous permet de distinguer les étapes de perception de la gestion de l'humain en entreprise en fonction des différentes périodes de l'histoire : Administration du personnel de 1920 à 1975 ; Gestion des Ressources Humaines de 1975 à 2000. L'arrivée de la mondialisation a créé des mouvements au sein des organisations notamment de manière structurelle puisqu'il a fallu adapter le fonctionnement interne des entreprises en réponse aux nouvelles caractéristiques du marché mondial afin de rester attractif et compétitif. De nombreuses restructurations, fusions et même des plans sociaux sont apparus dans les années 90 freinant la bonne pratique de la gestion des Ressources Humaines appliquée à une population de salariés comme évoqué dans la période précédente (Scouarnec, 2005). Des mutations technologiques sont également présentes et apportent plus de souplesse à la fonction dans l'exécution des tâches dites administratives grâce à l'informatisation et aux

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

interfaces intranet (Perreti, 1999). La mission des Ressources Humaines se poursuit et évolue dans des contextes organisationnels plutôt flous mais le développement des Systèmes d'Information appliqués aux Ressources Humaines (SIRH) permet de proposer une gestion du personnel plus personnalisée tenant compte des différentes formes de travail et des représentations de chacun (Thévenet, 1999). Depuis les années 2000, il semble possible d'articuler les trois grandes dimensions de la fonction RH (Figure 16) de façon simultanée en optimisant le temps de gestion grâce à l'utilisation des nouvelles technologies.

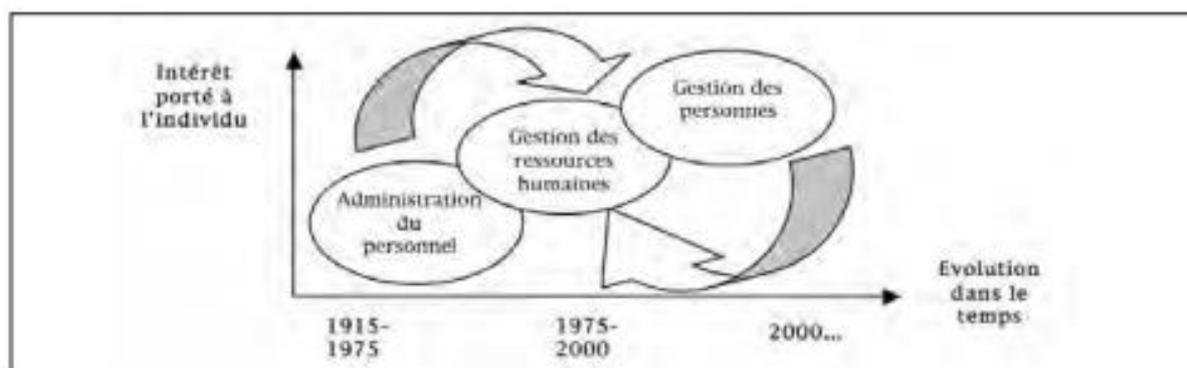


Figure 16 : Evolution de la fonction RH dans les entreprises (Scouarnec, 2005).

Notons que la vision sur la fonction RH a beaucoup évolué en quelques décennies en passant d'une vision où l'individu est considéré comme une simple force de travail pouvant être ajustée à tout moment à une approche répondant à des contraintes de productivité où le comportement des individus doit être rationalisé, pour finir par la prise en considération des attentes et besoins des salariés par l'entreprise. Dans cette évolution constante de la fonction RH, sa contribution s'élargit également vers une dimension stratégique qui serait source d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise (Grisé et al, 1997) ; (Louart, 2003) ; (Boyer et al, 2009). La Direction des Ressources Humaines future peut se caractériser par quatre axes définis par (Ulrich, 1999) : partenaire stratégique de l'entreprise (Business Partner) ; accompagnateur du changement (Développement des compétences et formation) ; Expert administratif (gestion du personnel et du quotidien) ; Interlocuteur de proximité (Engagement, motivation, écoute). La modernisation du modèle d'Ulrich permet de positionner la fonction RH à un niveau d'expert fonctionnel, inspirant les collaborateurs permettant de développer le capital humain et ainsi de participer à la réflexion de l'organisation (Ulrich et al, 2010).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

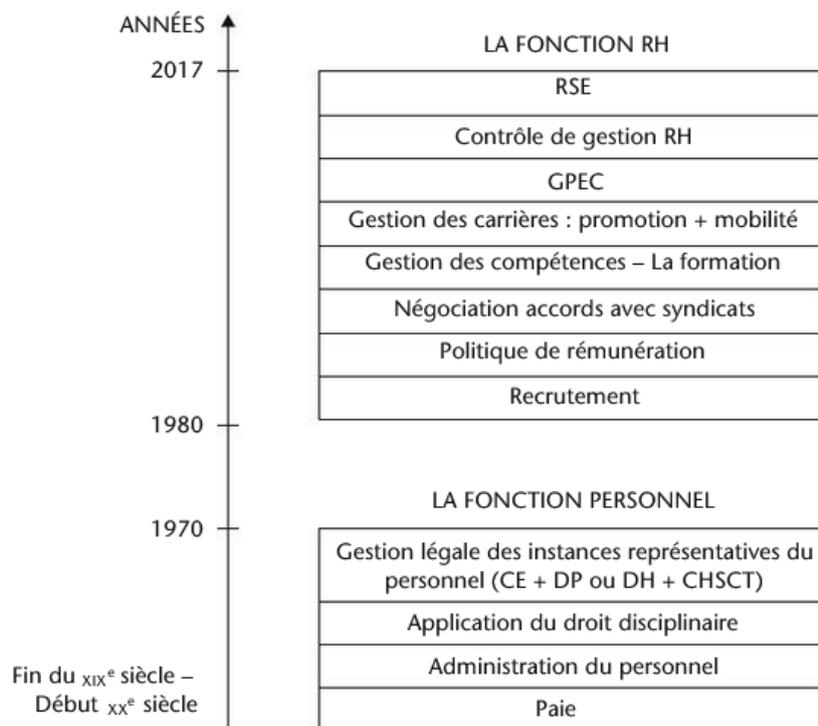


Figure 17 : Parcours chronologique de l'élargissement de la fonction RH (Taïeb, 2016)

La Figure 17 nous permet de visualiser les différentes évolutions appliquées à la fonction RH, nous permettant ainsi de distinguer les missions et nouvelles attributions, qu'elles soient opérationnelles ou stratégiques. Nous détaillerons ces missions dans les paragraphes suivants, proposant ainsi une analyse des principales actions de la fonction RH.



Figure 18 : Evolution de la dimension de la fonction RH (Lissaneddine et al, 2021)

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Le rôle des Ressources Humaines au sein de l'entreprise s'est modernisé au fil du temps passant d'une dimension opérationnelle / technique à une dimension stratégique / collaborative comme proposé ci-dessus dans la Figure 18.

Le rôle de la fonction RH en entreprise est complexe puisqu'il comprend plusieurs niveaux d'interventions (Scouarnec, 2005). Son rôle est multiple car ses interlocuteurs sont nombreux et il est demandé à l'équipe de la fonction RH d'être en capacité de traiter les demandes et attentes de ses clients internes (salariés, direction, instances représentatives du personnel) et externes (inspection du travail, médecine du travail, organisme de formation OPCO, instances de la branche d'activité, candidats au recrutement) de l'entreprise (Sanséau et al, 2013) ; (Brulhart et al, 2016). Dans l'exécution de ses missions, la fonction RH peut être considérée en plusieurs parties avec notamment une dimension technique/opérationnelle qui désigne dans la plupart des cas une période à court terme et une dimension stratégique plutôt portée vers les projets à long terme. La Figure 19 ci-dessous propose une décomposition du rôle de la fonction RH en 4 axes, inspirés du modèle d'Ulrich (1997).

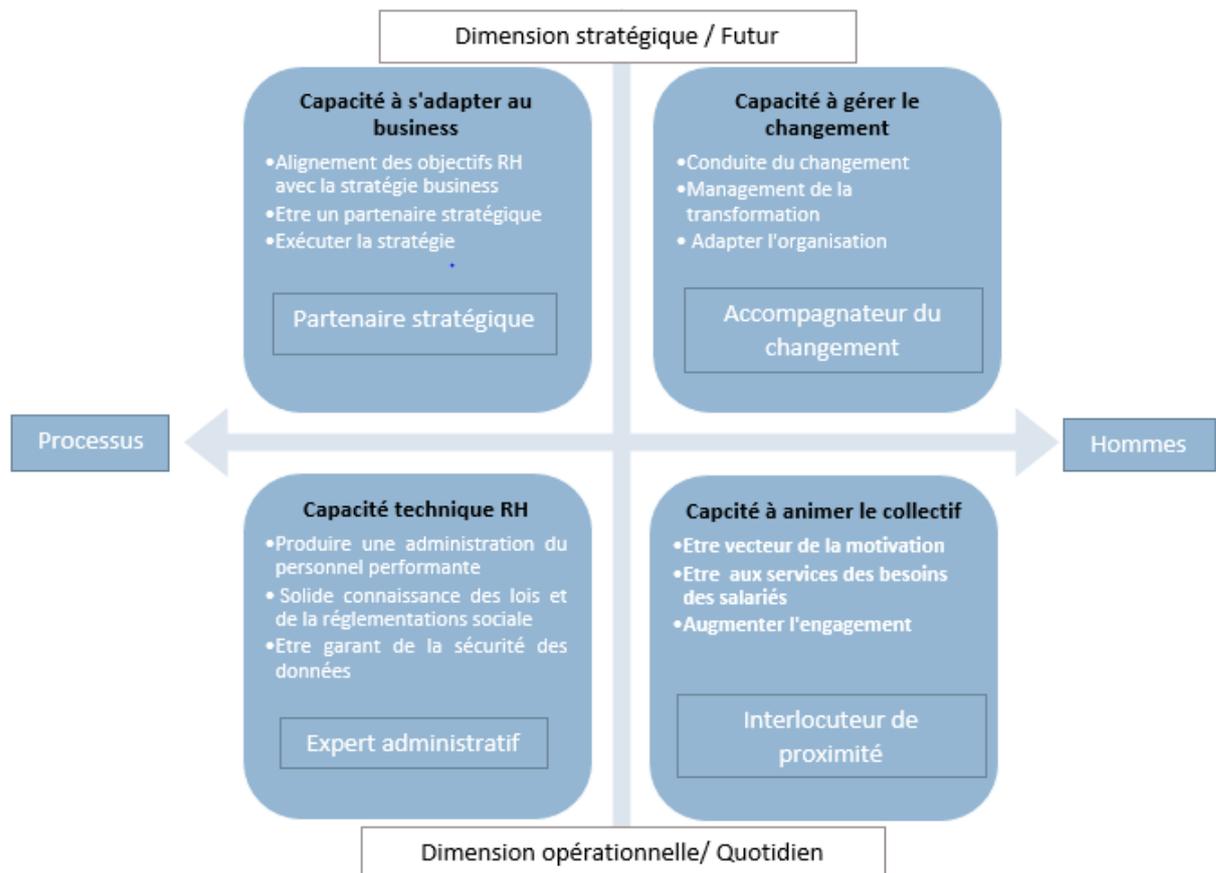


Figure 19 : Matrice du rôle de la fonction RH inspiré de (Ulrich, 1997).

Cette matrice nous met en avant les différentes casquettes que la fonction RH adopte en fonction des attentes, des projets, des objectifs et impératifs légaux. Nous pouvons retrouver différentes postures en fonction des axes proposés. Au niveau opérationnel, il est attendu de la

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

fonction RH qu'elle soit un expert administratif capable de réaliser les tâches, tenir les délais tout en garantissant la sécurité des informations dont elle a connaissance. La fonction RH a pour mission d'être une interlocutrice de proximité, facteur de motivation et d'engagement des salariés. Ces nouvelles attentes de la fonction RH font écho à notre problématique de recherche et au contexte actuel d'évolutions multiples auxquelles les entreprises font face (pas seulement technologiques et générationnelles, mais aussi évolution dans des besoins individuels des collaborateurs). Ce rôle s'exerce à court terme. A plus long terme, il devient stratégique et contribue à la gestion du changement. La fonction RH accompagne la transformation, et adapte l'organisation en fonction des nouvelles compétences, détecte les talents et propose de développer et consolider les compétences à travers la formation si nécessaire. Elle apporte son soutien aux managers, les guide et les forme dans les thématiques de management. La fonction RH est également considérée comme un partenaire stratégique permettant d'aligner ses objectifs à ceux de la stratégie globale et ainsi contribue à la performance de l'entreprise. Des relations de causalité entre la performance RH et la performance globale de l'organisation peuvent être démontrées notamment avec la mise en place d'un Balanced ScoreCard au sein de l'entreprise (Ulrich, 1997) ; (Scouarnec, 2005) ; (Taïeb, 2016) ; (Grasser et al, 2017) ; (Perreti et al, 2018). La performance RH est un construit qui évolue puisqu'elle peut être influencée par des facteurs internes (actions des managers, salariés, décisions stratégiques) et/ou externes (respect des obligations légales, évolution de la législation). Elle s'inscrit dans une mesure double, d'une part économique et d'autre part sociale (satisfaction des parties prenantes). Nous pouvons retrouver des indicateurs se rapportant aux coûts dans les divers projets RH (recrutement, formation ...), l'efficacité du projet (atteinte ou non de l'objectif fixé). La performance RH peut également se mesurer à la lumière de la satisfaction des clients internes (collaborateurs, manager, direction) au travers notamment d'enquêtes (mesure du climat social, de l'engagement, de la motivation, du bien-être, de la qualité de vie au travail...). Des outils externes de benchmark sont aussi présents afin d'évaluer l'environnement de l'entreprise en matière de climat, de rémunération, de conditions de travail et d'autres éléments issus des activités de la fonction RH sur la base de données collectées par le réseau. Nous pouvons citer des études comme « Great place to work » ou encore le site Glassdoor; (Besseyre des Horts, 2015). Les méthodes d'évaluation de la performance RH sont nombreuses et varient en fonction de l'entreprise et de sa culture, il n'existe pas de mesure de la performance RH commune et transposable à toutes les structures. Il est conseillé d'avoir établi un cadre d'analyse et un positionnement vis-à-vis des objectifs souhaités (Gilbert et al, 2004).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

	Partenaire stratégique	Accompagnateur du changement	Interlocuteur de proximité	Expert administratif
Mission	Vérifier l'alignement stratégique de la GRH	Créer une organisation renouvelée	Améliorer l'engagement et la motivation des salariés	Assurer l'amélioration de l'efficacité des processus RH
Objet	Contribution à la réalisation de la stratégie	Culture, Stratégie d'acteurs	Niveau d'engagement Niveau de motivation	Coûts et qualité des processus
Méthode et exemples d'outils	"Synthétique" RH Scorecard	Variable selon le stade et le type de changement Diagnostic socio-économique, étude de faisabilité socio-technique	Différencier selon les publics : Enquêtes de satisfactions internes, entretiens, feedback	"Analytique" Comparaison de coût, tableau de bord classique, indicateurs de qualité
Périodicité	Peu fréquente	Evaluation ponctuelle	Régularité possible	Evaluation fréquente et régulière
Evaluateur	La direction générale	La direction générale et/ou les participants au changement	Les salariés, managers	DRH et contrôle de gestion (pour les coûts), Les utilisateurs des différents processus (pour la qualité)
Responsable du résultat de l'évaluation	1 : Encadrement de proximité 2 : Responsable RH	1 : Encadrement de proximité 2 : Responsable RH 3 : Salariés	1 : Encadrement de proximité 2 : Responsable RH 3 : Salariés	1 : Responsable RH 2 : Contributeurs 3 : DSI

Figure 20 : Mesure de la performance RH en fonction des caractéristiques du modèle d'Ulrich.

Ce tableau (Figure 20) nous propose une base d'évaluation de la performance RH au travers des différents rôles que revêt la fonction RH. Des approfondissements sont à prévoir vis-à-vis de la structure de l'entreprise et de ses objectifs stratégiques.

Dimension technique / opérationnelle des RH

Dans cette partie nous allons exposer les tâches qui découlent des missions opérationnelles qui se rapportent davantage à la technique de la fonction RH. Nous pouvons citer l'administration du personnel qui représente la base du métier de RH. Historiquement, il s'agit de la principale mission attribuée à la fonction, toujours présente aujourd'hui. Les tâches associées correspondent à la gestion du quotidien des salariés. On retrouve les opérations courantes administratives qui doivent néanmoins être traitées de manière efficace et fiable car elles représentent la structure d'une gestion de Ressources Humaines performante (Boyer, et al, 2003).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Principales tâches de la FRH	Exemples
Gérer administrativement le personnel de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrer, suivre et contrôler les données individuelles et collectives du personnel. - Appliquer les dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise. - Gérer les contrats de travail (établissement, suivi, suspension, rupture). - Organiser les élections des Instances Représentatives du Personnel. - Gérer administrativement le départ à la retraite des salariés. - Gérer le temps de travail, les aménagements d'horaires, les congés, absences, retards.
Gérer la paie et les déclarations sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Collecter et intégrer les éléments variables de paie. - Procéder aux différents calculs du bulletin de salaire. - Calculer les charges sociales et établir les déclarations sociales (mensuelles, trimestrielles et annuelles). - Calculer et répartir les avantages sociaux propres à l'entreprise. - Analyser et évaluer les postes.

Figure 21 : Déclinaison de tâches opérationnelles de la fonction RH (Brulhart et al, 2016).

Ce tableau (Figure 21) nous renseigne sur les tâches techniques / opérationnelles qui appartiennent à l'administration du personnel et à la gestion de la paie qui représentent les deux grandes missions historiques de la fonction RH. Pour l'administration du personnel, on retrouve la gestion du contrat de travail, le suivi du collaborateur dès son entrée dans l'entreprise jusqu'à sa sortie en passant par l'organisation du temps de travail, le traitement des congés, des absences, des retards. Pour ce qui est de la gestion de la paie, il d'agit d'une continuité de la gestion du temps de travail car elle représente la base de travail pour constituer les éléments variables (congés, absences, primes, et autres avantages) qui sont le fil conducteur de la réalisation d'un bulletin de salaire. Toutes ces tâches opérationnelles peuvent être externalisées (notamment la paie) car elles prennent beaucoup de temps et ne sont pas créatrices de valeur en matière stratégique (Brulhart et al, 2016). Dans l'axe opérationnel identifié dans le modèle d'Ulrich, on retrouve aussi la gestion quotidienne de la motivation des salariés qui repose sur les actions et l'écoute de la fonction RH. Le concept de motivation peut être abordé de manière intrinsèque (intra-individuelle) et/ou extrinsèque (matérielle ou interindividuelle), ce qui aura une incidence sur l'effet de l'action dans la durée (Forest et al, 2008). Nous aborderons de manière plus détaillée les facteurs de motivation dans la suite de cet état de l'art (Chapitre 4). Le traitement de la motivation en entreprise est passé par plusieurs tentatives dans le but de se rapprocher au plus près des attentes des collaborateurs. Dans la gestion opérationnelle, on retrouve davantage d'actions extrinsèques. Certaines entreprises emploient des techniques d'incitations financières pour motiver leurs salariés (Perreti, 2013) ; (Greffier, 2015), d'autres investissent sur l'environnement de travail pour le rendre plus favorable (rénovation des locaux, réorganisation des espaces de travail, mobilier de bureau ergonomique...) et ludique avec des créations d'espaces de détente (babyfoot, salle de repos, cours de yoga, massages...). Ces interventions peuvent être de bons leviers pour aider à motiver les salariés néanmoins elles ne font pas l'unanimité et ne suffisent pas sur le long terme. On peut d'ailleurs voir décroître la motivation après la mise en place d'augmentations salariales ou de primes ponctuelles (Levy-leboyer, 2006) ; (Perona, 2019).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Dans la dimension stratégique que nous développerons par la suite, nous évoquerons également la motivation dans une approche plus pérenne et de longue durée.

Dimension stratégique : management, recrutement, évolution des carrières...

Dans le cycle d'évolution de la fonction RH, on retrouve la dimension stratégique qui a pour but de soutenir et de s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise notamment à travers son rôle de partenaire stratégique mais également participer à la conduite du changement en tant qu'accompagnateur de celui-ci (Ulrich, 1997). Dans ce rôle de partenaire stratégique, la fonction RH apporte les conditions et prépare un terrain favorable afin que les changements organisationnels et stratégiques puissent se réaliser. Pour ce faire, l'apport de compétence clés, indispensables à la réalisation des projets, est attendu au niveau stratégique. L'accent est mis sur le recrutement et son anticipation ainsi que sur l'adaptation des collaborateurs à travers le développement de leurs compétences et la gestion de leur carrière. Toujours pour accompagner la stratégie globale de l'entreprise, participer à la réflexion sur l'évolution de la culture de l'entreprise et de ses valeurs fait partie des missions de la fonction RH (Réale, 2018). En tant qu'accompagnateur du changement, second volet stratégique selon le modèle d'Ulrich, l'adaptation de l'entreprise aux pressions externes (mutations technologiques, économiques, sociales et environnementales) suppose l'application d'un management de la transformation qui passe par la participation de la fonction RH à la redéfinition des valeurs de l'entreprise et de sa culture. Le développement d'un leadership sera apprécié pour mener à bien ces missions de transformation et également pour proposer des leviers de motivation intrinsèque pour les collaborateurs afin de les fidéliser et d'augmenter leur engagement sur le long terme. Les motivateurs intrinsèques sont principalement élaborés autour de la formalisation de la mission de l'entreprise (contribution au monde et impacts), voire de sa raison d'être, des valeurs qui découlent de cette mission et qui sont mises en œuvre au quotidien dans toutes les activités de l'entreprise, et de la culture organisationnelle construite autour de ces valeurs.

La recherche de sens et d'un positionnement plus responsable socialement de la part des entreprises est un souhait qui se généralise de plus en plus et cela au-delà des fortes convictions des jeunes générations (millennials) ; il s'agit d'attentes sociétales (Autissier et al, 2020) avec notamment la prise de conscience des enjeux environnementaux. Pour répondre à ce besoin et soutenir la démarche de changement organisationnel, la Loi PACTE (22 mai 2019) apporte un cadre légal pour les entreprises désirant devenir des entreprises à mission, celles se créant directement avec ce fonctionnement mais également favoriser le développement de ce nouveau modèle de gouvernance. Devenir une entreprise à mission est accessible toute société commerciale et ce quelle que soit sa forme juridique. L'objectif de la loi PACTE est de permettre la conciliation entre performance économique et contribution à l'intérêt général. Les organisations souhaitant s'inscrire de manière volontaire dans ce mouvement n'ont pas l'obligation de modifier leurs statuts juridiques actuels puisque l'entreprise à mission est une qualité et non un statut juridique. Cette qualité doit être

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

référéncée auprès du tribunal de commerce pour publication dans le registre du commerce et des sociétés (RCS), une inscription sur l'extrait K-Bis est également souhaitée. La transformation organisationnelle s'effectue à travers l'inscription dans son statut d'une raison d'être prenant en compte l'intérêt général respectant des enjeux sociaux et environnementaux que l'entreprise s'engage à poursuivre par le biais de sa mission (préalablement définie). Un suivi de la bonne réalisation des objectifs visés par la mission est attendu. Les entreprises de plus de 50 salariés devront créer une gouvernance distincte afin de permettre le suivi de la mission et ainsi vérifier la correspondance entre les pratiques de l'organisation et sa raison d'être. Un salarié sera en charge de la supervision et remettra un rapport annuel indiquant la bonne cohérence ou non des décisions prise au sein de l'entreprise (Bercy, 2021). La mise en œuvre de ce processus est un engagement fort pour les dirigeants et actionnaires qui doivent allouer les moyens nécessaires à sa réalisation. Dans la conduite de changement vers une entreprise à mission ou dans sa création, l'implication des dirigeants est un fort prérequis mais l'implication des parties prenantes comme les collaborateurs de l'entreprise l'est tout autant. La fonction RH peut donc être sollicitée pour participer à repenser les modèles de management d'équipes et favoriser les implications individuelles à travers des innovations managériales. Parmi les diverses révolutions que connaît l'entreprise, nous pouvons en citer deux pouvant soutenir l'importance de l'innovation managériale (Hamel, 2008). La nécessité d'être performante et innovante à moindre coût pourrait représenter la première forme de révolution pour l'entreprise tout en repensant et en créant des environnements de travail porteurs de sens et de bien-être pour les salariés, représentant ici la seconde révolution (Simmel, 1992). A travers l'innovation managériale, la fonction RH contribue à redéfinir de nouvelles pratiques de management en adéquation avec les évolutions et besoins sociétaux. Privilégier la coopération (intérêt convergents et affinités relationnelles) au détriment de la coordination (absence d'affinités) et de la collaboration (absence d'intérêts) semble être approprié aux nouvelles pratiques de management (Simmel, 1992). La coopération peut se développer notamment dans les approches participatives, les réseaux apprenant ou encore le tutorat. La mise en place de l'entreprise à mission s'inscrit également dans la dimension de l'innovation managériale qui peut proposer l'organisation de collectif déployant initiatives et capacité d'actions. L'accent est mis de manière simultanée au niveau individuel en permettant le développement du plein potentiel des salariés grâce à l'autonomie, la responsabilité et la confiance qui leur est donnée. Sur le plan de la rémunération, la fonction RH pourra également participer à maîtriser les écarts de revenu entre les salariés moyens et les dirigeants qui peuvent s'avérer importants en fonction des entreprises. Cet écart est appelé ratio d'équité et a été institué par une directive européenne en 2017. La loi PACTE renforce cette garantie sociale en l'inscrivant dans ses objectifs pour augmenter la transparence vis-à-vis des salariés. Il sera donc demandé à la gouvernance de l'entreprise à mission de renseigner : le ratio entre la rémunération des dirigeants et la rémunération moyenne et médiane des salariés ; une comparaison entre l'évolution des rémunérations et la performance de l'entreprise et enfin un suivi de ces ratios sur les cinq derniers exercices de l'organisation (Deloitte, 2020).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

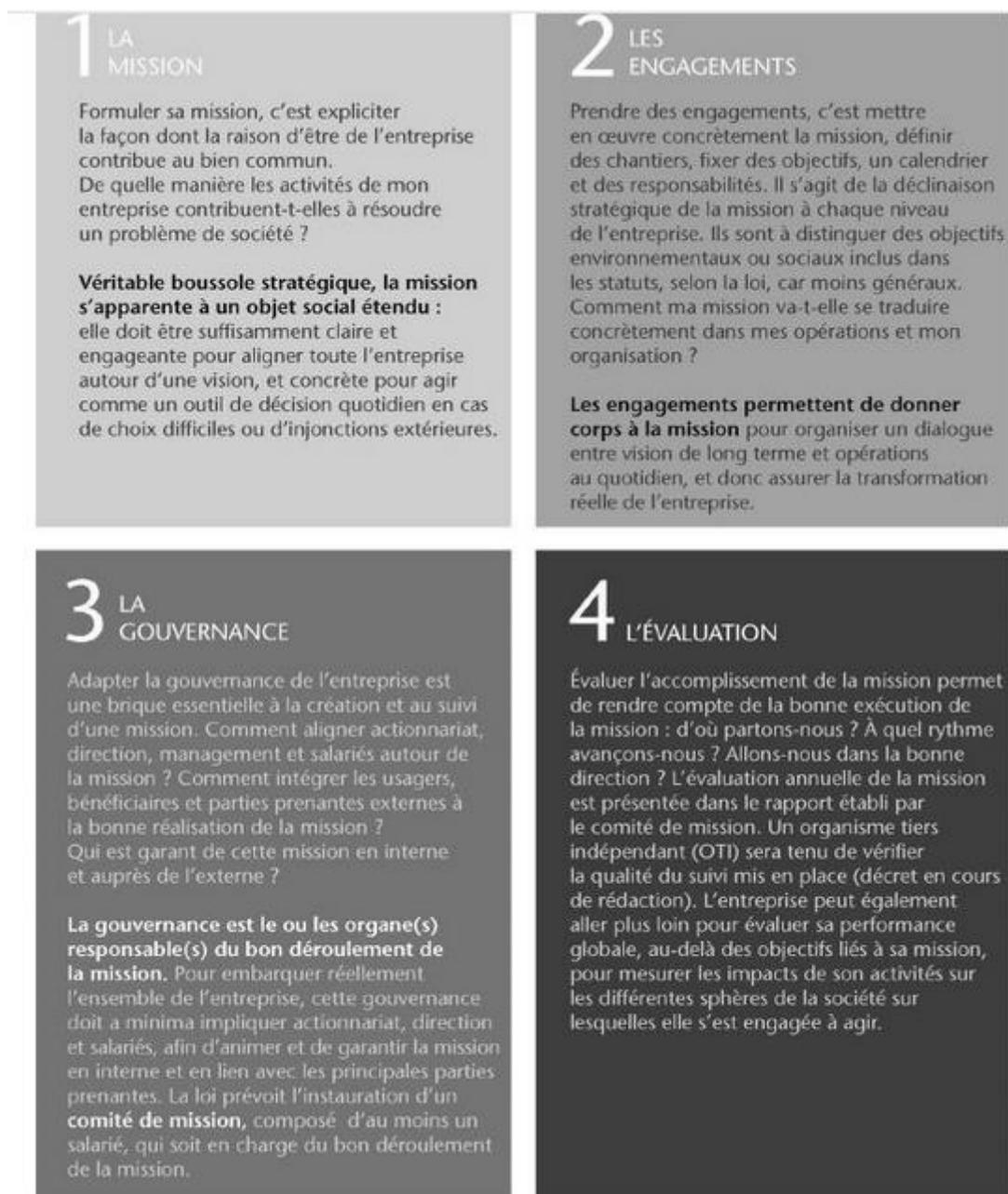


Figure 22 : Synthèse du guide méthodologique de la mise en pratique de l'entreprise à mission (Autissier et al 2020).

La Figure 22 nous permet d'identifier les différentes étapes (définition de la mission, des engagements à tenir, de la gouvernance à mettre en œuvre et du système d'évaluation attendu) à réaliser pour transformer son entreprise en une entreprise à mission. Dans sa dimension stratégique la fonction RH participe à clarifier le pourquoi de l'entreprise et accompagne les actions à mettre en œuvre tout en étant garante de la transparence salariale.

Dans les chapitres précédents nous avons clarifiés la notion de performance des entreprises et avons fait un focus particulier sur la fonction RH et comment celle-ci participe à la performance des entreprises. Nous verrons dans le chapitre suivant comment les entreprises se

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

structurent pour organiser leurs forces, réaliser leurs activités et assurer leurs performances (économique, sociale et environnementale).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Chapitre 3 : Le fonctionnement organisationnel et sa structuration

Nous avons traité des différentes formes de performance des entreprises qui sont aujourd'hui considérées en regard des préoccupations des collaborateurs, des consommateurs, des pouvoirs publics et de la société en général. Nous avons ensuite présenté la fonction RH et l'évolution du périmètre de ses attributions pour contribuer à la gestion et la coordination stratégique du capital humain (Plane, 2019). Nous allons maintenant nous intéresser aux différentes formes de structure organisationnelle qui renseignent sur la manière dont l'entreprise met en œuvre sa stratégie globale afin d'atteindre ses objectifs. L'entreprise se caractérise comme un espace économique, juridiquement autonome ayant pour fonction de produire des biens et des services pour le marché. Il s'agit aussi d'un lieu composé de femmes et d'hommes qui vont créer du lien social et adhérer à une culture d'entreprise commune (Livian, 2008) tout en apportant leurs compétences, expériences, savoir-faire et savoir-être afin d'œuvrer dans la réalisation d'un but commun de manière collective. Pour ce faire, une organisation de travail doit être mise en place à travers un découpage des métiers relevant des différentes compétences nécessaires pour coordonner l'activité de l'entreprise (Mintzberg, 1982) ; (Boyer et al, 2013). Il existe de nombreux types de structures organisationnelles variant d'une entreprise à l'autre (Mintzberg, 2020), c'est pourquoi l'organigramme est utilisé comme outil d'aide à la représentation graphique d'une structure d'entreprise (Cavagnol et al, 2009). Une structure est la somme des mécanismes, dispositifs permettant la division et la répartition des activités en tâches de travail. Le comportement des individus est alors orienté et contrôlé par le biais de fonctions répondant à des objectifs opérationnels et stratégiques (Desreumaux, 1992). La structure d'une entreprise résulte de choix stratégiques qui vont déterminer le fonctionnement général de l'organisation. On retrouve trois caractéristiques (spécialisation, coordination et formalisation) qui s'inscrivent dans une réflexion mesurée entre intégration (sens commun entre les activités des sous unités de l'entreprise) et différenciation (sous unités de l'entreprise segmentées répondant à des caractéristique indépendantes) (Giboin, 2019) ; (Landrieux-Kartochian, 2020) :

- Spécialisation : ici les salariés d'un même service ne réalisent pas les mêmes activités ; on peut retrouver deux types de division du travail : verticale (même niveau hiérarchique des salariés, augmente la productivité) ou horizontale (différents niveaux hiérarchiques, introduction de liens de subordination, décentralisation, répartition du pouvoir de décision). Lorsqu'une entreprise décide de se spécialiser, elle souhaite élever son niveau d'expertise. Ce choix de spécialisation peut être d'origine géographique ou en lien avec la taille d'une unité de travail. Si l'on retrouve de nombreux services spécifiques au sein de l'entreprise alors le niveau de différenciation sera fort.

-Coordination : fait davantage référence à une forme d'intégration entre les différentes entités de l'entreprise, une recherche de cohésion est établie et se matérialise par l'utilisation de dispositifs de coordination (nomination de responsables de projets, réalisation de réunions, de

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

comités). L'utilisation du lien hiérarchique entre les équipes est le socle de la coordination. Nous pouvons présenter 6 modes de coordination (Mintzberg, 1982) :

- Ajustement mutuel : la coordination se fait par le biais de la communication informelle et la responsabilité mutuelle des acteurs.
- Supervision directe : une personne est responsable du travail de l'équipe.
- Standardisation des procédés : planification du travail en amont.
- Standardisation des résultats : détermination de l'objectif à atteindre.
- Standardisation des qualifications : identification des compétences attendues, du niveau de formation ou du niveau d'expérience.
- Standardisation des normes : mutualisation des données de travail, partage de la culture d'entreprise.

-Formalisation : fait référence à la standardisation qui a pour but d'anticiper et programmer les processus de travail ainsi que les comportements et les activités qui peuvent être prédits et contrôlables. Trois types de formalisation peuvent être mis en avant :

- La formalisation des postes : identification du poste, des missions, des attendus en termes de priorité, d'importance et de temps.
- La formalisation des flux de travail : identification des tâches à accomplir et de la manière de les faire (suivre un processus de travail).
- La formalisation par le règlement : suppose de consigner les pratiques de réalisation du travail (par qui, comment, quand) à travers des procédures ou des guides de mise en œuvre.

Les caractéristiques et choix d'orientation de la mise en pratique de l'activité de l'entreprise développés ci-dessus vont permettre de se positionner sur une forme de structure d'entreprise que nous allons voir ci-après (Landrieux-Kartochian, 2020). Le choix de la structure d'entreprise peut évoluer dans le temps en fonction de l'état de l'activité et de la direction que souhaitent prendre les décideurs, cela peut également être en lien avec les différentes pressions des parties prenantes ou de l'environnement extérieur (mondialisation, mutations économiques, technologiques, sociales et environnementales) (Lawrence et al, 1967) ; (Livian, 2008) (Desreumaux, 2015).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

	Environnement instable	Environnement stable
Formalisation des rôles	Faible	Forte
Hiérarchisation	Faible	Forte
Communications	+ horizontales	+ verticales
Relations interpersonnelles	Centrées sur la personne	La tâche
Orientation temps	+ Long terme	+ Court terme
Différenciation	Forte	Faible
Intégration	Forte	Forte

Figure 23 : L'organisation face à l'environnement (Livian, 2008 inspiré de Lawrence et al, 1967)

Dans le tableau ci-dessus (Figure 23), nous pouvons distinguer l'impact de l'environnement (stable vs. instable) sur certaines dimensions organisationnelles. Comme nous pouvons le constater, lorsque l'environnement est stable, les entreprises recourent davantage à un système formel et mécanique ; en revanche, un environnement instable permet de développer plus de souplesse et encourage à être tourné vers l'individu plus que vers la tâche (Lawrence et al, 1967) ; (Bouty et al, 2011). Ce constat est dans la lignée de notre travail de recherche et nous proposerons d'approfondir cette vision à l'aide d'exemples issus des nouvelles formes d'organisations dites organiques que nous aborderons par la suite à travers des modèles d'organisation innovants. Les formes de structures organisationnelles classiques sur lesquelles les entreprises se sont longtemps appuyées correspondent aux structures fonctionnelles, divisionnelles et matricielles, qui modèlent l'organisation de l'entreprise respectivement autour des fonctions, des produits, ou des projets (Galbraith, 1995).

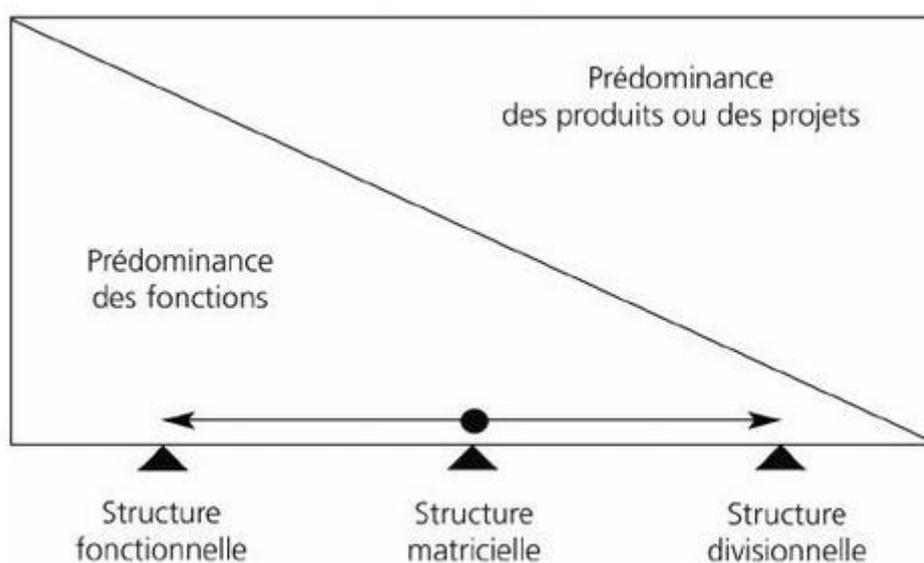


Figure 24 : Attraction de l'organisation de l'entreprise (Galbraith, 1995)

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

La Figure 24 nous indique les prédominances qui permettent d'influencer le choix de la structure d'organisation de l'entreprise par rapport à une préférence de développement des produits des projets ou des fonctions (Aïm, 2020). Abordons à présent les types de structures fondamentales d'une entreprise.

Les différentes formes de structures organisationnelles

Structure fonctionnelle : Elle s'organise à travers les différentes fonctions recensées au sein de l'entreprise. Elle est très utilisée dans les organisations qui proposent une seule activité commerciale et ayant un effectif moyen en général. La structure fonctionnelle dispose d'une évolution possible en trois phases : structure en soleil, fonctionnelle simple et évoluée (staff and line).

- Structure en soleil (Figure 25)

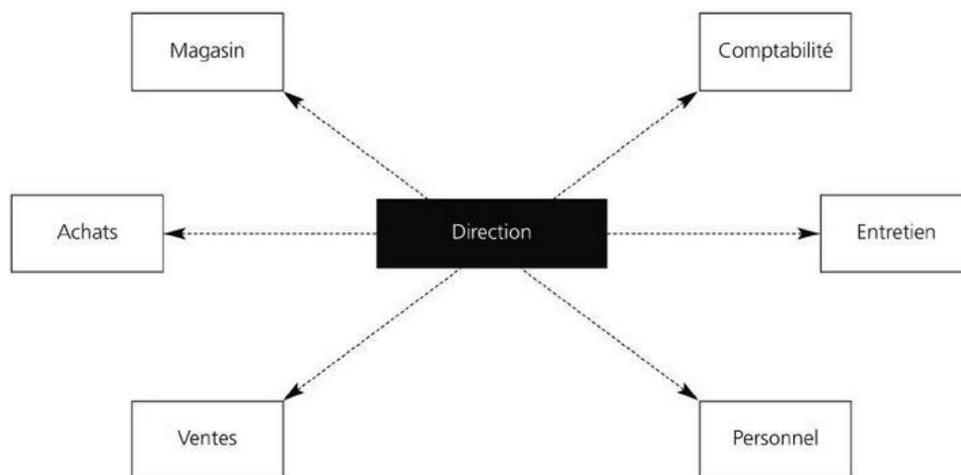


Figure 25 : Structure en soleil.

Elle se caractérise par une centralisation autour du dirigeant, souvent utilisée dans les très petites entreprises (TPE), artisans, commerces. La grande dépendance au dirigeant peut représenter un risque puisque la communication entre les responsables est faible et qu'il n'existe pas de décentralisation du pouvoir. Soulignons qu'il s'agit d'une structure malgré tout flexible aux moyens de mise en œuvre simples (Aïm, 2020). Les liens que l'on peut retrouver ne sont pas hiérarchiques entre les collaborateurs mais bilatéraux avec le dirigeant, ce qui requiert une complémentarité (personnalité et compétences) entre les salariés (Giboin, 2019).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Structure fonctionnelle simple (Figure 26)

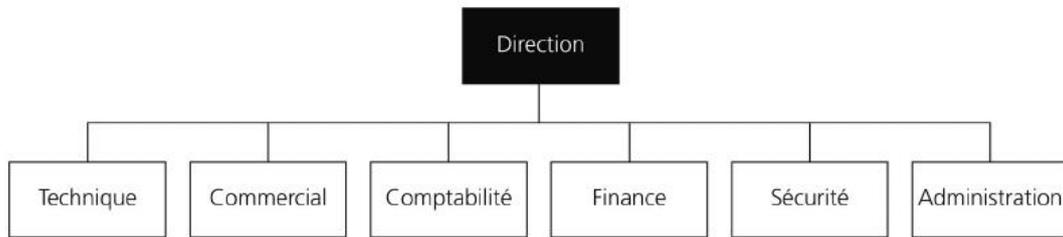


Figure 26 : Structure fonctionnelle simple.

On retrouve ce type de structure dans les petits et moyennes entreprises dont l'activité relève d'une récurrence de production. Cette structure suit les principes de commandement avec une hiérarchie clairement définie. Le découpage des fonctions représente le savoir-faire des équipes qui se cantonnent à suivre les procédures et règles d'entreprise et la coordination s'effectue par la direction. Les rôles sont clairement répartis, on retrouve une communication verticale (ascendante et descendante), cloisonnée et centralisée (Aïm, 2020).

- Structure fonctionnelle évoluée (staff and line ; Figure 27)

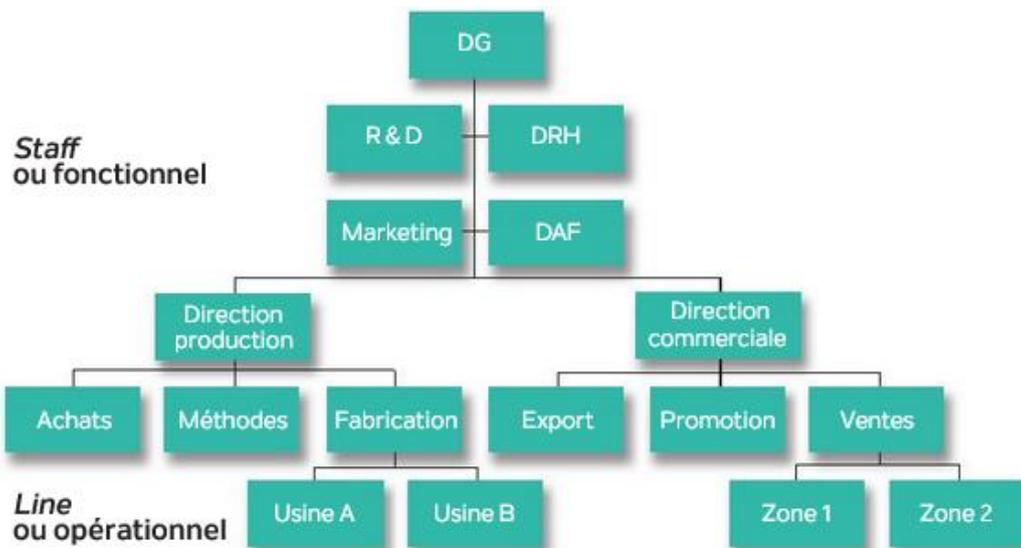


Figure 27 : Structure Staff and Line.

Il s'agit bien ici de l'évolution de la précédente structure dite simple, qui est davantage adaptée aux grandes entreprises. Des niveaux d'expertise ont été ajoutés à la ligne hiérarchique et permettent de fournir une communication transverse entre les experts pour l'aide à la décision notamment. Nous pouvons distinguer deux approches, l'une fonctionnelle et l'autre opérationnelle (développement des responsabilités opérationnelles) qui sera au service des décisions et recommandations de la direction et du staff (Aïm, 2020). La structure fonctionnelle quel que soit son stade d'évolution reste une structure simple à mettre en place, elle fonctionne très bien dans les environnements stables. Notons que des risques demeurent présents vis-à-vis de la gestion stratégique qui peut être délaissée au profit de la gestion du

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

quotidien et également au niveau de difficultés de communication interne et de compréhension entre les niveaux fonctionnel et opérationnel, qui sont symptomatiques de ce type de structure (Giboin, 2019).

Structure divisionnelle (Figure 28) :

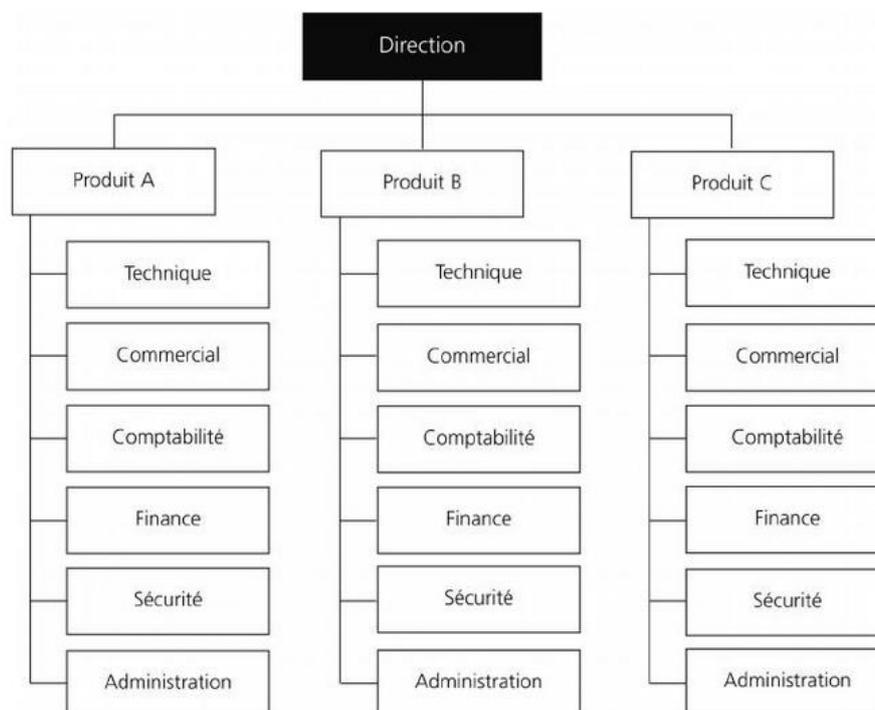


Figure 28 : Structure divisionnelle.

Dans cette configuration, la structure de l'entreprise sépare son activité en centres de profit, Domaines d'Activité Stratégique (DAS) ou Business Units (BU) délimités par les projets, les produits ou encore une zone géographique, un marché. Elle s'adresse davantage aux grandes entreprises tournées vers une logique de diversification de leurs produits et de leurs marchés. Chaque entité est autonome et fonctionne avec les ressources matérielles et humaines qui lui sont allouées pour la bonne mise en œuvre de la stratégie globale issue de la direction générale. La coordination des différents centres de profit est également réalisée par la direction générale ainsi que la formulation des objectifs de performance et stratégiques à atteindre. Cette structure apporte une décentralisation du pouvoir de décision, favorise l'innovation dans les divisions et une lecture des résultats par division. Elle entraîne cependant une certaine concurrence entre les centres de profit, et les échanges limités entre unités bloquent les synergies entre les activités de l'entreprise. Une bonne maîtrise des coûts est recommandée puisque la marge générée par les opérationnels est souvent utilisée pour les coûts liés à la structure soit les fonctions transverses, et enfin la création d'une culture d'entreprise d'ensemble est difficile à mettre en place (Giboin, 2019) ; (Aïm, 2020).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Structure matricielle (Figure 29) :

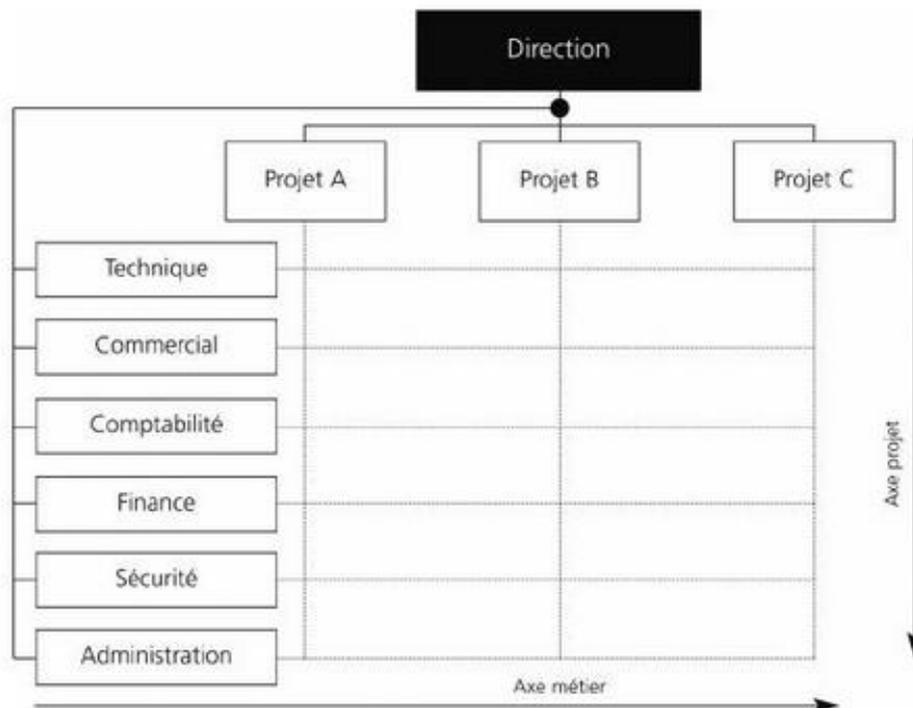
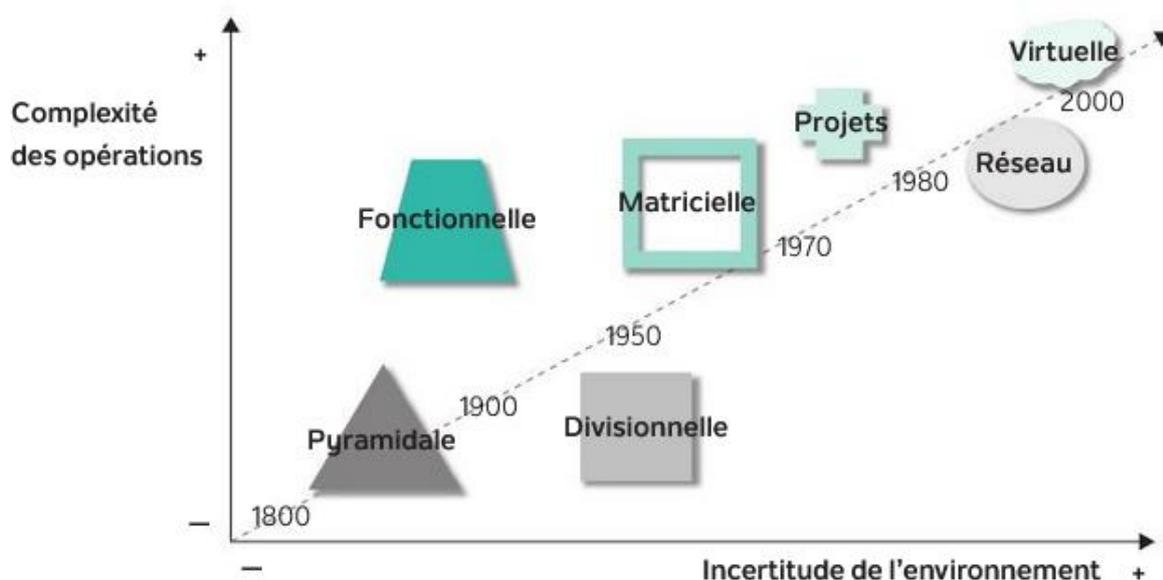


Figure 29 : Structure matricielle.

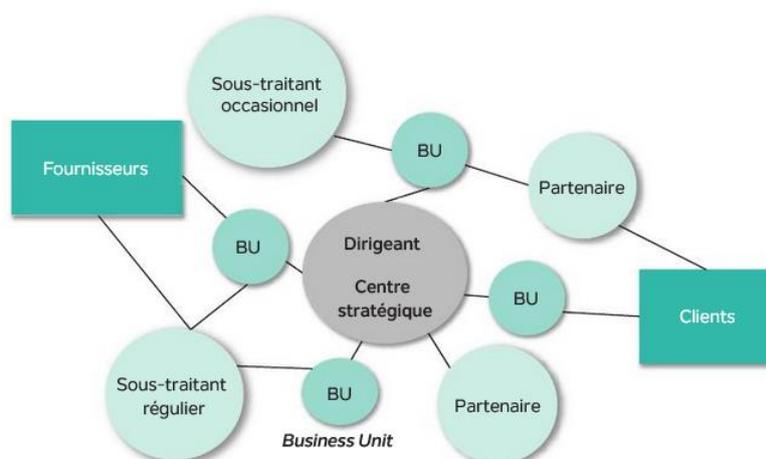
Dans la structure matricielle nous pouvons retrouver la combinaison des structures fonctionnelles et divisionnelles d'une part à travers l'axe des métiers et d'autre part l'axe des projets. Elle s'adapte aux grandes entreprises qui présentent des projets déterminés aussi bien dans le temps que dans les livrables (produits, chantiers, projets). On la retrouve le plus souvent dans les contextes industriels à fort niveau de compétence établis dans un environnement instable. On peut observer une forme de dualité en termes de ligne hiérarchique car les effectifs sont déployés en fonction des projets et se retrouvent sous la responsabilité du chef de projet en phase de mise en œuvre (direction opérationnelle), puis rebasculent dans leurs entités métiers lorsque le projet se termine (direction fonctionnelle). Cette configuration permet une maîtrise des coûts affinée puisque des ajustements sont possibles sur les dimensions métiers et projets tout au long de la commande. Notons que le partage et la diffusion de connaissance, d'expériences est facilement réalisable dans ce type structure ; en revanche les circuits de décision peuvent être beaucoup plus longs en l'absence d'unité de commandement (l'obtention de compromis et de consensus est parfois difficile), (Giboin, 2019) ; (Aïm, 2020).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens



Ce graphique (Figure 30) nous permet de visualiser les modifications apportées aux structures d'entreprises au fil des décennies dans une recherche constante d'efficacité vis-à-vis de leur environnement. Nous venons d'aborder les trois structures fondamentales les plus courantes (fonctionnelle, divisionnelle et matricielle) mais il en existait d'autres avant elles, de type formelle (structure pyramidale instaurée après la révolution industrielle du XIXe siècle) et structure par projet créée dans l'industrie pour la mise en place des projets à lourd impact, financier ou non. Avant de passer à l'analyse des nouvelles structures dites hybrides impulsées par de nouveaux modes de pensée et d'interactions avec l'environnement, qu'il soit interne et/ou externe à l'entreprise, nous allons également observer les modes de fonctionnement de la structure en réseau.

Structure en réseau :



Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Il s'agit ici de considérer l'entreprise comme organisatrice de son écosystème créant ainsi des entités autonomes qui gravitent autour d'elle dans un objectif opérationnel de collaboration et connexion entre ces pôles autonomes. Ces entités autonomes peuvent être des BU rattachées initialement à l'entreprise comme dans la structure divisionnelle mais peuvent également être des prestataires externes (sous-traitant, externalisation) qui deviennent des partenaires. Dans ce type de structure, la communication est transversale et la division du travail n'est plus verticale. Le dirigeant devient un leader et son rôle ne résume plus au commandement et à la coordination mais plutôt à l'intégration. La hiérarchie s'efface et les différentes unités sont considérées comme d'importance équivalente. Tous les collaborateurs peuvent d'une part apporter leurs compétences fonctionnelles (définition de la stratégie) et opérationnelles (techniques) mais à l'inverse l'approche de la gestion des compétences peut également être bousculée car une question stratégique se posera : est-il nécessaire de le faire soi-même en interne ou bien d'acheter la compétence à un instant donné pour un projet par le biais d'une prestation extérieure maîtrisée ? Dans cet environnement de travail la transformation est régulière (conduite du changement efficace) et la recherche d'innovation permanente insuffle la création de stratégies nouvelles (Giboin, 2019). Nous allons maintenant passer de l'observation des structures dite mécanistes à l'observation de structures dites organiques proposant des formes d'organisation plus flexibles et agiles qui évoluent dans un environnement instable comme celui que nous connaissons actuellement au niveau mondial.

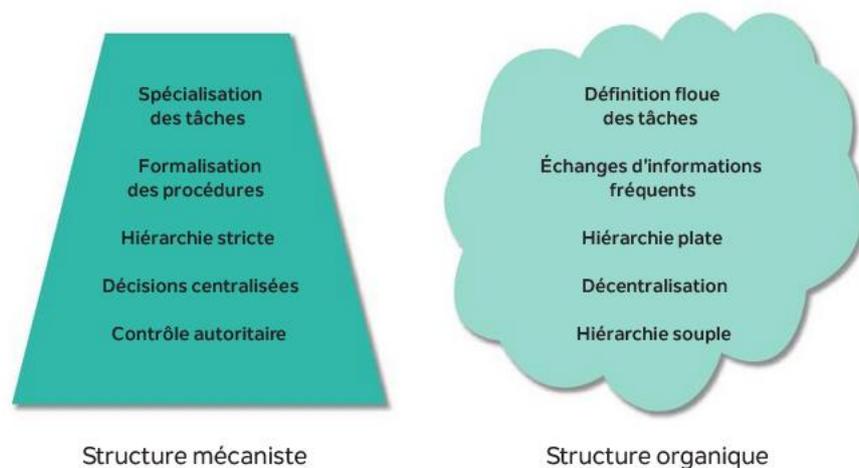


Figure 32 : L'apport de la technologie comme déterminant structurel de l'entreprise (Giboin, 2019).

La Figure 32 nous permet d'intégrer le concept de structure organique (flexible) et de la différencier de la structure mécaniste (rigide) en fonction des moyens technologiques (processus de transformation) déployés au sein de l'entreprise. Lorsque l'entreprise propose sa prestation de biens et/ou de services, le volume de production (de masse ou unitaire) réalisé apporte une indication importante sur la configuration d'entreprise la plus adaptée. Les projets de petite série s'inscrivent dans une structure organique et à l'inverse ceux de plus grande série s'adaptent dans une structure mécaniste. L'usage massif d'internet a apporté plus de flexibilité en ce qui concerne le système de production à la commande (réduction des stocks dormants) (Giboin, 2019). Une organisation structurée de manière mécaniste comporte de

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

nombreuses procédures, modes opératoire, règles, descriptions de postes à respecter, comparables à l'organisation et l'utilisation d'une machine où chaque processus est optimisé au maximum. La distribution des compétences et leur emplacement sont minutieusement travaillés de manière à ce que chaque ressource soit au bon endroit pour accomplir la mission qui est la sienne, sous la supervision d'un manager. Du côté des structures organiques, les compétences peuvent être modulées de manière à s'adapter aux évolutions du contexte et non aux attendus d'un travail prescrit. La structure ici est vue comme un organe vivant (en perpétuel mouvement). Les deux types de structures peuvent également cohabiter au sein d'une seule et même entreprise à des proportions différentes (Delavalée, 2015).

Évolution des organisations

Le fonctionnement traditionnel des entreprises s'inscrit dans une logique d'organisation interne basée sur une structure préalablement choisie ou non. Après avoir présenté et analysé les différents types de structures que l'on peut retrouver dans les organisations, nous allons à présent nous interroger sur la manière de coordonner les moyens humains et matériels nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Nous verrons ensuite l'évolution chronologique des formes d'organisations dans l'histoire de l'humanité ainsi que le besoin de les transformer, en allant de la structure au management en passant par le recentrage de l'humain au cœur des réflexions stratégiques. Ce besoin de transformation s'inscrit dans une recherche d'adaptation de l'entreprise au contexte actuel, constamment en mouvement au regard des diverses mutations constatées (transformation digitale, RSE) et à venir (départs à la retraite massifs, intégration de la génération Z et suivantes). Le fonctionnement managérial que nous connaissons essuie de nombreuses critiques car il est parfois source de souffrance au travail et remis en question, considérant que les pratiques actuelles semblent avoir atteint leurs limites (Dauphin, 2011).

Pour développer de manière chronologique l'évolution des systèmes d'organisation des entreprises d'hier et d'aujourd'hui nous nous appuyons sur le modèle des changements de paradigmes représentés par des couleurs qui correspondent à des stades de conscience de l'humanité ayant été confrontée à des ruptures économiques, sociales et technologiques (Laloux, 2015). Il existe cinq stades d'évolution (rouge, ambre, orange, vert et opale) de l'organisation recensés dans le modèle de Frédéric Laloux. Dans son approche, Laloux met en avant que chaque stade d'évolution est le résultat d'une adaptation de l'homme à son environnement. Les différentes révolutions observées par nos aînés et nous-mêmes actuellement ont modifié l'environnement tel que nous le connaissons. Ces révolutions peuvent se matérialiser de manière religieuse, spirituelle, technologique, économique... et entraînent une adaptation de l'individu. Cet exercice d'adaptation a souvent été source d'innovation puisque les modèles d'organisations créés pour accueillir les nouveaux fonctionnements issus des révolutions ont toujours été plus puissants les uns après les autres. L'époque que nous vivons actuellement (crise sanitaire, économique et sociale) rassemble tous les facteurs de rupture (système de santé essoufflé, enseignement supérieur source

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

d'inégalité, dysfonctionnement managérial) propices à une nouvelle adaptation de l'individu à son environnement qui devra mettre en place un nouveau modèle d'organisation. Nous allons maintenant développer ces cinq stades d'évolution puis les analyser.

Stade organisationnel de type Rouge - Impulsif :

Ce stade correspond à la plus ancienne des formes d'organisation connues puisqu'elle se situe entre 100 000 et 10 000 ans avant notre ère. Le niveau de conscience humaine est impulsif. Les démonstrations de force et de puissance sont associées au pouvoir, déterminant ainsi les relations entre les personnes à cette époque. L'apparition d'une forme d'autorité (celle du chef) et de la division du travail caractérise une avancée majeure qui impactera le reste de l'histoire. L'environnement extérieur n'est pas intégré, il est source de conflit. Les organisations du stade rouge sont plutôt de petite taille, évoluent efficacement dans les milieux hostiles (zones défavorisées, gangs, mafia) et instables, ne résistant guère au changement.

Stade organisationnel de type Ambre - Conformiste :

Ce nouveau paradigme apporte un niveau de conscience plus élaboré chez l'individu et fait apparaître la notion de sentiment en intégrant la perception de l'autre, il est appelé conformiste. Il se développe avec l'apparition des techniques d'agriculture, soutenues par le développement de l'autodiscipline et de la prévision. Les organisations du stade ambre sont capables d'élaborer des projets à long terme (Muraille de Chine, Pyramides, Cathédrales) et de créer des structures stables (civilisation, état, administration) pouvant se développer. Elles sont à l'origine de la création des processus qui est l'une des deux avancées majeures de cette époque permettant d'appréhender l'avenir avec l'idée de transmettre les savoirs de génération en génération. La seconde avancée porte sur l'instauration de la hiérarchie conduisant à assoir la stabilité du pouvoir (titres officiels). Cette combinaison (processus et hiérarchie) permet d'étendre la taille des organisations de manière considérable (des milliers de personnes). L'environnement extérieur n'est pas pris en compte car ces organisations se veulent autonomes et indépendantes, elles évoluent en autarcie, privilégient la stabilité et sont vulnérables au changement considéré comme suspect. On retrouve aujourd'hui encore de nombreuses organisations ambre comme l'armée, les universités, l'éducation nationale, les institutions religieuses.

Stade organisationnel de type Orange - Réussite :

L'évolution de la conscience humaine est établie à ce stade avec la capacité de remettre en cause l'autorité, les règles imposées et les certitudes (religieuses entre autres). Le siècle des lumières a amorcé ce changement de paradigme pour une minorité de personnes (savants, artistes), c'est après la seconde guerre mondiale que cette pensée s'est élargie au plus grand nombre et est toujours d'actualité dans les sphères politiques et des affaires. En termes de conception du monde, c'est le niveau de la réussite. Les organisations orange ont propulsé

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

trois avancées majeures : l'innovation, la responsabilité et la méritocratie. Elles ont créé de nouvelles fonctions au sein des entreprises comme la recherche et développement, le marketing, les ressources humaines et fonctionnent simultanément avec les processus et en mode projets dans le but d'atteindre des objectifs préalablement fixés. Le management par objectifs apparaît et le couple prévision /vérification est la règle. La structure de ces organisations est mécanique et leur intérêt est de générer un maximum de bénéfices, de croissance, poussant les salariés à atteindre les objectifs grâce à des incitations financières et promotionnelles. L'environnement extérieur représente la concurrence et l'important à ce stade est d'être le meilleur, c'est la compétition. Ce rythme effréné de croissance et de production massive connaît aujourd'hui ses limites car les ressources de notre monde s'amenuisent et ont du mal à se régénérer. La présence de ces organisations est aujourd'hui majoritaire à l'instar des multinationales et des très grandes entreprises cotées en bourses.

Stade organisationnel de type vert - Pluraliste :

Cette nouvelle évolution de la conscience humaine repose sur la prise en considération de l'autre et de ce qu'il ressent en respectant son point de vue. La vision n'est plus exclusivement basée sur le succès ou l'échec, les relations interpersonnelles prévalent sur les résultats. Ce nouveau paradigme nommé pluraliste est arrivé dans notre société il y a une cinquantaine d'années et se propose de limiter voire de faire disparaître les barrières hiérarchiques et autoritaires. Ce pari n'est pas toujours simple et confortable à réaliser, se révélant source d'abus pour certains car le système est très tolérant et l'obtention d'un consensus est parfois longue et difficile. Ce nouveau type d'organisation apporte sa part de révolution avec trois avancées majeures : l'autonomisation de chacun au sein de l'entreprise, la formalisation et le partage d'une culture d'entreprise fondée sur des valeurs communes ainsi que la reconnaissance des parties prenantes dans les relations d'entreprise. Soucieuse de sa responsabilité vis-à-vis des parties prenantes et de l'environnement, les valeurs de l'organisation sont souvent tournées vers l'amélioration des conditions de travail et son impact écologique. Les organisations vertes considèrent l'environnement extérieur comme des partenaires et collaborent volontairement. Ces formes d'organisations sont peu courantes dans notre société : Ben & Jerry's, Starbuck's et quelques autres font office de pionnières, source de libération future et de modernisation de la structure fonctionnelle de l'entreprise.

Stade organisationnel de type Opale - Evolutif :

Ce nouveau paradigme en cours d'émergence est caractérisé par un niveau de conscience de l'être humain où la maîtrise de l'ego et le déploiement de soi permettent d'accepter l'adversité sans contrainte. Ce stade de développement est à la recherche du bien vivre au détriment de la richesse, du succès ou de la reconnaissance, il se nomme évolutif. Les avancées majeures qu'il propose sont les trois suivantes : l'auto-gouvernance qui efface les frontières hiérarchiques et libère du consensus (concept de l'entreprise libérée), l'affirmation de soi par le développement d'une forme de plénitude et enfin la formalisation d'une raison d'être d'entreprise adaptable au rythme de l'environnement interne et externe permettant d'être à

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

l'écoute des projets de l'entreprise (comme une structure organique et non plus mécanique). La confiance est un moteur particulièrement puissant dans ce type d'organisation, le droit à l'erreur est admis et le travail collaboratif est la norme (partage des décisions, résolution de problème, réflexion projets). Quelques entreprises ont réussi brillamment ce passage du stade orange à celui de l'opale et cela avec des tailles d'entreprise plus ou moins importantes (quelques centaines à quelques milliers). Nous pouvons citer comme exemple la fonderie FAVI, l'entreprise Chrono flex en France, Morning star et Patagonia aux États Unis.

Les différents stades organisationnels présentés dans le modèle de Laloux peuvent être mis en correspondance avec les différents types de structures présentés au chapitre précédent. Les organisations du stade rouge fonctionneraient majoritairement en structure fonctionnelle comme le soleil où le niveau de décision est centralisé auprès de la même personne. La structure typique des organisations ambres est la pyramide ou structure divisionnelle. Parmi les organisations de type orange, on trouve des structures fonctionnelles, divisionnelles ou matricielles. Enfin la structure prédominante pour les stades vert et opale est le réseau.

Ces différents stades mettent en relation l'évolution de la conscience de l'homme et sa réaction face à son environnement qui détermine la manière de façonner une organisation qui lui ressemble à un moment donné de l'histoire. Chaque stade apporte sa contribution et constitue un socle de départ pour l'évolution suivante, ce qui permet d'évaluer le chemin parcouru entre deux stades et d'apprécier les améliorations souvent significatives. Nous pouvons voir que les avancées sont gigantesques depuis la période des chasseurs-cueilleurs et que l'humain a toujours su s'adapter à son environnement. Néanmoins il n'est pas impossible d'observer à notre époque la cohabitation de plusieurs stades organisationnels en fonction de la capacité des uns et des autres à se développer. Le dernier stade d'évolution (émergent) présenté dans le modèle de Laloux est le stade opale qui peut correspondre au dernier niveau de la hiérarchie des besoins fondamentaux, à savoir le besoin d'accomplissement de soi (Maslow, 1943). A ce stade, le sens et la raison d'être de l'entreprise sont questionnés et produisent la réflexion sur le pourquoi, et non plus seulement sur le comment. Cette logique opale produit des modèles d'entreprises organiques plutôt que mécaniques à l'image du concept d'entreprise libérée porté par Isaac Getz (2016).

L'entreprise libérée propose un changement de paradigme managérial en se fondant sur une finalité humaine et construit une stratégie à long terme autour des hommes. En termes de management, la confiance est le principal levier au détriment du contrôle. La création d'une communauté de travail repose sur le partage de fortes valeurs communes faisant naître intelligence collective et performance, c'est le bon sens qui ressort des pratiques de travail. Dans les pratiques managériales innovantes que propose l'entreprise libérée, on trouve notamment la restitution d'une réelle autonomie aux salariés leur permettent de reconnecter engagement et motivation (Desplats, 2016). Cette sincère autonomie rendue aux salariés est possible grâce à la remise en cause des liens de subordination et de la hiérarchie, ce qui nous renvoie à la mise en œuvre de l'auto-gouvernance proposée par l'organisation opale

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

développée ci-dessus (Laloux, 2015). Dans ce modèle organisationnel, des résultats probants ont été démontrés par plusieurs entreprises (Favi, Poult, Chrono-flex) et sur le long terme (une trentaine d'années). Notons que ces exemples d'entreprises qui réussissent leur transformation (libération) reposent sur une modification profonde de leur culture interne basée sur une redéfinition de leur raison d'être. La performance et la réussite économique qui en découlent ne sont que des conséquences de la transformation et non l'objectif de départ (Desplats, 2016).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Rélictance socio-organisationnelle

Le sujet du risque en entreprise qu'il soit d'origine financier, social ou industriel fait l'objet de nombreuses réflexions stratégiques, notamment sur la manière de le mesurer ainsi que les facteurs de diminution ou de suppression de celui-ci. Le concept de rélictance socio-organisationnelle proposé par Baggio, Dufour et Sutter en 2017 est une modélisation de la mesure du risque social en entreprise, ce qui nous intéresse pour cette recherche. Ce modèle a pour but d'observer les comportements individuels et/ou collectifs sur les dimensions d'engagement, de motivation et d'implication, facteurs pouvant déterminer le bien-être ou le mal-être organisationnel des salariés. L'analyse comportementale met en avant que l'attitude d'un collaborateur est souvent en lien avec son état d'esprit, sa santé mentale (bien-être ou mal-être). Un faible niveau d'implication et/ou d'intérêt pour de nouveaux projets peut représenter un signal d'alerte et nécessite une attention des managers car un absentéisme moral du salarié peut s'installer, ce qui participe à la réduction de sa mobilisation au travail (Landier, 2007). Ce concept novateur est inspiré du domaine électromagnétique ; en effet il s'agit de transposer une démonstration issue d'un phénomène physique à celui du monde social, nous verrons par la suite qu'ils ne sont pas si éloignés pour ne pas dire ressemblants et que l'analogie faite entre ces deux univers est cohérente lorsque le cadre d'analyse est positionné. Dans le domaine électromagnétique, la **rélictance** correspond à la manière dont un circuit magnétique s'oppose à sa pénétration par un autre champ magnétique et lorsque la pénétration est possible on le nomme **perméance**. La transposition de ce phénomène au niveau social, qui est donc appelée rélictance socio-organisationnelle, permet d'illustrer la façon dont le corps social peut limiter (rélictance) la coopération avec l'organisation ou à l'inverse collabore (perméance) et s'implique dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise (Baggio et al, 2017). Nous allons maintenant développer les différentes formes d'interactions possibles entre l'individu et son environnement organisationnel correspondant à des forces d'attraction ou de répulsion (Lewin, 1959) ; (Kaufmann, 2002).

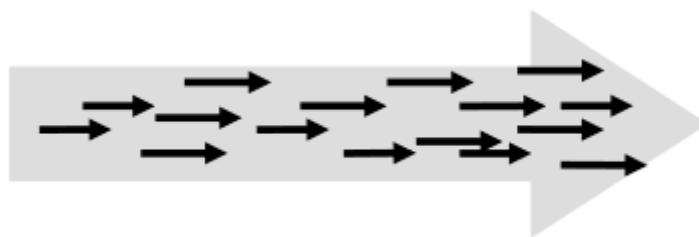


Figure 33 : Premier niveau de rélictance socio-organisationnelle (Landier et al, 2007)

Il faut considérer la grande flèche grise comme la représentation de l'organisation, sa direction correspond aux objectifs stratégiques à poursuivre. Les flèches noires se trouvant à l'intérieur de la grande illustrent les collaborateurs. Comme nous pouvons le constater, en (Figure 33) les flèches noires se dirigent dans la même direction que celle les accueillant. Le mouvement des salariés est en adéquation avec les attendus stratégiques de l'entreprise, manifestant leur coopération avec elle. Les organisations présentant des résultats similaires

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

démontrent une forme d'attraction des salariés vers l'entreprise, la réticence est considérée comme faible.

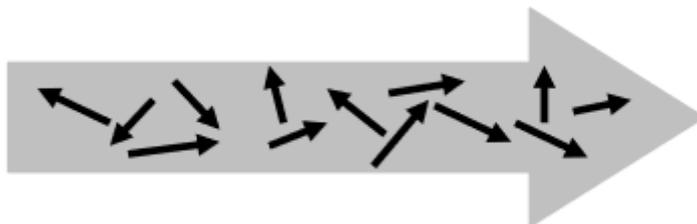


Figure 34 : Deuxième niveau de réticence socio-organisationnelle (Landier et al, 2007)

Dans cette deuxième représentation (Figure 34), les salariés ne semblent pas tous au même stade de convergence avec la stratégie de l'entreprise. Nous pouvons distinguer la présence de plusieurs types de comportements des salariés, en effet une partie présente une coopération plus ou moins significative. On observe également des comportements contraires à la demande stratégique de l'entreprise pouvant provoquer des tensions au sein de l'organisation et diminuer la performance de celle-ci. Les organisations appartenant à cette catégorie présentent une cohabitation d'attraction et de répulsion des salariés vis-à-vis de leur entreprise, la réticence est moyenne.



Figure 35 : Troisième niveau de réticence socio-organisationnelle (Landier et al, 2007)

Ce dernier stade d'analyse de la réticence caractérise une situation de forte résistance des collaborateurs à la stratégie de l'entreprise et aux pratiques qui en découlent (Figure 35). L'absence de soutien et la démobilisation des salariés peut mettre en péril l'atteinte des objectifs et le bon fonctionnement de l'entreprise, nuisant considérablement aux résultats et à la performance de celle-ci. Les organisations confrontées à ce schéma comportemental de leurs salariés font face à la répulsion des collaborateurs qui peuvent être considérés comme activement désengagés ; la réticence est élevée.

La mesure du niveau de réticence repose sur quatre facteurs d'analyse correspondant à des concepts clefs (Figure 36) : Le climat social, l'engagement organisationnel, l'implication personnelle, la congruence. Nous allons maintenant développer ces différents concepts, ils caractérisent la mesure de la réticence et font également partie des outils servant la conduite de notre recherche.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

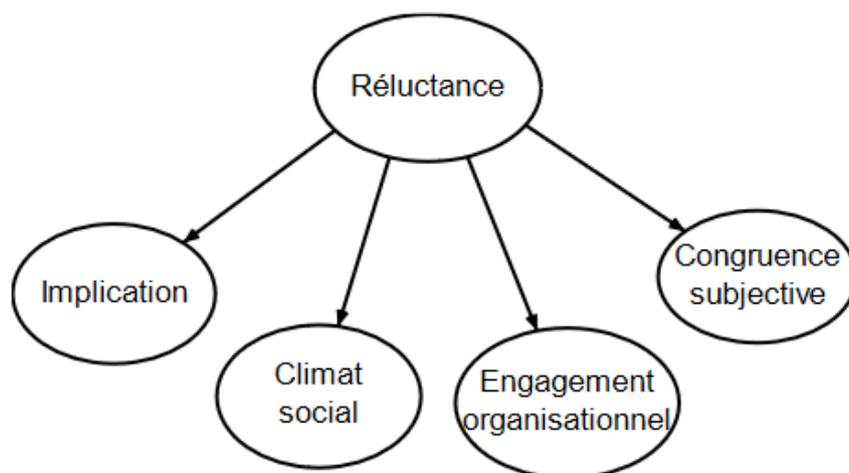


Figure 36 : Représentation du concept de réticence socio-organisationnelle (Baggio et al, 2017)

Le climat social :

Il correspond à l'interaction entre les salariés et l'organisation, mesurée par la perception que l'ensemble des salariés portent sur les pratiques et relations permettant de structurer le comportement au travail. Le concept de climat social trouve ses origines dans les travaux de Lewin (1951) qui nous indique que l'environnement et l'individu déterminent la conduite au travail. Le comportement des salariés au travail peut donc être prédit grâce au niveau de climat de l'organisation. La manière dont les collaborateurs sont traités, gérés, a également un impact sur leur comportement et leur motivation, le style de leadership utilisé par les managers participe à influencer le climat (Litwin et al, 1968). L'indicateur du climat social peut ainsi contribuer à déterminer le niveau de réticence de l'organisation, lorsque que le climat social est de bonne qualité la réticence sera considérée comme faible, à l'inverse un climat social délétère sera vecteur d'une forte réticence.

L'engagement organisationnel :

L'engagement matérialise le lien d'appartenance entre un salarié et son organisation. Il correspond à une forme d'attachement psychologique ressenti par le biais du partage d'une culture d'entreprise, de valeurs communes ou encore d'objectifs stratégiques ayant du sens pour le salarié (O'Reilly III et al, 1986). Nous développerons plus bas un modèle tridimensionnel de l'engagement (Meyer et al, 1991) décomposant celui-ci en un engagement affectif vis-à-vis de l'organisation (identification) ; un engagement normatif (loyauté) ; et un engagement calculé, ou engagement continu (Meyer et al, 1991) (Baggio et al, 2017). L'indicateur de l'engagement contribue lui aussi à déterminer le niveau de réticence de l'organisation. Un engagement organisationnel élevé sera synonyme d'une réticence faible et un engagement considéré comme faible traduira d'une réticence forte.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

L'implication personnelle :

Ce concept peut se confondre avec celui de l'engagement car il permet lui aussi d'identifier l'attachement d'un individu à une organisation avec une évaluation qui reste cependant en majorité une représentation subjective. La particularité de l'implication personnelle réside dans la place que l'individu accorde au travail dans sa vie, son niveau d'importance et la manière dont le travail pourrait l'affecter (Lodahl et al, 1965) ; (Kanungo, 1982). L'implication personnelle peut être également décomposée à l'aide d'un modèle tridimensionnel renseignant sur les enjeux qui peuvent exister entre le salarié (sujet) et l'organisation (objet) (Rouquette, 1997). Il s'agit de l'identification personnelle (niveau d'intérêt que le salarié porte à son entreprise) ; la valorisation de l'objet (place et importance accordée par le salarié à l'entreprise) et enfin la capacité perçue d'action (représentation psychologique d'une forme de contrôle concernant les demandes formulées par l'entreprise). L'implication personnelle est utilisée dans la mesure de la réticence car lorsqu'elle est forte, la réticence est considérée comme faible et en présence d'une implication personnelle faible, la réticence sera identifiée comme forte.

L'implication personnelle peut à la fois être rapprochée de l'engagement affectif (Meyer et al, 1991) par le biais des valeurs portées par l'entreprise et de l'identification de chaque collaborateur avec celles-ci, ainsi que de l'engagement au travail (Schaufeli et al, 2004) – notion que nous développerons également plus bas. Le sentiment de maîtrise associé à la capacité perçue d'action peut être porteur à la fois de dévouement (travail vu comme un challenge) et d'absorption (hyper-concentration, ou flow).

La congruence :

La congruence caractérise la capacité d'une organisation à susciter l'adhésion et le partage de ses valeurs avec les salariés. Il en existe deux formes : la congruence subjective (adéquation entre les valeurs du salarié et celle de l'organisation) et objective (écart entre les valeurs de l'entreprise et celles du collaborateurs) (Stinglhamber et al, 2004). Dans le concept de la mesure de la réticence socio-organisationnelle, c'est la congruence subjective qui est retenue car elle permet de prédire l'engagement des salariés (Stinglhamber et al, 2004) ; (Baggio et al, 2017). Les facteurs d'identification du niveau de congruence reposent sur la culture de l'entreprise. L'orientation de la culture de l'entreprise aura un impact sur la congruence et donc sur le niveau d'engagement du salarié. Lorsque la culture d'entreprise est basée sur la hiérarchie et les consignes strictes, la qualité de vie au travail est réduite (Quinn et al, 1991). Si elle gravite autour de la satisfaction personnelle au travail, elle conduira le salarié dans un état de satisfaction (Rousseau, 1990). Lorsque les valeurs de l'entreprise déterminent que les relations interpersonnelles prévalent sur la productivité, le salarié est fidélisé et prolonge sa collaboration avec l'entreprise (Sheridan, 1992). La congruence peut être considérée comme le quatrième pilier de la mesure de la réticence socio-organisationnelle. Une congruence forte serait synonyme de bien-être organisationnel et de satisfaction du salarié correspondant à

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

une réluctance faible et le mal-être organisationnel ferait référence à une faible congruence synonyme de réluctance forte.

A nouveau, le concept de congruence se rapproche de l'engagement affectif (Meyer et al, 1991) car il repose sur l'alignement des valeurs et de la culture de l'organisation avec les valeurs des individus.

L'analyse de ce concept de réluctance socio-organisationnelle conduisant à la mesure du risque social en entreprise est pertinente pour notre étude car elle permet de mettre en avant les dimensions d'actions possibles pour l'amélioration des pratiques managériales pouvant contribuer à limiter ce risque. Atténuer ou faire disparaître ce risque fait appel à d'autres concepts qui peuvent relever du niveau humain mais également du niveau managérial. Nous proposons maintenant de développer ces deux niveaux d'actions qui concourent à proposer des axes d'amélioration et d'évolution des interactions entre le salarié, l'organisation et son environnement (interne et externe).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Chapitre 4 : L'individu dans l'organisation

La recherche d'adaptation des entreprises au contexte actuel qui est fragile et instable suppose de repenser le modèle organisationnel tout en limitant les différents risques inhérents à tout changement (financier, industriel, social). La prise en compte de l'humain dans le processus de transformation (organisationnelle, digitale, managériale) de l'entreprise est un facteur clé de succès (Robeveille et Veyssière, 2016) car les individus qui composent l'organisation ont de fortes capacités d'innovation, de créativité, de productivité et de performance nécessaires à l'équilibre économique de l'entreprise lorsqu'ils sont motivés, engagés et dans une sensation de bien-être, source de satisfaction au travail. Nous développerons dans cette section les concepts de motivation, d'engagement et de bien-être au travail qui représentent les leviers d'intervention individuels pouvant initier et soutenir des modifications organisationnelles.

Théories de la motivation

L'analyse du concept de motivation suscite beaucoup d'intérêt dans les travaux de recherche en psychologie depuis les années 50, particulièrement dans la mesure du positionnement des salariés vis-à-vis de l'organisation mais aussi sur leur niveau de performance (Landy et Conte, 2004). Les théories autour de la motivation sont nombreuses (plus de 40 000 publications), il est donc difficile de toutes les recenser et les apprécier. Une répartition en trois paradigmes a été réalisée pour une meilleure visibilité (Roussel, 1996), nous permettant d'associer les concepts les plus pertinents à notre objet d'étude. Nous pouvons retrouver les théories s'inscrivant dans : - le paradigme du contenu, - le paradigme du choix cognitif et enfin - le paradigme de l'autorégulation. Le paradigme du contenu englobe les théories qui étudient les différents types de forces qui favorisent la mise en action de la personne. Ces forces peuvent être internes ou externes à l'individu et peuvent être initiées par le désir, l'intention ou le besoin. Dans ce paradigme, c'est le pourquoi de la motivation qui est analysé, on cherche à savoir ce qui pousse une personne à se mettre en action. Le paradigme du choix cognitif englobe les théories étudiant le comportement motivationnel suivant le postulat que le comportement est fonction du sens que chacun lui donnera au regard de sa propre situation. Dans cette approche, c'est le comment de la motivation qui est analysé et non plus le pourquoi. Le paradigme de l'autorégulation englobe les théories visant à développer une réflexion sur la définition d'objectifs et de buts faisant partie intégrante d'un management tourné vers la diffusion de valeurs et d'une culture commune. Cette troisième approche traite en partie des deux paradigmes précédents, avec un regard sur le pourquoi et sur le comment (Maugeri, 2013).

Une autre segmentation est réalisée entre les théories du contenu (leviers de motivation des individus, pourquoi les individus sont motivés) et les théories de processus (manière de motiver les individus, comment motiver les individus) (Landrieux-Kartochian, 2020). Dans la catégorie des théories du contenu, ce sont les besoins et attentes de l'individu qui caractérisent les sources de motivation. Nous verrons ci-dessous une approche historique des théories les

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

plus connues, et en particulier celles qui sont diffusées dans les formations en management et sont donc connues, voire utilisées par les managers. La recherche en Psychologie de la motivation a continué à progresser depuis, mais on constate un retard entre les avancées de connaissances en psychologie et les messages diffusés dans les formations en management.

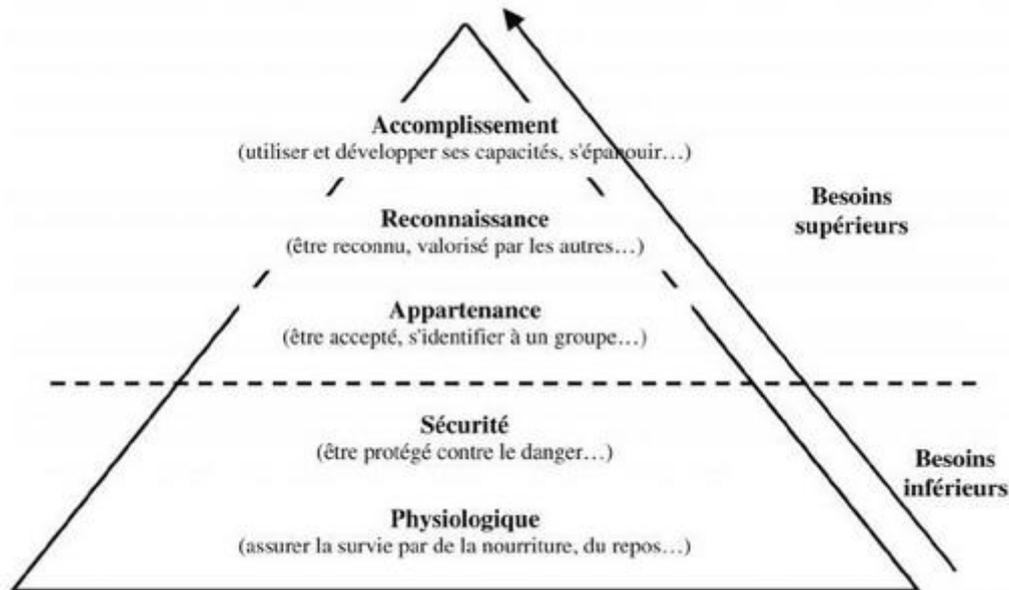


Figure 37 : Hiérarchie des besoins de l'homme au travail (Maslow, 1943-1954).

La Figure 37 représente la théorie des besoins d'Abraham Maslow qui met en évidence les différents types de besoins ressentis par l'homme. Il hiérarchise les besoins en deux parties, la partie basse de la pyramide correspondant davantage à des besoins primaires et secondaires (physiologiques et sécurité) et la partie haute représentant des besoins psychosociaux (appartenance, reconnaissance et accomplissement). Selon l'auteur, les besoins présentés sont hiérarchisés et l'homme cherche à les satisfaire de manière ordonnée en commençant par les besoins primaires. La satisfaction des différents types de besoins serait ici la source de motivation dans les activités professionnelles. A travers cette théorie nous pouvons retenir que la motivation des salariés ne porte pas exclusivement sur l'aspect financier (besoins primaires et secondaires) mais également sur des éléments non matériels qui participent à la construction psychologique de l'être humain (estime de soi, relation interpersonnelle, accomplissement). Une des limites de cette théorie est le concept de hiérarchie car tous les individus ne fonctionnent pas de la même façon et peuvent vouloir satisfaire un besoin avant que le précédent ne soit satisfait. Notons également que cette déclinaison des besoins nous permet d'identifier les différentes forces internes et externes comme des facteurs motivationnels.

La théorie bi-factorielle mise en avant par Herzberg (1959) présente les sources de satisfaction au travail des collaborateurs, facteurs de motivation mais également causes de leurs insatisfactions au travail.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Principaux facteurs ¹³ de satisfaction	Principaux facteurs d'insatisfaction
Ces facteurs sont des <i>motivateurs</i> .	Ces facteurs sont dits <i>d'hygiène</i> .
Facteurs <i>intrinsèques</i> au travail : <ul style="list-style-type: none">- la réalisation de soi ;- la reconnaissance ;- l'intérêt du travail ;- les responsabilités ;- opportunités de promotion ;- développement.	Facteurs <i>extrinsèques</i> au travail : <ul style="list-style-type: none">- politique de personnel et administration de l'entreprise ;- relation avec le supérieur ;- conditions de travail ;- salaire ;- relations avec les collègues.

Figure 38 : Conception bi-factorielle de la motivation au travail (Herzberg, 1959)

Ce tableau (Figure 38) décline deux types de facteurs permettant d'apprécier la satisfaction ou l'insatisfaction au travail. Les facteurs intrinsèques sont considérés comme des leviers motivationnels et les facteurs extrinsèques seraient source d'insatisfaction pour les collaborateurs d'une entreprise (Herzberg, 1959). Cette approche confirme elle aussi l'importance de la prise en compte des besoins profonds des individus (réalisation de soi, intrinsèque), au-delà des seuls besoins financiers (salaire, extrinsèque).

La théorie ERD proposée par Alderfer (1969) est une autre grille de lecture des besoins sources de motivation au travail des collaborateurs. Elle se concentre sur l'intensité du besoin perçu par le collaborateur et non pas sur une forme de hiérarchie, contrairement à l'analyse de Maslow. Lorsqu'un besoin sera perçu comme peu ou pas satisfait, alors la motivation pour le satisfaire sera élevée. Cette théorie se décompose en trois parties. On retrouve les besoins d'existence (E) : être garanti d'avoir de bonnes conditions de travail, un salaire décent ; Les besoins de rapports sociaux (R) : entretenir des bonnes relations interpersonnelles avec ses collègues, une bonne intégration au sein des équipes de travail, avoir accès aux activités collectives ; Les besoins de développement personnel (D) : disposer de projets challengeant, faisant appel à la créativité, l'innovation des collaborateurs, leur permettant d'utiliser leur plein potentiel.

La seconde catégorie désignant les théories de la motivation porte sur les processus, à savoir la manière ou comment mettre en action la motivation des salariés. Nous pouvons citer trois théories, celle de l'équité, de l'attente et des buts. La théorie de l'équité présentée par Adams (1963) est un mécanisme d'ajustement institué par le salarié en fonction d'un ratio contribution/rétribution. On comprend ici que cette théorie a été formalisée pour des besoins d'ordre managériaux, compte tenu de l'importance de la notion de rétribution. Elle met l'accent sur la manière dont des facteurs extrinsèques (sur lesquels un manager pourrait agir) doit ou devrait pouvoir influencer la motivation d'un individu. De ce fait, seuls les besoins dits « inférieurs » dans la vision de Maslow, les facteurs « d'hygiène » chez Herzberg ou les besoins d'existence d'Alderfer sont pris en compte. Dans cette théorie, la motivation du salarié serait fonction de l'équilibre perçu par celui-ci entre le travail effectué et sa rétribution. Le salarié se comparerait aux autres collègues au sein de la même entreprise mais également avec ceux qui se trouvent dans les autres entreprises. S'il existe un déséquilibre en faveur du

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

salarié, sa motivation serait plus forte. A l'inverse, si le déséquilibre lèse le salarié, il modulerait sa motivation et son intensité de travail à la baisse (voir la Figure 39).

Ratio		Perception de A (B référent)
$\frac{\text{Rétribution A}}{\text{Contribution A}} < \frac{\text{Rétribution B}}{\text{Contribution B}}$		Inéquitable, sous-payé => recherche d'équilibre (plus de RA ou moins de RA...)
$\frac{\text{Rétribution A}}{\text{Contribution A}} = \frac{\text{Rétribution B}}{\text{Contribution B}}$		Équitable
$\frac{\text{Rétribution A}}{\text{Contribution A}} > \frac{\text{Rétribution B}}{\text{Contribution B}}$		Inéquitable, surpayé => motivant par recherche d'équilibre

Figure 39 : Représentation du ratio d'équilibre de la motivation au travail (Alexandre-Bailly, 2006).

Ce tableau nous indique comment le salarié utiliserait la comparaison sociale pour ajuster sa motivation. L'impact de ce fonctionnement est la recherche d'un meilleur traitement en matière financière ou une baisse consciente de la motivation au travail. Ce sont les forces extérieures qui semblent guider le niveau de motivation du salarié, ce qui n'apparaît pas stable dans la durée et peut être variable d'une personne à l'autre en fonction de son rapport aux valeurs extrinsèques. Les motivations intrinsèques (besoins « supérieurs » d'appartenance, de reconnaissance et d'accomplissement ; « motivateurs » tels que l'intérêt du travail ou la réalisation de soi ; besoins de rapports sociaux et de développement personnel) ne sont pas prises en compte dans cette théorie.

La théorie des attentes (VIE) définie par Vroom (1964) présente trois facteurs de la motivation. On retrouve ce qu'il nomme : la valence (V), l'instrumentalité (I) et le niveau d'attente (E). Ces facteurs forment un modèle multiplicatif selon lequel la motivation (M) serait le résultat de la valeur qu'accorde le salarié à la récompense (V), de sa perception du niveau d'effort nécessaire pour atteindre la récompense (I) et la correspondance entre le niveau de l'objectif à atteindre et sa capacité à le réaliser (E). $M = VIE$. Cette approche indique que la perception du salarié sur le travail qu'il a à fournir déterminerait sa motivation si la récompense est à la hauteur de ses attentes. Lorsque le salarié se sent capable d'atteindre ses objectifs et que la récompense est valable, alors la motivation sera élevée, en revanche si l'un des facteurs ne fonctionne pas, c'est la motivation entière qui est en échec. On peut distinguer ici deux cas d'application de cette théorie : dans un cas, le salarié qui se fixe ses propres objectifs et en retire des récompenses d'ordre intrinsèque (ex : satisfaction du travail bien fait, fierté, sentiment d'accomplissement) ; dans l'autre cas, si les objectifs et les récompenses sont fixés par autrui (et notamment le manager), on se trouve dans le schéma dominant de la stimulation et de l'entretien de la motivation extrinsèque, au risque de réduire la situation de travail à la satisfaction de besoins inférieurs, à des facteurs d'hygiène ou d'existence.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

La théorie des buts établie par Locke (1968) se rapproche de celle des attentes développées par Vroom sur le principe, à la différence que chez Locke la notion de complexité de l'objectif est mise en avant. Il faut voir le niveau de complexité comme une forme de challenge (réalisable) proposé au salarié, apportant plus de stimulation que des objectifs jugés trop simples. La stimulation serait ici un facteur de motivation. Une autre notion intervient dans cette approche, c'est celle de la punition (motivateur extrinsèque) afin de limiter les comportements déviants.

Le développement de ces différentes théories met en évidence que les chercheurs qui se sont intéressés au contenu de la motivation (catégories des théories liées au pourquoi) ont davantage valorisé la notion de motivation intrinsèque. En revanche, les théories liées au comment, ou au processus de la motivation se sont surtout appuyées sur une approche extrinsèque. Comme évoqué précédemment, ces théories ont largement été diffusées dans les formations en management et ont peut-être en partie modelé les stratégies managériales durant des décennies. Ce constat est cohérent avec le modèle évolutionniste de Laloux (2015) et les stades organisationnels ambre et orange qui fonctionnent principalement sur la base de motivateurs extrinsèques (sanctions et récompenses). Ce mode de gestion, s'il correspondait bien à la structure des entreprises du 20^{ème} siècle et était intégré et accepté par la grande majorité des salariés, montre aujourd'hui ses limites face à l'évolution structurelle, organisationnelle et générationnelle. Les modèles d'entreprise émergents (vert et opale) reposent quant à eux sur la satisfaction de besoins intrinsèques qui rendent obsolètes les précédentes pratiques et théories motivationnelles. Le modèle de psychologie de la motivation le plus reconnu actuellement par la communauté scientifique, mais qui manque peut-être encore de visibilité auprès des managers sur le terrain, est la théorie de l'autodétermination, que nous développons ci-dessous.

La théorie de l'autodétermination enrichit notre réflexion en indiquant que les deux familles de motivation, intrinsèque et extrinsèque, se positionnent sur un continuum (Deci et Ryan, 2000). Cette approche met en avant que dans le développement de l'individu, une aptitude à l'actualisation de soi nourrie par ses croyances et valeurs est faite de manière naturelle. Cette actualisation se veut être toujours plus élaborée que la précédente (Sheldon et Kasser, 2001) mais ce n'est pas toujours le cas. En effet, la prise en compte de l'environnement et des facteurs sociaux est nécessaire car ils influent sur l'évolution de l'individu. La théorie de l'autodétermination s'articule autour des besoins psychologiques, et considère que les besoins physiologiques n'interfèrent pas avec ceux-ci (contrairement à l'approche de Maslow qui les hiérarchisait). Les besoins psychologiques fondamentaux sont au nombre de trois : l'autonomie qui s'inscrit dans une cohérence forte entre les actions et les valeurs de la personne (Deci et Ryan, 2002), l'appartenance sociale qui révèle le niveau de connexion réciproque avec les autres, source d'unité et de sécurité (Baumeister et Leary, 1995) (Ryan, 1995) et enfin la satisfaction des besoins de compétence matérialisant l'interaction avec l'environnement permettant à la personne d'y exercer ses capacités, son potentiel (Deci, 1975). On retrouve en partie les besoins développés dans la théorie de l'ERD (Alderfer,

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

1969), mais avec une dimension plus intrinsèque dans la théorie de l'autodétermination. Notons que l'atteinte d'un niveau satisfaisant sur ces trois besoins psychologiques qualifiés d'innés est favorable à l'évolution de l'individu lorsque l'environnement social le permet. A l'inverse, si l'environnement social est déstabilisé, ne pouvant garantir la satisfaction de ces besoins, alors la bonne évolution de l'individu peut être compromise (Carré et Fenouillet, 2019). La motivation extrinsèque suppose que l'action de l'individu est déterminée par l'environnement extérieur (récompense, autorité, pression sociale, punition), à la différence de la motivation intrinsèque qui est déclenchée par une source de plaisir et d'intérêt que l'individu trouve dans la réalisation de l'activité elle-même, en dehors de stimuli liés à une forme de récompense. Dans le modèle de Deci et Ryan, on retrouve un troisième état de l'individu correspondant à l'amotivation. Cet état place la personne dans un sentiment de soumission à l'action, elle ne perçoit plus de contrôle sur les conséquences de ses actions. L'amotivation (absence de motivation) se distingue de la motivation intrinsèque (Vallerand, 1997).

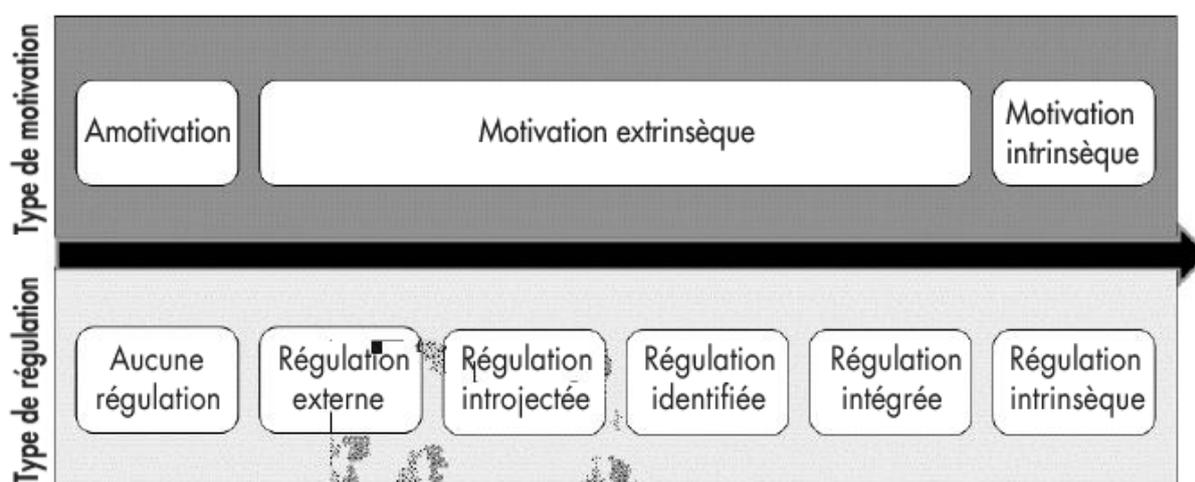


Figure 40 : Continuum de l'autodétermination (Carré et Fenouillet, 2019 inspiré de Ryan et Connell, 1989).

La Figure 40 nous présente les différents types de motivation selon la théorie de l'autodétermination allant de l'amotivation vers la motivation intrinsèque en passant par la motivation extrinsèque. Nous pouvons constater qu'au stade de l'amotivation, l'individu ne développe pas de motivation particulière, il s'agit d'un état non valorisant, non satisfaisant, non contrôlé et non intentionnel. La motivation extrinsèque se décompose en quatre niveaux de régulation (externe, introjectée, identifiée et intégrée). La régulation externe correspond à une motivation guidée par une force extérieure comme la récompense matérielle ou la contrainte/punition. La régulation introjectée est une forme de motivation contrainte, l'individu ne souhaite pas être victime de reproche et préfère éviter d'être anxieux ou de ressentir de la culpabilité. Nous sommes dans de l'autocontrôle et de l'implication de soi. La régulation identifiée provoque une motivation destinée à la réalisation d'objectifs externes et trouve une valorisation pour l'individu. La régulation intégrée indique une cohérence entre l'activité, les buts personnels et les valeurs de la personne. L'auto-motivation s'ajoute aux

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

injonctions externes se rapprochant ainsi de la conscience et de la congruence. La motivation intrinsèque actionne la régulation intrinsèque qui résulte de la réalisation d'actions, d'activités produites avec plaisir et sens, en adéquation avec les valeurs de l'individu, sans qu'il attende en premier lieu une contrepartie externe (récompense ou autre).

Il est prouvé que l'individu est plus efficace et performant lorsque sa motivation est intrinsèque contrairement à la motivation extrinsèque (Vallerand et Grouzet, 2001) ; (Eccles et Wigfield, 2002). Ce phénomène a été observé de manière concordante dans de nombreuses activités : apprentissage (Vansteenkiste et al, 2004), réussite scolaire (Black et al, 2000), créativité (Amabile, 1985), productivité et prévention du burnout en entreprise (Fernet et al, 2004), etc. Ce résultat largement admis par les chercheurs dans le domaine vient à l'encontre des schémas de pensée encore actuels dans les entreprises sur la manière de motiver les collaborateurs. En effet, les motivateurs extrinsèques (salaires, primes, avantages, promotion, titres...) restent des réflexes managériaux et sont considérés comme des solutions à tout type de problème (attractivité, recrutement, engagement, climat social, performance...), en particulier dans les organisations du stade orange en référence au modèle de Laloux (2015). Les stades d'évolution ultérieurs donnent au contraire une place prépondérante aux motivateurs intrinsèques (valeurs, missions, impact, raison d'être, autonomie, accomplissement...) pour créer de l'engagement.

Engagement

La notion d'engagement fait l'objet d'un très grand nombre de recherches dans le domaine de la gestion et cela depuis plusieurs décennies. L'engagement est un concept multidimensionnel qui s'applique dans de nombreux contextes, comme la profession, l'emploi, le travail, le groupe... L'engagement organisationnel est de loin le plus connu des construits liés à l'engagement (Lepalme et al, 2004). Nous nous intéresserons donc à l'engagement organisationnel mais également à l'engagement au travail.

Le modèle d'engagement organisationnel soutenu par Meyer et Allen en 1991 et qui fait référence, est tridimensionnel. Il se caractérise par l'existence de trois composantes à savoir : l'engagement normatif, continu et affectif (Paillé, 2008). La dimension normative de l'engagement correspond à une forme de fidélité morale envers l'entreprise. Il s'agit d'un sentiment d'obligation de continuer à servir les intérêts de l'entreprise qui a donné sa chance à un individu en l'employant (Joseph-Dailly et al, 2018). La dimension continue de l'engagement interroge sur ce que le collaborateur pourrait perdre en quittant la société. Son engagement est lié à une forme de nécessité et une appréhension de perdre ses acquis et de devoir faire face à l'incertitude (Joseph-Dailly et al, 2018). La dimension affective de l'engagement renvoie à un lien émotionnel créé avec l'entreprise. Le collaborateur partage les valeurs véhiculées par celle-ci et choisit de rester au sein de la structure car il le désire et s'identifie à elle (Valéau, 2017). Dans ce concept d'engagement organisationnel, la nature de l'activité et du travail sont totalement absents, comme si celles-ci n'intervenaient pas dans

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

l'engagement du salarié envers son entreprise. Afin de compléter notre approche de l'engagement, nous développons ci-dessous la notion d'engagement au travail.

Le modèle d'engagement au travail proposé par Schaufeli repose également sur trois dimensions et se définit de la manière suivante : état psychologique positif relevant de l'épanouissement issu du travail pouvant être traduit par la vigueur, le dévouement et l'absorption (Schaufeli et al, 2002 ; Schaufeli et al, 2004). La vigueur est synonyme d'une forte capacité de détermination et d'énergie face au travail, l'envie de mener à bien les projets avec beaucoup de volonté et de trouver les ressources pour résister même lorsqu'une difficulté est rencontrée. Le dévouement fait référence à la lucidité face au sens du travail donné et permet de développer ainsi de l'enthousiasme, incite à la fierté et à l'inspiration. Le travail est vu comme un challenge. De manière quantitative, la personne dévouée est capable de s'impliquer au-delà des attendus et s'identifie de manière très forte. Du côté qualitatif, l'état cognitif positif est dépassé et va même jusqu'à s'étendre à un niveau affectif. L'absorption correspond à un haut niveau de concentration permettant à la personne de se détacher complètement de la notion de temps et produisant même des difficultés à marquer un temps d'arrêt à la poursuite du travail en cours de réalisation (Foletti, 2012). Cet état d'absorption peut être assimilé à celui du flow (concentration sans effort, distorsion du temps, unité entre le corps et l'esprit) comme l'indique Csikszentmihalyi (1990). Notons que le flow est une phase de courte durée contrairement à l'engagement.

Ces deux modèles d'engagement (organisationnel et au travail) nous permettent de dégager de solides leviers complémentaires pour caractériser notre vision de l'engagement. Dans le modèle de Meyer et Allen, nous pouvons constater que l'engagement normatif se rapporte à une forme d'obligation et que l'engagement de continuité met en avant la contrainte. L'engagement dit « affectif » correspond davantage à une forme positive puisqu'il fait référence à l'adhésion à des valeurs et suscite une identification saine à l'entreprise. Ce type d'engagement est source d'efficacité pour les collaborateurs et pour l'entreprise (Paillé, 2008) ; (El ammary et al, 2020).

Nous décidons d'isoler la partie engagement affectif du modèle de Meyer et Allen et de le compléter avec le modèle de Schaufeli pour consolider notre vision de l'engagement à destination des collaborateurs d'une entreprise. A travers cette combinaison des deux modèles, il est possible de retrouver la volonté d'identification à l'entreprise, la recherche de partage de valeurs communes (dévouement dans le modèle de Schaufeli). Cette nouvelle combinaison fait également apparaître une similitude entre les deux modèles sur la manière d'aborder les projets avec beaucoup plus de volonté et de favoriser activement l'atteinte des objectifs. Il faut également noter que l'engagement affectif des collaborateurs est corrélé à la baisse de l'absentéisme (ce qui traduit une plus grande vigueur) (Bentein et al 2000) ; (Hackett et al, 1994). Il a également été constaté et confirmé par des recherches antérieures (Meyer et al, 1989) ; (Angle et al, 1994) ; (Shore et al, 1995) ; (Bentein et al, 2000) que seul l'engagement affectif est associé de manière positive à la performance globale de l'entreprise

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

et à la capacité d'être promu de manière individuelle. Un autre lien a aussi pu être mis en avant, c'est celui de la performance contextuelle qui a pour but l'amélioration de l'efficacité organisationnelle. L'engagement affectif permet d'orienter les comportements du collaborateur vers d'autres cibles, comme apporter de l'aide à ses collègues, prendre à sa charge un excès de travail que son responsable ne peut pas gérer, ou répondre favorablement à une demande de service émise par un client (Bentein et al, 2000).

Suite à l'analyse et à la confrontation de ces deux modèles, nous choisissons d'adopter la vision de Schaufeli dans sa conceptualisation de l'engagement au travail, car celle-ci inclut à la fois des aspects affectifs vis-à-vis de l'organisation et du travail en lui-même, ainsi que des composantes cognitives liées au contenu du travail et de l'activité. Cette forme d'engagement permet aux collaborateurs de participer non seulement à la performance globale de l'entreprise, mais aussi d'agir sur son efficacité organisationnelle, tout en réduisant le risque d'absentéisme. Fort d'une adhésion aux valeurs de l'organisation et d'une identification à sa culture, le collaborateur développera une loyauté saine et sans contrainte envers l'entreprise, tout en laissant s'exprimer ses besoins propres et ses motivations intrinsèques, lui permettant de réaliser les projets ayant du sens pour lui, avec vigueur et absorption. L'ensemble devrait contribuer à développer et entretenir le bien-être au travail, notion que nous développons ci-dessous.

Bien-être au travail

Le concept de santé mentale positive correspond à une dimension qui est classifiée par l'OMS dans la définition d'un état complet de bien-être. Cette partie n'a pas toujours été prise en considération malgré son importance. Les notions suivantes permettent de caractériser la santé mentale positive : la résilience (capacité à surmonter une difficulté traumatique), l'estime de soi (jugement qu'une personne a sur elle-même), la capacité d'adaptation, et l'optimisme. Au même titre que la santé physique, la santé mentale contribue à la réussite d'une vie (Sutter, 2019). Pour affiner la perception du concept de bien-être (dans sa compréhension directe et non dans l'absence ou l'exclusion de maladie), notons qu'il existe deux grands courants sur lesquels repose l'étude du bien-être : le courant hédonique et le courant eudémonique.

Le courant hédonique renvoie à une attitude correspondant à la recherche de plaisir tout en évitant les effets négatifs. Cette vision est ancienne puisque Epicure (Grèce antique) soutenait déjà l'idée que l'ambition d'une vie réside dans la quête du plaisir et a participé à la création de ce courant. Cette école de pensée se distingue par le traitement du bien-être d'un point de vue subjectif, en effet il s'agit ici d'un ressenti affectif mesuré par le niveau émotionnel d'une personne : affect positif (joie, gratitude, plaisir, reconnaissance ...) ou affect négatif (tristesse, peine, colère, peur, anxiété...). Le bien-être subjectif répond également à un levier cognitif, ce qui rend ce construit bidimensionnel (affectif et cognitif). La dimension cognitive repose sur la mesure de la satisfaction de la personne (Diener et al, 1985). La somme des affects positifs, des affects négatifs et de la satisfaction peut constituer une mesure du bien-être

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

(Creusier, 2013). Selon ce courant de pensée, atteindre un haut niveau de satisfaction implique de ressentir plus de plaisir que de souffrance (Kahneman et al, 1999). Chaque personne aura son propre ressenti au regard des expériences vécues et associera son niveau de bien-être en fonction de sa propre grille d'évaluation émotionnelle et cognitive (émotions et satisfaction).

Le courant eudémonique ne prend pas seulement en compte la prédominance du plaisir, d'autres facteurs sont également inclus dans cette vision plus complexe du bien-être. Aristote (1837) indiquait à son époque que le bien-être ne pouvait être réduit à la seule notion de plaisir, conditionnant l'humain à la seule perception de ses désirs. Les facteurs comme vivre dans un environnement propice à développer le bien-être et la capacité à nouer de solides liens avec les autres (famille, amis, collègues), l'acceptation de soi, l'autonomie font partie de la vision eudémonique. Ce qui est mis en lumière dans ce courant est la capacité de l'être humain à réaliser son plein potentiel mais également à mettre en place les leviers d'autodétermination (être acteur de sa propre vie) (Ryff et al 1995 ; 1998). On retrouve dans cette vision eudémonique les besoins psychologiques fondamentaux (compétence, affiliation, autonomie) tels que conceptualisés dans la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000).

Ces deux courants de pensée sont certes différents sur un plan méthodologique, l'un se rapporte à une démarche empirique (courant hédonique) et l'autre à une réflexion davantage théorique (courant eudémonique) (Creusier, 2013), mais peuvent être associés car complémentaires pour une meilleure appréciation du concept général de bien-être.

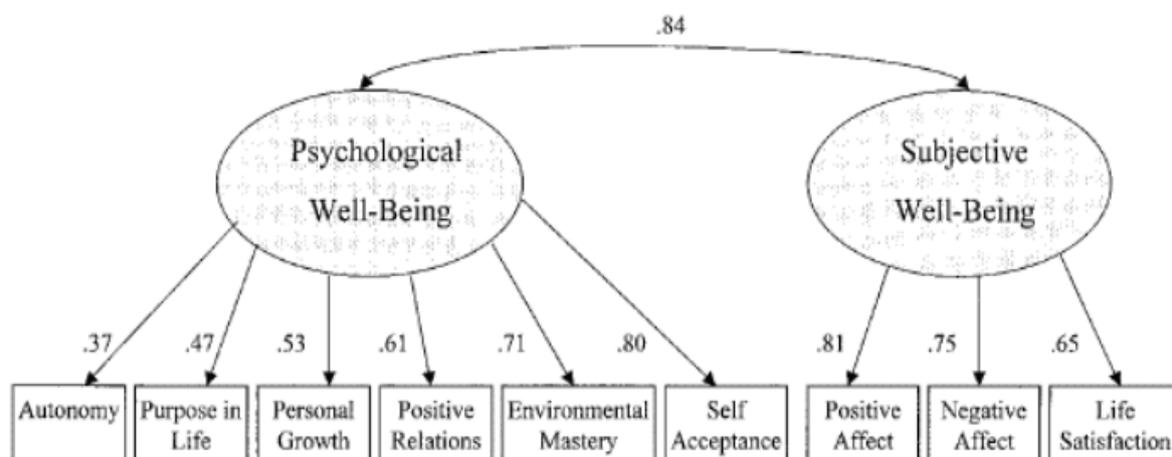


Figure 41 : Association d'un modèle de bien-être multi conceptuel (Keyes et al, 2002).

Nous pouvons retrouver ci-dessus (Figure 41) le rapprochement des deux modèles de bien-être avec d'une part le courant eudémonique (Psychological Well-Being), composé de 6 dimensions à savoir : l'autonomie, le sens de la vie, la croissance, les relations positives, l'acceptation et la maîtrise de l'environnement et d'autre part le courant hédonique (Subjective Well-Being) qui se concentre sur 3 dimensions : l'affect positif, l'affect négatif et

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

le sentiment de satisfaction. L'association des deux modèles formant un tout permet d'apporter plus de cohérence dans l'appréciation du modèle de bien-être.

Cette démarche de rapprochement est aujourd'hui partagée par d'autres chercheurs (Ryan et al, 2001) (Dagenais-Desmarais 2010) mais doit encore être étayée empiriquement. Cela n'empêche pas son utilisation dans plusieurs études correspondant au bien-être en général (Keyes et al, 2002). L'une des approches les plus utilisées dans les études récentes pour analyser le bien-être est le modèle PERMA (Seligman, 2011) qui apporte un outil complet d'évaluation. Il peut s'appliquer dans tous les domaines de vie, et notamment dans le monde du travail afin de trouver l'équilibre entre épanouissement et performance des collaborateurs. Ce modèle rassemble les concepts de recherche d'émotions positives (P), d'engagement (E), la création de bonnes relations sociales (R), la quête de sens de la vie (M) et enfin le dépassement de soi grâce à la fixation d'objectifs ambitieux et réalisables (A) (Van laethem, 2019).

Les éléments apportés ci-dessus ont permis d'établir un cadre de référence pour la bonne compréhension du concept de bien-être de manière générale. Nous allons maintenant nous concentrer sur l'articulation du bien-être correspondant à la sphère du travail qui semble plus restreinte. Si le bien-être hédonique peut être assimilé au bien être ressenti (perception subjective émotionnelle, recherche de plaisir), celui du bien-être eudémonique peut quant à lui être associé au bien-être pensé (développement, accomplissement personnel, recherche d'un idéal). Nous pouvons ainsi faire le lien avec la manière de vivre le travail, qui peut se penser comme se ressentir. Le travail pensé peut être sujet à un idéalisme apportant du plaisir voire du bonheur en cas de réussite ou d'atteinte de l'idéal mais peut également impliquer de possibles frustrations en cas de désillusion sur la faisabilité du projet professionnel ou sur la considération attendue vis-à-vis du travail effectué. L'exemple de la désillusion fait passer la personne de l'approche travail pensé (idéal) à celui du travail ressenti (sentiment d'insatisfaction), ce qui limite le bien-être. Le rôle du manager dans ce cadre pourrait être de créer les conditions évitant le mal-être du collaborateur sans pour autant considérer qu'il est totalement responsable de son bien-être (Sutter, 2019). Le bien-être au travail doit en effet être co-construit par le collaborateur lui-même et l'environnement organisationnel.

La sphère du travail suppose une appréciation particulière puisqu'elle révèle l'existence d'enjeux bien différents des autres sphères de vie (familiale, amicale, loisir). Il faut noter qu'une harmonisation des autres sphères autour de celle du travail est majoritairement établie au regard du temps passé en entreprise pour les travailleurs (1/3 de la journée). Il serait intéressant de savoir si le concept du bien-être en général est adaptable à celui du bien-être au travail (Creusier, 2013). Il existe peu de travaux traitant du bien-être au travail comme construit indépendant. Certains auteurs soutiennent l'intérêt d'une conceptualisation propre du bien-être au travail (Massé et al, 1998). Parmi ces travaux, nous pouvons citer le modèle de Dagenais-Desmarais (2010) qui décompose le bien-être au travail de manière indépendante en six dimensions : - La dimension individuelle-projective procurant un sentiment d'efficacité

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

personnelle. - La dimension individuelle-introprojective qui caractérise la satisfaction après avoir accompli ses tâches. - La dimension relationnelle-projective qui se rapporte à l'épanouissement issu des relations professionnelles. - La dimension relationnelle-introjective qui renvoie à la considération portée par les collègues. - La dimension organisationnelle-projective qui met en avant le sentiment d'engagement que le salarié peut avoir vis-à-vis de l'entreprise. - La dimension organisationnelle-introprojective déterminant l'adéquation de l'individu à l'organisation. Dans ce modèle du bien-être spécifique au contexte du travail, nous retrouvons bien les deux courants hédonique et eudémonique avec l'inclusion de la satisfaction, des relations professionnelles épanouissantes mais aussi les affects positifs liés aux sentiments (Creusier, 2013).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Chapitre 5 : Les pratiques managériales

Le type d'organisation et la structure qui en découle constituent l'environnement organisationnel dans lequel vont interagir différents métiers, fonctions utiles à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, l'atteinte de ses objectifs et de manière générale au bon fonctionnement de celle-ci. Pour orchestrer et coordonner les divers compétences, processus et missions recommandées pour produire des résultats satisfaisants, le niveau managérial a sa part de responsabilité dans la recherche d'harmonie au sein des équipes de travail de l'entreprise. Le management a pour but de créer un terrain favorable à une bonne cohésion dans les services, favoriser un climat propice au travail individuel et collectif ainsi que des échanges et relations interpersonnelles saines, sources de bien-être au travail (Sheridan, 1992). Nous allons développer par la suite les différents styles de management que l'on retrouve en entreprise et évoquer le concept du leadership qui participe à orienter (souvent associé à la culture de l'entreprise) la manière dont s'exerce le management des individus (Dejoux, 2017).

Les styles de Management

La manière de bien gérer des salariés, une équipe (un service), une équipe projet n'est pas universelle, le déploiement des objectifs opérationnels doit être mis en œuvre et orchestré par le manager et réalisé par les collaborateurs, c'est pourquoi il est nécessaire de tenir compte de l'aspect humain et relationnel pour que les projets fonctionnent. Il existe différents styles de management dominants, nous permettant de caractériser les grandes tendances que l'on retrouve en entreprise. Nous allons voir trois modèles de management et les styles de leadership correspondant : Likert (Figure 42) ; Blake et Mouton (Figure 43) ; Hersey et Blanchard (Figure 44).



Figure 42 : Typologie des styles de management (Likert, 1967)

Style de management autoritaire / exploitateur :

L'environnement de travail créé par ce style de management repose sur le commandement et le contrôle, laissant peu de place à la communication puisqu'elle est uniquement descendante. Les conséquences sur la motivation et l'engagement des salariés peuvent être importantes car l'absence de confiance réduit l'implication et produit une forme de désengagement impactant la productivité et la performance.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Style de management autoritaire / Paternaliste :

Dans cette configuration managériale, la place accordée aux salariés commence à émerger timidement. C'est le couple sanctions / récompenses qui domine les relations de travail. Une communication ascendante se développe mais reste très limitée, concerne les éléments tournés vers le positif et sont à l'appréciation du manager. La productivité est meilleure que dans le système précédent.

Style de management consultatif :

Les salariés sont de plus en plus pris en considération. La communication et la confiance sont meilleures puisque des échanges sont possibles entre les salariés et le niveau hiérarchique supérieur, ce qui améliore la motivation vis-à-vis des systèmes précédents. Néanmoins leur avis reste facultatif, ils ne disposent pas de voix décisionnaire, ainsi leur participation reste faible, ce qui peut générer de l'incompréhension et de la frustration.

Style de management Participatif :

Ce style facilite et encourage les salariés à s'impliquer puisque la résolution de problèmes s'effectue directement au niveau où ils se trouvent. Bonne communication entre hiérarchie et subordonnés, les décisions sont davantage prises de façon collégiale, ce qui apporte plus de confiance et de coordination dans la réalisation des objectifs. L'adaptation (les contraintes terrain seront prises en compte) et l'acceptation (lorsque les salariés participent à la décision ils en sont plus convaincus) caractérisent ce style de management.

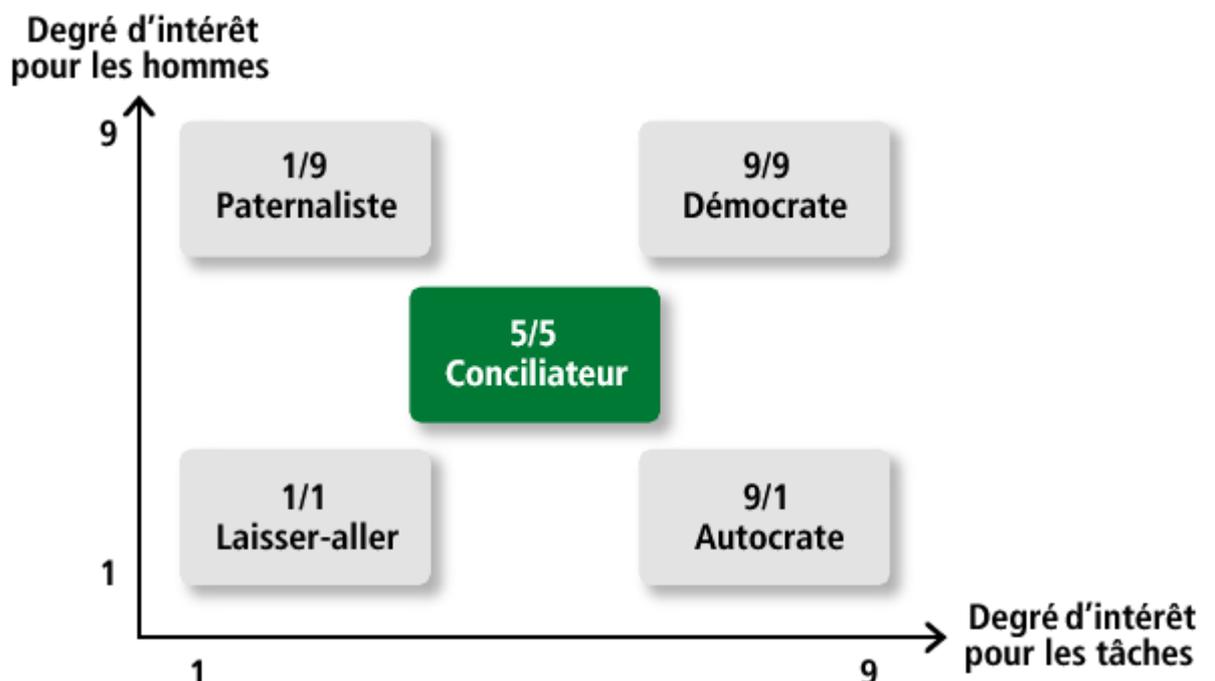


Figure 43 : Modèle matriciel du management de proximité (Nicolas, 2014 inspiré de Blake et Mouton, 1964).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Cette matrice (Figure 43) correspond à la modélisation du concept de management de proximité proposé par Blake et Mouton. Ce qui la caractérise est son approche tournée vers le comportement du manager (leadership) qui influencera sa manière de gérer son équipe. Il s'agit ici de mettre en évidence le niveau d'intérêt que porte le manager aux tâches à accomplir ainsi que celui accordé à la dimension humaine des salariés qui réalisent ces tâches.

Style de leadership autocrate :

Tourné vers les objectifs de production et leur réussite, le travail doit être réalisé comme le manager le désire. La confiance n'est pas accordée à l'équipe, le commandement et le contrôle sont la norme. L'intérêt pour l'humain est très faible et le pouvoir de décision est centralisé.

Style de leadership paternaliste :

Tourné davantage vers l'humain, il s'agit ici de considérer les salariés en adoptant une attitude bienveillante sans pour autant négliger l'atteinte des objectifs de production. Le traitement des salariés en matière financière (salaire et avantage sociaux) est confortable.

Style de leadership laisser-aller :

Très peu d'intérêt porté à la dimension humaine et à la réalisation de tâches. Attitude minimaliste laissant son équipe prendre la mesure de ce qui doit être fait et de la manière dont il faut le faire. Il n'y a pas d'implication du manager et cela n'est pas une volonté de déléguer mais plutôt de ne pas s'impliquer.

Style de leadership conciliateur :

C'est une façon de ne pas prendre parti entre les deux dimensions. Le manager porte autant d'intérêt pour l'humain que pour la réalisation des tâches. Les membres de l'équipe sont considérés et une forme d'autonomie leur est accordée. Le manager s'implique moyennement.

Style de leadership démocrate :

Il s'agit de l'attitude managériale la plus impliquée, aussi bien dans la réalisation des tâches et l'atteinte des objectifs que dans le bien-être des salariés. Un climat de confiance réciproque est instauré grâce à l'intégration des salariés à la prise de décision et au partage des responsabilités du manager avec les subordonnés. Les besoins des salariés sont pris en compte.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

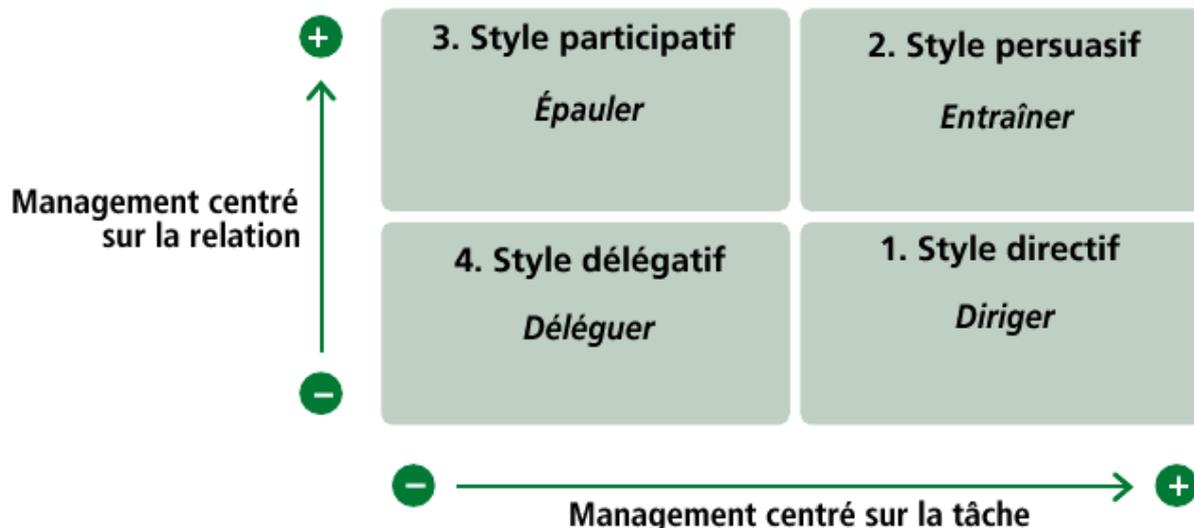


Figure 44 : Modèle de management situationnel (Nicolas, 2014 inspiré d'Hersey et Blanchard, 1967).

La Figure 44 présente la typologie de management d'Hersey et Blanchard (1967), plus connue sous le terme de management situationnel.

Style de management directif :

Proche du management et du leadership autocrate, le comportement du manager n'est pas sensible aux besoins des salariés et ne manifeste pas d'intérêt à créer un terrain favorable pour les relations interpersonnelles. Il est dans la demande, le contrôle, et prend seul les décisions.

Style de management persuasif :

Le manager explique davantage ses décisions aux salariés et recherche une forme d'adhésion de leur part. Il implique davantage les salariés et les amène progressivement à participer à la proposition et à la prise de décision.

Style de management participatif :

Le comportement du manager est de moins en moins directif et les décisions sont prises de manière collégiale. La place de l'humain est reconnue et l'accompagnement vers une plus grande autonomie est garantie par le manager.

Style de management délégitif :

Le manager se met facilement en retrait pour laisser l'autonomie des salariés s'exercer dans la prise de décision. Le manager devient un soutien pour guider les salariés en cas de doute ou de questionnement. La manifestation de la confiance permet aux salariés de s'engager et de s'épanouir.

Notons que selon Hersey et Blanchard (1967), pour apprécier ces différents styles de management, il est nécessaire que le manager puisse adapter son style en fonction du niveau de maturité de ses subordonnées (Nicolas, 2014). Cette recommandation, d'adapter son style de management en fonction des collaborateurs, est également présente dans la typologie de

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Likert (1967). Cette notion même selon laquelle le manager est encouragé à se comporter différemment en fonction des personnes à qui il s'adresse est de plus en plus rejetée par les collaborateurs et peut être en particulier les jeunes générations. Le management situationnel peut en effet donner lieu à des dérives, par exemple de considérer systématiquement que les salariés les moins qualifiés seraient plus immatures, ou d'autres discriminations liées à l'âge, au sexe, à l'origine ethnique ou socio-professionnelle. Nous préférons considérer que le style de management ou de leadership peut varier en fonction des individus qui l'exercent (chaque manager a son style) mais pas en fonction des individus à qui ils s'adressent (le même style est appliqué à tous).

Le modèle d'évolution des organisations (Laloux, 2015) nous offre une grille de lecture pour interpréter la correspondance entre les styles de management existant et les types d'organisations :

- Dans les stades rouge et ambre, on observerait un style autoritaire / exploiteur (Likert, 1967), autocrate (Blake et Mouton, 1964), ou directif (Hersey et Blanchard, 1967).
- Le stade orange rassemblerait des types de management se déclinant entre autoritaire / paternaliste, consultatif (Likert, 1967), paternaliste, laisser-aller (Blake et Mouton, 1964), ou directif (Hersey et Blanchard, 1967).
- Le type de management typique du stade vert est le participatif (Likert, 1967 ; Hersey et Blanchard, 1967) ou démocrate (Blake et Mouton, 1964).
- Le management qui correspondrait le mieux au stade opale serait le style conciliateur (Blake et Mouton, 1964) pour l'autonomie accordée aux collaborateurs, un style délégitif (Hersey et Blanchard, 1967) pour une part, en raison de la confiance et de l'autonomie, mais aussi persuasif (Hersey et Blanchard, 1967) pour le fait de véhiculer des valeurs et de susciter l'adhésion.

Dans la section suivante, nous développons un style de leadership qui offre également une bonne adéquation avec des aspirations opales. Alors que la notion de management est réservée à des membres de l'organisation qui possèdent un titre particulier et des fonctions particulières, le leadership peut être exercé par n'importe quel salarié, quel que soit son poste, son titre et sa position dans l'organisation.

Focus sur le Leadership transformationnel

Opérationnalisé par Bass en 1985, grâce aux travaux de recherche initiés en amont par Burns en 1978, le modèle de Bass intègre les styles de leadership transformationnel (inspire les salariés grâce à ses valeurs), transactionnel (motivation contre récompense ; motivation extrinsèque) et laissez-faire (contourne les responsabilités, ne se considère pas comme un

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

leader). Dans notre travail de recherche, nous aborderons essentiellement les différences entre le leadership transactionnel et transformationnel puis en particulier les caractéristiques du leadership transformationnel car il fait appel à la motivation intrinsèque des collaborateurs et présente de nombreux effets positifs sur l'organisation, son fonctionnement et les individus qui la composent.

Le concept du leadership comme évoqué succinctement plus haut fait référence à l'attitude, au comportement, aux valeurs dont dispose un manager pour gérer son ou ses équipes. Le leadership peut être évalué sur la qualité des résultats obtenus mais aussi sur sa capacité à créer des synergies, coordonner les savoirs et compétences au sein de l'équipe afin de les accompagner dans la réussite de leurs objectifs (Szczyglak, 2019). Le leadership peut également influencer et fédérer les salariés autour d'un projet commun ou encore autour d'une culture d'entreprise (Vroom et al, 2007), pouvant faciliter le développement de l'engagement et du bien-être des collaborateurs. La présence d'un leadership adapté aux besoins et aux valeurs de l'entreprise est un facteur clé de succès pour l'organisation (Burstein et al, 2010).

<i>Comportement du leader transactionnel</i>	<i>Comportement du leader transformationnel</i>
S'assurer que les choses soient bien faites	Expliquer pourquoi les choses doivent se faire
Mettre en place les stratégies	Concevoir une vision et une mission
Introduire des plans promotionnels	Inculquer des valeurs
Gérer les ressources disponibles	Développer de nouvelles ressources
Contrôler les coûts	Créer des valeurs
Maintenir le statu quo	Innover, développer une vision pour le changement
Gérer les systèmes, les structurer et les contrôler	Gérer les processus, les personnes et leur faire confiance
Penser à court terme	Penser à long terme
Veiller au respect des valeurs	Amener les gens à assimiler la vision et les nouvelles valeurs
Contrôler les comportements dysfonctionnels	Canaliser l'énergie des gens
Organiser	Réorganiser
Croire dans le système	Remettre le système en question
Orienter les gens vers les tâches	Mobiliser les gens autour d'idées
Eviter le chaos à tout prix	Découvrir le chaos créatif

Figure 45 : Comparaison entre les caractéristiques du style transactionnel et transformationnel (Chédru et Le Méhauté, 2009, inspiré de Dolan et al, 2002).

Le style de leadership transactionnel repose sur une relation d'échange entre le manager et son collaborateur ou son équipe. Cette notion d'échange est explicite et formalisée par un contrat impliquant travail contre récompense (rémunération, prime ou autres avantages)

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

(Bass, 1985). Le manager définit les objectifs à atteindre pour les salariés qu'il encadre et indique la méthodologie à suivre pour les réussir. La source de motivation des salariés est extrinsèque puisqu'elle est déterminée par la récompense attendue. Ce style de leadership est efficace dans les environnements stables où le contexte est favorable et prévisible (Soparnot, 2010) et utilise les codes des organisations bureaucratiques basées sur la sanction et la récompense pouvant être rapprochées avec les organisations des stades ambre et orange dans le modèle de Laloux (2015).

Le leadership transformationnel se caractérise par l'intérêt que le manager a pour motiver et faire évoluer individuellement et/ou collectivement les personnes qu'il encadre. Il participe au développement du plein potentiel de chacun (dépassant leur propre intérêt au profit de l'organisation) grâce à son soutien, sa vision et ses valeurs (Bass, 1985) ; (Judge et al, 2004). Le leader transformationnel est inspirant et peut fédérer les collaborateurs autour d'un projet commun, d'une culture d'entreprise ou encore modifier leurs croyances et leur manière de voir le monde (Plane, 2015). Les antécédents liés au développement d'un style de leadership transformationnel reposent sur la motivation (soutien et implication auprès de son équipe), le contexte (capacité de créer ou fédérer autour de la culture d'entreprise et de valeurs communes) et la personnalité du manager (sociable et à l'écoute de ses collaborateurs) (Boudrias et al, 2015). Du point de vue organisationnel, il a été démontré que le leadership transformationnel a un impact positif sur la performance de l'entreprise (Lowe et al, 1996) ; (Fuller et al, 1996) grâce au facteur motivationnel qui agit sur les collaborateurs, leur estime d'eux même favorisant l'amélioration de leur efficacité (Shamir et al, 1993).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

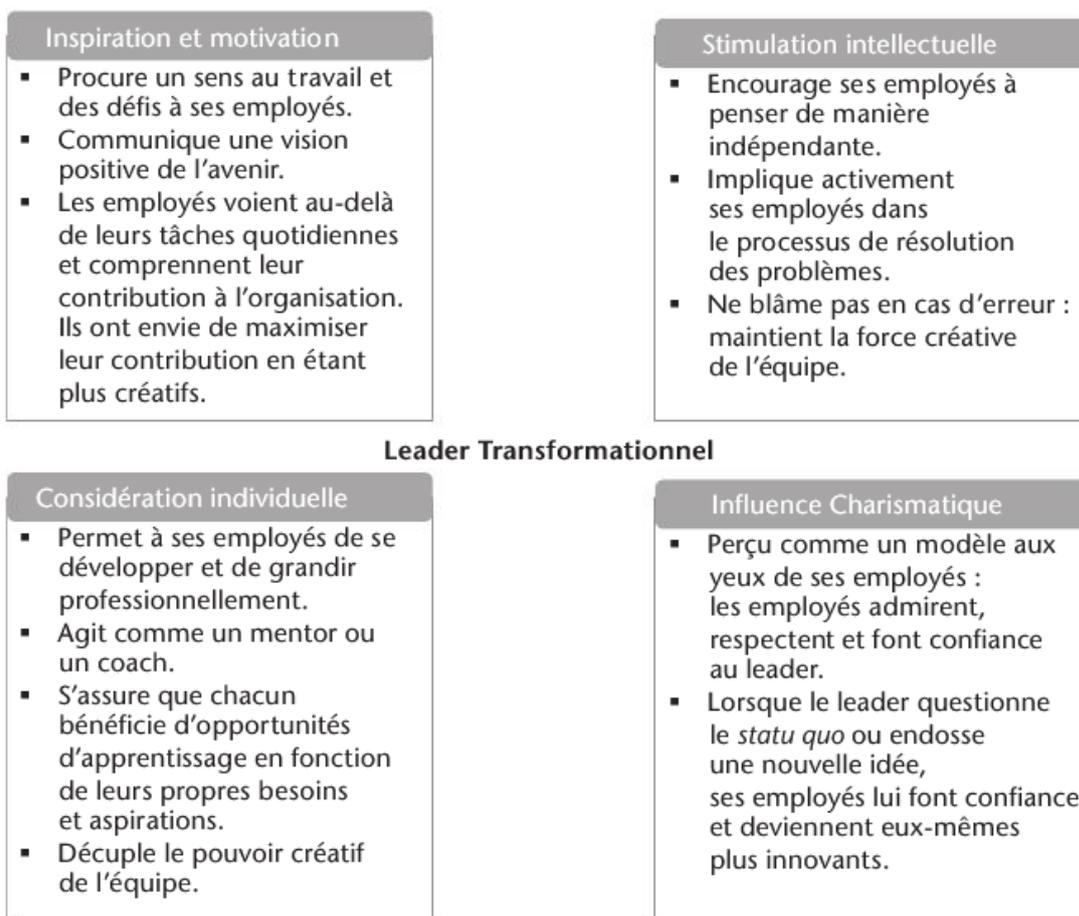


Figure 46 : Les quatre composantes du leadership transformationnel (Autissier 2018, inspiré de Bass et Avolio, 2000).

La figure 46 nous renseigne sur les quatre composantes du leadership transformationnel : l'inspiration et la motivation, la stimulation individuelle, la considération individuelle, l'influence charismatique. Ce style de leadership prend en considération la dimension humaine des collaborateurs et leur permet de créer un processus d'épanouissement par la prise d'autonomie et d'indépendance. La compréhension du sens de leurs actions et l'inspiration donnée par le manager rend les salariés plus créatifs et innovants.

L'engouement autour de ce sujet se prolonge depuis une quarantaine d'années, ce qui a permis à de nombreux chercheurs de vérifier et valider l'efficacité du style transformationnel et cela sur différents critères (organisationnel, humain et financier). Nous pouvons citer par exemple l'augmentation de l'engagement au travail des salariés (Aryee et al, 2012), l'amélioration de la performance des salariés (Bartram et al, 2007) ; (Chun et al, 2009) ; (Grant, 2012), l'amélioration de la créativité et de l'innovation (Eisenbeiss et al, 2008) ; (Gong et al, 2009), l'amélioration des résultats financiers (De hoogh et al, 2004). Une étude expérimentale (Barling et al, 1996) a notamment montré qu'il était possible d'entraîner des managers au leadership transformationnel : 20 managers du secteur bancaire ont été assignés aléatoirement à une condition contrôle ou à un programme d'entraînement au leadership

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

transformationnel (1 journée de formation en groupe et 4 sessions de coaching individuel à une fréquence mensuelle, avec des exercices d'application à mener dans leur équipe). Les résultats ont montré que le programme d'entraînement a eu pour effet d'augmenter significativement l'engagement organisationnel dans les équipes des managers concernés, ainsi que plusieurs indicateurs de performance financière.

Le contexte dans lequel nous vivons étant sujet à de nombreuses mutations (technologiques, économiques, sociales, générationnelles, environnementales), de même que la structure des organisations (Laloux, 2015), il semble important de faire évoluer également la manière dont les salariés sont gérés, les pratiques RH et managériales, de façon cohérente avec la transformation organisationnelle. Comme nous l'avons développé précédemment, les jeunes collaborateurs expriment un besoin accru de sens du travail et d'alignement avec les valeurs de leur entreprise, c'est-à-dire un besoin de motivateurs intrinsèques. Les organisations semblent évoluer dans le même sens, avec l'émergence d'entreprises (stades vert et opale, entreprises libérées) dont le fonctionnement se recentre sur des valeurs fortes et une raison d'être (motivateurs intrinsèques), plutôt que sur le profit (motivateur extrinsèque). Le style de leadership transformationnel semble correspondre à ce même mouvement d'évolution : en faisant appel à des facteurs intrinsèques, il favorise le développement de l'humain et son bien-être, sans négliger la performance et l'atteinte des objectifs stratégiques. La performance économique est une conséquence, mais plus une finalité. L'ensemble de ces évolutions (générationnelles, organisationnelles et managériales) ont en commun d'être guidées par le Pourquoi, au-delà du Comment et du Quoi.

Le concept du Pourquoi

L'individu et le salarié sont une seule et même personne, que les émotions, croyances et valeurs caractérisent et rendent unique. Dans le cadre du travail, une personne propose ses compétences à une entreprise contre rémunération (motivation extrinsèque) mais pas seulement : elle recherche également un épanouissement en contribuant à quelque chose de plus grand qu'elle, faisant référence à ce en quoi elle croit (motivation intrinsèque). Certaines organisations possèdent elles aussi une raison d'être, en fonction notamment de la vision développée par le dirigeant ou le fondateur, de sa personnalité et de ses croyances (Villemus, 2009). De cette vision découlent des valeurs qui donnent une orientation dans les choix stratégiques, du sens dans la mise en place des activités et des objectifs. Ces valeurs sont également le socle de la culture d'entreprise qui permet de fédérer, rassembler et d'engager les salariés autour d'elle (Karsaklian, 2009). Le contexte actuel est particulièrement instable en référence aux diverses mutations que vit la société, qu'elles soient d'origine technologique, économique ou encore démographique. Les limites des anciens modèles organisationnels sont plus que jamais visibles (crise sanitaire, économique, environnementale) et il est recommandé aux organisations de développer des stratégies de flexibilité et de redéfinir leur manière de penser (raison d'être, culture d'entreprise) (Godelier, 2009). Dans cette logique de définition d'une vision d'entreprise reposant sur des valeurs fortes et inspirantes pour le collectif, il nous

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

semble pertinent d'y associer la modernisation des pratiques managériales en passant par l'introduction du leadership transformationnel qui semble particulièrement adapté pour porter et diffuser une culture d'entreprise innovante en cohérence avec notre contexte actuel. Connaître la raison d'être de l'entreprise suppose de questionner son fonctionnement, quel est le vecteur de la stratégie de l'organisation ? Est-il centré sur ce que l'entreprise produit (biens, services), sur la manière dont l'entreprise doit produire ou bien sur le but d'une telle production ? Ces questions représentent une forme de démarche pour construire ou consolider la raison d'être de l'entreprise. Nous allons développer cette idée qui repose sur le concept du « pourquoi » démocratisé par Simon Sinek en 2009.

Selon l'auteur, il est nécessaire qu'une organisation sache Pourquoi elle fait ce qu'elle fait. Il fait référence à la raison d'être de l'entreprise et propose que celle-ci définisse le sens de l'action qui la pousse à commercialiser des biens et services. Cette réflexion s'applique également à la fidélisation ou au recrutement des salariés. L'entreprise doit être capable de savoir pourquoi ses salariés restent, pourquoi ils partent et pourquoi d'autres veulent venir.

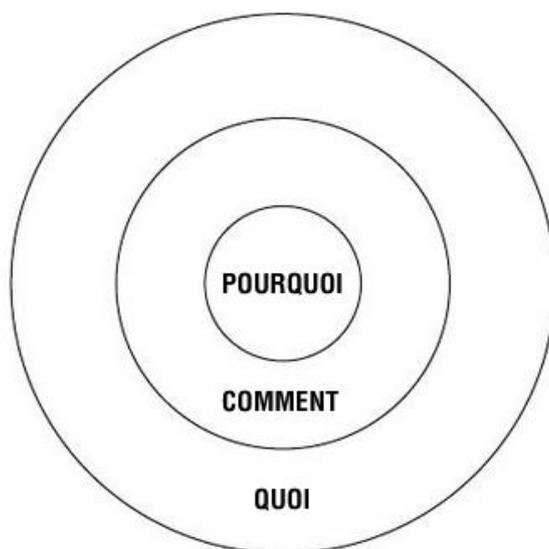


Figure 47 : Le cercle d'or (Sinek, 2009).

Inspiré du ratio d'or en mathématique adapté au domaine social, Sinek propose de raisonner autour du cercle d'or de l'entreprise (Figure 47). Ce schéma permet d'expliquer la raison pour laquelle certaines entreprises réussissent mieux que d'autres. Analysons chacun des niveaux de ce schéma.

Quoi : La grande majorité des organisations connaissent leurs activités, leurs productions, les biens et services qu'elles proposent. La taille de l'entreprise ou sa zone géographique n'a pas d'impact sur ce constat. Le quoi est assez simple à identifier.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Comment : correspond à la manière dont l'entreprise réalise sa production de biens et services en essayant de se démarquer. Le comment n'est pas aussi clair que le quoi et suscite parfois des confusions.

Pourquoi : Il s'agit de la question de la croyance qui anime l'entreprise ou la personne ; rares sont les organisations qui savent clairement définir le pourquoi de l'existence de leur entreprise. Le pourquoi correspond à la raison d'être de l'entreprise.

Le cercle d'or est un outil qui doit normalement s'utiliser de l'intérieur vers l'extérieur, or nous pouvons distinguer que le fonctionnement habituel de la majorité des organisations est inversé. Lorsque les décisions stratégiques sont basées uniquement sur le quoi et le comment (qualité produit, processus), les entreprises auront du mal à fidéliser leurs clients. En revanche si elles proposent une expérience, un mode de vie ou encore une contribution à la vie d'autrui, là nous sommes davantage dans le pourquoi. Selon Sinek (2009), les clients n'achètent pas ce que vous faites mais pourquoi vous le faites, et cela fonctionne également pour la fidélisation et le recrutement des salariés. Identifier son pourquoi pour un leader ou une organisation facilite la mise en place du quoi et du comment. Il est beaucoup plus simple de se démarquer car une raison d'être et les valeurs qui l'entourent sont plus difficiles à imiter, et donnent un pouvoir d'influence conséquent sur le marché (Sinek, 2009) mais également dans le processus de recrutement des jeunes générations. Nous pouvons rapprocher le concept de la recherche du pourquoi d'une organisation et celui de la recherche de sens pour les salariés dans l'exercice de leur fonction, source de bien être psychologique (Steger et al 2012).

Sinek et ses collaborateurs ont mis au point un cadre méthodologique afin d'accompagner des individus, des équipes, ou des organisations dans la découverte et la formalisation de leur pourquoi (Sinek et al, 2018). Ce type d'approche, parce qu'il permet de mettre à jour les valeurs organisationnelles, le sens, les missions de l'entreprise et les motivateurs intrinsèques à destination des collaborateurs, peut servir de base au développement d'un leadership transformationnel. En tant que tel, la recherche du pourquoi peut donc être intégrée dans une démarche de coaching managérial afin d'initier ou de renforcer une vision transformationnelle du rôle du manager. Dans la section suivante, nous développons de façon plus générale la notion de coaching managérial.

Méthodologie de coaching

Les sections précédentes ont mis en évidence l'impact du management sur la caractérisation du stade d'évolution d'une organisation et le rôle des managers et des dirigeants dans la transformation de leur organisation. Nous souhaitons à présent évoquer la manière dont il est possible d'accompagner ces acteurs du changement organisationnel à travers le soutien d'un coach.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Le coaching a pour objectif de participer à la montée en compétence des collaborateurs d'une entreprise mais également du dirigeant. Il a pour effet d'accroître le potentiel du coaché (Boltanski et Chiapello, 1999). La littérature autour du coaching foisonne depuis plus de 30 ans et prend en partie ses origines dans la société de performance qui est la nôtre, exigeante en termes d'efficacité, de développement et de maintien des compétences complexes (leadership, innovation, créativité ; Barreau, 2017). Une étude menée auprès de 101 grandes entreprises américaines en 2005 indique un déficit en termes de talents chez les dirigeants d'entreprises et la nécessité d'améliorer les compétences des managers (Bolt et al, 2005). *The Center for Creative Leadership* met en avant l'importance de la mise en place de l'accompagnement managérial des dirigeants à la lumière des difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leurs fonctions. Ces difficultés peuvent être listées en quatre points : - Difficulté à s'adapter dans un contexte de transition ; - Difficulté à gérer les relations interpersonnelles ; - Difficulté à accompagner et encadrer une équipe ; - Problème de performance dans l'atteinte des objectifs stratégiques (Leslie et al 1996) ; (Bolt et al, 2005). Nous pouvons constater que ces difficultés rencontrées par les dirigeants appellent au développement et / ou à la consolidation de leurs compétences relationnelles (Labruffe 2005) et également de leur style de leadership (Goleman et al, 2002) ; (Menkes, 2005).

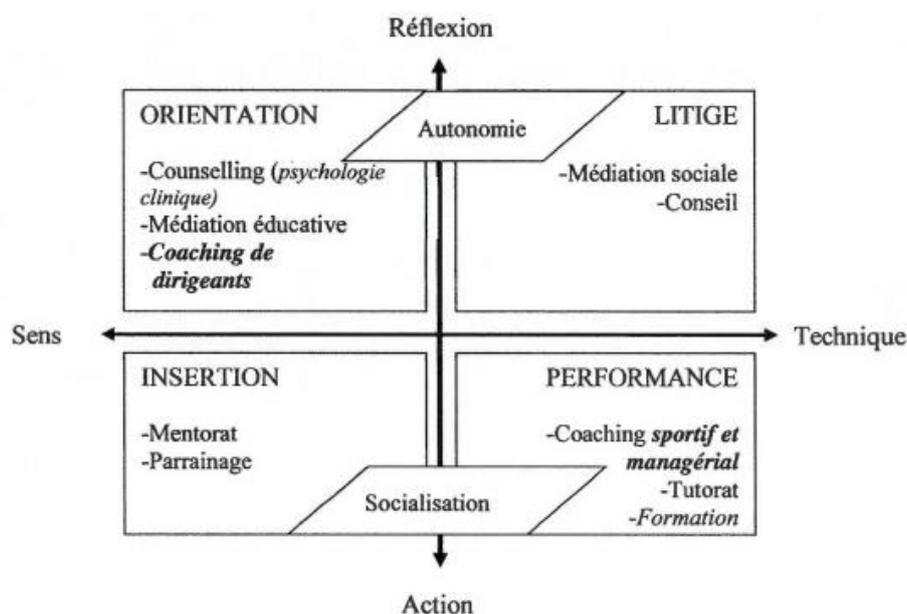


Figure 48 : Matrice des formes d'accompagnement (Ménard, 2013 inspiré de Paul, 2004).

La Figure 48 nous renseigne sur les différents domaines d'accompagnement. On retrouve : - L'orientation qui a pour but le développement par les valeurs ; - La partie litige qui porte davantage sur la résolution de problème. L'accompagnement dirigé vers l'autonomie des individus est actionné d'une part avec la réflexion sur le sens et d'autre part avec une réflexion davantage technique. Dans la partie basse de cette figure on retrouve : - L'insertion qui fait référence au sens de l'action d'une personne ainsi que de sa place ; - La performance cherche à optimiser l'action de la personne. L'accompagnement dirigé vers la socialisation se

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

base sur l'action des individus et se caractérise par le sens issu de ces actions ou par la technique choisie (Ménard, 2013).

Types	Coaching sportif	Coaching personnel	Coaching professionnel	
			Coaching managérial	Coaching de dirigeants
Buts	Optimiser la performance kinésiologique pour remporter une victoire	Optimiser l'épanouissement personnel et le bien-être	Optimiser le rendement de l'employé dans ses fonctions	Optimiser le rendement organisationnel par le développement du leadership du dirigeant
Clientèle	Athlètes	Tout individu sans pathologie	Employés	Cadres intermédiaires et supérieurs
Désignation de l'intervenant	Gérant, entraîneur, coach	Coach de vie, coach en spiritualité et coach en relations humaines	Gestionnaire-coach	Coach de dirigeants ou coach en leadership

Figure 49 : Typologie de coaching (Ménard, 2013).

Ce tableau (Figure 49) nous expose trois types de coaching, dans le sport, la sphère personnelle et le domaine professionnel ; nous nous intéressons particulièrement au coaching professionnel et notamment celui du dirigeant. Son modèle se caractérise par le développement du leadership du dirigeant (Bougae, 2005) et de son habileté interpersonnelle (Stern, 2004). Le travail sur le leadership du coaché puise sa matière dans son vécu, ses expériences (Hutton, 1990) combinant ainsi les dimensions cognitive et affective (Henry, 1990) proposant une expérience de coaching profonde (Jarvis, 2004). Les retombées possibles à la suite de ce type de coaching sont une meilleure connaissance, conscience, acceptation de soi (pour le coaché, le dirigeant) (Griffiths, 2005) et la capacité à implémenter sa vision et son leadership dans des projets futurs (Stern, 2004).

Parce que le coaching managérial et le coaching de dirigeant sont tournés vers la construction du sens, et que les méthodes de coaching se recoupent en partie avec la démarche d'explicitation du pourquoi qui est elle aussi alimentée par le vécu et les émotions des individus (Sinek et al, 2018), nous pensons que cette approche peut être retenue pour favoriser la diffusion du leadership transformationnel en entreprise. En outre, le coaching managérial est une démarche connue des managers, et valorisante pour eux ; en cela, elle pourrait constituer une porte d'entrée intéressante pour sensibiliser les dirigeants et managers à une autre vision de leur rôle pour leur organisation.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Chapitre 6 : Problématiques et hypothèses

La notion de performance des entreprises évolue. Si la recherche de la performance économique comme une fin en soi reste prédominante dans la plupart des entreprises, on distingue la montée en puissance d'autres attentes sur ce qu'une organisation doit apporter à ses clients, à ses employés, à ses partenaires et au monde en général. La responsabilité sociale et sociétale des entreprises fait l'objet de demandes et d'attentes croissantes de la part des consommateurs et des salariés (tendance qui s'accroît avec le renouvellement des générations), mais aussi de mesures de politique publique en France et à l'international, que ce soit en Europe ou au niveau des Nations Unies.

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous souhaitons contribuer plus particulièrement à la performance sociale, sans compromettre pour autant ni la performance économique, ni la performance environnementale. Comme nous l'avons développé précédemment, la notion de performance sociale appelle les entreprises à porter leur attention notamment sur les dimensions hédoniques (bien-être, satisfaction) et eudémoniques du travail (engagement, sens du travail, valeurs). La littérature nous suggère que, lorsque ces besoins sont satisfaits, ils peuvent constituer de puissants leviers d'action individuels, collectifs et durables, au service de l'organisation et de la société (production de biens et services, création de valeur, impact positif). A l'inverse, lorsque ces besoins restent insatisfaits par la situation de travail, ils deviennent des freins individuels et collectifs et débouchent sur des conséquences négatives pour l'organisation et pour la société à court et long terme (baisse de productivité, absentéisme, santé au travail). Ces éléments confirment que la performance sociale ne s'oppose pas à la performance économique, mais que les deux peuvent progresser de concert. En cela, la performance sociale devrait concerner tous les types d'organisations, celles qui accordent une priorité en soi à la qualité de vie au travail, mais également celles qui restent tournées vers la recherche de performance économique comme finalité.

Compte tenu de l'évolution de la notion de performance des entreprises et de la prise de conscience des liens entre performance sociale et performance économique, les rôles et fonctions des Ressources Humaines en entreprise ont été amenés à évoluer de façon cohérente : de la gestion à court terme des individus comme force de travail (en vue d'assurer la seule performance économique) à la gestion à long terme des humains dans toutes leurs dimensions (en vue d'assurer la performance globale). Parmi les attributions modernes des RH, on attend qu'elles soient attentives aux aspects hédoniques et eudémoniques du travail, voire qu'elles participent activement à leur construction. Elles peuvent le faire par des interventions collectives (explicitation de la culture organisationnelle, facilitation des actions de transformation) et des interventions individuelles auprès des membres de l'organisation (tout ou partie des employés, tout ou partie des managers). A ce titre, les améliorations de la dimension eudémonique (engagement, sens du travail, valeurs) semblent plus délicates à mettre en œuvre que les améliorations de la dimension hédonique (bien-être, satisfaction). Le levier de la satisfaction au travail semble pouvoir être actionné par des mesures plus concrètes

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

(ex : évolution des outils de travail, des processus formalisés, du fonctionnement organisationnel) ; à l'inverse, les RH se retrouvent parfois démunies face à la question de l'actionnement des leviers eudémoniques.

De façon cohérente avec les questionnements récurrents des entreprises, nous nous proposons dans ce travail de recherche de traiter de la **problématique de l'engagement au travail** : Quels sont **ses déterminants**, parmi les facteurs **technologiques**, **organisationnels** et **managériaux** ? **Comment, concrètement, augmenter l'engagement des salariés ?**

Notre recherche s'inscrit dans une réflexion évolutionniste. Dans les précédents chapitres, nous nous sommes attachés à mettre en évidence les mutations que nous observons dans le monde d'aujourd'hui. Parmi celles-ci, l'évolution rapide des technologies et la transformation numérique du travail sont les plus visibles. Or, il semble que dans l'histoire de l'humanité les grandes mutations technologiques se soient toujours accompagnées de mutations organisationnelles : évolution de la structure hiérarchique, des circuits de communication et des processus de décision, évolution des modes de collaboration. De la même manière, les pratiques managériales ont évolué dans le sens d'une meilleure prise en compte des individus, favorisant leur autodétermination (vers une meilleure satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation). Ce mouvement est cohérent avec l'évolution des aspirations individuelles visibles à travers les générations : la recherche de motivateurs intrinsèques et de sens s'accroît, au détriment des critères extrinsèques qui ont pu guider les choix personnels et professionnels de précédentes générations. Ces mouvements organisationnels, managériaux et individuels pourraient être liés à l'évolution de la conscience humaine (Laloux, 2015) : prise de conscience que l'humain n'est pas « mauvais en soi » (théorie X/Y) et qu'on peut lui faire confiance a priori, prise de conscience que l'humain éprouve des besoins psychologiques, au-delà de ses besoins physiologiques et de subsistance, et prise de conscience par l'individu lui-même de son besoin d'accomplissement (théorie de l'autodétermination).

Ce nouveau rapport à soi, à autrui, au travail et au monde soulève la **problématique des déterminants de l'engagement au travail**, dans notre société actuelle. A cet égard, nous souhaitons vérifier l'impact des facteurs suivants, qui semblent évoluer conjointement :

Hypothèse H1.1 : Facteurs technologiques : La transformation digitale rendant possibles de nouvelles manières de collaborer, de façon plus horizontale, elle pourrait favoriser l'engagement.

Hypothèse H1.2 : Facteurs organisationnels : Nous souhaitons vérifier si certaines configurations organisationnelles d'apparence plus souples (ex : structure en réseau, pratiques relevant du stade Opale dans le modèle de Laloux) favorisent l'engagement.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Hypothèse H1.3 : Facteurs managériaux : Les styles de management favorisant l'autonomie du salarié et/ou reposant sur des motivateurs intrinsèques (ex : sens du travail) devraient augmenter l'engagement des collaborateurs. A ce titre, nous porterons une attention particulière sur le style de leadership transformationnel, qui conjugue autonomie et sens.

Les facteurs technologiques et organisationnels touchent les conditions de réalisation de l'activité professionnelle (le Comment), alors que les facteurs managériaux sont susceptibles d'infléchir également le sens de l'activité (le Pourquoi). Si les conditions de travail sont fondamentales au bien-être et à la santé des salariés, nous pensons que les facteurs managériaux touchant le sens du travail peuvent être des leviers d'engagement encore plus puissants.

L'engagement peut être vu comme la traduction comportementale de la motivation individuelle, et comme un déterminant majeur du bien-être au travail. Les mesures mises en place par des acteurs autres que l'individu lui-même (ex : managers, RH), qu'elles prennent la forme d'incitations financières ou d'actions sur l'environnement de travail (y compris technologique), risquent de se limiter à l'activation de la motivation extrinsèque, et ainsi de ne pas fournir de solution durable à l'engagement (voire être néfaste à celui-ci et à la performance individuelle au long cours). Par définition, la motivation intrinsèque ne dépend que de l'individu lui-même et peut rester imperméable aux actions managériales et organisationnelles.

Notre état de l'art a mis en exergue l'importance du sens du travail pour stimuler la motivation intrinsèque et en conséquence générer de l'engagement. Compte tenu des évolutions générationnelles, la quête de sens se généralise et ne peut plus être ignorée par les entreprises. Celles qui ne répondent pas à ce besoin intrinsèque des individus dans leur rapport au travail s'exposent au risque de dégrader leur attractivité et leur performance globale (notamment sociale et économique). Des salariés éprouvant un sentiment d'utilité et contribuant à des causes qui correspondent à leurs valeurs personnelles seront en effet susceptibles de déployer une forme puissante d'engagement au travail ; comme nous l'avons développé précédemment, l'engagement affectif (ou dévouement) est source d'efficacité individuelle et collective, contribue à la santé au travail, à l'expression du potentiel de chacun et à son bien-être.

Le sens doit s'incarner dans les missions individuelles et collectives, dans la raison d'être de l'organisation (le Pourquoi), mais le fonctionnement organisationnel (le Comment) ne doit pas être négligé pour autant. Le sens doit aussi transparaître dans les pratiques quotidiennes, et être un véritable outil de pilotage : en effet, des modes de travail, des pratiques jugées comme dépourvues de sens risquent d'être rejetées et de compromettre l'engagement des collaborateurs. Un Pourquoi sincère devrait naturellement orienter le Comment et le Quoi de façon cohérente. Il peut également constituer un motivateur intrinsèque pour les salariés et

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

générer de l'engagement, sous réserve que ce Pourquoi corresponde effectivement aux besoins, envies et valeurs personnelles des collaborateurs.

Qu'il soit individuel ou organisationnel, le sens du travail ne peut pas être créé ex nihilo par les RH. Chez l'individu, il est intimement lié à ses motivations intrinsèques : ici le rôle des RH peut tout au plus être d'aider à l'identification des motivations intrinsèques des collaborateurs (ex : lors du recrutement, lors de la définition des missions individuelles, lors de l'évolution de carrière...). Au niveau de l'organisation, le sens est préexistant et le rôle des RH pourrait être de l'explicitier, de le promouvoir via les processus formalisés, via les managers et l'ensemble des collaborateurs. Cela devrait permettre de fluidifier la rencontre entre les valeurs organisationnelles et les motivations intrinsèques individuelles. En ce qui concerne le rôle clé des RH vis-à-vis des managers, des actions de coaching, par exemple, pourraient venir éclairer les pratiques managériales : limitation du recours systématique aux motivateurs extrinsèques, sensibilisation à l'utilisation des motivateurs intrinsèques (pilotage par le sens), promotion d'un style de leadership transformationnel.

En ce qui concerne la **problématique de l'actionnement de l'engagement au travail**, nous positionnons notre recherche dans la sphère d'action des fonctions RH et souhaitons tester plus particulièrement les hypothèses suivantes :

Hypothèse H2.1 : Leadership transformationnel : Parce qu'il repose sur l'utilisation des valeurs organisationnelles comme motivateurs intrinsèques, le style de leadership transformationnel devrait augmenter l'engagement des collaborateurs. La diffusion de ce style de leadership peut être menée par les RH sous forme de coaching managérial tourné vers la construction du sens et l'explicitation du Pourquoi organisationnel.

Hypothèse H2.2 : Définition des missions individuelles : La rencontre entre les valeurs organisationnelles et les motivations intrinsèques individuelles se concrétise dans l'exercice des missions de chacun, qui devraient ainsi intégrer un double niveau de lecture (définition de la contribution personnelle et articulation avec les finalités organisationnelles). Pour cette raison, nous pensons que les RH peuvent aussi avoir un rôle déterminant dans la définition des postes, afin de créer les conditions de l'engagement au travail.

Dans la suite du document, nous développons nos contributions à la compréhension des mécanismes de l'engagement au travail.

Une première contribution a été menée sur la base d'enquêtes cross-sectionnelles et cross-industrielles afin d'apporter des éléments de réponse à la **problématique des déterminants de l'engagement au travail**. Dans une **première enquête** menée sous l'égide de CESI École de Formation des Managers (partenaire de ce travail de recherche), nous avons testé nos trois hypothèses :

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- **H1.1** : Impact du facteur technologique, en l'occurrence la maturité digitale, sur l'engagement au travail ;
- **H1.2** : Impact des facteurs organisationnels (structure et climat social) ;
- **H1.3** : Impact des facteurs managériaux (styles de management et de leadership) sur l'engagement au travail.

Par la suite, une **seconde enquête** a été menée en partenariat avec CESI École d'Ingénieurs, afin de répliquer pour partie l'étude précédente et de la compléter. Les hypothèses suivantes ont été testées :

- **H1.2** : Impact des facteurs organisationnels sur l'engagement au travail. Nous avons réutilisé une partie des items de l'enquête précédente (concernant la structure et le climat social) et avons introduit une série d'items concernant les pratiques des organisations Opale (Laloux, 2015) afin d'explorer leurs liens avec l'engagement au travail ;
- **H1.3** : Nous avons testé sur ce nouvel échantillon l'impact des facteurs managériaux (styles de management et de leadership), de façon similaire à l'étude précédente.

Une seconde contribution de cette recherche porte sur la mise en œuvre concrète **d'interventions RH visant à augmenter l'engagement au travail**, et la mesure de leurs effets dans le temps. Cette contribution a été menée sous la forme d'une **étude de cas longitudinale** d'une durée de 3 ans au sein d'une PME industrielle, Laser Fusion (partenaire de cette thèse). Nous y avons testé les hypothèses suivantes :

- **H2.1** : Promotion du style de **leadership transformationnel** auprès du dirigeant dans le but d'augmenter l'engagement au travail. L'intervention a pris la forme d'une démarche de coaching managérial construite sur la base de la méthode du Why (Sinek et al, 2018).
- **H2.2** : Refonte des fiches de poste de l'entreprise ; intégration des valeurs organisationnelles dans la **définition des missions individuelles**, afin de créer les conditions de l'engagement au travail.

L'exposé de ces études sera suivi d'une discussion générale concernant nos apports à la problématique de l'engagement au travail, les enseignements théoriques, méthodologiques et opérationnels qui en ressortent, les nouveaux questionnements qui en émergent et les perspectives qui se dessinent à l'issue de nos travaux.

Partie 3 : Enquêtes et étude de cas

Enquête n°1 : Les déterminants technologiques, organisationnels et managériaux de l'engagement

Cette enquête a été commandée par CESI École de Formation des Managers qui a participé au financement de cette thèse. La demande initiale était double. CESI École de Formation des Managers commercialise un bloc de formation intitulé Management 3.0 ou Manager autrement, visant à sensibiliser les managers (en poste ou en formation) à la transformation digitale et à son impact sur les pratiques managériales actuelles et futures. Environ 600 stagiaires de la formation continue (représentant donc 600 entreprises) suivent ce bloc de formation chaque année. En premier lieu, CESI École de Formation des Managers était particulièrement intéressée par le test de notre hypothèse H1.1 portant sur l'impact de la transformation digitale sur l'engagement des collaborateurs en entreprise – ceci dans le but d'alimenter les contenus de formation. En outre, ils souhaitaient valoriser le volume de professionnels et d'entreprises suivant ce bloc de formation chaque année, afin de mieux connaître leurs clients : quel niveau de maturité digitale, quelle(s) structure(s) organisationnelle(s), quel(s) style(s) de management, etc.

De manière plus générale, dans le cadre de notre recherche, l'objectif de cette enquête est de **contribuer à identifier les déterminants de l'engagement**. Plus précisément, nous souhaitons tester les 3 hypothèses suivantes :

- **H1.1 (Facteur technologique)** : Nous faisons l'hypothèse que la maturité digitale augmente l'engagement des collaborateurs.
- **H1.2 (Facteurs organisationnels)** : Nous faisons l'hypothèse que la structure hiérarchique détériore l'engagement et que la structure en réseau, à l'inverse, augmente l'engagement. L'ouverture sociale de l'entreprise, qui pourrait donner du sens à ses activités, devrait aussi augmenter l'engagement des collaborateurs.
- **H1.3 (Facteurs managériaux)** : Enfin, nous faisons l'hypothèse que les styles de management basés sur l'autonomie des salariés (management déléгатif) et/ou le sens du travail (management persuasif), ainsi que le leadership transformationnel, sont des leviers d'engagement. D'autres éléments managériaux comme les valeurs et la clarté de la tâche devraient aussi influencer positivement l'engagement.

Cette enquête a été diffusée aux clients de CESI École de Formation des Managers entre décembre 2019 et janvier 2020. Il s'agit d'une enquête cross-sectionnelle (un seul point de mesure dans le temps) et cross-industrielle (chaque participant répond au nom de son entreprise).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Protocole

Participants

Sur 575 professionnels inscrits à CESI École de Formation des Managers et destinataires de l'enquête, 107 ont répondu. Les participants ont une moyenne d'âge de 43 ans (28 à 57 ans, SD = 6.66) et sont constitués à 67.3% d'hommes (Figure 50). Il s'agit majoritairement de salariés ayant plus de 10 ans d'ancienneté dans leur entreprise.

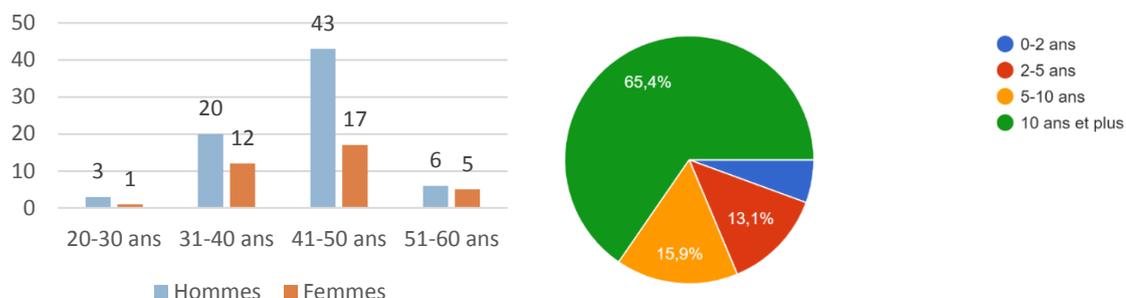


Figure 50 : Distribution de l'âge et de l'ancienneté des répondants à l'enquête.

Cet échantillon représente des entreprises de toutes tailles, mais la majorité sont des grands groupes. Les entreprises de l'échantillon relèvent majoritairement du secteur tertiaire (Figure 51).

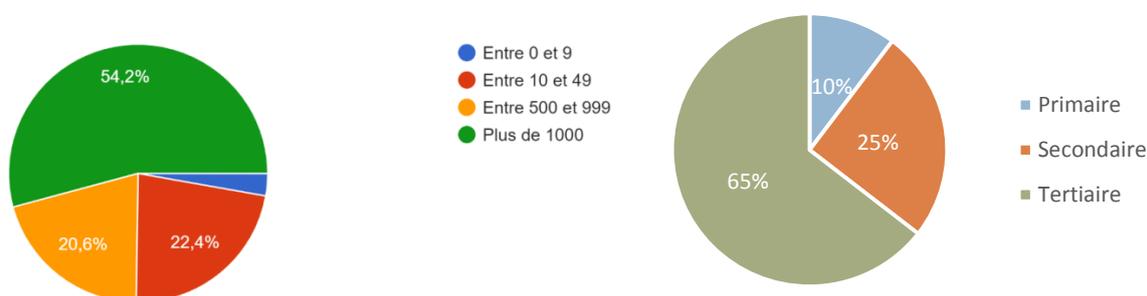


Figure 51 : Taille et secteur d'activité des entreprises de notre échantillon.

Matériel

L'enquête a été construite à partir de 4 échelles standardisées :

- L'UWES (Schaufeli et al., 2006 ; Hollet, 2005), qui mesure l'engagement au travail.
- Le questionnaire de climat d'entreprise (ECPA, 1984), qui renseigne sur la satisfaction au travail. 2 dimensions sur 14 ont été retenues : Ouverture sociale (facteur organisationnel) et Clarté de la tâche (facteur managérial).
- L'EFQM (Martín-Castilla & Rodríguez-Ruiz, 2008), qui analyse 9 critères d'excellence, parmi lesquels nous avons retenu le critère de Leadership (facteur managérial).
- Le MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire ; Bass et al, 2003) qui mesure les styles de leadership transformationnel, transactionnel, ainsi que la performance du leadership (facteurs managériaux).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

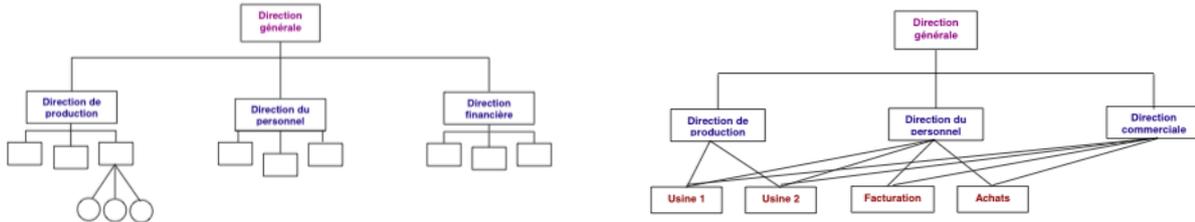
Nous avons complété cette série d'échelles standardisées avec des items de notre conception :

- La maturité digitale des entreprises a été mesurée à l'aide d'un canevas utilisé dans le bloc de formation Management 3.0 de CESI École de Formation des Managers. Ces items n'ont pas été validés scientifiquement au préalable, d'où l'intérêt d'examiner leur fiabilité dans la présente enquête. Les items utilisés sont les suivants :
 - Dans votre entreprise, depuis combien de temps les outils numériques ont-ils été mis en place ? (1 = 0-2 ans ; 2 = 2-5 ans ; 3 = 5-10 ans)
 - Pourcentage de chiffre d'affaires correspondant à la part des produits et services en ligne (réponse ouverte)
 - La mise en place d'outils numériques a permis...
 - ... une réduction des coûts (pour chaque proposition, réponse sur une échelle de Likert en 7 points ; 1 = pas du tout, 7 = tout à fait)
 - ... une amélioration de la démarche RSE
 - ... une réduction des délais
 - ... une augmentation du niveau de qualité
 - ... une plus grande fluidité dans le travail
 - ... la collaboration avec des acteurs internes ou externes
 - ... d'avoir un ou plusieurs community managers (animateurs de réseaux sociaux pour le compte de l'entreprise)
 - ... à certains de nos collaborateurs d'être actifs sur les réseaux sociaux au nom de l'entreprise (ambassadeurs de l'entreprise)
 - ... de mettre en avant l'existence de freins pour un investissement futur dans l'outil informatique

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- 4 items concernant la structure organisationnelle de l'entreprise, qui a été relevée à partir des organigrammes normalisés par l'AFNOR (Figure 52). Pour chacun de ces organigrammes, les participants devaient estimer à quel point il correspondait à la structure de leur entreprise sur une échelle de Likert (1 = pas du tout ; 7 = tout à fait).

Structures hiérarchique (gauche) et fonctionnelle (droite) :



Structures matricielle (gauche) et en réseau (droite) :

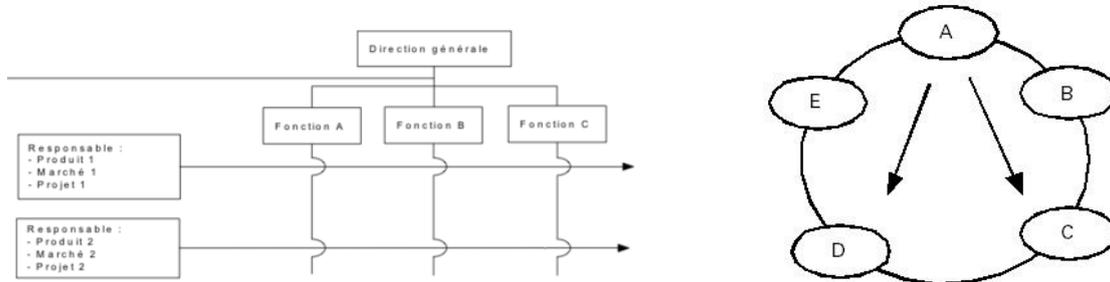


Figure 52 : Les 4 modèles d'organigrammes insérés dans le questionnaire.

- 4 items sur les styles de management observés dans leur entreprise, sur la base du modèle du management situationnel (Hersey et Blanchard, 1971). Les répondants devaient également positionner leur entreprise sur une échelle de Likert (1 = pas du tout ; 7 = tout à fait) :
 - Style de management participatif (relationnel et peu structuré)
 - Style de management autoritaire (peu relationnel et structuré)
 - Style de management déléгатif (peu relationnel et peu structuré)
 - Style de management persuasif (relationnel et structuré)
- 3 questions sur les valeurs :
 - Les valeurs de l'entreprise sont clairement identifiées
 - Les managers tendent à transmettre les valeurs de l'entreprise aux équipes de travail
 - Les valeurs sont issues de la direction, relayées par les managers, constituant ainsi la culture de l'entreprise.

Notre enquête comportait ainsi 57 items. Après l'analyse de la fiabilité des dimensions, nous avons été amenés à supprimer 5 items de l'analyse par manque de cohérence avec les dimensions mesurées. L'analyse a donc porté sur 52 items. Le Tableau 1 résume les 3 hypothèses testées dans le cadre de cette enquête, les dimensions associées avec leur fiabilité (alpha de Cronbach). Le questionnaire est disponible en annexe.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Hypothèses	Dimensions	Remarque	Alpha
VD	Engagement		0.673
H1.1 : Facteur technologique	Maturité digitale	1 item supprimé de l'analyse	0.862
H1.2 : Facteurs organisationnels	Structure hiérarchique	1 seul item	/
	Structure fonctionnelle	1 seul item	/
	Structure matricielle	1 seul item	/
	Structure en réseau	1 seul item	/
	Ouverture sociale	1 item supprimé de l'analyse	0.698
H1.3 : Facteurs managériaux	Management autoritaire	1 seul item	/
	Management participatif	1 seul item	/
	Management déléгатif	1 seul item	/
	Management persuasif	1 seul item	/
	Leadership transformationnel		0.947
	Leadership transactionnel	2 items supprimés de l'analyse	0.707
	Performance du leadership	1 item supprimé de l'analyse	0.721
	Force du leadership		0.764
Valeurs		0.780	
Clarté de la tâche		0.835	

Tableau 1 : Hypothèses testées et dimensions associées.

Procédure

Le questionnaire a été diffusé en ligne et la participation était facultative (elle n'était pas requise dans le cadre du module suivi par les répondants au sein de CESI École de Formation des Managers). Pour recueillir une vision consolidée de leur entreprise, et pas seulement leur avis personnel, les participants étaient encouragés à consulter leurs collègues pour répondre à l'enquête. La consigne leur a été donnée sous la forme suivante : « L'objectif est de relayer une perception collégiale de votre entreprise. Aussi, idéalement, merci d'associer quelques collègues / responsables à cette réflexion avant de nous répondre. »

Résultats

Engagement

Les scores d'engagement sur l'ensemble de l'échantillon ne suivent pas une distribution normale ($KS(107) = 0.095$, $p = 0.018$), néanmoins ils semblent harmonieusement répartis sur l'échelle de mesure avec une distribution relativement symétrique (Figure 53). La moyenne ($M = 4.64$) est au-dessus du milieu de l'échelle de notation (qui se situe sur la valeur 4). La taille de l'entreprise n'a pas d'effet sur le score d'engagement ($F(3/103) = 0.606$, $p = 0.612$).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

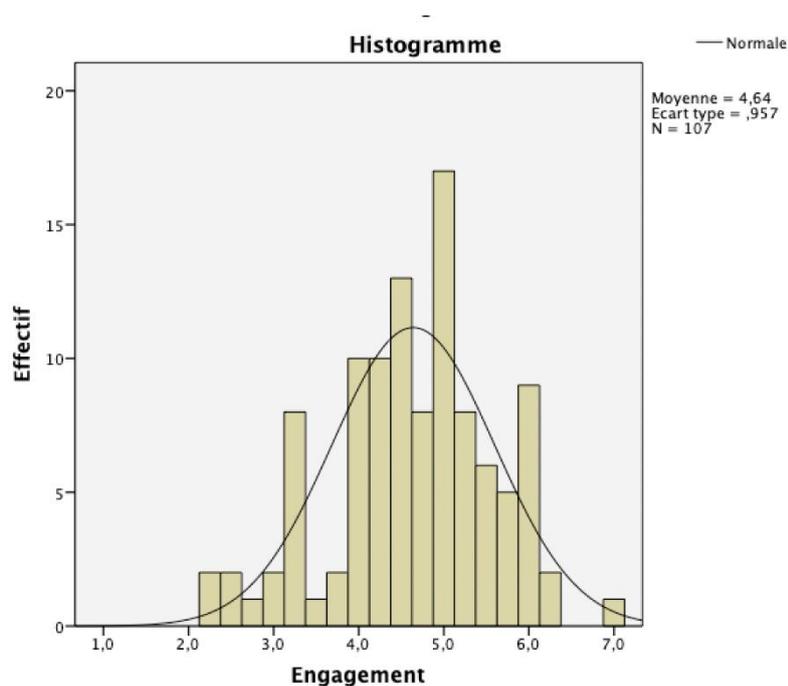


Figure 53 : Distribution des scores d'engagement de l'ensemble de l'échantillon.

Facteur technologique

Les entreprises de l'échantillon montrent toutes un niveau de maturité digitale relativement élevé, avec une moyenne de 5.23 sur 7. La taille de l'entreprise influence la maturité digitale ($F(3/103) = 4.095$, $p = 0.009$; Figure 54), les entreprises de plus de 1000 collaborateurs ayant un niveau de maturité significativement supérieur ($M = 5.519$, $SD = 1.04$) aux entreprises de 10 à 49 collaborateurs ($M = 4.675$, $SD = 1.08$). Les autres comparaisons par paire ne montrent pas de différence significative.

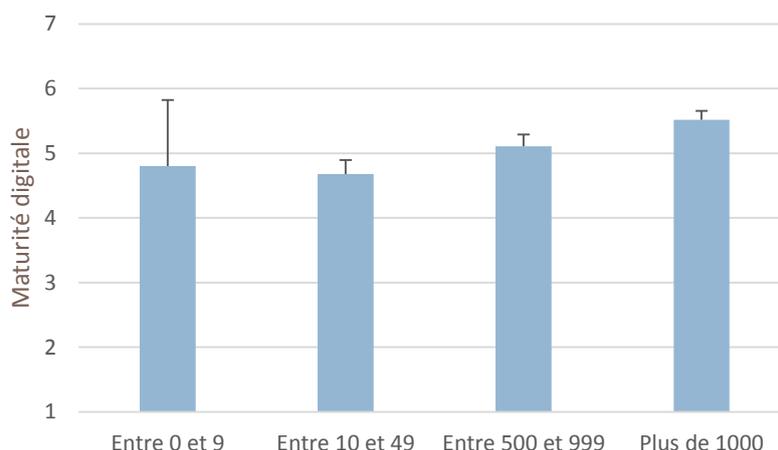


Figure 54 : Niveau de maturité digitale en fonction de la taille de l'entreprise.

Afin de compléter notre analyse, nous avons mené une analyse de corrélation entre maturité digitale et structure organisationnelle d'une part, et maturité digitale et styles de management d'autre part (Tableau 2). La seule corrélation significative qui ressort suggère qu'il existe un

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

lien entre maturité digitale et style de management persuasif. La force de ce lien reste faible ($r = 0.223$, $p = 0.021$).

		Structure organisationnelle				Styles de management			
		Hierarchique	Fonctionnelle	Matricielle	Réseau	Participatif	Autoritaire	Délegatif	Persuasif
Corrélation avec la	r	0.179	0.047	0.161	0.166	0.120	0.003	0.161	0.223
Maturité digitale	p	0.065	0.634	0.099	0.088	0.271	0.972	0.097	0.021*

Tableau 2 : Corrélation entre maturité digitale, structure organisationnelle et styles de management.

Facteurs organisationnels

Les répondants positionnent majoritairement leur entreprise comme une structure hiérarchique (Figure 55). Les entreprises de plus de 1000 collaborateurs ont une structure hiérarchique significativement plus prononcée ($M = 5.91$, $SD = 1.04$) que les entreprises de 500 à 999 salariés ($M = 4.91$, $SD = 1.85$) et celles de 0 à 9 salariés ($M = 3.67$, $SD = 2.52$, $F(3/103) = 3.44$, $p = 0.020$). Les autres comparaisons par paire ne font apparaître aucune différence significative ; la taille de l'entreprise n'influence pas significativement l'occurrence de structures fonctionnelles, matricielles ou en réseau.

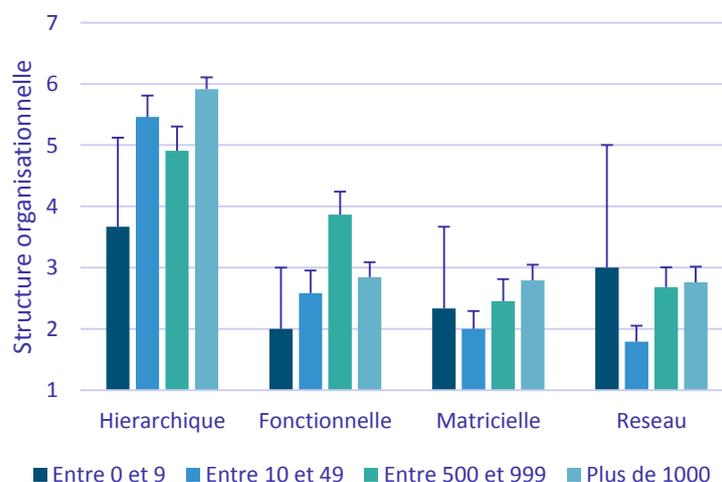


Figure 55 : Structures organisationnelles observées dans notre échantillon.

Les scores d'ouverture sociale sont relativement élevés sur l'ensemble de l'échantillon ($M = 4.86$, $SD = 1.19$) et ne font pas apparaître de différence significative en fonction de la taille de l'entreprise ($F(3/103) = 1.54$, $p = 0.209$).

Facteurs managériaux

Les styles de management présents en entreprise sont relativement bien équilibrés, avec une tendance à la prédominance des styles persuasif et participatif (Figure 56). La taille de

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

l'entreprise n'influence pas ces deux styles de management. En revanche, on observe que la taille de l'entreprise impacte la présence des styles autoritaire ($F(3/103) = 4.441$, $p = 0.006$) et délégatif ($F(3/103) = 3.83$, $p = 0.012$) : les entreprises de 10 à 49 collaborateurs utilisent significativement moins de management autoritaire ($M = 2.29$, $SD = 1.49$) que les entreprises de 500 à 999 collaborateurs ($M = 3.32$, $SD = 1.64$) et celles de plus de 1000 collaborateurs ($M = 3.66$, $SD = 1.73$). De la même manière, les entreprises de 10 à 49 collaborateurs utilisent significativement moins de management délégatif ($M = 2.38$, $SD = 1.53$) que les entreprises de 500 à 999 collaborateurs ($M = 3.45$, $SD = 1.77$) et celles de plus de 1000 collaborateurs ($M = 3.76$, $SD = 1.79$).

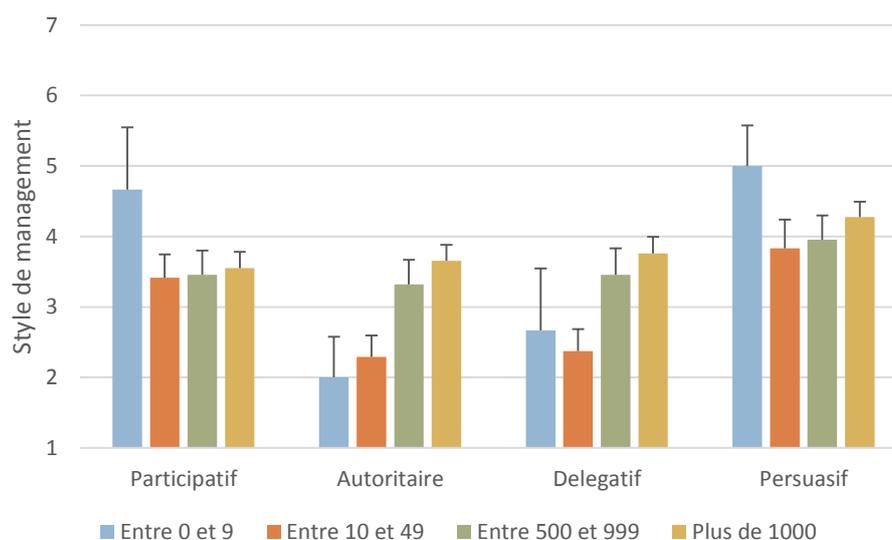


Figure 56 : Styles de management observés dans notre échantillon.

Les managers, dans ces 4 types de management, peuvent développer différents styles de leadership. Nos résultats montrent que les approches participative et persuasive sont corrélées au style de leadership transformationnel, avec des valeurs faibles à intermédiaire (management participatif : $r = 0.29$, $p = 0.002$; management persuasif : $r = 0.38$, $p < 0,001$).

De manière plus générale, les résultats liés au Leadership (Figure 57) montrent des scores moyens sur toutes les dimensions (leadership transformationnel, transactionnel, performance du leadership, force du leadership) sur lesquels il s'avère que la taille de l'entreprise n'a pas d'influence significative.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

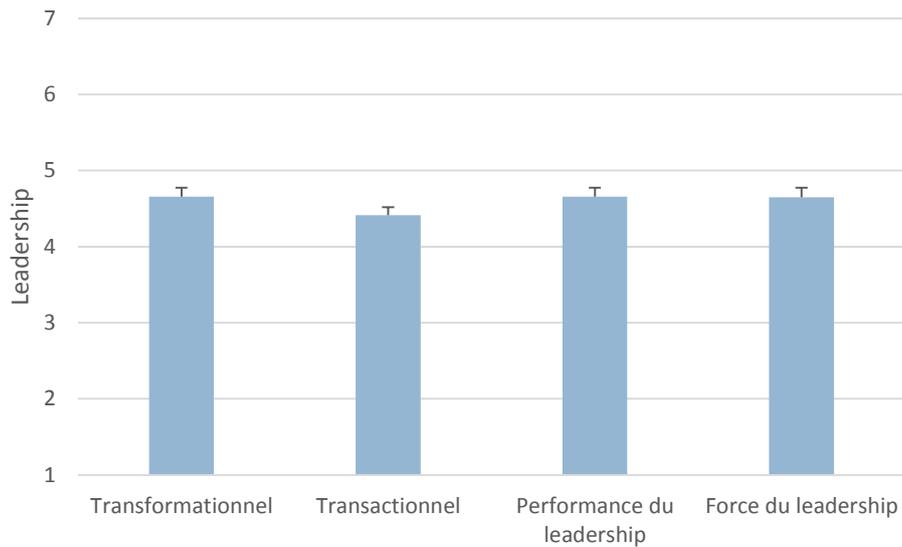


Figure 57 : Scores de leadership sur l'ensemble de notre échantillon.

Le style de leadership transformationnel tenant une place primordiale dans notre recherche, nous détaillons ci-dessous la distribution de ses scores sur l'ensemble de l'échantillon (Figure 58). La normalité est vérifiée ($KS(107) = 0.078$, $p = 0.104$), avec une distribution relativement symétrique et décalée vers la droite ($M = 4.66$, $SD = 1.19$).

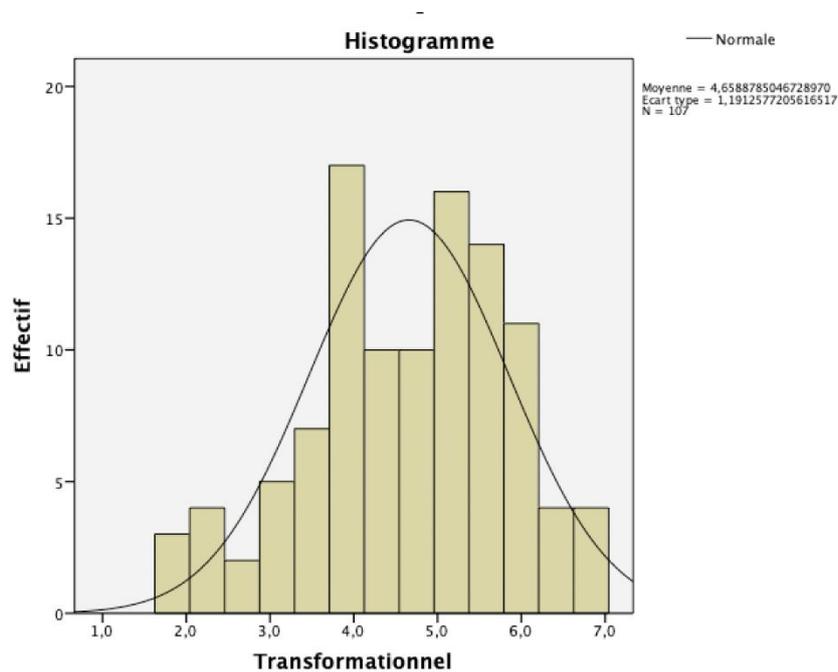


Figure 58 : Distribution des scores de leadership transformationnel sur l'ensemble de l'échantillon.

Enfin, les scores de clarté de la tâche ($M = 4.68$, $SD = 1.24$) et d'importance des valeurs organisationnelles ($M = 4.95$, $SD = 1.23$) sont peu différenciantes et ne dépendent pas de la taille de l'entreprise.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Test des hypothèses

Pour tester nos trois hypothèses H1.1 (Impact de la maturité digitale sur l'engagement), H1.2 (Impact des facteurs organisationnels sur l'engagement) et H1.3 (Impact des facteurs managériaux sur l'engagement), nous avons réalisé une analyse de régression multiple. Les résultats, détaillés dans le Tableau 3, font apparaître trois prédicteurs positifs significatifs de l'engagement au travail : le management déléгатif ($p = 0.024$), le leadership transformationnel ($p = 0.018$) et la clarté de la tâche ($p = 0.028$). Outre ces trois prédicteurs significatifs, on note un prédicteur négatif en tendance, la structure fonctionnelle ($p = 0.067$).

Hypothèse	Prédicteurs	Bêta	t	Sig.
H1.1	Maturité digitale	0,069	0,718	0,475
H1.2	Struct. Hiérarchique	0,024	0,262	0,794
	Struct. Fonctionnelle	-0,173	-1,851	0,067
	Struct. Matricielle	0,084	0,951	0,344
	Struct. Réseau	0,111	1,107	0,271
	Ouverture sociale	0,105	0,912	0,364
H1.3	Manag. Participatif	0,055	0,579	0,564
	Manag. Autoritaire	-0,122	-1,17	0,245
	Manag. Déléгатif	0,224	2,3	0,024
	Manag. Persuasif	0,114	1,253	0,213
	Lead. Transformationnel	0,388	2,401	0,018
	Lead. Transactionnel	-0,022	-0,166	0,869
	Perf. Leadership	-0,047	-0,368	0,714
	Force leadership	-0,134	-1,19	0,237
	Valeurs	0,034	0,245	0,807
	Clarté tâche	0,258	2,231	0,028
Variable dépendante : Engagement				

Tableau 3 : Résultat de la régression visant à identifier les prédicteurs de l'engagement.

Nos hypothèses H1.1 et H1.2 sont donc invalidées. Notre hypothèse H1.3 est partiellement validée, comme nous allons le discuter ci-dessous.

Discussion

Les résultats de cette enquête nous offrent un panorama à fin 2019 (avant la crise sanitaire) du fonctionnement de 107 entreprises françaises partenaires de CESI École de Formation des Managers. Nous souhaitons tout d'abord souligner deux résultats descriptifs issus de cette enquête : les résultats de la mesure de l'engagement, et de la présence en entreprise du style de leadership transformationnel nous semblent tout à fait encourageants, puisque pour ces deux variables on observe une distribution décalée vers la droite. Il semble que les leaders transformationnels soient bel et bien présents dans nos entreprises.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Selon notre étude, bien que le niveau de maturité digitale soit élevé, notamment dans les entreprises de plus de 1000 salariés, celui-ci n'est pas un prédicteur de l'engagement au travail. Ce résultat infirme notre hypothèse H1.1 et suggère que le fait d'offrir un environnement de travail technologique et performant (jouant ainsi sur le Comment des activités organisationnelles) ne peut suffire à générer l'engagement des collaborateurs. Le niveau de maturité digitale ne semble pas non plus être relié, en soi, à un type de structure organisationnelle ou à un style de management très marqué. La seule corrélation que nous avons observée reste faible, et indique un lien entre maturité digitale et management persuasif (relationnel et structuré). Ce résultat est surprenant : si la dimension relationnelle du management à l'ère digitale peut s'expliquer par l'ubiquité du lien entre le manager et les membres de son équipe, son caractère « structuré » semble contredire les attentes développées dans la littérature, en termes d'horizontalité, de flexibilité et d'agilité.

En ce qui concerne la structure organisationnelle, on constate que le modèle hiérarchique est toujours le plus fréquent dans les entreprises de notre échantillon. Cependant, alors que nous avons fait l'hypothèse que ce type de structure serait un frein à l'engagement, il s'avère que ce n'est pas le cas : le niveau d'engagement apparaît totalement indépendant de la structure hiérarchique. Toujours à l'encontre de notre hypothèse H1.2, il s'avère également que la structure en réseau n'est pas nécessairement porteuse d'engagement. Le seul résultat (tendanciel) portant sur l'impact de la structure organisationnelle concerne la structure fonctionnelle, qui serait susceptible de diminuer l'engagement des collaborateurs. Son principe repose sur la division fonctionnelle de l'autorité et la pluralité du commandement, chaque collaborateur dépendant de plusieurs responsables agissant chacun sur leurs domaines de compétences. Il est possible que cette configuration apporte de la confusion dans la gestion des activités et génère des injonctions paradoxales au niveau des collaborateurs. Au final, aucun des facteurs organisationnels que nous avons mesurés ne permet de prédire les scores d'engagement recueillis (hypothèse H1.2 non validée).

Nos résultats concernant les styles de management suggèrent que la taille de l'entreprise reste un facteur important pour les process managériaux. Dans les structures de plus de 500 collaborateurs, les 4 styles de management cohabitent. En revanche, dans les structures de moins de 50 salariés, on observe une propension plus grande aux styles relationnels (participatif et persuasif), au détriment des styles autoritaire et délégitif. Nous avons fait l'hypothèse que les styles délégitif et persuasif seraient des leviers d'engagement, mais nos résultats ne confirment que l'influence du style de management délégitif. Il s'agit en effet du style apportant le plus d'autonomie aux salariés, car il se construit sur la confiance. Le manager délégitif s'efface du devant de la scène au quotidien pour laisser la liberté d'action et même parfois la prise de décision aux membres de son équipe. Il reste présent pour représenter l'équipe en interne et en externe et pour apporter son aide uniquement en cas de besoin ou de demande de ses collaborateurs.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

En ce qui concerne le management persuasif, notre hypothèse s'appuyait sur la correspondance entre certains traits du leader transformationnel (sa capacité d'inspiration) et les mécanismes du management persuasif (explicitation des décisions et recherche d'adhésion). La corrélation que nous avons observée dans notre échantillon ($r = 0.38$) entre le style persuasif et le style transformationnel confirme cette analyse. Cette corrélation ne suffit cependant pas à faire du management persuasif, en soi, un prédicteur de l'engagement.

Nos analyses montrent également une corrélation, moins forte ($r = 0.29$), entre management participatif et leadership transformationnel. De la même manière, cette corrélation ne suffit pas à faire du fonctionnement participatif, en soi, un levier d'engagement. Si le management participatif semble séduisant au premier abord, ses effets à long terme sont moins clairs. Dans les entreprises ayant fondé leur politique managériale sur la participation de tous (ex : les organisations du stade Vert chez Laloux, 2015), on observe parfois des blocages au long cours liés à la recherche de consensus, qui peut engendrer des lourdeurs dans le processus de prise de décision (en particulier dans les entreprises de grande taille), des phénomènes de dénaturation des idées (consensus « mous »), et des tensions d'un point de vue humain.

Enfin, conformément à notre hypothèse H1.3, nos résultats montrent que le facteur le plus puissant pour développer l'engagement des collaborateurs est le leadership transformationnel. Le style transformationnel, qui repose sur une vision à long terme et stimule des motivations intrinsèques (sens que l'on donne à ses activités) s'oppose au style transactionnel qui s'intéresse à des objectifs à court terme et délivre des motivateurs extrinsèques (récompenses et sanctions). D'après nos résultats, le style transactionnel n'est pas pour autant un frein à l'engagement : les styles transformationnel et transactionnel peuvent donc être vus comme indépendants l'un de l'autre, plutôt que comme des styles mutuellement exclusifs.

Pour exercer son influence, le leader transformationnel s'appuie sur les valeurs (celles de l'organisation, les siennes propres, celles de ses collaborateurs). On s'attendait donc à ce que l'existence et la promotion de valeurs organisationnelles soit un prédicteur de l'engagement (hypothèse H1.3). Nos données montrent cependant que ce n'est pas le cas, les valeurs n'ayant aucun pouvoir prédictif sur l'engagement. Ce résultat nous évoque le fait que certaines entreprises déclarent et affichent des valeurs, en réponse à une forme de mode et avec une sincérité relative, car celles-ci restent du domaine de l'affichage et ne constituent pas un réel outil de pilotage. On observe en effet que la notion d'entreprise à mission, ou entreprise à impact, est parfois détournée dans l'objectif direct ou indirect de générer du profit – phénomène qui peut être qualifié de *Purpose washing* (Findlay et al, 2019), de façon similaire au *Greenwashing* qui détourne la notion de RSE. Il ne suffit donc pas de formaliser des valeurs pour créer de l'engagement. En revanche, la clarté de la tâche apparaît comme un fort prédicteur de l'engagement, ce qui rejoint les données de la littérature, qui suggère qu'elle est corrélée positivement à la satisfaction au travail (Bray et al, 2002) (Brown et al, 1993) (Lyons, 1971).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

En synthèse, notre hypothèse H1.3 est partiellement validée, avec l'identification de trois leviers d'engagement significatifs : le management déléгатif qui requiert l'autonomie des collaborateurs, le leadership transformationnel qui repose sur des motivateurs intrinsèques de l'ordre du Pourquoi, et la clarté de la tâche qui explicite le rôle de chacun dans l'organisation.

Conclusion

Cette enquête a infirmé certaines de nos hypothèses, en a confirmé d'autres, ce qui va nous permettre de réduire notre périmètre d'investigation et de focaliser davantage la suite de nos travaux sur certaines notions comme le leadership transformationnel.

Ces résultats sont cependant préliminaires et cette étude reste limitée pour de nombreuses raisons. Tout d'abord, nous avons subi un problème technique dans notre recueil de données concernant la taille des entreprises, ce qui entache certaines de nos analyses. Par ailleurs, plusieurs inconvénients sont inhérents au type d'enquête que nous avons choisi : l'approche cross-sectionnelle ne permet pas de mettre en évidence d'évolution dans le temps, puisque nous n'avons qu'un seul point de mesure ; l'approche cross-industrielle repose sur un seul répondant par entreprise, alors que pour cerner de façon plus juste un profil organisationnel il faudrait un panel de répondants au sein de chaque entreprise. En outre, notre échantillon reste faible (107 entreprises) et soumis à un biais de non-réponse. Nous nous interrogeons notamment sur la représentativité des scores d'engagement et de leadership transformationnel que nous avons recueillis : les personnes ayant eu envie de participer sont peut-être majoritairement celles qui se sentent évoluer dans un environnement de travail favorable, en termes d'engagement et de leadership.

A travers cette enquête, nous ne sommes pas non plus parvenus à mettre en évidence de prédicteur organisationnel de l'engagement au travail. Nous souhaitons approfondir cette dimension en explorant l'impact des pratiques des entreprises Opale (Laloux, 2015) sur l'engagement au travail. Nos questionnements sont multiples :

- L'évolution organisationnelle étant vue dans ce modèle comme un mouvement lent indexé sur l'histoire de l'humanité, il est probable que la diffusion des pratiques Opale soit progressive au sein d'un échantillon d'entreprises contemporaines, témoignant de l'émergence de ce nouveau paradigme. A partir du degré de diffusion des pratiques Opale, on pourrait aussi inférer celles qui sont les plus disruptives et à l'inverse celles pour lesquelles la majorité des entreprises semblent « mûres ».
- D'un point de vue théorique, ces pratiques relèvent-elles d'un construit cohérent que l'on pourrait appeler « Opalité » ? Si c'est le cas, où en sont les entreprises françaises en termes d'Opalité ?
- Enfin, l'Opalité, en tant que paradigme organisationnel, est-elle porteuse d'engagement au travail ? Plus particulièrement, certaines pratiques Opale sont-elles clé dans la détermination de l'engagement au travail ?

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Ces questions, entre autres, ont été explorées dans une seconde enquête. En termes d'approche méthodologique, nous avons choisi à nouveau une enquête cross-sectionnelle et cross-industrielle, mais avons cherché à contourner le biais de non-réponse, à augmenter la taille de notre échantillon et à fiabiliser notre recueil de données. Cette étude est décrite dans le chapitre suivant.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Enquête n°2 : Les déterminants organisationnels et managériaux de l'engagement

A la suite de l'enquête précédente, réalisée avec l'École de Formation des Managers, CESI École d'Ingénieurs a manifesté son intérêt pour réaliser une nouvelle étude auprès des partenaires de ses Mastères Spécialisés. Ces formations délivrant un diplôme post-master (bac+6) sont destinées à un public désireux d'acquérir une expertise, une double compétence ou souhaitant approfondir un domaine spécifique dans un souci d'évolution de carrière. Les Mastères Spécialisés proposés par CESI École d'Ingénieurs se déroulent en alternance entre le centre de formation et l'entreprise, et visent à préparer des cadres à des fonctions de manager dans différentes spécialités, souvent industrielles. La présente enquête a été intégrée aux Mastères Spécialisés dans le cadre d'un Tronc Commun intitulé « Management des hommes dans les transitions », qui touche plus de 1000 mastériens chaque année (11 cursus différents sur 25 campus en France).

Notre objectif étant d'approfondir l'analyse des déterminants organisationnels de l'engagement, sans trop surcharger l'enquête, nous avons choisi de nous concentrer uniquement sur les hypothèses H1.2 et H1.3, c'est-à-dire de ne pas examiner l'hypothèse des déterminants technologiques de l'engagement (H1.1). Comme évoqué précédemment, nous souhaitons introduire dans l'enquête l'évaluation de pratiques observées dans les entreprises de stade Opale afin d'estimer le niveau de diffusion de ces pratiques, de caractériser le niveau « d'Opalité » des entreprises et d'examiner l'impact de celui-ci sur l'engagement au travail. Pour cela, nous avons collaboré avec une chercheuse du CESI, spécialiste du modèle d'évolution des organisations de Laloux (2015), Muriel Davies (Davies, 2019).

Plus précisément, l'objectif de l'enquête était de tester les hypothèses suivantes :

- **H1.2 (Facteurs organisationnels)** : Dans un souci de répliquer les résultats précédents, nous avons repris les items de l'enquête n°1 (structure organisationnelle et ouverture sociale) et avons maintenu nos hypothèses (effet négatif de la structure hiérarchique sur l'engagement au travail ; effet positif de la structure en réseau ; effet positif de l'ouverture sociale). Nous avons ajouté des items visant à cerner l'existence de pratiques Opale dans l'organisation, afin de tester l'hypothèse d'un effet positif de l'Opalité sur l'engagement au travail.
- **H1.3 (Facteurs managériaux)** : Nous avons également maintenu nos hypothèses concernant les facteurs managériaux : effets positifs du management délégitif, du management persuasif, du leadership transformationnel, des valeurs organisationnelles et de la clarté de la tâche.

Cette enquête a été diffusée au sein des promotions de Mastères Spécialisés de CESI École d'Ingénieurs de février à avril 2021 sous la forme d'un exercice à réaliser en intersession, c'est-à-dire lors de l'alternance en entreprise : l'exercice a été présenté et expliqué en séance de formation, puis les consignes ont été envoyées par courrier électronique à la fois aux mastériens et à leurs référents en entreprise. Pour les mastériens, l'exercice consistait non

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

seulement à répondre à l'enquête, mais aussi à mobiliser leur référent ou un autre manager de l'entreprise, de sorte à répondre en binôme. L'intérêt pour notre recherche était d'obtenir une évaluation plus juste du profil de chaque entreprise et de contourner un minimum le biais lié à l'approche cross-industrielle. L'intérêt pédagogique pour les mastériens était de susciter une discussion avec leur référent ou leur(s) collègue(s) sur des sujets organisationnels et managériaux afin de mieux connaître leur propre entreprise et de prendre du recul sur ces sujets. La réalisation de cet exercice était prise en compte dans la validation de l'Unité d'Enseignement Tronc Commun « Manager les hommes dans les transitions ».

Protocole

Participants

Sur 1161 mastériens destinataires de l'enquête, nous avons obtenu 767 réponses complètes au questionnaire, par les binômes mastériens / référents entreprise. Les mastériens ayant participé ont une moyenne d'âge de 28.14 ans (SD = 6.9), sont à 48.1% des hommes (49.8% de femmes et 2.1% non renseignés). Les référents entreprises ont majoritairement plus de 20 ans d'expérience professionnelle et plus de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise pour laquelle ils répondent (Figure 59).

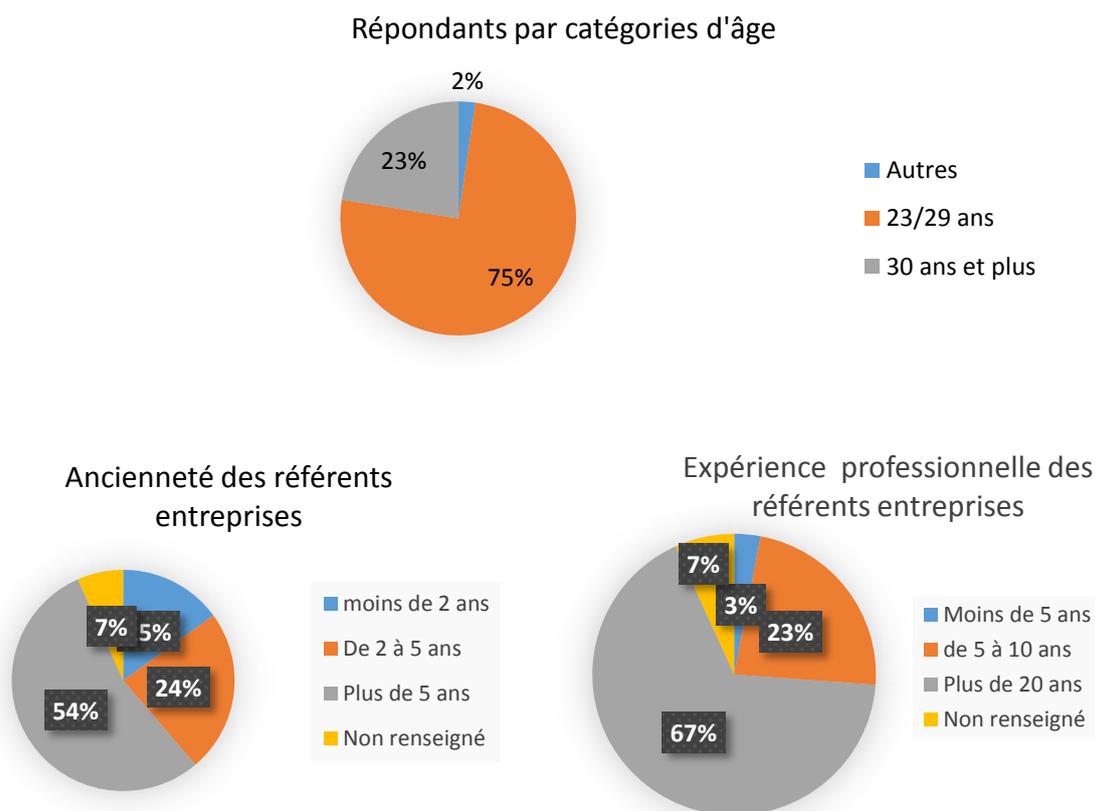


Figure 59 : Age des répondants (mastériens), expérience professionnelle et ancienneté des référents en entreprise.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Les entreprises représentées sont de grosses structures opérant majoritairement dans le secteur industriel (Figure 60).

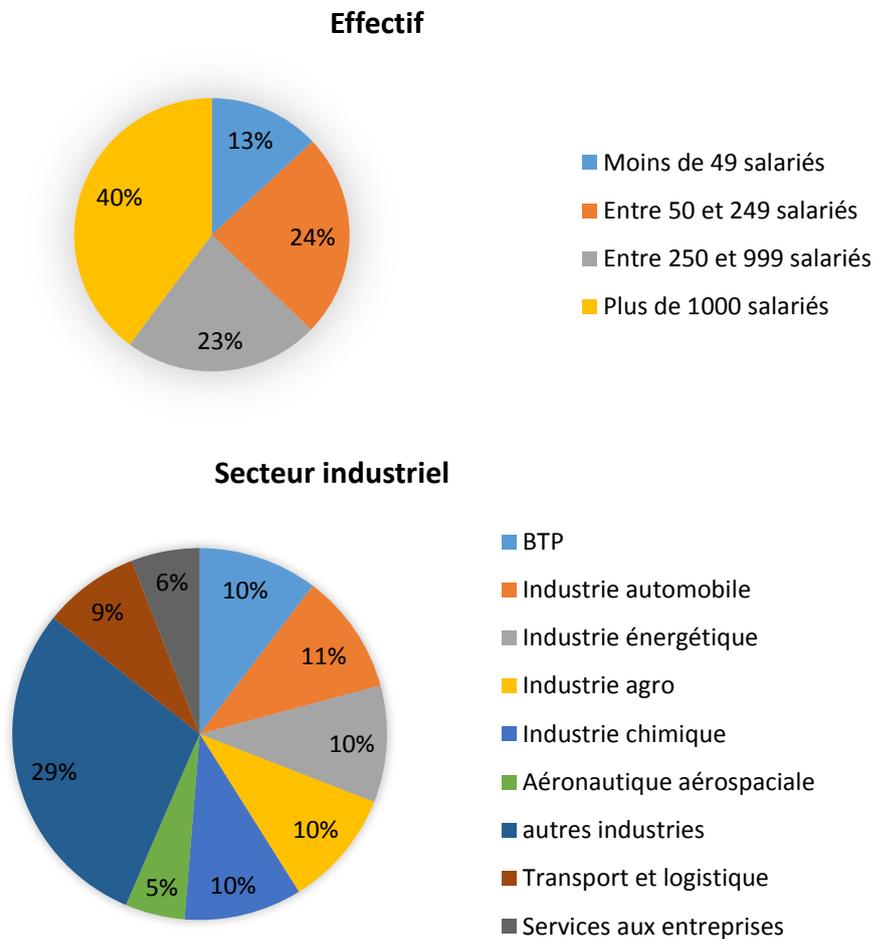


Figure 60 : Taille et secteur d'activité des entreprises de l'échantillon.

Matériel

La plupart des dimensions examinées dans le questionnaire ont été reprises de l'enquête précédente, et associées à des échelles de Likert en 7 points :

- L'UWES (Schaufeli et al., 2006 ; Hollet, 2005) pour la mesure de l'engagement au travail.
- Le questionnaire de climat d'entreprise (ECPA, 1984), pour l'ouverture sociale et la clarté de la tâche.
- L'EFQM (Martín-Castilla & Rodríguez-Ruiz, 2008) pour la force du leadership.
- Le MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire ; Bass et al, 2003) pour le leadership transformationnel. Les dimensions de leadership transactionnel et de performance du leadership n'ont pas été intégrées à la présente enquête.
- Les 4 organigrammes de l'AFNOR pour relever la structure organisationnelle.
- Les 4 styles de management situationnel (Hersey et Blanchard, 1971).
- Les items sur les valeurs organisationnelles.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Nous avons également évalué sur une échelle de Likert en 7 points l'existence de 29 pratiques Opale (Laloux, 2015), réparties en 3 blocs. Les items ont été formulés comme suit :

- En ce qui concerne la structure de mon entreprise...
 - ...les équipes sont pleinement autonomes : elles ne reçoivent pas de consigne d'une hiérarchie et n'ont pas à lui demander d'approbation.
 - ...des coaches, sans responsabilité de résultat ni autorité managériale, accompagnent les équipes.
 - ...il y a une structure pyramidale très forte. (item inversé)
 - ...la coordination a lieu sous forme de réunions régulières à tous les niveaux, organisées du haut vers le bas. (item inversé)
 - ...des services spécifiques assurent les fonctions supports : RH, informatique, achats, finance, qualité, sécurité, etc. (item inversé)
 - ...la plupart des fonctions supports (RH, informatique, achats, finance, qualité, sécurité...) sont assurées au sein de chaque équipe ou via des groupes de travail volontaires, et non via des services spécialisés.
- En ce qui concerne les RH de mon entreprise...
 - ...les entretiens d'embauche sont assurés par les ressources humaines et la hiérarchie. (item inversé)
 - ...les entretiens d'embauche sont conduits par les futurs collègues du candidat.
 - ...en intégrant l'entreprise, le nouvel arrivant suit un itinéraire d'immersion conséquent lui permettant de découvrir l'ensemble de l'organisation.
 - ...tout nouvel arrivant est formé très sérieusement aux relations interpersonnelles et à la culture d'entreprise.
 - ...chaque employé, tout au long de sa carrière, fixe son salaire de base, ses collègues l'ajustant si l'évaluation semble surestimée ou sous-estimée.
 - ...chaque employé cherche à identifier sa vocation et se questionne sur son alignement avec la raison d'être de l'entreprise.
 - ...L'équilibre temps personnel / temps de travail est discuté de façon franche avec chaque employé.
 - ...il y a une grande flexibilité des horaires de travail, dans la mesure où les engagements sont tenus.
- En ce qui concerne la vie quotidienne de mon entreprise...
 - ...les espaces de travail sont chaleureux, décorés par les collaborateurs et ouverts aux enfants et/ou aux animaux et/ou à la nature.
 - ...les espaces de travail marquent fortement le statut social. (item inversé)
 - ...chacun(e) peut faire entendre sa voix, quel que soit son rôle dans l'organisation.
 - ...des modes de fonctionnement spécifiques sont mis en place pour permettre de tenir les égos à distance, en particulier lors des réunions.
 - ...les informations sont détenues par les personnes de pouvoir qui les communiquent avec parcimonie. (item inversé)

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- ...toute l'information est partagée en temps réel avec tout le monde, y compris l'information financière et salariale.
- ...des moments sont prévus pour mettre au jour les conflits et en parler.
- ...il y a un processus structuré de résolution de conflit.
- ...les valeurs de l'organisation sont claires et transposées en règles explicites de comportement. Elles promeuvent un environnement protecteur.
- ...il existe un processus permettant la remise en question régulière des règles.
- ...il y a des salles de repos et de méditation pour les employés.
- ...nous cherchons consciemment à entretenir un climat qui servira le mieux la raison d'être de l'organisation, en particulier via des récits fondateurs.
- ...les décisions sont toutes prises au sommet de la pyramide. (item inversé)
- ...toute décision doit être approuvée par un supérieur hiérarchique. (item inversé)
- ...chacun peut prendre des décisions qui engagent l'entreprise, après avoir sollicité les avis de personnes pertinentes. Les décisions sont ainsi entièrement décentralisées.

Notre enquête comportait initialement 66 items, ramenés à 65 après analyse de fiabilité (alpha de Cronbach). Le Tableau 4 synthétise les hypothèses testées, les dimensions associées et leur fiabilité. Soulignons que les 29 pratiques Opale s'agrègent bien en un construit fiable (alpha = 0.777) que nous avons nommé Opalité. Le questionnaire est disponible en annexe.

Hypothèses	Dimensions	Remarque	Alpha
VD	Engagement		0.638
H1.2 : Facteurs organisationnels	Structure hiérarchique	1 seul item	/
	Structure fonctionnelle	1 seul item	/
	Structure matricielle	1 seul item	/
	Structure en réseau	1 seul item	/
	Ouverture sociale		0.818
	Opalité		0.777
H1.3 : Facteurs managériaux	Management autoritaire	1 seul item	/
	Management participatif	1 seul item	/
	Management déléгатif	1 seul item	/
	Management persuasif	1 seul item	/
	Leadership transformationnel		0.895
	Force du leadership		0.716
	Valeurs		0.793
	Clarté de la tâche	1 item supprimé de l'analyse	0.799

Tableau 4 : Hypothèses testées et dimensions associées.

Procédure

Le questionnaire a été diffusé en ligne pendant une période d'alternance en entreprise. Comme précisé en introduction, la participation était prise en compte dans la validation de

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

l'Unité d'Enseignement de Tronc Commun des répondants. Plusieurs mesures ont été déployées pour inciter ceux-ci à répondre en binôme avec leur référent entreprise :

- L'enquête ayant donné lieu à un exercice pédagogique, nous avons informé les formateurs responsables des promotions concernées en ces termes : « De façon à faire prendre de la hauteur à chaque alternant, nous conseillons qu'il réponde à ce questionnaire en débattant rapidement chaque question avec son tuteur ou avec un autre manager. (...) Nous recommandons à chaque alternant d'organiser un RDV de 60 minutes avec son tuteur ou avec un autre manager pour réaliser cet exercice. »
- Une communication a également été transmise aux référents entreprises en ces termes : « Dans le cadre de (la) formation (de votre alternant CESI en Mastère Spécialisé), il lui est demandé de participer à une enquête sur les évolutions des pratiques managériales dans les organisations. Pour répondre à cette enquête, il aura besoin d'en débattre avec vous, qui avez plus de recul sur votre entreprise. Nous lui avons donc conseillé de prendre un RDV de 60 minutes avec vous pour que vous abordiez ensemble les différentes questions. Pourriez-vous lui accorder ce temps d'échange ? »
- Enfin, les consignes ont été diffusées par plusieurs canaux aux mastériens, et notamment sous la forme suivante : « Pour répondre à ce questionnaire, vous aurez besoin d'observer et d'analyser votre environnement de travail. Développer une perception juste de votre organisation demande cependant du recul, recul dont vous ne bénéficiez pas toujours en raison de votre position d'alternant. Nous vous conseillons donc vivement de répondre aux différentes questions avec votre tuteur ou un autre manager, en débattant rapidement chaque question avec lui. Nous vous encourageons à fixer un RDV de 60 minutes avec votre tuteur ou un autre manager. Ce devrait être l'occasion d'échanges intéressants. »

Une question de contrôle (« J'ai complété ce questionnaire en débattant des réponses avec mon tuteur ou un manager ») a également été incluse en fin de questionnaire, sur laquelle nous avons obtenu une réponse moyenne de 5.62 sur 7 (SD = 2.02).

Résultats

Engagement

Les scores d'engagement dans cet échantillon sont encore plus élevés ($M = 5.70$) que lors de l'enquête précédente (où la moyenne était de 4.64). La distribution ne suit pas une loi normale ($KS(767) = 0.131$, $p < 0.001$) et est très décalée vers la droite (Figure 61). La taille de l'entreprise n'a pas d'effet sur le score d'engagement ($F(3/763) = 2.232$, $p = 0.083$).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

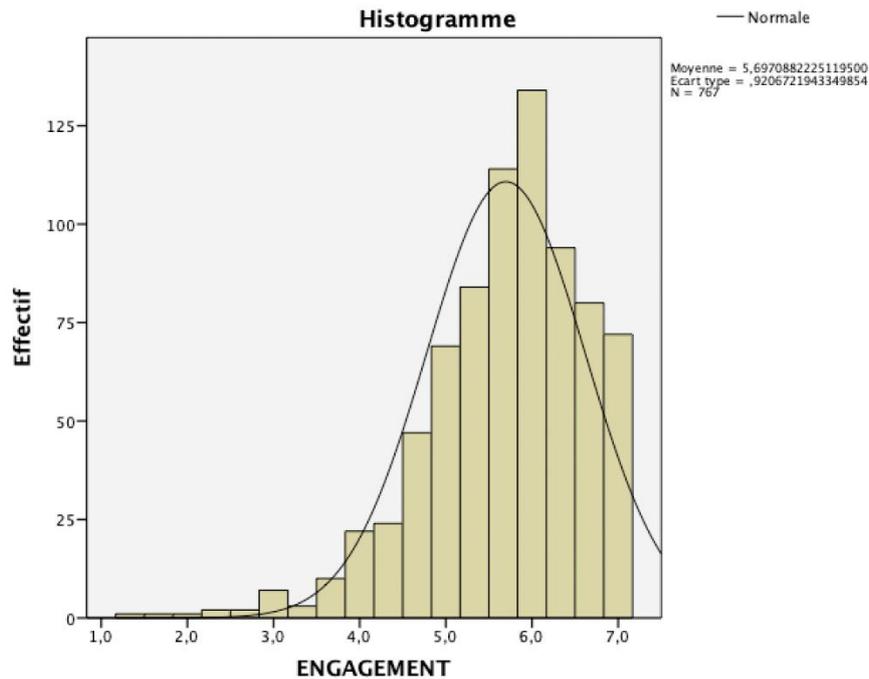


Figure 61 : Distribution des scores d'engagement de l'échantillon.

Facteurs organisationnels

Comme dans l'enquête précédente, la structure la plus représentée est la forme hiérarchique (Figure 62). Son occurrence est influencée par la taille de l'entreprise ($F(3/763) = 8.998$, $p < 0.001$) : dans les organisations de moins de 50 salariés, on observe significativement moins de structure hiérarchique que dans les 3 autres types d'organisations (tous les $p < 0.001$).

En revanche, la taille de l'entreprise n'influence pas significativement l'occurrence d'une structure fonctionnelle ($F(3/763) = 2.142$, $p = 0.094$). La structure matricielle est également influencée par la taille de l'entreprise ($F(1/763) = 8.417$, $p < 0.001$), étant significativement plus souvent observée dans les organisations de plus de 1000 salariés que dans les 3 autres types d'entreprises (tous les $p < 0.002$). Enfin, la taille de l'entreprise influence l'occurrence d'une structure en réseau ($F(3/763) = 4.22$, $p = 0.006$) : celle-ci est plus souvent observée dans les organisations de plus de 1000 salariés que dans celles de 250 à 999 salariés ($p = 0.017$) et dans celles de 50 à 249 salariés ($p = 0.001$). Dans les organisations de moins de 50 salariés, la différence n'est significative avec aucun autre type d'organisation (tous les $p > 0.097$).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

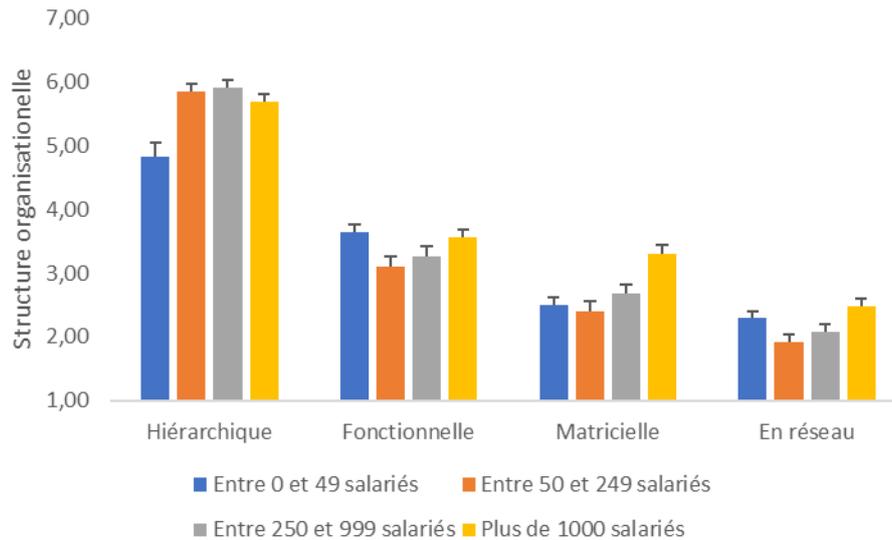


Figure 62 : Structures organisationnelles observées dans notre échantillon.

Les scores d'ouverture sociale sont élevés ($M = 5.47$, $SD = 1.01$) et ne dépendent pas de la taille de l'entreprise ($F(3/763) = 1.385$, $p = 0.246$). Enfin, le score moyen d'Opalité atteint 3.46 ($SD = 0.663$) et sa distribution suit une loi normale ($SW(767) = 0.997$, $p = 0.146$) décalée vers la gauche (Figure 63). Opalité et ouverture sociale s'avèrent corrélés fortement et positivement ($r = 0.44$, $p < 0.001$).

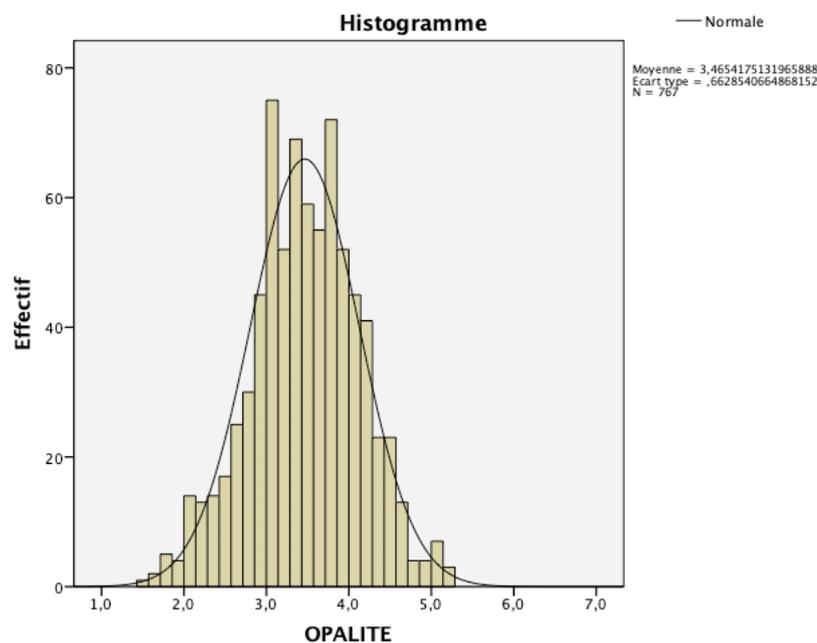


Figure 63 : Distribution des scores d'Opalité sur l'ensemble de l'échantillon.

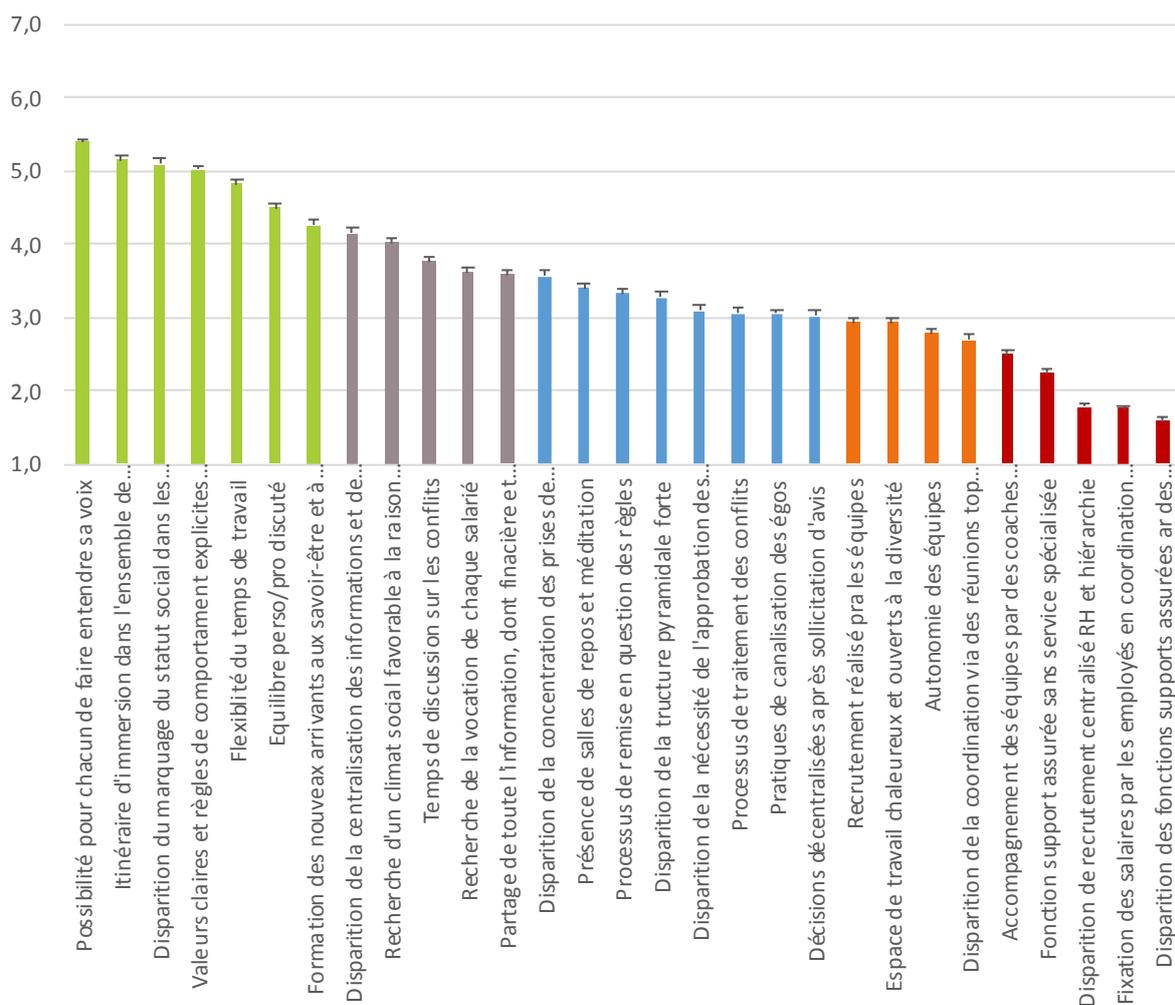
Nous avons également recherché les corrélations entre Opalité, structure organisationnelle, styles de management et de leadership (Tableau 5). Les plus fortes en valeur absolue montrent une corrélation négative entre Opalité et management autoritaire ($r = -0.366$, $p < 0.001$), et une corrélation positive entre Opalité et leadership transformationnel ($r = 0.488$, $p < 0.001$).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

		Structure organisationnelle				Styles de management				
		Hiéarchique	Fonctionnelle	Matricielle	Réseau	Participatif	Autoritaire	Délégitif	Persuasif	Leadership transformationnel
Corrélation avec l'Opalité	r	-0.195	0.103	0.147	0.216	0.209	-0.366	-0.047	0.217	0.488
	p	<0.001	0.004	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	0.194	<0.001	<0.001
		**	**	**	**	**	**		**	**

Tableau 5 : Corrélation entre Opalité, structure organisationnelle, styles de management et de leadership.

L'indice d'Opalié agrège des pratiques disparates qui s'avèrent plus ou moins répandues dans les entreprises de notre échantillon. La Figure 64 donne une vue d'ensemble des pratiques Opale les plus adoptées (ex : disparition du marquage du statut social dans les espaces de travail) et de celles qui restent marginales à l'heure actuelle (ex : disparition des fonctions supports, détermination du montant des salaires par les salariés eux-mêmes).



Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Figure 64 : Degré de diffusion des 29 pratiques Opale dans les entreprises de notre échantillon.

Facteurs managériaux

De manière similaire à l'enquête précédente, on observe une prédominance des styles participatif et persuasif (Figure 65), qui sont tous deux influencés par la taille de l'entreprise. En ce qui concerne le management participatif ($F(3/763) = 4.279$, $p = 0.005$), il apparaît significativement plus répandu dans les organisations de moins de 50 salariés (tous les $p < 0.020$). Les autres comparaisons par paire ne montrent pas de différences significatives. En ce qui concerne le management persuasif ($F(3/763) = 4.936$, $p = 0.002$), il est à l'inverse significativement moins développé dans les entreprises de moins de 50 salariés (tous les $p < 0.05$). Le management autoritaire n'est pas influencé par la taille de l'entreprise ($F(3/763) = 1.507$, $p = 0.211$), tout comme le style déléгатif ($F(3/763) = 0.537$, $p = 0.657$).

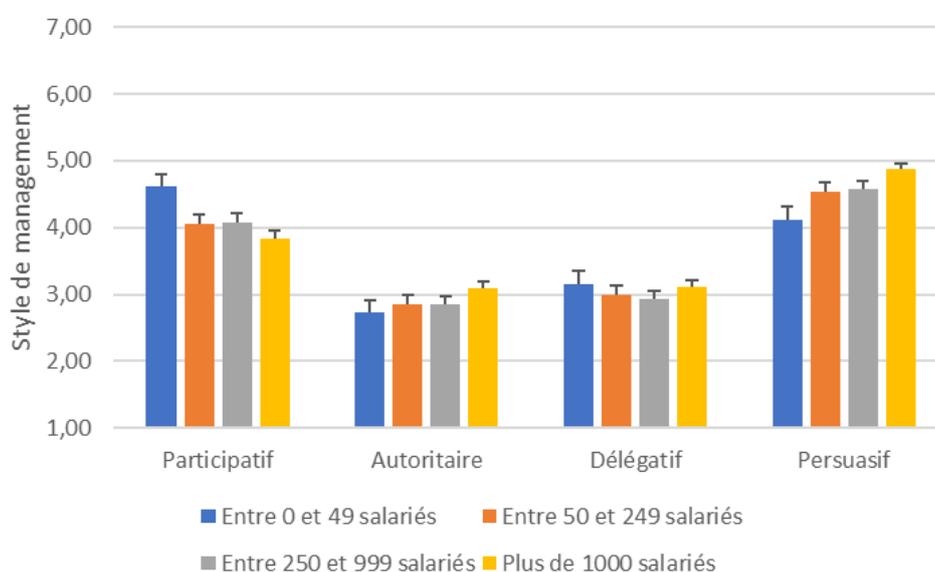


Figure 65 : Styles de management observés dans notre échantillon.

De façon cohérente avec nos résultats précédents, on observe une corrélation faible mais significative entre management participatif et leadership transformationnel ($r = 0.177$, $p < 0.001$) et une corrélation plus forte entre management persuasif et leadership transformationnel ($r = 0.350$, $p < 0.001$). De plus, le leadership transformationnel apparaît négativement corrélé aux styles déléгатif ($r = -0.168$, $p < 0.001$) et autoritaire ($r = -0.453$, $p < 0.001$).

De manière générale, le style de leadership transformationnel est bien représenté dans notre échantillon (Figure 66), avec une moyenne de 5.34 (SD = 0.94). La normalité n'est cependant pas vérifiée ($KS(767) = 0.072$, $p < 0.001$).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

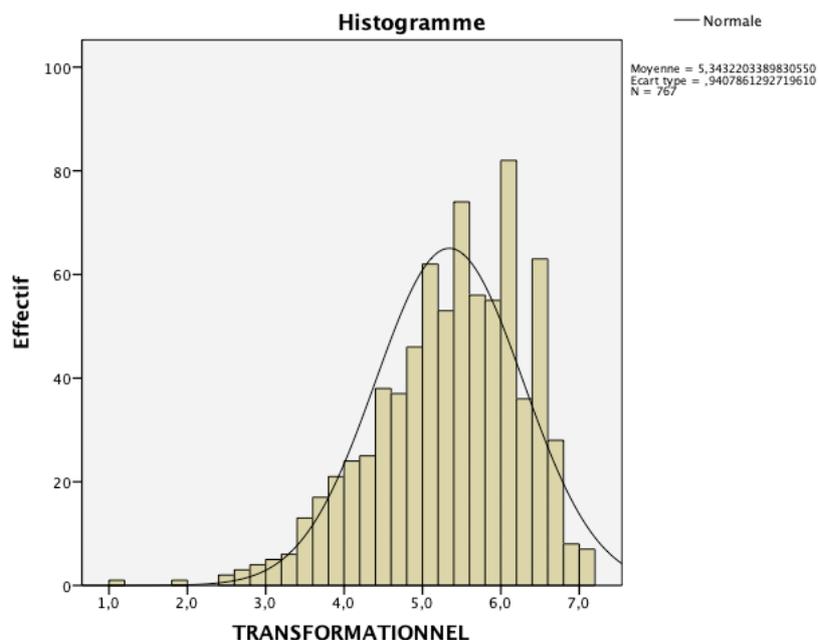


Figure 66 : Distribution des scores de leadership transformationnel dans notre échantillon.

On observe enfin des scores élevés de clarté de la tâche ($M = 5.38$, $SD = 1.20$) et d'importance des valeurs organisationnelles ($M = 5.63$, $SD = 1.07$). La clarté de la tâche n'est pas influencée par la taille de l'entreprise ($F(3/763) = 1.74$, $p = 0.157$), alors que les valeurs le sont ($F(3/763) = 7.347$, $p < 0.001$). Les valeurs semblent en effet davantage mises en exergue dans les grosses structures (250 à plus de 1000 salariés) que dans les plus petites (0 à 249 salariés, $ps < 0.019$).

Test des hypothèses

Nous avons procédé à une analyse de régression multiple afin de tester nos hypothèses H1.2 (Impact des facteurs organisationnels sur l'engagement) et H1.3 (Impact des facteurs managériaux sur l'engagement). Les résultats (Tableau 6) ne montrent que deux prédicteurs significatifs de l'engagement au travail : l'ouverture sociale ($p < 0.001$) et le leadership transformationnel ($p < 0.001$). La clarté de la tâche n'est ici qu'un prédicteur marginal ($p = 0.08$). Nos hypothèses H1.2 et H1.3 ne sont que très partiellement validées.

Hypothèse	Prédicteurs	Bêta	t	Sig.
H1.2	Struct. Hiérarchique	-0,026	-0,741	0,459
	Struct. Fonctionnelle	-0,010	-0,277	0,782
	Struct. Matricielle	0,052	1,523	0,128
	Struct. Réseau	-0,049	-1,385	0,167
	Ouverture sociale	0,255	5,594	0,000
	Opalité	0,004	0,110	0,913
H1.3	Manag. Participatif	0,043	1,180	0,238
	Manag. Autoritaire	-0,024	-0,629	0,529
	Manag. Délégatif	-0,052	-1,487	0,137

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

	Manag. Persuasif	0,000	0,002	0,998
	Lead. Transformationnel	0,200	3,974	0,000
	Force leadership	-0,058	-1,411	0,159
	Valeurs	0,036	0,684	0,494
	Clarté tâche	0,073	1,755	0,080
Variable dépendante : Engagement				

Tableau 6 : Modèle de régression recherchant les prédicteurs de l'engagement.

Bien que l'Opalité, de façon générale, ne permette pas de prédire l'engagement au travail, nous avons recherché parmi les 29 pratiques Opale évaluées si certaines pouvaient tout de même s'avérer être des leviers d'engagement. L'analyse de régression multiple (Tableau 7) fait apparaître 3 pratiques significativement engageantes : la disparition de la structure pyramidale ($p = 0.028$), la possibilité pour chacun de faire entendre sa voix ($p < 0.001$), et la recherche d'un climat favorable à la raison d'être ($p = 0.043$). Les résultats mettent également en évidence un frein significatif à l'engagement, la détermination du montant des salaires par les salariés eux-mêmes ($p = 0.005$).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Hypothèse	Prédicteurs	Bêta	t	Sig.
H1.3	Autonomie des équipes	0,058	1,499	0,134
	Accompagnement des équipes par des coaches autonomes	-0,057	-1,532	0,126
	Disparition de la structure pyramidale forte	0,091	2,197	0,028
	Disparition de la coordination via des réunions top down	0,000	0,007	0,994
	Disparition des fonctions support assurées par des services spécialisés	-0,043	-1,051	0,293
	Fonctions support assurées dans les équipes	0,005	0,134	0,894
	Disparition des recrutements centralisés RH et hiérarchie	-0,019	-0,479	0,632
	Recrutement réalisé par les équipes	0,040	1,065	0,287
	Itinéraire d'immersion dans l'ensemble de l'organisation pour les nouveaux arrivants	0,015	0,339	0,735
	Formation des nouveaux arrivants au savoir-être et à la culture organisationnelle	-0,025	-0,524	0,600
	Détermination des salaires par les employés en coordination avec ses collègues	-0,112	-2,799	0,005
	Recherche de la vocation de chaque salarié	0,055	1,362	0,174
	Equilibre pro / perso discuté	0,049	1,201	0,230
	Flexibilité du temps de travail	0,055	1,419	0,156
	Espace de travail chaleureux et ouvert à la diversité	0,036	0,913	0,361
	Disparition du marquage du statut social dans les espaces de travail	0,031	0,833	0,405
	Possibilité pour chacun de faire entendre sa voix	0,145	3,655	0,000
	Pratiques de canalisation des égos	-0,022	-0,547	0,584
	Disparition de la centralisation des informations et de leur utilisation comme outil de pouvoir	0,034	0,847	0,397
	Partage de toute l'information, dont financière et salariale	-0,064	-1,644	0,101
	Temps de discussion sur les conflits	0,004	0,100	0,921
	Processus de traitement des conflits	0,059	1,419	0,156
	Valeurs claires et règles de comportement explicites et protectrices	0,075	1,735	0,083
	Processus de remise en question des règles	-0,042	-1,033	0,302
	Présence de salles de repos et de méditation	0,069	1,830	0,068
	Recherche d'un climat favorable à la raison d'être	0,084	2,029	0,043
	Disparition de la concentration des prises de décision au sommet de la pyramide	0,010	0,223	0,823
	Disparition de la nécessité de l'approbation des supérieurs pour prendre des décisions	0,019	0,432	0,666
Décisions décentralisées après sollicitation d'avis	0,020	0,529	0,597	
Variable dépendante : Engagement				

Tableau 7 : Modèle de régression recherchant les prédicteurs de l'engagement parmi les pratiques Opale.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Discussion

Cette enquête confirme et complète les résultats de la précédente. Les données recueillies ici nous semblent plus fiables pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'échantillon d'entreprises enquêtées est beaucoup plus conséquent (N = 767 contre N = 107 dans l'enquête précédente). En outre, le fait que les référents entreprise des mastériens aient été explicitement sollicités pour participer nous laisse supposer que les réponses apportées renvoient une image plus juste du fonctionnement des entreprises : remplissage de l'enquête en binôme, confrontation de points de vue avec différentes sensibilités et différents niveaux de recul. La majorité des mastériens semblent avoir joué le jeu de cet exercice pédagogique, et nous avons eu des retours informels directs de certains référents en entreprise qui ont manifesté leur intérêt pour être destinataires des résultats. Enfin, en positionnant l'enquête comme un exercice pédagogique permettant de valider des crédits, nous pensons avoir réduit le biais de non-réponse.

L'augmentation de la taille de l'échantillon et la réduction du biais de non-réponse confortent nos précédents résultats quant à l'état des lieux du niveau d'engagement et de leadership transformationnel dans les entreprises françaises. Les scores obtenus sur ces deux variables sont encore plus forts et encourageants que lors de la précédente enquête (M = 5.7 / 7 pour l'engagement ; M = 5.34 / 7 pour le leadership transformationnel).

Nos résultats sur les facteurs organisationnels confirment que la forme structurelle la plus courante dans les entreprises françaises est la structure hiérarchique. Les autres formes d'organisation restent en retrait, et notamment la structure en réseau. Soulignons que nos deux enquêtes suggèrent qu'il n'existe pas d'obstacle a priori à la mise en œuvre d'une structure en réseau dans les entreprises de plus de 1000 salariés : dans cette enquête, c'est même le type d'entreprise qui semble avoir le plus développé cette forme de collaboration. Le test de notre hypothèse H1.2 montre cependant qu'aucune structure organisationnelle n'impacte l'engagement au travail, ni positivement, ni négativement. Ce résultat nous incite à relativiser l'importance de ce facteur organisationnel vis-à-vis des enjeux de notre recherche.

L'originalité de cette enquête par rapport à la précédente réside dans l'analyse de la notion d'Opalité et de la diffusion des pratiques Opale. L'Opalité apparaît bien comme un construit cohérent sous-jacent à l'ensemble de pratiques que nous avons répertoriées à partir de la littérature et évaluées dans notre échantillon. Au-delà des pratiques, le fait que l'Opalité soit négativement corrélée au management autoritaire et positivement corrélée au leadership transformationnel renforce sa cohérence conceptuelle. Par ailleurs, les scores d'Opalité reflètent bien le fait que ce paradigme soit à un stade émergent dans la société actuelle (Laloux, 2015).

En revanche, contrairement à notre hypothèse H1.2, il apparaît que l'Opalité ne soit pas un prédicteur de l'engagement au travail. Notre indice d'Opalité agrège un certain nombre de pratiques mais n'inclut pas les grands principes philosophiques du paradigme Opale. Parmi

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

ces principes, le plus puissant, qui a été conceptualisé comme guidant tous les autres, repose sur la raison d'être évolutive qui positionne le Pourquoi de l'organisation vis-à-vis de la société – sa contribution au monde et/ou à l'humanité. La variable Ouverture sociale, qui mesure la volonté organisationnelle d'évoluer vers plus de progrès social et sociétal, pourrait d'une certaine manière être considérée comme une mesure indirecte de l'existence d'une raison d'être au sens Opale. Nous avons en effet observé une corrélation positive forte entre Opalité et Ouverture sociale. En outre, l'Ouverture sociale apparaît dans cette enquête comme l'un des deux seuls leviers d'engagement.

Le degré de diffusion des pratiques Opale dans notre échantillon nous montre celles qui sont les plus acceptables à ce jour, et qui pourraient probablement être plus facilement introduites dans des organisations désireuses de moderniser leur fonctionnement, et celles qui restent très rares dans le paysage industriel actuel : par exemple la disparition des fonctions support et la détermination des montants des salaires par les salariés et les équipes. Les pratiques les plus porteuses d'engagement semblent être la disparition de la structure pyramidale (ce qui nous semble contradictoire avec l'absence d'effet de la structure hiérarchique sur l'engagement), la possibilité pour chacun de faire entendre sa voix et l'entretien d'un climat favorable à la raison d'être (sens du travail). De façon surprenante, la responsabilité du montant des salaires apparaît comme un frein à l'engagement. Nous supposons que, cette pratique étant extrêmement peu répandue, elle doit encore faire l'objet de grandes appréhensions, les salariés engagés préférant se concentrer sur des motivateurs intrinsèques liés au sens du travail plutôt que sur le sujet du salaire qui reste sensible dans notre société actuelle et notre culture française. Ces deux résultats (faible occurrence et effet délétère sur l'engagement) nous incitent à la plus grande prudence quant à l'introduction de ce genre de pratique dans les entreprises qui nous entourent.

En ce qui concerne les styles de management, nous retenons des résultats de nos deux enquêtes que ce sont les styles participatif et persuasif qui sont prédominants à l'heure actuelle, ce qui nous semble positif étant donné que ce sont deux styles relationnels. Contrairement à la première enquête, ici aucun de ces styles ne semble impacter significativement l'engagement au travail. En revanche, de façon très cohérente avec nos premiers résultats, le leadership transformationnel apparaît une fois de plus comme un puissant levier d'engagement. Ce résultat renforce notre conviction qu'il s'agit là d'une approche managériale à promouvoir dans les entreprises : cela semble à la fois accessible (compte tenu de la présence actuelle de ce style dans les échantillons que nous avons examinés), réaliste (compte tenu des éléments de la littérature qui suggèrent que ce style peut s'acquérir et s'entraîner) et bénéfique (compte tenu des effets sur l'engagement rapportés dans la littérature et confirmés par deux fois dans nos données).

Tout comme dans la précédente enquête, la formalisation et la diffusion de valeurs n'influencent pas directement l'engagement au travail. Enfin, la clarté de la tâche reste un élément intéressant à surveiller. Dans la première enquête, elle constituait un levier

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

d'engagement ; ici, son pouvoir prédictif n'atteint pas le seuil de significativité, mais elle exerce tout de même une influence tendancielle.

Conclusion

A l'issue de ces deux enquêtes, les résultats les plus marquants portent sur l'effet positif du leadership transformationnel sur l'engagement au travail. Nous supposons que cet effet passe par la notion de sens du travail, que le leader transformationnel incarne. Ce sens du travail, au niveau collectif, se retrouve pour partie dans l'ouverture sociale de l'organisation, que nous assimilons à une forme de raison d'être, au sens Opale. Le fait de travailler pour une grande cause et/ou pour le bien collectif semble important, sans oublier cependant que le sens du travail doit aussi se décliner au niveau individuel, via la notion de clarté de la tâche. Celle-ci met en valeur la contribution que chaque individu apporte à la cause commune.

Les effets de l'Opalité sur l'engagement restent à affiner. Cette enquête nous a permis d'explorer une question encore peu traitée dans la littérature et qui demande à être investiguée plus avant. Notre conclusion à ce stade est que ce ne sont pas tant les pratiques qui sont facteurs d'engagement que les grands principes Opale, en particulier la raison d'être, que nous avons approchée ici par l'ouverture sociale, le sens du travail, le Pourquoi organisationnel.

Enfin, certains facteurs que nous avons examinés semblent non-essentiels à la compréhension des mécanismes de l'engagement au travail : l'analyse de la structure organisationnelle n'a pas produit de résultat clair, de même que l'analyse des styles de management tels que formalisés dans le modèle du management situationnel. Il ne s'agit peut-être pas des grilles d'analyse les plus pertinentes pour identifier les déterminants de l'engagement au travail.

Bien que nous ayons tenté de minimiser les biais inhérents à notre méthodologie d'enquête, deux limites majeures persistent : la première tient à l'approche cross-sectionnelle qui ne permet pas d'analyser l'évolution des variables dans le temps ; la seconde repose sur le fait que nous ayons recueilli un score d'engagement global au niveau de chaque entreprise de notre échantillon. L'engagement étant, par nature, une variable individuelle, l'étude de ses mécanismes doit aussi passer par une analyse au niveau individuel – y compris au sein d'une même entreprise, où il peut être intéressant d'observer des dynamiques d'engagement individuel différentes dans un même contexte organisationnel et managérial.

Pour apporter un éclairage complémentaire à la problématique des déterminants de l'engagement au travail, nous décrivons dans le prochain chapitre une étude de cas que nous avons menée sur une durée de 3 ans au sein d'une PME industrielle. Cette étude nous a permis de poser un diagnostic initial sur l'engagement individuel des collaborateurs de l'entreprise, et d'identifier les leviers et les freins à celui-ci. A la suite de ce diagnostic, nous avons conçu et mis en œuvre des interventions ciblées (leadership transformationnel et clarté de la tâche, principalement) visant à lever les freins et in fine augmenter l'engagement individuel des collaborateurs. Deux ans et demi plus tard, nous avons mesuré les retombées de

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

nos interventions afin d'estimer leur efficacité et l'évolution du niveau d'engagement au travail. L'ensemble des collaborateurs de l'entreprise a été impliqué dans le recueil des données (initial et final) et dans le déploiement des interventions. Cette approche méthodologique contraste avec celle des enquêtes précédemment décrites : si notre champ d'analyse et nos conclusions se limitent ici à une seule organisation, et ne sont donc pas généralisables, cette étude de cas nous a permis en revanche de recueillir des données d'engagement individuelles, de mettre en œuvre des actions concrètes pour infléchir la situation, et de mener une analyse longitudinale.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Étude de cas dans une PME industrielle

Cette étude de cas a été réalisée au sein de l'entreprise Laser Fusion (partenaire de cette thèse). La responsabilité des fonctions RH qui nous a été attribuée pendant toute la durée du projet nous a permis de traiter de la problématique de l'engagement au travail avec un autre point de vue que dans les enquêtes précédentes, c'est-à-dire en étant sur le terrain, immergée au sein d'une organisation, vivant son fonctionnement au quotidien et en ayant à notre disposition de potentiels leviers pour faire évoluer la situation.

Plus précisément, cette étude de cas vise à concevoir et mettre en œuvre une **démarche d'intervention RH visant à augmenter l'engagement au travail**. De façon cohérente avec les résultats des enquêtes cross-industrielles, notre objectif était de tester les hypothèses suivantes :

- **H2.1** : L'acquisition ou le renforcement du style de **leadership transformationnel** chez le dirigeant devrait augmenter l'engagement au travail de l'ensemble des collaborateurs.
- **H2.2** : La formalisation, dans la **définition des missions individuelles**, du sens du travail (motivateur intrinsèque individuel + valeurs organisationnelles) devrait également augmenter l'engagement au travail.

Cette étude de cas s'est déroulée sur une durée de 3 ans, à partir de notre recrutement en tant que Responsable du Développement des Ressources Humaines au sein de l'entreprise, jusqu'à la clôture de la recherche doctorale. Le paragraphe suivant expose en détail le contexte industriel et organisationnel dans lequel nous avons mené l'étude.

Présentation de l'entreprise

L'étude a été menée au sein d'une PME industrielle nommée Laser Fusion. Il s'agit d'une société de découpe laser industrielle, implantée en Bourgogne, créée en 1994 par M Emmanuel Boudet. Le fondateur souhaitait entreprendre et se positionner à cette époque sur une technologie d'avenir. Depuis sa création il y a 27 ans, l'entreprise à la volonté de proposer à ses clients et partenaires les meilleures machines existantes sur le marché de la découpe laser, permettant ainsi de répondre à la demande avec une qualité de haut niveau. Cette PME n'a cessé d'évoluer, aussi bien au niveau technologique (investissement dans de nouvelles machines toujours plus performantes, proposant la fabrication de prototypes et également une production en petite ou grande série, certification ISO 9001), qu'économique (croissance économique constante et exponentielle : 4,3M€ en 2017) mais également sur le plan organisationnel (augmentation de l'effectif entre 1994 et 2020, passage 1 à 28 personnes).

Le service de découpe laser proposé par l'entreprise est issu d'un procédé technologique avancé qui utilise l'énergie du laser pour découper de la matière. La focalisation d'une grande quantité d'énergie sur un point précis permet la réalisation d'une découpe à haute précision

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

(Figure 67). Le laser est une technologie qui permet de découper des matériaux très résistants, notamment tous types de métaux (acier, inox, aluminium, Galva, laiton, titane, cuivre ...) et dans des épaisseurs pouvant aller jusqu'à 25 mm. Les services de découpe laser peuvent se décliner dans de nombreux domaines d'activités comme la chaudronnerie, la ferronnerie, l'automobile, l'ameublement, l'armement... Ce service est également proposé aux particuliers pour des projets uniques et sur mesure.



Figure 67 : Exemples de produits réalisés par découpe laser.

La croissance constante à deux chiffres de l'entreprise laisse à penser qu'il est nécessaire d'entrer dans une phase de pilotage reposant sur une stratégie globale et déclinée en politiques opérationnelles. En effet, l'entreprise connaît un développement technologique, économique et environnemental constant depuis de nombreuses années et souhaite toujours garantir un haut niveau de prestation du parc machine en restant à la pointe de ce qui se fait en la matière (source de fierté pour les collaborateurs qui les utilisent). La capacité que l'entreprise a de pouvoir investir dans les meilleurs équipements industriels permet également de réduire la consommation d'énergie de la structure au regard du besoin en énergie de l'outil de production. La performance technologique de l'entreprise peut donc se mesurer par son solide parc machine (Figure 68). La performance environnementale se traduit par une maîtrise de la consommation énergétique du processus de fabrication (la dernière acquisition de 2020 est une machine qui consomme 3 fois moins d'énergie avec un rendement énergétique 40%

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

supérieur à la précédente, permettant ainsi de découper deux fois plus de pièces), par une optimisation de la gestion des chutes (chutes de métaux réutilisées pour de plus petites productions ou à défaut revendues à un prestataire de gestion de déchet) et enfin par la mise place d'un dossier de demande de certification Qualité Hygiène Sécurité et Environnement (QHSE) à court terme (dossier mis en attente suite à la crise sanitaire de 2020).



Figure 68 : Atelier de production de Laser Fusion.

Pour ce qui est de la performance économique, l'entreprise enregistre une augmentation de son chiffre d'affaires : en dix ans, la société est passée de 2,3 M€ à 4,3 M€ pour un effectif n'excédant pas 28 personnes. Laser Fusion se place parmi les cinq premiers spécialistes de la découpe laser en France et se démarque par ses multiples distinctions dans les salons spécialisés.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Notre arrivée dans la société en octobre 2017 a été impulsée par la volonté de la direction de créer un poste au niveau Ressources Humaines afin de pouvoir accompagner le développement de l'entreprise aussi bien sur le plan organisationnel que managérial. Du point de vue organisationnel, Laser Fusion se rapproche des structures dites hiérarchiques. En effet avec le fondateur comme gérant, la structure de l'entreprise repose sur un commandement et un pouvoir quasiment unique, vertical puisque la décision finale lui revient et cela pour tout type de demande, qu'elle soit stratégique ou opérationnelle. On retrouve chez le dirigeant un management de type directif de manière générale, et en fonction des situations et des compétences requises pour prendre une décision, il pourra se montrer participatif. L'auto-évaluation de son style de leadership par le dirigeant lui-même à travers le test du MLQ (Bass et al, 2003) montre un score de 4.35 / 7 sur la dimension transformationnelle (score situé dans le premier quartile de l'enquête cross-industrielle n°2) et 3.58 / 7 sur la dimension transactionnelle. Les managers de l'entreprise quant à eux développent chacun leur mode de management personnel et présentent des styles tournés vers le management participatif et délégué. Au démarrage de l'étude, nous estimons le niveau d'Opalité comme faible, avec un score de 1.97 / 7 (premier quartile de l'enquête n°2).

En ce qui concerne la fonction Ressources Humaines, elle n'était pas clairement représentée avant 2017. Les missions opérationnelles qui composent la fonction RH étaient en partie réalisées par la comptabilité, avec notamment l'établissement des bulletins de salaire ainsi que les charges sociales, l'administration du personnel (gestion du temps, des congés, des absences, maladies, intérim et autres événements). Les missions dites stratégiques étaient confiées ou supervisées par des prestataires extérieurs comme la gestion du recrutement, la rédaction des contrats de travail, les procédures légales et disciplinaires ainsi que les conseils en management et gestion de conflits. D'autres missions étaient gérées de manière succincte afin de pouvoir remplir les obligations légales mais sans travail en profondeur par manque de temps et de compétences techniques ; par exemple la gestion de la formation professionnelle, la formalisation des postes, le règlement intérieur, la conduite d'entretiens...

En tant que co-financeur de ce travail de recherche, la société Laser Fusion a émis des souhaits opérationnels et stratégiques. Du côté opérationnel, il s'agissait de reprendre l'ensemble des missions RH (gestion de la paie, administration du personnel, gestion du temps, etc.) mais également de participer à la restructuration de l'atelier en réduisant les coûts de personnel extérieur (intérimaires), en identifiant les besoins structurels de main d'œuvre et par la suite en mettant en place des processus de recrutements stratégiques. La demande de l'entreprise portait aussi sur la modernisation de ses pratiques managériales dans le but de renforcer la cohésion entre les collaborateurs, de garantir un climat social sain et d'augmenter l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise.

Dans le cadre de notre recherche, nous ne développerons ci-dessous que la réalisation de cette dernière mission. Celle-ci a été structurée selon une approche de recherche-action, sur la base

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

d'un diagnostic initial, d'une démarche d'intervention ciblée et d'une mesure à distance des effets des actions mises en œuvre.

Etude n°1 : Diagnostic

Le diagnostic initial a été réalisé en 2018 sur la base d'une enquête conçue sur le même modèle que les enquêtes cross-industrielles précédentes, à la différence qu'elle visait l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Participants

A mars 2018, l'entreprise compte 1 gérant et 25 salariés dont 5 cadres. Notre population parente correspond à l'ensemble du personnel, qui se caractérise comme suit (Tableaux 8-10) :

EFFECTIF STATUT	CADRE	NONCADRE	PRODUCTION	SUPPORT	TOTAL
HOMMES	2	18	14	6	20
FEMMES	2	2	0	4	4
SOUS – TOTAL	4	20	14	10	
TOTAL			24		24

Tableau 8 : Répartition des effectifs de l'entreprise par statut.

ANCIENNETE	0 – 3 ANS	3-5ANS	5-10ANS	10 ET PLUS
HOMMES	7	0	6	7
FEMMES	0	0	1	3
SOUS - TOTAL	7	0	7	10
TOTAL			24	

Tableau 9 : Répartition des effectifs de l'entreprise par ancienneté.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

AGE	18-25ANS	25-30ANS	30-45ANS	45ANS ET PLUS
HOMMES	1	0	9	10
FEMMES	0	0	1	3
SOUS - TOTAL	1	0	10	13
TOTAL			24	

Tableau 10 : Répartition des effectifs de l'entreprise par âge.

Le gérant et nous-même n'avons pas participé à l'enquête. Sur les 24 salariés restants, 21 ont répondu (87,5% de taux de participation, Tableau 11) : 17 hommes et 4 femmes, d'âge moyen 43,5 ans (SD = 9,7), avec une ancienneté moyenne de 8,1 ans (SD = 6,7).

Population visée	24
Effectif total	24
Questionnaires retournés	21
Questionnaires non retournés	3
Taux de participation %	87.5%
Questionnaires valides	21
Questionnaires non valides	0
Taux de validité %	100%

Tableau 11 : Taux de participation des effectifs à l'étude de cas.

Matériel

Le questionnaire a été construit sur une base commune avec les enquêtes cross-industrielles, enrichi par quelques dimensions supplémentaires et épuré d'autres items. Les dimensions retenues sont les suivantes :

- Engagement au travail, sur la base de l'UWES (Schaufeli et al., 2006 ; Hollet, 2005).
- Échelle EFQM (Martín- Castilla & Rodríguez- Ruiz, 2008) dans laquelle nous avons retenu 4 dimensions : Leadership, Stratégie, Personnel, Partenariat et ressources.
- Questionnaire de climat d'entreprise (ECPA, 1996), dont nous avons utilisé 9 dimensions : Disponibilité et fluidité de l'information, Ouverture sociale, Clarté de la tâche, Confort matériel et sécurité, Esprit d'équipe, Qualité des relations personnelles, Prise en considération, Liberté d'expression et Dialogue.

Le questionnaire comportait 81 items associés à des échelles de Likert en 5 points (1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord). Après analyse de fiabilité (alpha de Cronbach, Tableau

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

12), nous avons été amenés à supprimer 4 items de l'analyse, qui a donc porté sur 77 items. Le questionnaire est disponible en annexe.

Sources	Dimensions	Alpha
UWES	Engagement au travail	0,837
EFQM	Leadership	0,621
	Stratégie	0,813
ECPA	Personnel	0,901
	Partenariats et Ressources	0,659
	Disponibilité et fluidité de l'information	0,726
	Ouverture sociale	0,717
	Clarté de la tâche	0,737
	Confort matériel et sécurité	0,654
	Esprit d'équipe	0,832
	Qualité des relations personnelles	0,776
	Prise en considération	0,765
	Liberté d'expression	0,601
	Dialogue	(1 seul item)

Tableau 12 : Sources et fiabilité des dimensions mesurées.

Procédure

L'enquête a été diffusée en ligne durant le mois de mars 2018, via la messagerie professionnelle pour les collaborateurs disposant d'un ordinateur à leur poste de travail. Pour les autres, un ordinateur a été mis à disposition et une tierce personne missionnée pour établir un planning de passation durant le temps de travail et apporter de l'aide aux collaborateurs qui en auraient besoin. La durée de passation était de 20 à 30 min.

Résultats

La Figure 69 donne une vue d'ensemble des résultats descriptifs.

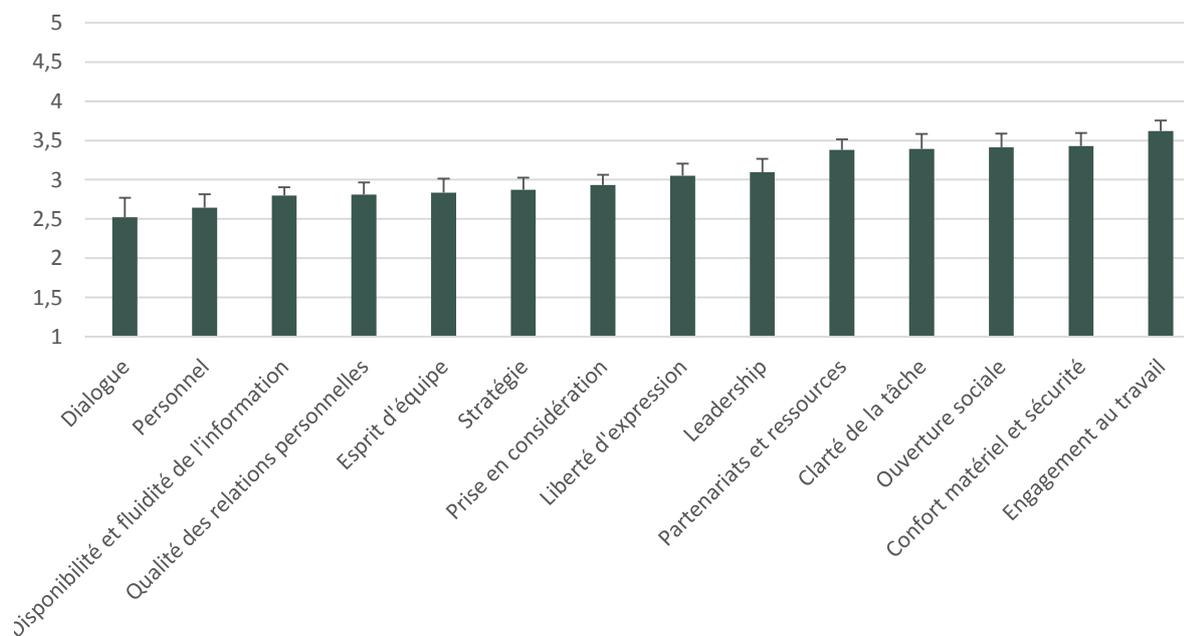


Figure 69 : Moyennes et Erreurs-type pour chaque dimension mesurée.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

La dimension la moins bien notée est le Dialogue au sein de l'entreprise. La dimension Personnel, qui porte principalement sur le traitement salarial (rémunération, formation, promotion), est également faiblement notée.

A l'inverse, les points forts de l'entreprise sont notamment la Clarté de la tâche, l'Ouverture sociale, le Confort matériel et sécurité de l'environnement de travail. Il est à souligner que la dimension avec le score le plus élevé est l'Engagement au travail.

Nous avons intégré l'ensemble des variables dans un modèle de régression multiple avec l'engagement en variable dépendante. Le Tableau 13 détaille les résultats.

Prédicteurs	Bêta	t	Sig.
Leadership	-1,988	-3,954	0,008
Stratégie	-0,867	-2,069	0,084
Personnel	-0,701	-1,489	0,187
Partenariats et ressources	-0,742	-1,621	0,156
Disponibilité et fluidité de l'information	0,228	0,557	0,598
Ouverture sociale	1,385	3,705	0,010
Clarté de la tâche	-1,035	-3,353	0,015
Confort matériel et sécurité	2,390	3,996	0,007
Esprit d'équipe	-0,608	-0,642	0,544
Qualité des relations personnelles	0,997	2,264	0,064
Liberté d'expression	-0,177	-0,746	0,484
Prise en considération	-0,380	-0,845	0,430
Dialogue	2,116	2,586	0,041

Variable dépendante : Engagement

Tableau 13 : Modèle de régression incluant l'ensemble des variables mesurées comme prédicteurs de l'engagement au travail.

Les résultats font ressortir 5 prédicteurs significatifs de l'engagement au travail : 2 prédicteurs négatifs (Leadership et Clarté de la tâche) et 3 prédicteurs positifs (Ouverture sociale, Confort matériel et sécurité, et Dialogue).

Discussion

Les résultats descriptifs mettent en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise. Il est à noter un très fort engagement au travail. La dimension Confort matériel et sécurité montre également un score élevé, ce que nous rapprochons de la qualité de l'environnement

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

technologique et de l'outil de travail. Globalement, les résultats sont cohérents avec le profil de l'entreprise, qui a beaucoup investi sur la technologie et en a fait sa force. Les salariés sont engagés car ils ressentent probablement un sentiment de compétence élevé. En revanche, historiquement la société a peu investi dans le domaine de la gestion des Ressources Humaines, ce qui peut expliquer les scores peu élevés sur les dimensions liées au Dialogue et au Personnel.

Le modèle de régression confirme que l'engagement provient notamment du Confort matériel et de la sécurité de l'environnement de travail. En ce qui concerne l'Ouverture sociale, les salariés ont une image dynamique et positive de leur entreprise, bien intégrée dans le contexte socioéconomique et politique grâce à l'implication du gérant dans des instances comme les branches professionnelles. Une autre raison tient au fait qu'il s'agit d'une entreprise industrielle dans une zone rurale avec peu de structures d'enseignement supérieur et un faible niveau de qualification moyen, qui malgré tout réussit à créer de l'emploi (participation à l'intérêt général) et à croître depuis plus d'une vingtaine d'années. Les salariés en sont conscients et cela participe à leur vision de l'ouverture sociale de l'entreprise.

Le Dialogue au sein de l'organisation est également un prédicteur positif de l'engagement, mais l'analyse descriptive montre que son niveau est perçu comme faible. Ce résultat nous encourage à déployer un plan d'action sur cette dimension.

De façon surprenante, la Clarté de la tâche apparaît comme un prédicteur négatif de l'engagement au travail. Ce résultat contredit ceux que nous avons obtenus lors des enquêtes cross-sectorielles ; il contredit aussi la littérature qui suggère au contraire que la clarté du rôle est positivement corrélée à la satisfaction au travail (Bray & Brawley, 2002 ; Brown et Peterson, 1993 ; Lyons, 1971). Pour mieux comprendre ce phénomène, nous tenterons de revoir la définition des missions de chacun, et chercherons à en observer les conséquences.

Le Leadership apparaît également comme un prédicteur négatif de l'engagement des salariés. Une analyse plus détaillée des scores obtenus sur les items de la dimension montre que le dirigeant est perçu comme impliqué dans le développement de l'entreprise et les relations avec les parties prenantes. Il développe un leadership actif qui est reconnu par les salariés. Cependant, le modèle de régression suggère que cela ne répond pas entièrement à leurs attentes. Dans la suite de l'étude, nous travaillerons sur ce point.

En conclusion de cette première phase de diagnostic, nous avons identifié des forces et des axes d'amélioration de l'entreprise à partir du vécu des collaborateurs. Le confort matériel et l'ouverture sociale sont des points forts et des prédicteurs positifs de l'engagement au travail, qu'il faut préserver. En revanche, la clarté de la tâche semble freiner l'engagement, le leadership ne répond pas totalement aux attentes des salariés, et le dialogue au sein de l'organisation semble insuffisant. Nous concentrerons notre intervention terrain sur ces trois points.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Interventions

Nous développons dans cette partie les trois interventions que nous avons menées entre 2018 et 2020 au sein de Laser Fusion : intervention de coaching managérial auprès du dirigeant afin de lever le frein du leadership apparu au cours du diagnostic ; intervention sur la clarté de la tâche, dans l'objectif de mieux comprendre le phénomène contrintuitif ressorti du diagnostic et de lever ce frein ; intervention visant à augmenter le dialogue au sein de l'organisation.

Leadership

Dans la lignée de ce que suggère la littérature et qui a été confirmé dans nos deux enquêtes cross-industrielles, nous avons souhaité travailler avec le gérant dans le sens du leadership transformationnel, afin de transformer son approche managériale et potentiellement de lever le frein à l'engagement qu'elle représente. Pour cela, nous avons choisi de développer avec lui sa vision des valeurs de l'entreprise qu'il a créée, afin de renforcer les dimensions idéalisme et inspiration de son leadership, et de fournir des éléments de sens du travail pour le collectif.

Pour structurer l'identification des valeurs, nous nous sommes appuyés sur le concept du « Pourquoi » (Sinek, 2009 ; Sinek et al, 2018). L'objectif de l'intervention de coaching est d'accompagner le dirigeant dans l'identification de son Pourquoi afin d'explicitier ce qui singularise l'entreprise. Le gérant actuel étant également le fondateur de l'entreprise, nous partons du principe que son Pourquoi personnel est le même que son Pourquoi professionnel. Rappelons que le Pourquoi constitue la raison d'être, la cause ou la croyance qui sous-tend chaque organisation et la carrière de chaque individu. Le Pourquoi se distingue du Quoi (produits, services, fonctions remplies) et du Comment (spécificités qui font sortir l'entreprise du lot).

Conformément aux bonnes pratiques du domaine du coaching, nous avons rédigé un Contrat de coaching professionnel précisant l'objet et les modalités de l'intervention. L'examen et la signature du contrat, qui constituent un premier engagement du coaché, ont fait l'objet d'un entretien spécifique avec le dirigeant. Les objectifs tels que déclarés dans le contrat de coaching sont :

- *Trouver sa raison d'être*
- *Formaliser ses croyances*
- *Trouver la raison d'être de l'entreprise*
- *Faire adhérer à la raison d'être de l'entreprise*
- *Fédérer autour de la raison d'être de l'entreprise*
- *Développer son leadership*
- *Faire accroître le climat de confiance et le niveau d'implication de chacun*

Nous souhaitons également mentionner l'article du contrat relatif à la déontologie et à la responsabilité du coach, qui a été formulé comme suit :

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Le Coach est tenu au secret professionnel et au respect de la déontologie :

- *L'établissement et le respect d'un contrat écrit.*
- *Le respect de la confidentialité pour ce qui concerne le Coaché.*
- *Le respect du Coaché, de sa personne, de ses choix.*
- *Le respect de la finalité du coaching : développer l'autonomie de la personne afin qu'elle assume pleinement ses choix et les solutions trouvées grâce à la présence du Coach.*
- *Grâce à un plan d'action défini avec le Coach, le Coaché s'engage dans l'action, à l'issue des entretiens, afin d'obtenir des résultats concrets, réalisables et mesurables.*
- *Le Coach accompagne le Coaché dans ses changements dans le but d'atteindre un objectif personnel et/ou professionnel avec autonomie.*
- *Le Coach laisse au Coaché la responsabilité des décisions qu'il prendra à l'issue du coaching.*
- *Le Coaché signataire déclare avoir pris connaissance de la déontologie et des pratiques et s'engage à les respecter.*

L'intervention s'est décomposée en trois grandes étapes : (1) une réflexion préparatoire menée par le gérant seul, avec des méthodes structurées (Sinek et al., 2018) ; (2) des séances en face à face afin de questionner et reformuler de façon itérative le Pourquoi ; (3) une reformulation participative avec l'ensemble des collaborateurs.

Pour initier la réflexion préparatoire, nous avons mené un entretien avec le dirigeant afin de lui exposer le diagnostic réalisé sur son entreprise, puis de lui présenter la notion de Golden circle et le concept du Pourquoi (présentation à l'orale, avec des supports écrits que nous avons laissés au dirigeant, et avec support vidéo). Les objectifs des exercices préparatoires ont été présentés ainsi :

Le Coaching proposé vise à vous accompagner dans la découverte de votre Pourquoi.

Pour y parvenir, voici une réflexion préparatoire à mener en amont. La première étape consiste pour vous à vous reconnecter avec votre passé :

- *Essayez de vous remémorer des anecdotes, des souvenirs marquants, des moments fondateurs, des personnes qui nous ont influencé, des moments décisifs de votre vie, des moments de fierté, des hauts et des bas auxquels vous avez été confronté... Retournez jusqu'à l'enfance ou l'adolescence si nécessaire.*
- *Consulter les 2 méthodes proposées dans les diapos suivantes pour rassembler vos souvenirs : les montagnes russes, la réactivation de la mémoire (méthodes extraites de Sinek et al, 2018).*
- *Remémorez-vous ces anecdotes avec le maximum de détails possible. Plus les souvenirs sont précis, mieux ce sera : Essayez de vous rappeler des faits, des conversations, des émotions que vous avez ressenties, des leçons que vous avez retenues.*

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- *Rassemblez au minimum 10 souvenirs. Parmi eux, choisissez les 5 ou 6 qui ont le plus influé sur votre vie. Par exemple : le jour où vous avez décidé de créer votre entreprise, un échange déterminant avec votre ancien patron...*
- *Notez ces anecdotes afin de les partager lors de la phase de coaching.*

La seconde étape s'est déroulée en face à face entre le gérant et deux coachs, sur une durée totale d'environ 6h d'échanges. Le gérant a tout d'abord restitué ses réflexions quant à son Pourquoi. Le rôle des coachs à ce stade a principalement consisté à poser des questions pour trouver le sens profond de chacun des souvenirs évoqués, ils notaient également les thèmes, idées, mots ou expressions récurrentes. Quelques techniques d'entretiens ont été utilisées : la préférence pour les questions ouvertes en évitant de commencer par « pourquoi », la reformulation, l'écoute active et la gestion des silences. La prise de note s'est attachée à séparer d'un côté les faits et d'un autre côté leurs significations.

Cette seconde étape s'est poursuivie par plusieurs séances de formulation du Pourquoi. Dans un premier temps, les coachs et le gérant ont chacun essayé de proposer individuellement plusieurs formulations du Pourquoi en séparant la contribution et l'impact, qui sont les composantes fondamentales du Pourquoi, sous la forme : « (contribution) de manière à (impact) ». Ils ont ensuite mis en commun leurs propositions afin de converger vers une dizaine de formules possibles. Cette réflexion s'est poursuivie après les séances en face à face afin de faire mûrir les formulations. Une nouvelle séance de coaching d'environ 2h a abouti au choix d'une formulation de Pourquoi.

La troisième étape de l'intervention a consisté à diffuser et à recueillir l'adhésion des collaborateurs de l'entreprise. Cela s'est fait sous forme d'échanges informels avec les salariés de manière individuelle et également en petits groupes. Le Pourquoi final retenu est : « Chez Laser Fusion, tout est possible ». Cette formule qui peut sembler simpliste reprend en réalité les deux principaux points forts de l'entreprise identifiés lors du diagnostic : le fait d'être à la pointe technologiquement (confort matériel et sécurité) et le fait de créer de l'emploi et de la croissance dans la région d'implantation (ouverture sociale). Enfin, c'est aussi un message fort à destination des clients qui représente la performance de l'entreprise dans la réponse à des besoins complexes et pointus.

Clarté de la tâche

Lors du diagnostic, la Clarté de la tâche a été identifiée comme un frein à l'engagement. Cela nous évoque le fait qu'un niveau de clarté de la tâche trop élevé, ou la définition d'un périmètre d'action trop contraint, pourraient diminuer la « capacité perçue d'action » des collaborateurs de l'entreprise. Nous avons évoqué dans notre état de l'art cette notion de capacité perçue d'action qui a été conceptualisée comme une des composantes de l'implication au travail (Meyer et al, 2002) (Baggio et al, 2017) et donc de l'engagement au travail au sens de Schaufeli (Schaufeli et al., 2006). La capacité perçue d'action est une représentation psychologique d'une forme de contrôle que l'individu ressent au sein de son

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

entreprise. Ce sentiment de maîtrise peut être porteur à la fois de dévouement (travail vu comme un challenge) et d'absorption (hyper-concentration, ou flow).

Pour cette seconde intervention, nous nous sommes fixé comme objectif de diminuer la clarté de la tâche en augmentant la capacité perçue d'action. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur le travail de formulation du Pourquoi de l'entreprise, objet de la précédente intervention, afin d'intégrer celui-ci à toutes les fiches de postes. Par exemple, alors que les activités principales d'un opérateur de maintenance étaient auparavant l'entretien des machines, la résolution de problèmes techniques, la mise en place d'actions préventives et curatives, elles incluent désormais une nouvelle activité : « Contribuer à montrer que chez Laser Fusion, tout est possible ». Cette activité volontairement très peu claire et abstraite est supposée laisser la place aux initiatives individuelles qui dépasseraient les attributions d'un métier mais rentreraient dans l'intérêt collectif de l'entreprise. Par exemple, un opérateur de maintenance pourrait être amené à aider un opérateur sur machine s'il en a besoin ou s'il existe une surcharge de production ponctuelle. Cela rentre désormais dans ses missions et dans sa contribution au Pourquoi de l'entreprise et devrait augmenter sa capacité perçue d'action. Par ailleurs, toujours dans le cadre de la refonte des fiches de postes, les compétences liées au poste incluent désormais dans la rubrique Savoir-être, des compétences de découverte (créativité, observation, questionnement ; Christensen et al., 2013). Ceci également afin d'augmenter la capacité perçue d'action et l'engagement.

Dialogue

Au-delà de l'engagement individuel, il semble fondamental d'aborder la dimension collective du travail au sein de Laser Fusion. Cela faisait partie de la demande initiale de l'entreprise (augmentation de la cohésion des équipes) et apparaît dans la littérature comme une dimension à part entière du sens du travail (sentiment d'appartenance et de partage), un levier d'autodétermination (besoin d'affiliation) et de bien-être (relations positives).

Le dialogue peut être envisagé au niveau organisationnel et managérial (dialogue entre la direction et les salariés), et au sein des équipes elles-mêmes. En ce qui concerne ce dernier point, la littérature mentionne que la cohésion des équipes et l'autonomisation au niveau collectif peuvent être renforcées par de simples réunions courtes quotidiennes, autrement appelées « daily scrum meeting » (mêlée quotidienne) (McHugh et al, 2012 ; Dorairaj et al 2012). Ce type de réunion correspond à un modèle issu des pratiques de gestion de projet répandues en premier lieu dans le secteur informatique et numérique. Elles sont de courte durée (en moyenne 15min) et ne nécessitent pas d'espace dédié.

L'intérêt de ces courtes réunions est de pouvoir consacrer quelques minutes sur différents sujets à aborder (identifier des problèmes, apporter des solutions ou des axes de réflexion, apporter des informations, planifier des actions) sans pour autant s'étendre longuement dans le détail. Cette réunion peut se décliner en trois étapes de questionnement : qu'est qui a été fait ? ; qu'est-ce qu'il reste à faire ? ; quelles ont été les difficultés rencontrées ?

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

A travers ces réunions, l'information circule plus facilement et permet à l'ensemble de l'équipe d'en bénéficier, cela améliore la résolution de problème (Pikkarainen et al, 2008, cités par Stray et al., 2016) et augmente le dialogue et la transparence au sein de l'organisation (Paasivaara et al, 2012). La cohésion de groupe se voit renforcée et les participants adoptent une vision plus dynamique de ces réunions.

Afin de contribuer à un meilleur dialogue au sein de Laser Fusion, des réunions journalières entre les services ont donc été mises en place afin d'avoir de courts échanges (5 à 10 min) deux fois par jour pour évoquer les problèmes rencontrés, mais aussi les succès et les bonnes pratiques à conserver. Ces réunions ont été nommées « point météo » : outre l'augmentation du niveau de dialogue et de la cohésion, elles visent aussi à améliorer la gestion des besoins clients, s'adapter à leurs exigences, et éviter les erreurs.

Nous avons également appuyé le développement du dialogue entre la direction et les salariés. Auparavant, la communication sur les résultats de l'entreprise (Chiffre d'affaires, masse salariale, achats, clients...) était réalisée de façon informelle et irrégulière. L'ensemble de nos interventions sur le climat social ont participé directement ou indirectement au renforcement du dialogue organisationnel. D'une part nous avons soutenu le dirigeant dans sa démarche d'une plus grande transparence par l'intermédiaire d'une communication plus régulière, à la fois formelle (devant l'ensemble des collaborateurs) et informelle (en réponse à la demande). D'autre part, nous avons soutenu les salariés dans leur prise de parole et dans l'expression de leur besoin de communication. Nous nous sommes notamment fait le relai de leur demande collective vis-à-vis de la crise sanitaire. Face à leur inquiétude nous avons réuni les équipes afin de leur communiquer l'état financier de l'entreprise ainsi que les perspectives à court terme notamment sur leur emploi, sans pouvoir toutefois garantir les résultats à moyen terme. Les salariés ont apprécié avoir ces retours, bien que les informations données soient incertaines nous avons perçu un sentiment de compréhension et de solidarité des collaborateurs vis-à-vis de l'entreprise.

Discussion

Ces interventions se sont étalées sur 1 an à la suite du diagnostic posé grâce à l'étude 1. L'accompagnement managérial et la refonte des fiches de postes sont des actions achevées dont nous souhaitons mesurer l'impact dans le temps. Les points météo sont une mesure qui a perduré et a été adoptée par les équipes. Leur durée est passée de 10 à 20 min environ, ce qui montre aussi que cela répond à un besoin. Bien que suspendues pendant la période de confinement de 2020, ces réunions ont été naturellement rétablies lors du retour à l'activité de l'entreprise.

Dans la prochaine partie nous restituons les résultats d'une nouvelle enquête qui a été menée deux ans et demi après la première afin de mesurer l'évolution de l'engagement et de nos variables clés à la suite de ces interventions.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Étude n°2 : Mesure des retombées

La mesure des effets de nos interventions a été réalisée en 2020 en utilisant un questionnaire identique à celui qui avait été conçu pour le diagnostic.

Participants

À septembre 2020, l'entreprise compte 1 gérant et 25 salariés dont 3 cadres. Quelques mouvements de personnel ont eu lieu en 2 ans et demi : recrutements au sein de l'atelier, départs en retraite, départs volontaires et licenciements qui ont été remplacés. Sur les 24 salariés visés par l'enquête, 18 ont répondu (soit 75 % de taux de participation) : 14 Hommes et 4 Femmes, d'âge moyen 42,4 ans (SD = 10,4) et d'ancienneté moyenne 6,4 ans (SD = 6,0).

Procédure

De la même manière que pour l'enquête de diagnostic, le questionnaire a été rempli en ligne, pendant le temps de travail, soit au poste du salarié, soit sur un ordinateur mis à disposition dans un bureau.

L'enquête a eu lieu en septembre 2020, pendant la crise sanitaire COVID-19 et entre deux confinements. Ce contexte constitue un biais potentiel, mais il est difficile de savoir dans quel sens il a pu influencer les réponses : l'incertitude a pu impacter négativement l'engagement des collaborateurs, mais elle peut aussi l'avoir renforcé, avec l'envie de dépasser cette période difficile. Le baromètre national d'engagement au travail (Supermood, 2020) suggère cependant qu'en septembre 2020, le niveau moyen d'engagement des actifs français était revenu au niveau de janvier 2020, avant la crise sanitaire.

La crise économique et sanitaire a été l'occasion pour l'entreprise de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail, comme le télétravail pour les métiers qui le permettaient. L'activité économique de l'entreprise a significativement baissé (-50% de chiffre d'affaires sur mars, avril et mai 2020), et des temps de chômage partiel ont été réalisés.

Résultats

La Figure 70 donne les résultats de chaque dimension lors du diagnostic (T1) et lors de la nouvelle passation (T2).

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

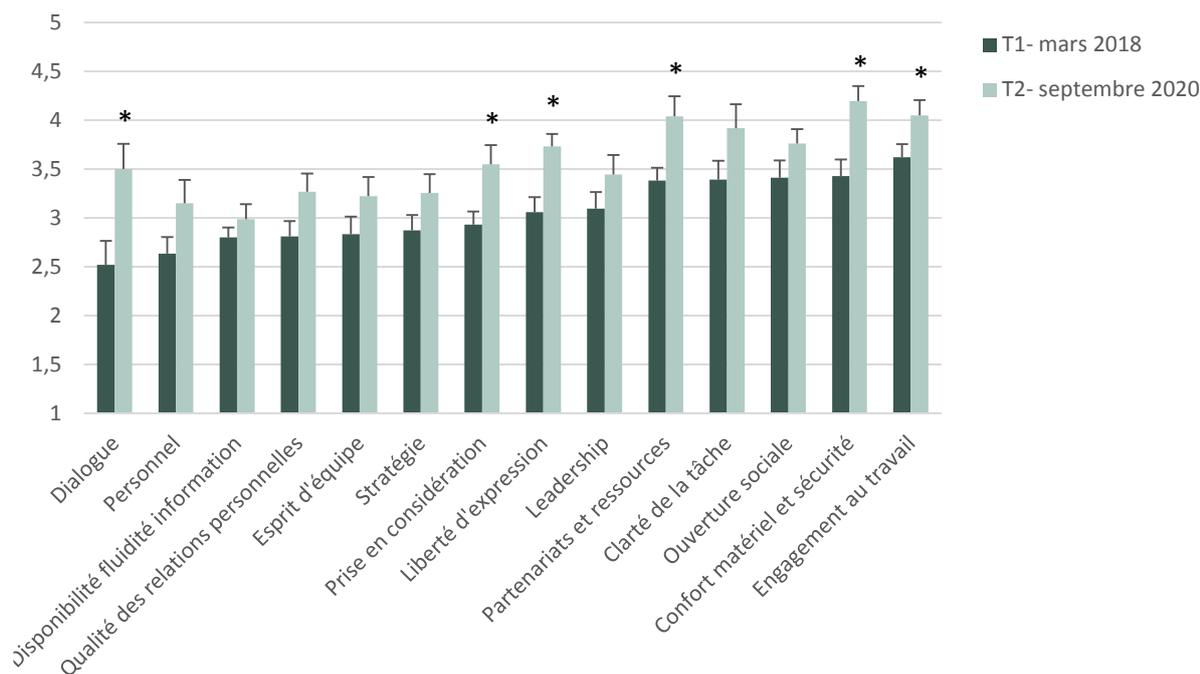


Figure 70 : Moyennes et Erreurs-type pour chaque dimension et chaque point de mesure (T1, T2).
Les différences significatives sont signalées par une étoile.

On observe sur ce graphique que les scores de plusieurs dimensions ont significativement augmenté : le niveau de dialogue ($t(37) = 2,73$; $p = 0,01$), la prise en considération ($t(37) = 2,67$; $p = 0,011$), la liberté d'expression ($t(37) = 2,67$; $p = 0,011$), les partenariats et ressources ($t(37) = 2,75$; $p = 0,009$), le confort matériel et sécurité ($t(37) = 3,31$; $p = 0,002$), et l'engagement ($t(37) = 2,11$; $p = 0,042$).

Deux dimensions ont également augmenté de façon tendancielle : la dimension Personnel ($p = 0,082$) et la qualité des relations personnelles ($p = 0,067$).

Les valeurs issues de la mesure en T2 ont été intégrées à un nouveau modèle de régression multiple avec l'engagement en variable dépendante (Tableau 14).

Prédicteurs	Bêta	t	Sig.
Leadership	0,144		0,694
Stratégie	-0,459	-1,239	0,270
Personnel	-0,655	-1,000	0,363
Partenariats et ressources	-0,061	-0,087	0,934
Disponibilité et fluidité de l'information	-0,143	-0,246	0,816
Ouverture sociale	-0,126	-0,197	0,851
Clarté de la tâche	0,545	1,436	0,210
Confort matériel et sécurité	0,822	2,554	0,051
Esprit d'équipe	-0,939	-1,470	0,201

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Qualité des relations personnelles	0,337	0,726	0,500
Liberté d'expression	0,176	0,531	0,618
Prise en considération	1,153	3,027	0,029
Dialogue	0,363	0,983	0,381

Tableau 14 : Modèle de régression incluant l'ensemble des variables mesurées comme prédicteurs de l'engagement au travail en T2.

Seuls deux prédicteurs significatifs apparaissent pour l'engagement au travail : comme en T1 on retrouve le Confort matériel et la sécurité, et un nouveau prédicteur positif apparaît : la Prise en considération. Le Leadership, la Clarté de la tâche, l'Ouverture sociale et le Dialogue ne sont plus des facteurs déterminant l'engagement au travail.

Discussion

Les résultats de la comparaison entre T1 et T2 sont encourageants et valident globalement l'efficacité de nos interventions. Nous estimons également que le niveau d'Opacité de Laser Fusion est passé de 1.97 à 2.38 (score qui reste dans le premier quartile de la distribution de l'enquête cross-industrielle n°2). Le dialogue pour lequel nous avons mis en place des mesures spécifiques (notamment les points météo quotidiens) a fortement augmenté. De façon indirecte, cela a pu faire augmenter la prise en considération et la liberté d'expression. On observe que la variable partenariats et ressources a aussi fortement augmenté, ce qui est peut-être imputable à la bonne gestion de la crise qui a été opérée dans l'entreprise. En effet, malgré le contexte difficile, le gérant s'est voulu rassurant quant à la trésorerie disponible et à la sauvegarde des emplois. On constate enfin un très bon score de confort matériel et sécurité, alors que cette variable était déjà un point fort de la société. Il faut en effet préciser que le plus haut niveau technologique a été maintenu pendant tout le projet, avec notamment l'arrivée d'une nouvelle machine début 2020. Cette importance du facteur technologique pour l'engagement nous évoque l'hypothèse H1.1 que nous avons posée au début de ce travail, concernant les déterminants technologiques de l'engagement. Nous avons testé cette hypothèse sur un échantillon d'entreprises de tous secteurs, en l'opérationnalisant à travers la notion de maturité digitale, ce qui a conduit à l'invalidier. Il nous semble cependant probable que dans une entreprise comme Laser Fusion le levier technologique lié à l'outil de production soit une réalité : notre étude suggère que la technologie est dans l'ADN de l'entreprise, donc dans l'intrinsèque organisationnel, et est un réel facteur d'engagement pour les salariés.

En conséquence de toutes les évolutions constatées entre 2018 et 2020 chez Laser Fusion (dialogue, prise en considération, liberté d'expression, partenariats et ressources, confort matériel et sécurité), l'engagement au travail a encore significativement augmenté.

L'analyse de régression montre que tous les freins à l'engagement ont été levés. Le leadership dont le score n'a pas significativement évolué, n'est plus un prédicteur négatif de l'engagement. Cela est en partie attribuable à notre intervention de coaching managérial

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

(hypothèse H2.1). De même pour la clarté de la tâche, qui a été retravaillée par l'intermédiaire des fiches de postes (hypothèse H2.2). L'augmentation de la capacité perçue d'action a eu pour effet de repositionner les tâches de chacun par rapport au Pourquoi de l'entreprise, sans pour autant diminuer la clarté de la tâche. En conséquence, le score de clarté de la tâche n'a pas baissé mais ce n'est plus un prédicteur négatif de l'engagement. D'autres retombées se sont manifestées comme la mobilité interne de certains collaborateurs (ex : un opérateur machine et maintenance est devenu responsable qualité), ce qui ne s'était jamais produit auparavant dans l'histoire de l'entreprise.

Conclusion

Dans cette étude de cas, nous sommes intervenus au sein d'une entreprise qui présentait initialement quelques faiblesses dans son organisation et ses pratiques quotidiennes. En particulier, le diagnostic mené en 2018 a fait apparaître des pistes d'améliorations au niveau du leadership, de la définition des missions (clarté de la tâche) et du dialogue au sein de l'organisation. Le plan d'action défini à la suite de ce diagnostic a été mis en œuvre durant l'année qui a suivi. 2 ans et demi plus tard, soit en septembre 2020, une nouvelle enquête suggère que cette intervention a porté ses fruits.

Les analyses que nous avons menées par le biais de modèles de régressions multiples sont intéressantes en soi. Certaines variables qui apparaissaient comme des prédicteurs significatifs de l'engagement au travail (prédicteurs positifs ou négatifs selon les cas) ont perdu leur pouvoir d'inflexion sur l'engagement. Alors qu'auparavant elles avaient un impact déterminant sur le vécu quotidien ressenti par les collaborateurs vis-à-vis de leur activité professionnelle, ce vécu est devenu indépendant de ces facteurs situationnels (Dialogue, Leadership, Clarté de la tâche). On peut supposer que les collaborateurs sont maintenant connectés à leur métier de façon plus intrinsèque qu'auparavant et que cette connexion est plus forte que les caractéristiques de la situation de travail.

Cette connexion renforcée peut être attribuée au travail que nous avons mené sur l'identification, l'adhésion et la diffusion interne des valeurs fondatrices de l'entreprise. Cette démarche a été initiée avec la collaboration active du dirigeant, puis a fait l'objet d'une phase de validation participative qui a permis d'amorcer une appropriation par l'ensemble des collaborateurs. La prise de conscience et l'explicitation des points forts de l'entreprise (Exemplarité technologique et ouverture sociale) au travers d'une expression courte du Pourquoi a probablement contribué à diriger le focus attentionnel des collaborateurs sur ce bien commun et fait passer à l'arrière-plan les facteurs relevant du Comment.

La visibilité interne du Pourquoi et son articulation avec les missions de chacun ont été formalisées par son intégration dans les fiches de postes. Cette intervention avait pour objectif initial, en plus de la diffusion des valeurs, de diminuer la clarté de la tâche. Nous n'avons pas atteint ce dernier objectif mais nos résultats requièrent une interprétation plus fine.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

La notion de clarté de la tâche a été complexe à appréhender tout au long de cette étude de cas. En effet, les résultats du diagnostic initial allaient à l'encontre des données de la littérature montrant que la clarté de la tâche était porteuse de satisfaction. Nous avons tenté de diminuer la clarté de la tâche en nous appuyant sur le concept de capacité perçue d'action. En intégrant le Pourquoi de l'entreprise aux fiches de postes, nous souhaitons augmenter la capacité perçue d'action et ainsi diminuer la clarté de la tâche. Au final, nous avons réussi à faire en sorte que la clarté de la tâche ne soit plus un frein à l'engagement, mais nous n'avons pas diminué la perception de clarté de la tâche. Ces résultats peuvent sembler contradictoires. Une analyse plus précise du concept de clarté de la tâche révèle cependant que celle-ci ne doit pas être interprétée comme une incitation à détailler les tâches de chacun et exclure les missions trop transverses. La clarté de la tâche doit au contraire contribuer à structurer l'environnement de travail (au sens large) afin de permettre le développement d'un sentiment de maîtrise cognitive de la situation, nécessaire à l'engagement organisationnel (Murkherjee et Malhotra, 2006).

L'analyse des antécédents de la perception de clarté de la tâche montre notamment que le soutien mutuel au sein d'une équipe augmente celle-ci (Murkherjee et Malhotra, 2006). Le fait de se sentir entouré et de partager des objectifs communs au sein d'une équipe augmente la perception individuelle de clarté de la tâche. Ainsi, réintégrer dans les missions de chacun un niveau d'objectif commun partagé par l'ensemble de l'équipe, voire l'ensemble de l'entreprise comme dans notre cas, est susceptible d'aboutir en réalité à une meilleure perception de clarté de la tâche, et un plus grand engagement au travail. En ajoutant le Pourquoi dans les fiches de postes de chacun, nous aurions ainsi augmenté à la fois la capacité perçue d'action et la clarté de la tâche.

Notre étude de cas suggère donc que la clarté de la tâche doit être créée en intégrant à la fois une vision individuelle du rôle de chacun et une vision collective des objectifs communs.

Pour conclure nous pouvons évoquer les différentes perspectives retenues notamment au niveau de Laser Fusion mais aussi au-delà, dans d'autres organisations. Il serait intéressant de suivre l'évolution de nos variables à plus long terme, afin d'apprécier la dynamique temporelle des bénéfices de notre intervention et d'évaluer s'il est nécessaire de les entretenir. Combien de temps les effets perdurent-ils dans le temps ? Il sera peut-être nécessaire de prévoir plusieurs phases d'intervention en fonction des facteurs pouvant être fragilisés à l'avenir.

Dans un autre périmètre, au-delà de notre entreprise, notre modèle d'accompagnement basé sur la réalisation d'un diagnostic et sur une intervention s'appuyant sur un passage vers un style de leadership transformationnel associé à l'identification du Pourquoi organisationnel pourrait s'avérer utile pour des structures rencontrant des problématiques similaires. De façon plus générale, la mise en exergue du sens dans le style de leadership et dans la définition des missions individuelles peut être considérée comme une mesure bénéfique à tout type

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

d'organisation. L'introduction de ces pratiques, au-delà de la résolution de problèmes organisationnels ponctuels, semble aller dans le sens de l'histoire (Laloux, 2015) et être adaptée aux évolutions sociocognitives de l'être humain.

Partie 4 : Discussion générale

L'engagement est une notion largement transposable aux différentes sphères de la vie, il contribue à mettre en place les réussites, les performances, les résistances mais aussi à traverser les difficultés et surmonter les épreuves. Dans le domaine du travail, le niveau d'engagement du salarié est une question importante car il conditionne la potentielle performance d'une personne, d'une équipe, d'une entreprise. Au-delà d'une action sur la performance, un bon niveau d'engagement est également intimement lié à des facteurs motivationnels qui peuvent être externes à l'individu (motivateurs extrinsèques : confort matériel, environnement de travail, rémunération, gratifications, promotion, statut, carrière) ou internes (motivateurs intrinsèques : sens du travail, plaisir, besoin d'accomplissement, d'épanouissement). Motivation et engagement vont de pair : l'engagement résulte de la motivation mais contribue aussi à alimenter celle-ci via des mécanismes de rétroaction. D'un point de vue général, la compréhension de la question de l'engagement est cruciale pour appréhender et distinguer les différents comportements qui en découlent. Les différents types d'engagements (normatif, affectif ou de continuité) associés aux dynamiques motivationnelles correspondantes (extrinsèques ou intrinsèques) produisent des effets sur le fonctionnement des salariés en entreprise. La démarche de fidélisation des salariés engagés et des talents à travers la recherche de leur épanouissement et leur bien-être font partie des enjeux pour les entreprises qui souhaitent maintenir un haut niveau de performance sociale, permettant d'impacter positivement la performance économique. En revanche, l'absence d'engagement voire le désengagement des collaborateurs peut être le reflet d'un dysfonctionnement organisationnel ou managérial, c'est pourquoi nos travaux de recherche interrogent les conditions de l'engagement des salariés au travail et ses leviers d'activation. Dans la première partie de nos travaux, nous nous sommes penchés sur la problématique suivante :

Quels sont les facteurs d'engagement des salariés au travail ?

Source d'augmentation de la performance de l'entreprise et frein à l'absentéisme, l'engagement des salariés peut représenter un avantage compétitif sérieux face à la concurrence notamment grâce à la fidélisation des salariés engagés. Le développement de l'engagement et sa consolidation marquent également l'importance de construire de solides relations interpersonnelles (besoin d'affiliation) permettant à chacun de trouver sa place et de s'inscrire dans une culture d'entreprise commune visant à partager les valeurs fondatrices de l'entreprise. La recherche de transversalité (par exemple dans la résolution de problèmes et la prise de décision) favorise le recul d'un système hiérarchique vieillissant au profit d'une responsabilité partagée, d'une prise d'autonomie, d'une collaboration saine, constructive et respectueuse de l'environnement ainsi que des parties prenantes. Nous avons donc décliné nos questionnements en trois hypothèses qui nous ont permis d'explorer différents facteurs sous-jacents à l'engagement des salariés au travail :

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

H1.1 : Facteurs technologiques

H1.2 : Facteurs organisationnels

H1.3 : Facteurs managériaux

H1.1 : Facteurs technologiques

Dans la première hypothèse, nous faisons référence aux facteurs technologiques qui font partie intégrante de notre société actuelle. Les différents apports technologiques que nous connaissons dans de nombreux domaines de notre vie et en particulier au travail avec la mise en œuvre de la transformation digitale nous laissent à penser qu'il pourrait s'agir d'un déterminant à l'engagement des salariés en entreprise. A travers le déploiement de notre première enquête destinée aux salariés de différents types d'entreprises nous avons pu investiguer l'impact de la transformation digitale sur l'engagement des salariés et le rapport entre maturité digitale et structure organisationnelle ainsi que le mode de management observé au sein de l'entreprise. Ce que révèle notre analyse concernant cette hypothèse est que le facteur technologique ne représente pas un déterminant significatif de l'engagement au travail. Mettre en place un environnement de travail tourné vers la performance technologique ne semble pas suffire pour actionner l'engagement des salariés. Quant à la structure organisationnelle, elle ne présente pas de changement visible dans son fonctionnement lors de l'introduction d'éléments ou de processus digitaux. Nous avons également pu constater que la maturité digitale ne produit pas de grande différenciation entre les styles de management. Ce constat est original puisqu'il nous questionne sur la manière dont le digital va évoluer au sein de l'environnement managérial et structurel de l'organisation. Nous retenons que le facteur technologique n'est pas un déterminant de l'engagement au travail lorsqu'il correspond à un facteur situationnel pour l'entreprise ou à une motivation extrinsèque de manière générale. En revanche, à l'issue de notre étude de cas, nous avons été amenés à réviser notre interprétation, pour ajouter que, lorsque l'activité de l'entreprise et son cœur de métier comportent une dimension technologique forte, le facteur technologique pourrait devenir un motivateur intrinsèque, source de sens au travail et d'engagement. L'étude de cas Laser Fusion suggère en effet que l'environnement technologique est une composante du Pourquoi et de la culture d'excellence de l'entreprise, apportant ainsi du sens dans l'exercice des missions des salariés et se hissant au rang de prédicteur de l'engagement.

H1.2 : Facteurs organisationnels.

Notre seconde hypothèse faisait référence aux facteurs organisationnels. Le sens de l'histoire montre que les sociétés humaines ont évolué en s'adaptant à leur environnement et en adaptant leur manière de s'organiser. Différents types d'organisations sont apparus au cours de l'histoire, allant de la tribu (stade rouge) à la structure organique (stade opale) en passant par les structures dites hiérarchiques (stades ambre et orange). Nos résultats issus de nos deux enquêtes proposées à des salariés d'entreprises françaises montrent que la structure la plus

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

courante encore aujourd'hui reste la structure hiérarchique. Ce type de structure est rigide et mécanique produisant ainsi des liens de subordination entre les personnes. Cette structure s'apparente à un fonctionnement pyramidal faisant apparaître un cloisonnement lors de la résolution de problème et dans la prise de décision. La contribution apportée par nos résultats réside dans le fait que cette structure ne semble pas produire d'effet significatif direct sur l'engagement des collaborateurs de l'entreprise, et notamment ne constitue pas un frein direct – résultat que nous jugeons comme encourageant, pour la possibilité de développer l'engagement à court terme sans nécessairement passer par une refonte organisationnelle. En revanche, si l'existence de cette structure organisationnelle n'est pas un frein, notre seconde enquête suggère que sa disparition pourrait constituer un levier d'engagement. A ce titre, la prévalence de la structure hiérarchique dans les entreprises contemporaines est préoccupante, car elle est vue par les jeunes générations comme un facteur limitant l'autonomie et la responsabilisation. Elle semble en cela s'opposer à leur demande de libération hiérarchique et de transversalité des processus de fonctionnement. Comment pouvons-nous expliquer cette présence de la structure hiérarchique toujours aussi forte en France ? Il s'agit là peut-être d'une des conséquences de notre culture nationale qui se distingue par une centralisation du pouvoir élevée (distance hiérarchique) avec une haute hiérarchie doublée d'un fort contrôle de l'incertitude (standardisation, planification, formalisation des rôles). La combinaison de ces deux facteurs contribue à expliquer la structure des organisations françaises. Les organisations Allemandes sont aussi dotées d'un fort contrôle de l'incertitude mais présentent en revanche une distance hiérarchique plus faible. Quant aux pays scandinaves et anglo-saxons, ils semblent être à l'extrême opposés puisque leurs organisations présentent une faible centralisation du pouvoir (hiérarchie courte) couplée à un faible contrôle de la zone d'incertitude. Ce que nous pouvons retenir sur le comportement culturel français est un attachement à la hiérarchie (nombreux niveaux entre l'ouvrier et le directeur) et aux formes de manifestations symboliques (taille du bureau, véhicule de fonction) correspondantes. La structure hiérarchique toujours d'actualité en France n'est donc pas si surprenante lorsque l'on prend en compte la dimension culturelle (Bollinger et Hofstede 1987).

La notion d'ouverture sociale représente également un des piliers des facteurs organisationnels puisqu'elle permet de rassembler l'ensemble de la communauté salariée et la gouvernance autour d'un projet commun d'entreprise pouvant s'apparenter à l'adhésion de tous à une raison d'être, implicite ou explicite. La formalisation de cette raison d'être (ou du moins des finalités de l'organisation, sous forme de Pourquoi) permet d'instaurer une culture d'entreprise véhiculant des valeurs fondatrices dans lesquelles chacun peut se projeter de manière individuelle mais également collective. Les motivateurs intrinsèques peuvent être activés à travers ces valeurs et ainsi participer à la consolidation de l'engagement des salariés au travail. L'impact de l'ouverture sociale ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise mais se diffuse tout autant à travers les relations avec les parties prenantes (clients, sous-traitants, concurrents, candidats, société civile). Nos résultats confirment l'importance de l'ouverture sociale dans l'analyse de l'engagement au travail des salariés et dans son lien avec les

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

structures organisationnelles d'avenir de type Opale (corrélation positive forte entre ouverture sociale et Opalité).

L'Opalité représente un modèle organisationnel d'avenir qui reste aujourd'hui en émergence. En effet il rassemble les pratiques plus ou moins révolutionnaires comme l'auto-gouvernance, la suppression des niveaux hiérarchiques et donne une place centrale à l'accomplissement de soi grâce au partage des valeurs de l'entreprise et du sens au travail. Selon les résultats de notre seconde enquête, la transition vers ce modèle passera par l'abandon de la structure hiérarchique, ce qui pourrait être source d'engagement.

H1.3 : Facteurs managériaux

Notre troisième hypothèse portait sur les différents styles de management et proposait une comparaison entre l'évolution de la structure organisationnelle et l'évolution du style de management. Dans l'approche situationnelle du management que nous avons développée dans le chapitre 5, on retrouve les quatre styles suivants : participatif, persuasif, délégatif et directif. Nos résultats mettent en avant les styles participatif et persuasif, ce qui peut sembler incohérent à première vue avec nos résultats portant sur la structure organisationnelle (prédominance des organisations hiérarchiques verticales). Comment pouvons-nous expliquer cette contradiction apparente ? Nous pouvons retenir qu'il semble plus facile d'agir sur le style de management dans le but de le faire évoluer contrairement à la structure organisationnelle de l'entreprise qui elle est plus difficile à modifier à court terme. La transformation de la structure organisationnelle pourra se faire en aval de l'évolution des pratiques managériales. Nous pouvons avancer que les styles de management évoluent plus vite que la structure de l'entreprise et peuvent montrer un niveau de maturité plus élevé, à un moment donné, dans une entreprise donnée. L'évolution des styles de management, qui peut se faire à petite échelle au sein des équipes et être diffusée progressivement, peut donc être envisagée comme un préalable à la mutation à grande échelle de la structure de l'entreprise. Pour faire le lien avec l'engagement au travail des collaborateurs, et conformément aux résultats de nos deux enquêtes, le style participatif ne semble pas particulièrement porteur d'engagement au travail ; en revanche ce style de management pourra être proposé dans le cadre d'une recherche d'augmentation de la créativité des salariés et d'intégration à l'entreprise.

Le leadership transformationnel apparaît comme le facteur d'engagement le plus fort et le plus constant. Nous considérons qu'il s'agit d'un résultat fiable et recommandons que ce style de leadership soit véhiculé dans les entreprises, fasse l'objet de formation à destination des managers (actuels et futurs), des dirigeants (actuels et futurs) mais également de tout un chacun : salariés de tous les métiers, étudiants de toute discipline, etc. En effet, les pratiques transformationnelles peuvent être utiles à tous, dans le cadre d'actions de management transverses, mais aussi en l'absence de mission managériale. Les entreprises de type Opale peuvent être vues comme des organisations sans manager et sans management, mais elles

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

peuvent aussi être vues au contraire comme des organisations dans lesquelles chacun doit s'autogérer et donc « s'auto-manager ». Dans cette dernière perspective, le leadership transformationnel pourrait s'exercer à tous les niveaux de l'organisation, par chacun, pour soi et pour autrui, sans rapport hiérarchique.

La clarté de la tâche est elle aussi ressortie comme un prédicteur de l'engagement au travail. Nous avons d'ailleurs pu constater que les résultats de nos deux premières enquêtes vont dans le sens de la littérature qui indique une corrélation entre clarté de la tâche et satisfaction des salariés au travail. Notre analyse de l'étude de cas Laser Fusion apporte des résultats originaux et surprenants puisqu'ils viennent contredire les connaissances validées par la communauté scientifique. Dans la première phase de collecte de données, la clarté de la tâche était ressortie comme un prédicteur négatif de l'engagement au travail des salariés. Nous avons interprété ces résultats comme un manque de possibilité pour les salariés de pouvoir sortir du cadre de travail qui leur a été dédié. Il nous a semblé intéressant d'élargir la capacité d'action perçue par le salarié, lui permettant ainsi d'intégrer la dimension collective dans ses actions et non seulement la dimension individuelle. Notre intervention sur la clarté de la tâche visait à donner la possibilité au salarié de pouvoir s'inscrire dans une démarche commune à tous les collaborateurs et à redonner du sens à son travail sans forcément modifier les missions qu'il réalise au quotidien. Le partage d'objectifs communs et de valeurs accentuent l'importance de la clarté de la tâche car elle permettrait à chacun de trouver sa place et comprendre la nécessité du rôle qu'il a jouer au sein de l'entreprise, procurant ainsi satisfaction, bien-être et épanouissement des collaborateurs de l'organisation. Les interventions que nous avons mises en place pour essayer d'infléchir les résultats de manière à ce que la clarté de la tâche ne soit plus un frein à l'engagement au travail sont d'ordre managériaux et correspondent à une meilleure structuration de l'environnement de travail. Lors de la seconde phase de collecte de données, la clarté de la tâche n'était plus un frein à l'engagement au travail, en revanche sa perception n'avait pas diminué. Cette contradiction apparente nous suggère qu'il semble nécessaire de combiner approche individuelle (rôle au sein de l'entreprise) et collective (partage d'objectifs communs) pour augmenter la capacité d'action perçue et la clarté de la tâche, et contribuer à l'engagement au travail.

Ce résultat contribue à éclairer la problématique que nous avons examinée dans la seconde partie de nos travaux :

Comment, concrètement, augmenter l'engagement au travail ?

Nous avons traité cette problématique en nous positionnant dans le champ d'intervention des fonctions Ressources Humaines et avons opérationnalisé deux hypothèses :

H2.1 : Développement du leadership transformationnel auprès du dirigeant

H2.2 : Intégration du sens du travail dans les missions individuelles

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Ces hypothèses ont été mises en œuvre dans le cadre d'une étude de cas longitudinale au sein de la société Laser Fusion. Notre collaboration avec cette entreprise est née à la suite de la formulation d'un besoin d'améliorer sa performance sociale. Pour répondre à cette demande, nous avons suivi une démarche en trois étapes visant à augmenter l'engagement des salariés au travail. Dans un premier temps nous avons réalisé un diagnostic de la situation de l'entreprise à un instant T grâce à la création d'un support de collecte de données intitulé « Enquête Climat Social ». Les résultats de ce diagnostic ont mis en lumière les forces et les faiblesses de l'entreprise. A la suite de l'identification des axes d'amélioration, nous avons proposé différents types d'interventions pouvant aider à améliorer les scores obtenus (freins à l'engagement au travail des salariés : leadership et clarté de la tâche ; levier d'engagement déficitaire : dialogue).

Les dimensions représentant un prédicteur négatif (leadership, clarté de la tâche) ou un faible score (dialogue) ont été traitées de manière à produire une inflexion sur les résultats initiaux. Ces interventions ont été menées avec succès au sein de l'entreprise et ont produit des résultats satisfaisants, mesurés lors de la réplication de l'enquête Climat Social deux ans et demi plus tard. Nos interventions semblent avoir fonctionné, à la lumière des changements significatifs constatés avec notamment le leadership et la clarté de la tâche qui ne constituent plus des freins à l'engagement des collaborateurs, et une augmentation du score de la dimension dialogue.

La faiblesse méthodologique liée à cette étude de cas est qu'il nous est impossible d'affirmer avec certitude si ces changements ont été causés par notre intervention, par d'autres facteurs situationnels, ou simplement par l'effet du temps. Pour réduire ce biais, nous avons initialement prévu d'intégrer un groupe contrôle afin de pouvoir renforcer nos analyses et l'interprétation de nos résultats. Une première approche auprès de deux sociétés issues de la même convention collective et du même bassin d'emploi a été effectuée début 2018 sous la forme d'entretiens de présentation du projet. Les détails méthodologiques de la mise en œuvre du groupe contrôle (participation à deux enquêtes « Climat social », sans intervention de notre part entre les deux passations) ont également été fournis. Cependant, la réalisation n'a pu aboutir en raison des délais d'attente entre les différents décideurs qui se sont avérés plus longs que souhaité. Nous avons donc pris le parti de continuer notre étude de cas sans groupe contrôle et acceptons que les résultats que nous avons obtenus et l'interprétation que nous en faisons comportent une part de spéculation. Ce travail n'a donc pas vocation à tirer des conclusions généralisables, ni sur les interventions menées, ni sur d'autres structures que Laser Fusion. Il reste un point de départ pour la mise en place de réplifications futures pouvant ainsi consolider nos analyses.

Avec ces réserves à l'esprit, nous revenons ci-dessous sur la validation de nos hypothèses.

H2.1 : Leadership transformationnel

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Nous avons proposé un coaching managérial au dirigeant de l'entreprise afin de l'accompagner dans une démarche tournée vers le « Pourquoi » et cela dans le but de lui transmettre une vision et des pratiques transformationnelles diffusables par la suite auprès de ses équipes. L'objectif de ce coaching managérial était également de venir infléchir les résultats de notre première enquête de diagnostic qui avait fait apparaître que le leadership exercé alors était un frein à l'engagement au travail des salariés (prédicteur négatif). Pour agir sur ce premier constat, nous avons commencé par évaluer le style de leadership du dirigeant par le biais d'un questionnaire ciblé. Les résultats obtenus ont montré l'existence d'un terrain transformationnel à développer, ce qui était satisfaisant pour introduire notre coaching managérial. Notre accompagnement fut une expérience agréable, ludique et a permis de faire ressortir de la part du coaché des récits initiatiques de manière informelle et naturelle. Cette intervention ne constitue cependant qu'une première étape dans un processus de développement du leadership transformationnel et nous pourrions imaginer des modes de formation et de coaching complémentaires afin de concrétiser notre proposition de diffusion de ce style de leadership. Nos propositions en la matière seront développées dans le chapitre suivant, en perspective de la thèse.

Les éléments positifs que nous pouvons retenir de cette étude de cas sont multiples ; tout d'abord une modification du regard du dirigeant, son humanisme de manière générale et notamment son approche du processus de recrutement. A titre d'exemple, la personnalité des candidats est aujourd'hui davantage mise en valeur et prime sur les compétences purement techniques. Nous pouvons également affirmer qu'il existe aujourd'hui une réelle stimulation intellectuelle envers les collaborateurs de l'encadrement, ainsi qu'une considération individuelle produisant un sentiment de grandir professionnellement. Nous notons aussi que le dirigeant de l'entreprise représente un modèle de réussite pour les collaborateurs non encadrants, avec un fort charisme.

Pour les éléments restant à améliorer au sein de cette organisation, nos observations informelles sur le terrain suggèrent que l'approche transformationnelle pourrait encore être renforcée : elle est devenue une réalité pour les questions d'ordre stratégique et la vision de l'organisation à long terme, mais les questions opérationnelles du quotidien ont tendance à être traitées de façon transactionnelle. La transmission des valeurs auprès des collaborateurs peut aussi constituer un outil de management opérationnel, qui contribuerait à augmenter la motivation intrinsèque, source de bien-être et d'épanouissement. A ce jour, les motivateurs extrinsèques restent souvent mobilisés dans la gestion à court terme de l'entreprise. Par ailleurs, l'énergie émise par les collaborateurs actuels est importante, il serait donc intéressant de l'accueillir et de l'exploiter davantage comme une opportunité créative, qui pourrait être source d'innovation dans les produits, dans les procédés, mais également dans le fonctionnement de l'organisation.

H2.2 : Intégration du sens du travail dans les missions individuelles

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Comme rappelé ci-dessus, nous avons réalisé une action pour impulser l'augmentation de la capacité perçue d'action des salariés en mettant en place la refonte des fiches de postes. L'objectif était d'apporter une structure motivationnelle commune à tous les salariés par l'intégration d'un niveau d'objectifs communs, permettant ainsi de déployer une vision collective alimentant le sens au travail. En explicitant clairement le pourquoi de l'entreprise sur l'ensemble des fiches de postes, nous avons créé du lien entre les collaborateurs de manière à ce qu'ils œuvrent ensemble pour une cause et des valeurs communes. Nous avons également intégré des compétences dites de découverte pour développer la créativité, l'observation et le questionnement des salariés de manière à activer ou à consolider leur savoir-être. Au niveau personnel, il serait pertinent de voir les salariés dépasser leurs propres missions de manière à favoriser les prises d'initiatives pouvant concourir à l'intérêt général de l'entreprise. Permettre au salarié de s'inscrire dans la conduite d'un projet commun tout en continuant de réaliser le métier qu'il connaît apporte du sens dans la globalité de son expérience salariée. L'intérêt d'actualiser les fiches de postes réside dans l'officialisation de ce qui est attendu par le salarié et par la direction de l'entreprise. Une fiche de poste a pour but de délimiter le périmètre d'actions d'un collaborateur. Il y est renseigné l'intitulé du poste, les missions et objectifs, le positionnement hiérarchique ainsi que le comportement souhaité (soft skills). Cette formalisation des attendus à travers la fiche de poste devient également un outil managérial lorsqu'il est nécessaire de recentrer le travail d'un collaborateur ou encore de l'alerter en cas d'erreur sur la mise en place d'un processus de travail. A l'inverse, cet outil peut également servir au salarié qui se verrait attribuer une charge de travail supplémentaire qui ne lui est pas destinée, de signaler d'éventuels abus. Lorsque la fiche de poste n'est pas respectée, elle peut devenir un levier de négociation pour le salarié afin d'obtenir une augmentation de salaire, un changement de statut ou encore un changement de métier. Elle peut aussi devenir un levier disciplinaire pour l'employeur lorsque le travail d'un salarié n'est pas réalisé ou pas convenablement exécuté, entraînant ainsi des éventuels dysfonctionnements pouvant entraver le bon fonctionnement de l'organisation. Agir sur les fiches de postes pour augmenter la capacité perçue d'action et apporter de l'horizontalité dans un outil plutôt vertical redonne du sens au travail car le collaborateur aura la possibilité d'être créatif et force de proposition de manière légitime.

Notre travail de recherche nous a permis d'investiguer différentes hypothèses nous permettant de mieux comprendre le concept de l'engagement au travail des salariés. Nous retenons que le facteur managérial est le plus puissant avec notamment le développement du leadership transformationnel qui améliore concrètement l'engagement. Le facteur commun à tous les leviers d'engagement que nous avons identifiés ou actionnés (leadership transformationnel, ouverture sociale, capacité perçue d'action) est le sens. Celui-ci peut parfois être difficile à faire émerger et à formaliser, mais il existe tout de même des démarches pour soutenir la recherche du pourquoi de l'entreprise. Dans la partie suivante nous aborderons de manière plus détaillée la conclusion de notre travail ainsi que les perspectives futures.

Partie 5 : Conclusion et perspectives

L'environnement (interne et externe) d'une entreprise est complexe et nécessite d'être analysé pour en connaître le fonctionnement. Chaque organisation est différente et présente des particularités notamment au regard des salariés qui la composent, des infrastructures dont elle dispose ainsi que dans la vision, les stratégies et objectifs qu'elle propose. La recherche de performance n'est plus exclusivement économique ; en effet les dimensions technologiques, environnementales et sociales ont également leur importance dans le monde d'aujourd'hui. L'ensemble de nos résultats nous permet de comprendre que la performance sociale représente un puissant levier pour se démarquer de la concurrence tout en apportant un terrain favorable au développement du bien-être et de l'épanouissement des salariés. Pour appréhender la performance sociale, nous nous sommes concentrés sur la mesure de l'engagement des salariés en entreprise et avons isolés deux problématiques :

- Quels sont les facteurs d'engagement des salariés au travail ?
- Comment, concrètement augmenter l'engagement au travail ?

Pour proposer une réflexion et des solutions à ces problématiques, nous avons décliné ces questionnements en cinq hypothèses. Les trois premières hypothèses correspondent aux déterminants de l'engagement au travail des salariés (problématique 1).

- Facteurs technologiques
- Facteurs organisationnels
- Facteurs managériaux

Les deux suivantes sont quant à elles tournées vers la mise en action de ces déterminants (problématique 2) :

- Développer le leadership transformationnel auprès du dirigeant de la société
- L'intégration du sens du travail dans les missions individuelles

Les principaux enseignements de notre travail de recherche portent sur les facteurs organisationnels et managériaux ainsi que la manière de les actionner au sein d'une entreprise. Les facteurs technologiques n'étant pas ressortis comme des prédicteurs significatifs de l'engagement au travail, nous n'avons donc pas souhaité développer de techniques de mise en œuvre. Notons malgré tout que les facteurs technologiques n'apportent certes aucune modification sur la structure organisationnelle ni sur les styles de management mais peuvent devenir des déterminants de l'engagement au travail lorsque le cœur de métier de l'entreprise présente un axe technologique fort, source de sens au travail pour les salariés (motivation intrinsèque) et donc d'engagement.

Pour ce qui est des facteurs organisationnels notre état de l'art fait ressortir qu'il existe plusieurs modèles d'organisations et qu'ils ont évolué dans le temps grâce à la perpétuelle

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

adaptation de l'humain à son environnement, marquant ainsi le sens de l'histoire. D'autre part, nous comprenons que toutes les entreprises n'ont pas le même niveau organisationnel puisqu'elles répondent à des fonctionnements différents, certaines étant plus en avance que d'autres comme les entreprises dites Opale. Le panorama structurel des entreprises françaises présente un élément commun qui est la structure hiérarchique (pyramidale) à l'image des représentations culturelles françaises encore attachées au contrôle et au pouvoir. Bien que cette structure d'entreprise ne soit pas en adéquation avec les modèles d'organisation émergents, davantage tournés vers la performance sociale, elle ne représente pas un frein à l'engagement des salariés – ce qui est un résultat original et encourageant. Nous ne perdons cependant pas de vue les générations futures composées de millennials (générations Y et Z) âgés de moins de 35 ans, qui sont entrés sur le marché du travail et continuent d'arriver par vagues pour les plus jeunes nés après 2000. Notre analyse bibliographique confirme que ces digital natives fonctionnent différemment des précédentes générations et n'ont pas les mêmes attentes que leurs aînés vis-à-vis de leur vie personnelle et professionnelle. Ils sont davantage à la recherche de liberté, d'autonomie, de responsabilité, de flexibilité ; rejetant ainsi l'autorité et la hiérarchie. Ils sont souvent taxés de capricieux, zappeurs, pressés (veulent tout, tout de suite), peu fidèles à l'entreprise, mais le vrai sujet n'est pas de les stigmatiser en tant que personnes mais plutôt de comprendre l'origine de la modification du comportement de ces jeunes générations. Ne seraient-ils pas en train de témoigner de l'évolution des êtres humains et de leur adaptation à leur environnement ? comme les précédents avant eux ? Il s'agit tout simplement de l'histoire de l'humanité, de l'évolution de l'homme et de son interaction avec l'environnement qui l'entoure. Ainsi, il semble nécessaire d'accueillir ces particularités dans le milieu professionnel afin de leur offrir un espace de créativité, de liberté et d'épanouissement, ce qui n'est pas vraiment en phase avec la structure prédominante en France (hiérarchique).

L'ouverture sociale fait également partie des facteurs organisationnels important puisqu'elle représente aussi un prédictif significatif de l'engagement au travail des salariés. Elle contribue au rassemblement des collaborateurs et de la gouvernance de l'entreprise autour d'un projet commun permettant d'activer la motivation intrinsèque des salariés à travers le partage de valeurs communes s'inscrivant dans la culture d'entreprise. Trouver sa place au niveau individuel tout en pouvant interagir collectivement donne du sens au travail. Les jeunes générations partagent aussi ce besoin de trouver du sens dans les missions qui leur sont confiées et sont davantage animées par la motivation intrinsèque. Ils s'épanouiront au contact d'une entreprise qui véhicule une raison d'être, des valeurs auxquelles ils sont attachés.

Les facteurs managériaux sont quant à eux incontournables ; en effet ils permettent de mettre en œuvre de manière opérationnelle les attentes de l'entreprise et celles des salariés. Les styles de management persuasif et participatif issus du management situationnel sont ressortis de nos résultats comme dominants, ce qui est surprenant compte tenu du modèle structurel pyramidal présent en France. Cette structure toujours présente dans nos entreprises indique qu'il est difficile de la modifier à court terme eu égard aux différents paramètres à harmoniser

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

avec notamment le celui de la culture nationale qui semble difficilement ajustable. Les styles de management en revanche sont quant à eux en perpétuelle évolution et s'inscrivent dans la continuité de notre environnement. Les pratiques managériales semblent plus adaptables et malléables que la structure organisationnelle ainsi nous en déduisons que la modification du style de management pourra impacter la structure de l'organisation à moyen/long terme. Ce que nous pouvons retenir ici, c'est qu'il est possible d'apporter des améliorations sur le style de management en amont de la transformation de la structure de l'entreprise. Cette action peut s'effectuer localement au sein des équipes et ainsi se diffuser dans l'organisation pour favoriser la mutation structurelle de l'entreprise. L'émergence des nouveaux modèles organisationnels (entreprises libérées, Opale) nous indique qu'un retrait de la structure pyramidale au profit d'un système davantage horizontal est nécessaire pour faire évoluer nos organisations actuelles et entre autre satisfaire les attentes des générations futures.

Le leadership transformationnel quant à lui représente un fort levier d'engagement pour les salariés et nos résultats confirment sa fiabilité et sa constance. Il permet de répondre aux attentes liées à l'ouverture sociale, au management transversal, au bien-être et à l'épanouissement des salariés grâce à ses pratiques évolutionnistes notamment en matière de modèle, de transmission, d'autonomisation et de responsabilisations des collaborateurs. Ce style de leadership semble s'adapter au contexte professionnel mais peut également être diffusé plus largement dans la sphère personnelle et ce dès que possible, à travers la formation des étudiants par exemple. Nous pouvons retenir que le leadership transformationnel propose des solutions adaptées pour impulser la transition des pratiques managériales et s'inscrit dans les attendus des modèles organisationnels émergents. Il est donc important d'accompagner et soutenir sa diffusion auprès des entreprises afin d'agir efficacement sur l'approche managériale des salariés.

La clarté de la tâche est également un facteur d'engagement puisqu'elle contribue au dépassement des salariés. Grâce à son action aussi bien au niveau individuel que collectif, la clarté de la tâche permet au salarié de comprendre son rôle et ainsi réaliser ses propres missions tout en participant collectivement à la réussite des projets communs. Ce double impact de la clarté de la tâche apporte du sens dans l'exercice des missions des salariés, ce qui participe à l'augmentation de leur engagement au travail.

Nos résultats d'enquêtes contribuent à la première problématique portant sur les facteurs d'engagement des salariés au travail. Une de nos hypothèses a été invalidée (facteurs technologiques) et les deux autres ont été partiellement validées (facteurs organisationnels et managériaux). Pour les facteurs managériaux, nous avons proposé une démarche d'application testée sur le terrain en entreprise (cas Laser Fusion). Ces interventions font l'objet de la seconde problématique qui questionne concrètement la manière d'augmenter l'engagement au travail. Nous revenons ci-dessous sur les actions menées et ce qui pourrait être imaginé pour compléter ou prolonger ce type d'interventions.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Notre première action a consisté à développer le leadership transformationnel auprès du dirigeant de la société. Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'un coaching managérial qui avait pour but de l'accompagner dans la recherche de son pourquoi personnel qui a ensuite permis de définir celui de l'entreprise. Nous nous sommes appuyés sur les travaux de Simon Sinek pour réaliser le contenu des différentes étapes du processus de coaching. Grâce à une approche ludique tournée vers la personne et la transmission de ses récits initiatiques, nous avons pu découvrir ce qui anime ce dirigeant et l'amener à identifier son pourquoi. La proposition de ce coaching managérial représente pour nous un apport méthodologique car le contenu de celui-ci est original. En nous appuyant sur les travaux de Simon Sinek nous avons réussi à travailler sur des sujets personnels sans être intrusif. Les exercices proposés sont à la portée de tous et permettent d'instaurer un climat de coaching convivial tout en restant professionnel.

Pour diffuser plus largement le concept du leadership transformationnel, il serait intéressant d'introduire un module de formation dans les programmes pédagogiques des apprenants, qu'ils soient étudiants en formation initiale, continue, en alternance ou encore salariés d'entreprises réalisant des formations professionnelles. Prendre le parti de proposer des modules d'initiation, de découverte, de développement et de perfectionnement du style de leadership transformationnel nous semble présenter de forts enjeux pour les apprenants mais également pour leurs entreprises actuelles ou futures qui bénéficieront de ces compétences managériales d'avenir. Les modules proposés pourraient faire l'objet d'un système de niveaux qui serait en adéquation avec les objectifs de la formation choisie. Par exemple un élève ingénieur qui serait amené à gérer une équipe à court terme suite à l'obtention de son diplôme pourrait intégrer les trois premiers modules managériaux allant de l'initiation au leadership transformationnel jusqu'au développement de celui-ci. Pour les managers salariés qui seraient déjà sensibilisés de manière formelle ou informelle aux pratiques de leadership, ils pourraient intégrer le dernier niveau correspondant au perfectionnement. Les différents niveaux d'apprentissage pourraient se décomposer comme suit :

- L'initiation porte sur la connaissance du concept du leadership de façon générale, et ses liens avec la motivation. Elle permet de distinguer ce qui existe en matière de leadership, ce qui est le plus répandu en entreprise et comprendre quel style de leadership serait le plus approprié vis-à-vis des théories de la motivation. A ce niveau on apprend et on se questionne. Ici les enseignements sont partagés entre de la transmission théorique et des exercices pratiques questionnant le vécu des apprenants.
- La découverte porte sur la compréhension du concept de leadership transformationnel, ses particularités ainsi que la manière de l'identifier. Dans ce module on réalise également une forme d'introspection afin de savoir quelles sont les valeurs qui nous animent, et d'identifier nos motivateurs intrinsèques. A ce niveau on découvre davantage le leadership transformationnel et on se redécouvre soi-même. Ici les

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

enseignements sont partagés entre de la transmission théorique et des exercices pratiques sur la connaissance de soi.

- Le développement porte sur l'utilisation du concept de leadership transformationnel, son fonctionnement et sa mise en application dans le contexte professionnel. Dans ce module il s'agit de trouver son pourquoi personnel ainsi que les valeurs correspondantes. A ce niveau on cherche à développer ou à consolider les compétences issues du leadership transformationnel. Ici les enseignements sont partagés entre de la transmission théorique et des exercices pratiques tournés vers la recherche du pourquoi de chacun et des analyses de cas d'entreprises, réelles ou fictives.
- Le perfectionnement porte sur l'ajustement et la maîtrise du concept de leadership transformationnel. Dans ce module on apprend à affiner la perception de la demande du managé et on tente de définir les meilleures solutions à mettre en place pour instituer un terrain favorable d'épanouissement pour le collaborateur à manager. A ce niveau on connaît davantage son propre style de leadership, on a acquis ou on est en cours d'acquisition des pratiques du leadership transformationnel. Le but est de le pratiquer et de le diffuser en entreprise à l'issue de la formation. Ici les enseignements sont partagés entre des rappels théoriques et des exercices pratiques de mise en situation, de simulation à travers une entreprise fictive (potentiellement via un outil numérique) ou d'application sur le terrain, au sein de sa propre entreprise.

La formation au leadership transformationnel pourrait également s'inscrire dans les programmes de formation académique de l'éducation nationale dans le but de sensibiliser et former dès que possible les élèves à la notion de leadership transformationnel, ainsi qu'à la notion de motivation intrinsèque qui lui est intimement liée. Une telle mesure leur permettrait de se questionner suffisamment tôt sur leurs aspirations et orientations futures. Dans cette configuration, la charge de la formation ne sera plus exclusivement portée par l'entreprise mais davantage par la société civile dans un souci de répondre à un besoin d'intérêt général. Réussir à déterminer et démontrer quelle est sa motivation intrinsèque de manière générale est important dans la vie et pas seulement dans le cadre de l'obtention d'un poste. Ces différentes perspectives nous laissent à penser qu'il existe de multiples façons d'élargir la diffusion du leadership transformationnel, et de contribuer ainsi au mouvement global des évolutions socioprofessionnelles, à moyen et long terme.

Notre seconde action consistait à intégrer du sens au travail dans les missions individuelles des collaborateurs. Pour ce faire nous avons proposé d'augmenter la capacité perçue d'action, ce qui avait un double objectif : le premier était de clarifier le rôle des collaborateurs sur le plan collectif afin de les impliquer dans la poursuite d'une finalité commune et de faciliter le dépassement du périmètre de leurs missions. Le deuxième objectif était d'ordre individuel et portait sur le développement de la créativité, du questionnement et de l'observation. Pour

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

mettre en œuvre cette intervention, nous avons proposé de réaliser la refonte des fiches de postes de la société. Il s'agit d'un outil issu de la fonction Ressources Humaines qui permet d'officialiser ce que l'entreprise attend des salariés mais représente également un garde-fou en cas d'éventuelles dérives du salarié ou de l'employeur. La refonte des fiches de postes intégrant la mise en avant du pourquoi de l'entreprise afin que chaque collaborateur puisse se sentir concerné et s'inscrire dans une démarche commune et collective. Il était également renseigné les compétences de découverte individuelles (créativité, questionnement et observation). Cette formalisation implique davantage la fonction Ressources Humaines dans l'aide à l'épanouissement des salariés grâce au sens qu'apporte la dimension collective et individuelle de la nouvelle fiche de poste. Les résultats sur la clarté de la tâche représentent un apport théorique original pour la communauté scientifique et les praticiens car elle vient nuancer les constats actuels et permet de mettre en œuvre de façon plus précise et plus concrète la définition de missions qui puissent être davantage porteuses d'engagement.

Le rôle de la fonction Ressources Humaines continue de se développer à travers les différentes missions qu'elle met en œuvre. Son intervention s'effectue à plusieurs niveaux (stratégique et opérationnel) et son public est multiple, aussi bien interne (salariés, directions, managers) qu'externe (candidats, prestataires de service, institutions légales). A l'occasion de l'exercice de nos missions sur le terrain (notre métier), nous avons pu constater à quel point la fonction RH est sollicitée. En effet elle se situe à l'intersection entre la direction de l'entreprise et les collaborateurs. Elle fait également le lien entre salariés et managers notamment lors des discussions autour de l'évolution de carrière du collaborateur. Sur le plan opérationnel, il est attendu de la fonction RH qu'elle soit un expert administratif sachant réaliser les missions à caractère obligatoire du quotidien (administration du personnel, paie, formation, gestion des relations sociales) tout en étant capable d'être un interlocuteur de proximité pour ses clients internes (salariés, managers, direction). La fonction RH est à l'écoute des besoins des collaborateurs, leur apporte assistance et accompagnement lors du traitement de leurs dossiers salariés (rémunération, formation, gestion de carrière, retraite). Elle est également une fonction support pour les managers puisqu'elle les forme à la bonne compréhension des dispositions légales et managériales. Sur le plan stratégique, la fonction RH devient un partenaire de la direction grâce à la mise en adéquation des stratégies RH avec celles du business de l'entreprise. Elle participe à la mise en œuvre des objectifs stratégiques en s'assurant de la qualité de la conduite des processus de recrutement et veille à ce que les nouveaux embauchés soient bien intégrés dans l'entreprise. En tant qu'accompagnateur du changement, la fonction RH participe à l'adaptation de l'organisation face aux différentes mutations qu'elle rencontre (technologique, environnementale, démographique, générationnelles). Elle est également un fort soutien dans le processus de transformation managériale. Nous pouvons retenir que la fonction RH peut agir sur l'amélioration des conditions de travail des collaborateurs notamment lorsqu'elle contribue à libérer les salariés d'une fiche de poste trop cadrée limitant ainsi la représentation du sens au travail, la créativité et l'autonomie (clarté de la tâche ; cas Laser Fusion). Former les professionnels RH au concept de leadership transformationnel et aux mécanismes motivationnels, en ayant

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

notamment une connaissance approfondie des avantages des motivateurs intrinsèques et des inconvénients des motivateurs extrinsèques serait un réel atout, voire une condition de transformation pour les entreprises, car les RH pourraient ainsi diffuser ces notions auprès des managers et de l'ensemble des collaborateurs. Co-crée un environnement sain et source d'épanouissement pour les salariés doit passer par une collaboration entre la fonction RH, la direction et les managers. En effet, grâce à la connaissance du pourquoi de l'entreprise, RH et managers peuvent agir ensemble pour actionner les motivateurs intrinsèques des salariés, sources de bien-être et d'engagement. Cette approche managériale peut également représenter une force pour l'entreprise notamment dans la fidélisation de ses collaborateurs mais aussi dans sa capacité à attirer de nouveaux talents et intégrer les nouvelles générations à la recherche de liberté, d'autonomie et de sens du travail. Réussir à synchroniser l'instauration de nouvelles pratiques de leadership porteuses de transformations managériales permettrait à moyen/long terme de modifier la structure de l'organisation, la rendant plus en phase avec les attentes des générations futures. Si l'occasion de pouvoir répliquer l'étude de cas Laser Fusion se présentait, il serait intéressant d'explorer davantage la dimension du bien-être et d'analyser quel serait l'impact de l'augmentation de l'engagement d'un salarié sur son bien-être ? Pour améliorer le recueil de données, nous proposons d'ajouter des éléments qualitatifs avec notamment la conduite d'entretien avec les salariés interrogés afin de proposer une analyse plus fine. Investiguer la conduite du management par les femmes serait également un axe de recherche d'actualité, original et pertinent, car il semble que les pratiques managériales des femmes se montreraient davantage transformationnelles que celles des hommes (Eagly, 2003). La féminisation du management, phénomène en cours et appelé à continuer à prendre de l'ampleur, semble ainsi aller dans le sens de l'histoire, pour la société actuelle et les générations futures.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Bibliographie

Abord de Chatillon, E., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC), Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue Française de Gestion*, 41(249), 53-71.

Adams, J.S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 442-436.

Aïm, R. (2020). *L'essentiel de la théorie des organisations*. Editions Gualino.

Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performances*, 4(2), 142-175.

Alexandre-Bailly, F. (2006). *Comportements humains et management*. Pearson.

Amabile, T.M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of personality and social psychology*, 48(2), 393.

Ambec, S., & Lanoie, P. (2009). Performance environnementale et économique de l'entreprise. *Economie Prevision*, 4, 71-94.

Amblard, M. (2008). La mesure comptable de la performance financière : évolution des normes, stabilité des principes. In : *La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*.

Anact. (2016). Les enjeux d'une transformation en marche. *Travail et Changement*, 362.

Anact. (2017). La reconnaissance au travail.

Anact. (2017). Un management de qualité, ça s'apprend ?

Anctil, M. (2006). *Les nouvelles générations et le sens du travail. Des jeunes en quête d'expressivité au travail et d'un plus grand équilibre dans la vie*. Mémoire de Maîtrise en Sociologie, Université de Laval, Québec.

Angle, H.L., & Lawson, M.B. (1994). Organizational commitment and employees' performance ratings: Both type of commitment and type of performance count. *Psychological reports*, 75(3), 1539-1551.

Aract Hauts de France. (2012). Générations au travail.

Arnaud, N., Bardon, T., & Letierce, C. (2019). *Les innovations managériales, entre mythes et réalité : Donner du sens à la transformation*. Edition Dunod.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Arnoux-Nicolas, C. (2019). *Donner un sens au travail : Pratiques et outils pour l'entreprise*. Edition Dunod.

Aryee, S., Walumbwa, F.O., Zhou, Q., & Hartnell, C.A. (2012). Transformational Leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25, 1-25.

Assiri, A., Zairi, M., & Eid, R. (2006). How to profit from the balanced scorecard. An implementation roadmap. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 937-952.

Autissier, D., & Simonin, B. (2009). *Mesurer la performance des Ressources Humaines*. Editions d'organisations.

Autissier, D., Johnson, K.J., & Moutot, J.M. (2016). L'innovation managériale : Rupture ou évolution du management. *Edition EMS « Question(s) de management »*, 13, 25-33.

Autissier, D. (2018). *Du changement à la transformation : Stratégie et pilotage de transformation*. Editions Dunod.

Autissier, D., Bretones, L., Jacquillat, E., Martin, D.G., & Sibieude, T. (2020). *Entreprise à mission et raison d'être : Changer l'entreprise pour un monde plus durable*. Editions Dunod.

Babinet, G. (2016). *Transformation digitale : l'avènement des plateformes*. Edition le Passeur.

Baggio, S., & Sutter, P.E. (2013). *La performance sociale au travail*. Mars lab.

Baggio, S., Dufour, S., & Sutter, P.E. (2017). Mesurer le risque social en entreprise. Le modèle de la réticence socio-organisationnelle. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 23(1), 14-28.

Barabel, M., & Meier, O. (2015). *Manageor : Les nouvelles pratiques de management*. Edition Dunod.

Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la performance Globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? 2^{ème} journée de recherche du CEROS, 1-24.

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E.K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.

Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 4-19.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Barralis, J.C., & Pagès, J. (2013). La mise en action du sens au travail pour agir sur l'engagement, la motivation et la vocation des salariés. *Psychologie Positive en Environnement Professionnel*, 109.
- Barreau P, (2017). Le coaching : une forme d'accompagnement à part entière. *I2D Information, données et documents*, 30-32.
- Bass, B.M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organization Dynamics*, Winter, 26-40.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. NY, The free press.
- Bass, B.M., & Avolio, B. (2000). *Developing potential across a full range of leadership TM: Cases of Transactional and Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M., Jung, D.I., Avolio, B.J., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Batat, W. (2018). *Concevoir et améliorer l'expérience client digitale : Le Triangle de l'Expérience Digitale pour réussir la transformation digitale. Le Blue Sunflower Marketing pour innover efficacement. L'approche physical 2030 pour performer*. Edition Eyrolles.
- Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Benedetto-Meyer, M. (2019). Accompagner la "transformation digitale" : Du flou des discours à la réalité des mises en œuvre. *Dares. Travail et Emploi*, 159, 93-118.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue Québécoise de Psychologie*, 21(3), 133-157.
- Bercy Infos. (2020). *Responsabilité sociétale des entreprises : qu'est-ce que c'est ?* Ministère de l'économie, des finances et de la relance.
- Bercy Infos. (2021). *Comment devenir une entreprise à mission ? Statuts et fiscalité*. Ministère de l'économie, des finances et de la relance.
- Besseyre des Horts, C.H. (2015). *RH au quotidien : 100 fiches*. Editions Dunod.
- Black, A., & Deci, E. (2000). The effects of student self-regulation and instructor autonomy support on learning in a college-level natural science course: A self-determination theory perspective. *Science Education*, 84(6), 740-756.
- Blacke, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial Grid*. Gulf Publishing.
- Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Paris, Éd. D'organisation.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Editions Gallimard.
- Bolt, J.F., McGrath, M., & Dulworth, M. (2005). *Strategic executive development*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Boudrias, J., & Brunelle, E. (2015). Qui sont les leaders transformationnels ? *Gestion. HEC Montréal*, 40(2), 27-29.
- Bougae, C. (2005). *A descriptive study of the impact of the executive coaching from the perspective of the executive leader*. Thèse de doctorat, Capella University.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés, la plage ... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : exemple de la performance. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 3(1), 89-101.
- Bouty, I., Drucker-Godard., Godé C., Lièvre P., & Nizet J. (2011). *Les pratiques de coordination en situation extrême*. Edition Management Avenir.
- Boyer, L., & Equilbey, N. (2003). *G.R.H – Nouvelle pratiques : Vade-mecum*. EMS Edition.
- Boyer, L., & Equilbey, N. (2013). *Evolution des organisations et du management : Rétrospective et prospective*. Editions EMS.
- Boyer, L., & Scouarnec, A. (2009). *La prospective des métiers*. Edition management et société.
- Bray, S.R., & Brawley, L.R. (2002). Role efficacy, role clarity, and role performance effectiveness. *Small Group Research*, 33(2), 233-253.
- Brown, S.P., & Peterson, R.A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77.
- Brulhart, F., Favoreu, C., & Boyer-Allirol, B. (2016). *Management d'entreprise*. Editions Dunod.
- Brudtland (1988). *Rapport Brudtland, notre avenir à tous*. Commission mondiale sur l'environnement et le développement.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Burstein, F., Sohal, S., Zyngier, S., & Sohal, A.S. (2010). Understanding of knowledge management roles and responsibilities: A study in the Australian context. *Knowledge Management Research & Practice*, 76-88.
- Cabé, M.H., & Robert-Tanguy, P. (2008). L'intervention sociologique : (re)donner du sens à des pratiques gestionnaires. *Sociologies Pratiques*, 16, 39-54.
- Cappelletti, L. (2010). Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? *Revue Française de Gestion*, 8, 139-152.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Capron, M., & Quairel-Lanoizelef, F. (2004). *Mythes et réalité de l'entreprise responsable*. Edition : la découverte, Paris.
- Carré, P., & Fenouillet, F. (2019). *Traité de psychologie de la motivation : Théories et pratiques*. Editions Dunod.
- Caron, F. (1997). *Les deux révolutions industrielles du XXe siècles : 1880-1993*. Edition Albin Michel.
- Carroll, & Archi, B. (1979). A tree-dimentional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 497-505.
- Cavagnol, A., & Roussel, P. (2009). *Management des organisations*. Edition Gualino.
- Cavagnol, A., & Roussel, P. (2013). *Management des organisations*. Edition Gualino.
- Charreaux, G. (1998). *Le point... sur la mesure de la performance des entreprises*. Editions Banques et Marchés.
- Chédru, M., & Le Méhauté, A. (2009). Gouvernance et complexité : Typologie du leadership et modèles de fonctionnement cérébral. *Revue des Sciences de Gestion*, 239-240, 61-68.
- Choffel, D., & Meyssonier, F. (2005). Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard. *Association Francophone de la Comptabilité, Comptabilité Contrôle Audit*, 11, 61-81.
- Christensen, C., Dyer, J., & Gregersen, H. (2013). *Le gène de l'innovateur : Cinq compétences qui font la différence (1ère édition)*. Pearson.
- Chun, J.U., Yammarino, F.J., Dionne, S.D, Sosik, J.J, & Moon, H.K. (2009). Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 20, 689-707.
- Commission Européenne. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises – Livre vert*. Office des publications officielles des Communauté européennes, Luxembourg.
- Cossart, J., Léger, L., & Lévy, J. (2013). *Mondialisation : consommateur ou acteur*. Edition Le muscadier.
- Creusier, J. (2013). Clarification conceptuelle du bien-être au travail, Actes des congrès AGRH.
- Cropanzano, R., & Wright, T.A. (1999). A 5-years Study of change in the Relationship Between Well-Being and Job Perfomance. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 51, 252-265.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Crutzen, N., & Van Caillie, D. (2010). Le pilotage et la mesure de la performance globale des entreprises. *Humanisme et Entreprise*, 297, 13-32

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper and Row.

Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail, Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Thèse présentée à la faculté des études supérieures et post doctorales, Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences, Montréal.

Dalmas, M. (2014). Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ? *Management & Avenir*, 72, 113-132.

Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation : conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.

Dauphin, S. (2011). Théorie du management. *Informations Sociales*, 167, 6-9.

Davies, M. (2019). *Diagnostiquer et développer la culture innovation dans les organisations françaises*. Thèse de doctorat, Université Paris Descartes.

Davoine, L., & Méda, D. (2008). *Place et sens du travail en Europe : une singularité française*.

Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, Plenum.

Deci, E.L., & Ryan R.M. (2000). The “what” and “why” of goals pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2002). *Hand-books of self-Determination Research*. USA, The University of Rochester Press.

Degryse, C. (2016). *Impacts sociaux de la digitalisation de l'économie*. Edition Etui, Bruxelles.

Dejoux, C., & Wechtel, W. (2011). *Diversité générationnelle, Implication, Principes et outils de management*. Edition Management Prospective « Management & Avenir ».

Dejoux, C. (2017). *Du manager agile au leader designer*. Edition Dunod.

De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris, Seuil.

De hoogh, A.H.B., Hartog, D.N.D., Koopman, P.L., Thierry, H., Van den berg, P.T., Van der weide, J.G., & Wilderom, C.P.M. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism and performance. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 13, 447-471.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Delay, R., & Delannoy, A. (2015). *Comprendre les jeunes générations face à l'emploi : vers une véritable transformation organisationnelle et managériale*. EN3S Ecole national supérieur de la sécurité sociale, 177-184.
- Delavalée, E. (2015). *Organisation mécaniste et organiques : une distinction sous employée*. Question de management.com.
- Delchet, K. (2003). *Qu'est-ce que le développement durable ?* Collection A SAVOIR, Paris.
- Deloitte. (2016). *Economie numérique : Le Digital, une opportunité pour les PME françaises*.
- Deloitte. (2020). *Étude sur la gouvernance de la rémunération des dirigeants-3^{ème} édition*.
- Delorme, et al. (2015). *La transformation digitale : saisir les opportunités du numériques pour l'entreprise*.
- De Montmollin, M. (1981). *Le taylorisme à visage humain*. Presses universitaires de France.
- Desplats, M. (2016). *Libérez votre entreprise : Plus d'autonomie pour plus de motivation*. Editions Eyrolles.
- Desreumaux, A. (1992). *Structure d'entreprise ? reprise*. « Analyse et gestion ». Editions Vuibert.
- Desreumaux, A. (2015). Nouvelles formes d'organisations et évolution de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 107, 86-108.
- Diener, E.D., Emmons, R.A., Larsen, R.J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Dissez, N. (2006). Qu'est-ce que la santé mentale ? *Journal Français de Psychiatrie*, 27, 19-21.
- Dolan, S.L., Gosselin, E., Carrière, J., & Lamoureux, G. (2002). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Editions Gaëtan Morin.
- Donnat, O., & Lévy, F. (2007). *Approche générationnelle des pratiques culturelles et médiatiques*. Open Edition books.
- Domin, J.P., & Nieddu, M. (2012). *La pluralité des approches en termes de performance*. Edition Economie et Institutions.
- Dohou, R., & Berland, N. (2007). *Mesure de la performance globale des entreprises*, HALSHS.
- Dorairaj, S., Noble, J., Malik, P. (2012). "Understanding team dynamics in distributed agile software development", in Wohlin, C. (Ed.), *Proceedings of the 13th International Conference on Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*. Lecture

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Notes in Business Information Processing, Springer, Berlin Heidelberg, pp. 47–61.
doi:10.1007/978-3-642-30350-0_4

Ducassy, I., & Montandrou, S. (2014). Performance sociale : quelle influence de l'actionnaire ? Le cas Français. *Gestion 2000*, 31, 15-32.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569.

Eccles, J.S., Wigfield, A. (2002). *Development of achievement motivation*. San Diego, CA. Academic Press.

Ecpa, (1996). Questionnaire de Climat de l'Entreprise. *ECPA*

Eisenbeiss, S.A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>

El ammary, H., Balhadj, S. (2020). L'influence des pratiques de management du Capital Humain sur l'Engagement organisationnel : proposition d'un modèle de recherche. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 1293-1319.

Enderle, G., & Tavis, A.-L. (1998). A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of its Long-Term Planning and Performance. *Journal of Business Ethics*, 1129-1144.

Enquête ISSP. (2015). Sens du travail, ISSP France.

Ermine, J.L. (2010). Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs. *Télescope*, 16(1), 83-107.

Etude Ipsos. (2016). *Les jeunes : nouveaux partenaires de consommation*.

Etude OC&C. (2019). *Génération Z, la génération sans frontières*.

Fernet, C., Guay, F., & Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 39–56.

Findlay, S., & Moran, M. (2019). Purpose-washing of impact investing funds: motivations, occurrence and prevention. *Social Responsibility Journal*, 15(7), 853-873.

Fleury, C. (2011). L'orientation au travail des générations : le cas de la génération X au Québec. *SociologieS*.

Foletti, N. (2012). *Burnout et Engagement au travail : Modèles, conséquences sur la santé mentale générale et étude de variables sociodémographiques*. Université de Lausanne, 2012

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25(5), 33-36.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *New York Time Magazine*, p32-33, 122-126.
- Frimousse, S., Mansouri, N., & Perreti, J.M. (2006). La performance sociale et la légitimité institutionnelle. 27^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.
- Fuller, J.B., Patterson, C.E.P, Hester, K., & Stringer, D.Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological reports*, 78, 271-287.
- Galbraith, J. (1995). *Designing organizations. An executive briefing on strategy, structure and process*. Jossey Bass Publishers, San Fransisco.
- Gallup. (2017). *State of the Global Workplace*.
- Gauljéac (De), V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris, Editions du Seuil.
- Germain, C., & Trébucq. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*.
- Germain, S., & Gates, S. (2007). Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion : une analyse des pratiques des entreprises, Actes du congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitier.
- Getz, I. (2016). *L'entreprise libérée. Les textes qui l'ont inspirée. Les pionniers qui l'ont bâtie*. Edition Flammarion.
- Giboin, B. (2019). *La boîte à outil de la stratégie*. Editions Dunod.
- Gilbert, P., & Charpentier, M. (2004). Comment évaluer la performance RH? Question universelle, réponses contingentes. *Revue de gestion des ressources humaines*, 53(8-9), 29-42.
- Girard, D. (2009). Conflits de valeurs et souffrance au travail. Éthique publique. *Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 11(2), 129-138.
- Godelier, E. (2009). La culture d'entreprise, Source de pérennité ou source d'inertie ? *Revue Française de Gestion*, 192, 95-111.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: learning to lead with emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gong, Y.P., Hung, C.J., & Farh, J.L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52, 765-778.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Grasser, B., & Noël, F. (2017). *Ressources Humaines : enjeux, stratégies, processus*. Editions Vuibert.
- Grant, A.M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contacts, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 458-476.
- Greffier, M. (2015). *Gestion de la rémunération et de la motivation en entreprise*. IAE Paris.
- Griffiths, K. (2005). Personal coaching: a model for effective coaching. *Journal of Learning Design*, 1(2), 55-65.
- Grisé, J., & Université Laval. Faculté des sciences de l'administration. Direction de la recherche. (1997). *Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable*. Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, Direction de la recherche.
- Guérin, F. (1998). *Faut-il brûler Taylor ?* Edition management société.
- Hackett, R.D., Bycio, P., & Hausdorf, P.A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.15>
- Hamel, G., & Breen, B. (2008). *The future of management*. Harvard Business School Press, Boston, version française, Edition Vuibert, Paris.
- Henry, J. (1990). Meaning and practice in experimental learning. Dans Weill, W. (Dir) et McGill, I (Dir), *Make sense of experimental learning*, 25-37. Buckingham, England: Open University Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. New Jersey/Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1967). Life- cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Herzberg, F. (1959). *Work and the nature of man*. New York. T.Y Crowell Co.
- Hillion, M. (2020). *Conditions de travail, prévention et performance économique et financière des entreprises*. DARES.
- Hollet, S. (2005). « Une validation de l'échelle d'engagement au travail (UWES-Utrecht Work Engagement Scale) auprès d'une population de commerciaux : l'antithèse de l'épuisement au travail », Présenté à la 16ème Conférence de l'AGRH.
- Husted, B.W. (2000). A Contingency Theory of Corporate Performance. *Business and Society*, 24-48.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Hutton, M. (1990). Learning from action: a conceptual framework. Dans W.Weil (Dir) et I. McGill (Dir), *Making sens of experimental learning*, 50-59. Buckingham, England: Open University Press.
- Igales, J., & Perreti, J.M. (1998). 50 ans de la revue Personnel. *Gestion et Média*, 183-199.
- Igales, J. (1999). Cent ans de gestion du travail. *Revue Française de Gestion*, 14-23.
- Infosys. (2020). From digital maturity to living enterprise, Infosys digital radar 2020, Infosys knowledge institute. External document Infosys limited.
- Ipsos. (2016). *Génération Z, les nouveaux partenaires de consommation*.
- Jadot, T. (2018). L'été numérique : Les huit révolutions digitales qui vont transformer l'entreprise, p29. Edition Débats Publics.
- Jais, M. (2016). Génération y vs génération x : comment vous adapter à leurs habitudes d'achat. Tapbuy.
- Jarvis, P. (2004). *Adult education & lifelong learning: theory and practice*, 3rd Edition. New York: Routledge Falmer.
- Judge, T.A., Bono, J.E, & Ilies, R (2004). The forgotten One? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 36-51.
- Joseph-Dailly, E., & Noyé, D. (2018). *Développez l'engagement de vos collaborateurs : permettre à chacun de (re) trouver son élan*. Edition Eyrolles.
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (1999). *Well-being: the foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation, 1999
- Kanungo, R. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Kaplan, R., Johnson, T. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard University Press: Boston, Mass.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced ScoreCard – Measures that drives Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating strategy into action*. Boston Mass: Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Karrh, B.W. (1990). *Du Pont and Corporate Environmentalism, The corporation, Ethics and the Environment*. Quorum Books, 69-76.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Karsaklian, E. (2009). *Internationalisation d'entreprises : Démarche et stratégie pour vendre sur les marchés étrangers*. Editions Dunod.
- Kaufmann, P. (2002). *Kurt Lewin : une théorie du champ dans les sciences sociales*. Paris, Edition Vrin.
- Keyes, C.L.M., Shmotkin, D., & Ryff, C. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Kimberly, J.R. (1981). *Managerial Innovation, Handbook of organizational design*, Nystrom P.C et Starbuck W.H, vol 1, Oxford University Press, New York, p 84-104.
- Kilic, S. (2014). Perception de l'équilibre travail–hors-travail et satisfaction au travail. *Management Avenir*, 3, 89-105.
- Koestler, A. (1967). *The Ghost in the machine*. Penguin Group.
- Labruffe, A. (2005). *Compétences relationnelles : du savoir-être au savoir-faire*. France : Afnor.
- Lahouze, E. (2019). *Choc générationnel : Comment faire travailler ensemble 3 générations*. Edition Maxima.
- Landier, H. (2007). *Désengagement des salariés et risque social : le concept de réticence socio-organisationnelle*. Document de travail.
- Landier, H., Merck, B., & Sutter, P.E. (2007). *Modèle d'analyse de la réticence socio-organisationnelle*, présentation de septembre 2007 pour la société SMR Consulting.
- Landy, F., & Conte, J. (2004). *Work in the 21st century: an introduction to industrial organizational psychology*. Boston, Mc Graw Hill.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations : vers des communautés de travail inspirées*, Edition : Diatino.
- Landrieux-Kartochian, S. (2020). *Théorie des organisations : Cours intégral et synthétique*. Outil pédagogique. Edition Gualino.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Adapter les structures de l'entreprise*. Editions d'Organisation.
- Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue française de comptabilité*, 269, 66-71.
- Lecoœur, L. (2010). *L'entreprise au cœur du développement durable : La stratégie RSE*. Edition Gereso.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Lepalme, M.E., & Doucet, O. (2004). Les récents développements dans l'étude de l'engagement des employés : la redondance perdure, Acte du congrès de l'AGRH.
- Leroy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale. *Revue Française de Gestion*, 235, 77-90.
- Leroy, F., Lehmann-Ortega, L., Garette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Toute la stratégie d'entreprise*. Edition Dunod.
- Leslie, J.B., Velsor, E.V. (1996). *A look at derailment today: North America and Europe*. Greensboro: Center for creative Leadership.
- Levy-leboyer, C. (2006). *Motivation au travail : Modèle et stratégies*. Editions d'organisation.
- Lewi, G. (2018). *Génération Z, mode d'emploi*. Edition Vuibert.
- Lewin, K. (1959). *Psychologie Dynamique*. Paris. PUF.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and brothers.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. American psychological association.
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating between 'meaningful work' and the 'management of meaning'. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 491-511.
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655-685.
- Lissaneddine, Z & Laaroussi, O. (2021). Transformation numérique de la fonction RH : Analyse théorique de la digitalisation du management de la marque employeur.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of research Harvard Business School: University Press.
- Livian, Y.F. (2008). *Organisations : Théories et pratiques*. Edition Dunod.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organization Behaviour and Human Performance*, 157-189.
- Lodahl, T.M., & Kelner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Löning, H., Malleret, V., Méric, J., Pesqueux, Y., Chiapello, E., Michel, D., & Solé, A. (2003). *Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre*. Dunod, 2ème édition.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Loriol, M. (2011). *Sens et reconnaissance dans le travail*, 43-67.
- Louart, P. (2003). Les acteurs de la GRH. In : J. Allouche (éd). *L'encyclopédie de RH*, Vuibert.
- Lowe, K., Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational leadership, and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Lyons, T.F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1), 99-110.
- Mangot, M. (2020). *L'empire du sens : Comment la quête de sens transforme le travail, la consommation et tout le reste*. Edition Eyrolles.
- Marion, A., Asquin, A., Everaere, C., Vinot, D., & Wissler, M. (2012). *Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et méthodes*. Dunod.
- Martin-Castilla, J.I., Rodriguez-Ruiz, O. (2008). EFQM model: knowledge governance and competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 133-156.
<https://doi.org/10.1108/14691930810845858>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York. Harper and Row.
- Massé, R., Poulin, C., Lambert, J. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'EMMBEP. *Canadian journal of public health*.
- Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail*. Editions Dunod.
- Maurel, C., & Tensaout, M. (2014). Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale. Association Francophone de Comptabilité, *Comptabilité Contrôle Audit*, 73-99.
- Mac Gregor, D. (1974). *La dimension humaine de l'entreprise*. Gauthier-Villars, Paris.
- Mac Carthy, D. (1963). *La fonction Personnel*. Editions d'Organisation.
- Mc Hugh, O., Conboy, K., Lang, M. (2012). Agile practices: The impact on trust in software project teams. *IEEE Software* 29, 71–76. doi:10.1109/MS.2011.118
- Mc Williams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 117-127.
- Méda, D., & Vendramin, P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? *SociologieS*.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Ménard, S. (2013). *L'étude des relations entre la stratégie d'intervention des coachs et les types d'insight dans le coaching de dirigeants*. Thèse Université du Québec à Montréal.
- Menkes, J. (2005). *Executive intelligence: what all great leader have*. New York. Collins.
- Mettling, B. (2015). *Transformation numérique et vie au travail*. Rapport ministériel.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1984). Testing the « Side-bet theory » of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., & Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152–156. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.152>
- Meyer; J.P., & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meynlé, T., Benzakour, S.E., & Grégoire, J. (2017). *21 clés pour activer la transformation numérique de votre entreprise : Vous n'arrêterez pas la vague, apprenez à la surfer*. 20-23. Edition Eyrolles.
- Meyssonier, F., & Rasolofo-Distler, F. (2011). Balanced Scorecard et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue Française de gestion*, 211, 81-92.
- Mignot, O. (2019). *La transformation digitale des entreprises*. Edition maxima.
- Mimbang, J.B., & Feys, B. (2015). *Le modèle de Greiner. Anticiper les crises et booster la croissance*. Edition 50 minutes, 51.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'organisations.
- Mintzberg, H. (2020). *Voyage au centre des organisations*. Editions Eyrolles.
- Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: when firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.
- Miquet-Marty, F. (2020). *Repensons le progrès*. Edition de l'Aube.
- Morin, E.M. (1989). *Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : exploration conceptuelle et empirique des représentations*. Thèse de doctorat présentée à la Faculté d'études supérieures de l'Université de Montréal.
- Morin, E. (2003). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*.
- Murherjee, A., Malhotra, N. (2006). Does role clarity explain employee- perceived service quality? *Journal of Service Management*, 17, 444-473.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Nicolas, E. (2014). *Gestion des ressources humaines*. Editions Dunod.
- Nota, N.N. (2007). *Une question centrale, Acteurs de l'économie, dossier spécial performance*, 72.
- Oc&c. (2019). *L'étude géographiquement la plus vaste consacrée à la Génération Z*.
- Ogien, A. (1995). *L'esprit gestionnaire. Une analyse de l'air du temps*. Paris, Editions de l'EHESS.
- Ollivier, D., & Tanguy, C. (2017). *Génération Y et Z : le grand défi intergénérationnel*. Edition De Boeck supérieur.
- Ollivier, O. (2018). *Manager les nouvelles générations*. Site theracconseil.
- O'Reilly III, C., & Jennifer, C. (1986). Organizational Commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Paasivaara, M., Lassenius, C., Heikkilä, V.T. (2012). Inter-team coordination in large-scale globally distributed scrum: Do Scrum-of-Scrums really work? in *Proceedings of ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement*, 235–238. doi:10.1145/2372251.2372294
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le Travail Humain*, 22-42.
- Pastré, O., & De Montmollin, M. (1984). *Attention : un taylorisme peut en cacher un autre. Le taylorisme*. Edition la découverte.
- Pauget, P., & Dammak, A. (2015). *Les jeunes générations dans les entreprises, l'exemple de l'hôpital*. EN3S Ecole national supérieur de la sécurité sociale, 185-189.
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. France : L'Harmattan.
- Perreti, J.M., Scouarnec, A., & Thévenet, M. (2018). *Une vision des ressources humaines sans frontières*. EMS Edition.
- Perreti, J.M. (1999). Tous DRH. *Revue Personnel*, 405.
- Perreti, J.M. (2013). *Ressources humaines*. Edition Vuibert. Entreprise, économie et droit.
- Perona, M. (2019). *De la souffrance au bonheur au travail : cache misère ou changement de paradigme ?* Observatoire du bien-être.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Personne, M. (1998). *Contribution à la méthodologie d'intégration de l'environnement dans les PME-PMI : Evaluations des performances environnementales*. Science de l'environnement, INSA.
- Pesqueux, Y. (2002). *Organisations : modèles et présentations*. Presses Universitaire de France, Collection Gestion, 397.
- Pikkarainen, M., Haikara, J., Salo, O., Abrahamsson, P., Still, J. (2008). The impact of agile practices on communication in software development. *Empirical Software Engineering*, 13, 303–337. doi:10.1007/s10664-008-9065-9
- Plane, J.M. (2019). *Management des organisations : Théories, concepts, performances*. Editions Dunod.
- Plane, J.M. (2015). *Théorie du leadership : Modèle classique et contemporains*. Editions Dunod.
- Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.
- Raymond, E. (2008). *The cathedral and the Bazar*. O'Reilly Media.
- Réale, Y. (2018). *De la GRH au management stratégique des RH Ed1*. Edition Eyrolles.
- Renaud, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *Revue des Sciences de l'éducation*.
- Reverdy, T. (2005). Les normes environnementales en entreprise : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale. *Sociologie pratique*, 10, 97-119.
- Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique. Journée AIMS, Atelier développement durable, Angers.
- Rioux, A. (2012). *D'une génération à l'autre... Baby-boomers, X, Y, Z et plus*. La bibliothèque de psycho-ressources.
- Robeveille, R., & Veyssière, M. (2016). *A la poursuite du facteur humain : Comment concilier Bonheur au travail et performance de l'entreprise*. Editions Gereso.
- Rocteur, J., & Jacquemin, T. (2015). *Les révolutions industrielles ou la naissance du monde moderne : La métamorphose par le progrès*. Edition 50 minutes.
- Roosen, M. (2020). Génération Z : management, mission, confiance... Qu'est que les jeunes attendent de l'entreprise. *Revue de l'ADN*, 24, dédiée à la génération Z.
- Rouquette, M.L. (1997). *La chasse à l'immigré, violence, mémoire et représentations*. Sprimont : Mardaga.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Rousseau, D.M. (1990). Normative beliefs in fund-raising organisations: Linking culture to organization performance and individual response. *Group and Organization Studies*, 15, 448-460.
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris. Economica.
- Roussel, J. (2011). *Economie et management de l'entreprise*. Edition L'Harmattan.
- Ryan, R.M., Connell, J.P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749-761.
- Ryan, R.M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397-427.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: a review on research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryff, C. (1995). Psychological well-being in adult life. *Psychological Science*, 4(4), 99-104.
- Ryff, C. (1998). Psychological well-being in adult life. *Psychological Inquiry*, 9(1), 28.
- Saba, T. (2009). *Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses*.
- Sanséau, P.Y., Matmati, M., & Calamel, L. (2013). Le DRH au cœur de la crise économique : rôle revendiqués et attente pour demain. *Management & Avenir*, 61, 90-108.
- Santé Publique France. (2016). *Condition de travail : les risques psycho-sociaux (CT-RPS)*.
- Saulquin, J., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance, Complémentarité ou substituabilité ? *La Revue des sciences de gestion*, 223, 57-65.
- Savoie, A., & Morin, E.M. (2001). L'erreur managériale : confondre les causes, les problèmes et les solutions en matière d'efficacité organisationnelle, *Gestion*, 10-11.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2006). The measure of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations, in S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish*. New York: Simon & Schuster.

Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Vol. 5. Managing social and ethical issues in organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers.

Schwab, K. (2016). *La quatrième révolution industrielle*.

Scouarnec, A. (2005). Le DRH de demain : Esquisse d'une retro-prospective de la fonction RH. *Management & Avenir*, 4, 111-138.

Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.

Sheldon, K., Kasser, T. (2001). Getting older, getting better? Personal strivings and psychological maturity across the life span. *Developmental Psychology*, 37, 491-501.

Sheridan, J.E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academic of Management Journal*, 35, 1036-1056.

Shore, L., Barksdale, K., & Shore, T.H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *The Academy of Management Journal*, 38(6), 1593-1615.

Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Books.google.com.

Sinek, S., Mead, D., & Docker, P. (2018). *Trouver son Pourquoi : Guide pratique pour découvrir son moteur et celui de son équipe*. Pearson.

Simmel, G. (1992). « Georg Simmel et la fondation de la sociologie », *G. Simmel et les sciences humaines. Actes du Colloque G. Simmel et les sciences humaines 14-15 septembre 1988*, Paris, Méridiens Klincksieck, O. Rammstedt et P. Watier (eds), pp. 107-131.

Sourisseau, Ar., & Sourisseau, Al. (2014). *Les leviers de la performance pérenne : Architecture et médecine des organisations*. Edition Eyrolles.

Soparnot, R. (2010). *Le management du changement*. Editions Vuibert.

Steger, M.F., Dick, B.J., & Duffy, R.D. (2012). Measuring Meaningful work: The work and meaning Inventory (Wami). *Journal of Career Assessment*, 20, 322-337.

Stern, L.R. (2004). Executive coaching: a working definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56, 154-162.

Stray, V., Sjoberg, D.I.K., Dybat, T. (2016). The daily stand-up meeting: A grounded theory study. *Journal of Systems and Software*, 114, 101-124.

Supermood. (2020). *L'engagement des collaborateurs face à la crise sanitaire*.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Sutter, P.E. (2019). *Promouvoir le bien-être au travail : Pour une politique de QVT réussie*. Edition Gereso.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10,165-187.
- St Pierre, J., Lavigne, B., & Bergeron, H. (2005). Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution ? étude exploratoire sur des PME manufacturière. Congrès de l'Association francophone de comptabilité (AFC).
- Szczyglak, G. (2019). *Développez votre leadership : Cultiver son influence pour entrainer dans l'action*. Editions Eyrolles.
- Taïeb, J.P. (2016). *Valoriser la performance RH : un enjeu pour la productivité de l'entreprise*. Edition Dunod.
- Taylor, F. (1957). *La direction scientifique des entreprises*. Paris, Dunod.
- Thévenet, M. (1999). Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1999, 5-11.
- Trébucq, S. (2011). Le Balanced Scorecard en France. *Revue Française de Gestion*, 211, 131-143.
- Tremblay, D.G., & Rolland, D. (2004). *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable. Quels enjeux ?* Presses de l'Université du Québec.
- Trudel, J. M., Saba, T., & Guérin, G. (2005). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. *Pratiques*, 1(25), 1705-6616.
- Ulrich, D. (1999). *Human Resource Champions, The Next Agenda for Adding Value to HR Practices*. Harvard, Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbanck, W. (2010). *RH : Création de Valeur Pour L'entreprise*. De Boeck. Bruxelles.
- Valéau, P. (2017). Les effets de l'engagement affectif, continu et normatif sur l'intention de rester dans le métier d'entrepreneur. *Revue de l'Entreprenariat*, 83-106.
- Vallerand, R.J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M.Zanna, (ed) *Advances in Experimental Social Psychology*, 271-360. New York Academic Press.
- Vallerand, R.J., & Grouzet F.M.E. (2001). Pour un modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque dans les pratiques sportives et l'activité physique. In : F. Cury, P. Sarrazin, J.P. Famos (eds), *Théorie de la motivation et pratiques sportives : états de la recherche*, 57-95. Paris, PUF.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Van Caillie, D. (2001). *Principe de la comptabilité analytique et de la comptabilité de gestion*. Edition de l'Université de Liège.

Van laethem, N. (2019). *La méga boîte à outils de l'agilité*. Edition Dunod.

Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., & Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: the synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. *Journal of personality and social psychology*, 87(2), 246.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

Villemus, P. (2009). *Le plan marketing à l'usage du manager : les objectifs, la stratégie, la tactique*. Editions d'Organisation.

Vivier, E., & Ducrey, V. (2019). *Le guide de la transformation digitale. La méthode en 6 chantiers pour réussir votre transformation*. Edition Eyrolles.

Vroom, V.H., & Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York. John Wiley and sons.

Zenisek, T.J. (1979). Corporate Social Responsibility: A conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management Review*, 4, 359-368.

Annexes

Annexe 1 : Support de l'Enquête n°1

Enquête CESI Ecole de Formation des Managers 2019

Vous êtes actuellement en formation professionnelle diplômante au CESI pour développer vos compétences de manager.

Aujourd'hui, CESI lance une grande enquête sur les 7 dimensions clefs de l'organisation d'une entreprise pour produire une étude nationale des grandes évolutions des pratiques managériales :

- La structure organisationnelle
- Le style de management
- L'engagement au travail
- Le Leadership
- L'ouverture sociale
- La Clarté de la tâche
- La transformation numérique

Nous souhaitons vivement vous associer à cette démarche et recueillir vos perceptions. Pour participer, merci de répondre à l'enquête ci-dessous.

L'objectif est de relayer une perception collégiale de votre entreprise. Aussi, idéalement, merci d'associer quelques collègues/responsables à cette réflexion avant de nous répondre.

Nous vous remercions pour l'intérêt que vous porterez à cette recherche qui vous permettra de découvrir votre entreprise différemment. A l'issue de nos travaux, les participants à l'enquête seront destinataires de la publication produite.

***Obligatoire**

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Identification de l'entreprise

1. Activité de votre entreprise *
2. Taille de l'entreprise (effectif) cocher une réponse : *

Une seule réponse possible.

- Entre 0 et 9
- Entre 10 et 49
- Entre 500 et 999
- Plus de 1000

3. A quel service, département appartenez vous ? *
4. Quel est votre statut ? *

Une seule réponse possible.

- NON CADRE
- CADRE

5. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- 0-2 ans
- 2-5 ans
- 5-10 ans
- 10 ans et plus

6. Quelle est votre année de naissance ? *

7. Quel est votre sexe ? *

Une seule réponse possible.

- Femme
- Homme

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Le numérique dans mon entreprise :

8. Depuis combien de temps les outils numériques ont-ils été mis en place ? *

Une seule réponse possible.

- 0-2 ans
 2-5 ans
 5-10 ans

9. Quel est le pourcentage de chiffre d'affaires correspondant à la part des produits et services en ligne ? *

La mise en place d'outils numériques a permis ...

10. ... la collaboration avec des acteurs internes ou externes *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

... une réduction des coûts. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

12. ...une augmentation du niveau de qualité. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

13. ... d'avoir un ou plusieurs community manager(s) (animateurs de réseaux sociaux pour le compte de l'entreprise). *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

14. ... une plus grande fluidité dans le travail. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

15. ... une réduction des délais. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

16. ... a certains de nos collaborateurs d'être actifs sur les réseaux sociaux au nom de l'entreprise (ambassadeurs de l'entreprise). *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

17. ... une amélioration de la démarche RSE. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

18. ... de mettre en avant l'existence de freins pour un investissement futur dans l'outil informatique *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Dans mon entreprise, nos responsables hiérarchiques ...

- ... parlent de leurs valeurs et de leurs croyances les plus importantes *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

20. ... vont au-delà de leurs propres intérêts pour le bien de l'organisation *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

21. ... obtiennent des autres plus que ce qu'ils étaient prêts à faire *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

22. ... expriment leur confiance vis-à-vis de l'atteinte des objectifs

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

23. ... font confiance aux collaborateurs *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

24. ... fournissent de l'aide aux autres en échange de leurs efforts *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

25. ... prennent le temps de faire de l'enseignement et de l'encadrement *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

26. ... tardent à répondre aux questions urgentes *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

27. ... concentrent leur attention sur les irrégularités, les erreurs, les exceptions et les écarts aux normes *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

28. ... cherchent différentes perspectives pour résoudre les problèmes *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

29. ... encouragent les gens à voir les problème sous plusieurs angles différents *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

30. ... concentrent toute leur attention à traiter les erreurs, les plaintes et les échecs *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

31. ... clarifient ce qu'on peut s'attendre à recevoir lorsque l'on atteint les objectifs *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

32. ... parlent avec optimisme de l'avenir *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

33. ... mettent l'accent sur l'importance d'avoir un sens commun de la mission *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

34. ... traitent les autres comme des personnes et non uniquement comme des membres de l'organisation *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

35. ... articulent une vision fascinante de l'avenir *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

36. ... suscitent la fierté de leurs collaborateurs *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

37. ... font en sorte que les collaborateurs aient confiance les uns envers les autres *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

38. ... font en sorte que les collaborateurs aient confiance dans leurs supérieurs hiérarchiques *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

39. ... répondent de manière efficace aux besoins professionnels des autres *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

40. ... spécifient qui est responsable de l'atteinte d'un objectif *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

41. ... parlent avec enthousiasme de ce qui est à accomplir *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

42. ... pensent que les méthodes de leadership sont satisfaisantes *

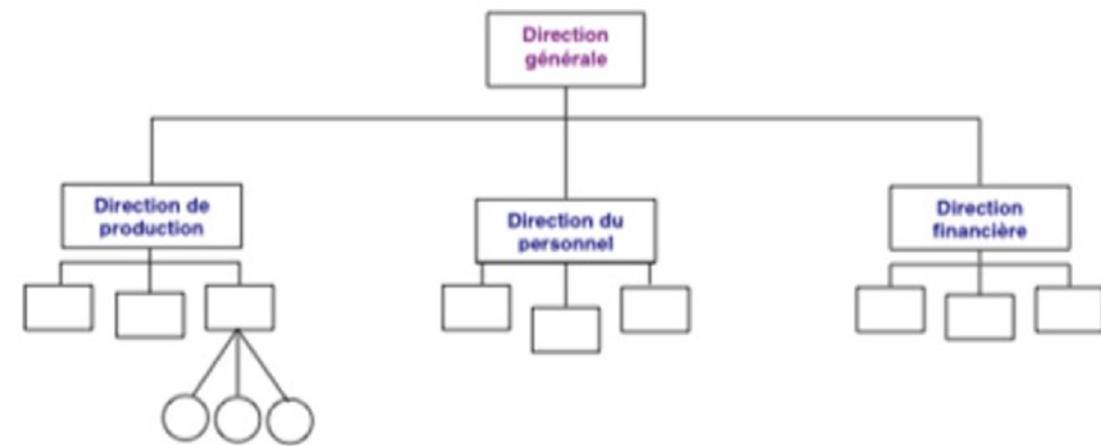
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Dans mon entreprise ...

43. ... nous sommes organisés selon une structure hiérarchique (chaque collaborateur est rattaché à un seul supérieur hiérarchique). Ex : *

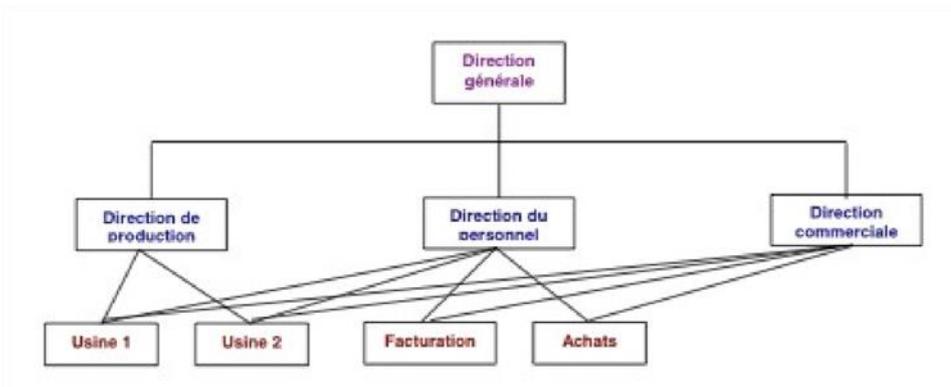


Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

44. ... nous sommes organisés selon une structure fonctionnelle Ex:



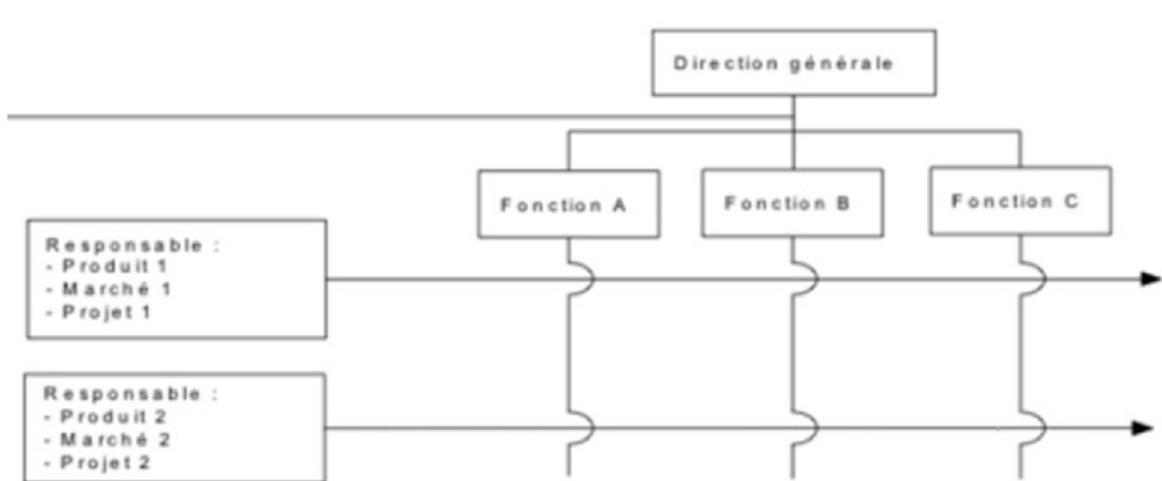
Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

45. ... nous sommes organisés selon un structure matricielle (les activités se découpe en 2 critères : fonction et produit / projet) Ex : *

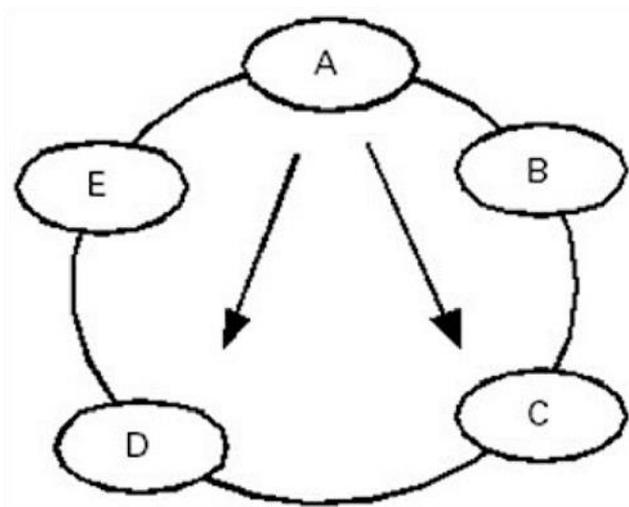


Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

46. ... nous sommes organisés selon une structure en réseau (direction en fonction des objectifs) Ex : *



Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

47. ... nous observons un style de management participatif (relationnel et peu structuré) *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

48. ... nous observons un style de management autoritaire (peu relationnel et structuré) *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

49. ... nous observons un style de management déléгатif (peu relationnel et peu structuré) *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

50. ... nous observons un style de management persuasif (relationnel et structuré) *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

51. ... le Dirigeant développe la mission, la vision, les valeurs et l'éthique de l'organisation et joue un rôle de modèle d'une culture d'excellence. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

52. ... le Dirigeant s'implique personnellement dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration continue du système de management de l'organisation. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

53. ... le Dirigeant interagit avec les clients, les partenaires et les représentants de la collectivité. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

54. ... les équipes sont complètement autonomes sur tous les sujets. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

- ... nous cherchons à nous adapter aux changements sociaux et politiques. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

56. ... le travail de chacun est clairement défini. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

57. ... chacun connaît la portée et les limites de ses responsabilités. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

58. ... les collaborateurs font preuve d'engagement dans leur travail. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

59. ... les valeurs sont issues de la direction, relayées par les managers, constituant ainsi la culture de l'entreprise. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

60. ... les valeurs de l'entreprise sont clairement identifiées. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

61. ... nous sommes très innovants. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

62. ... la plupart de nos dirigeants sont à l'origine de nouveaux produits. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

... le personnel et l'organisation entretiennent un dialogue. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

64. ... les managers tendent à transmettre les valeurs de l'entreprise aux équipes de travail. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

65. ... nous sommes ouvert au progrès social *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

66. ... les règles et conduites à tenir sont claires. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

... les responsables sont toujours là quand il le faut. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

68. ... nous avons la réputation d'être très dynamiques *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

69. ... nous avons le sentiment que notre travail est utile. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

70. ... tous les collaborateurs sont impliqués et responsabilisés. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

71

... nous nous sentons capables d'atteindre les objectifs qui nous sont fixés. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

72. ... nous sommes convaincus que nous allons changer le monde. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

73. ... les objectifs à long terme font parties des préoccupations majeures des responsables. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Commentaires

74. Appréciations / Commentaires libres *

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Annexe 2 : Support de l'Enquête n°2

Questionnaire MS Management des hommes dans les transitions

Cette enquête est menée par le LINEACT auprès de l'ensemble des alternants de MS ® de CESI, dans le cadre de l'unité d'enseignement « Manager les hommes dans les transitions ». Elle permet aux alternants d'observer les pratiques managériales en se questionnant avec l'aide de leur tuteur ou d'un autre manager.

Pour répondre à ce questionnaire en binôme, il vous faudra entre 30 et 60 minutes. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse. Après avoir débattu, répondez ce qui vous semble le plus juste ! Cette enquête intervenant dans le cadre d'un cursus académique, chaque alternant sera amené à s'identifier. Les réponses ne seront donc pas anonymes. Cependant le traitement qui en sera fait sera anonyme et confidentiel.

Bien sûr, vous bénéficierez des résultats de l'enquête prioritairement ! Merci de votre participation !

*Obligatoire

Dans mon entreprise, nos responsables hiérarchiques

1. ... parlent de leurs valeurs et de leurs croyances les plus importantes. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

2. ... vont au-delà de leurs propres intérêts pour le bien de l'organisation. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

3. ... obtiennent des autres plus qu'ils n'étaient prêts à faire. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

4. ... expriment leur confiance vis-à-vis de l'atteinte des objectifs. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

5. ... font confiance aux collaborateurs. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

6. ... fournissent de l'aide aux autres en échange de leurs efforts. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

7. ... prennent le temps de faire de l'enseignement et de l'encadrement. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

8. ... tardent à répondre aux questions urgentes. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Dans mon entreprise, nos responsables hiérarchiques

9. ... concentrent leur attention sur les irrégularités, les erreurs, les exceptions et les écarts aux normes. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

10. ... cherchent différentes perspectives pour résoudre les problèmes. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

11. ... encouragent les gens à voir les problèmes sous des angles différents. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

12. ... concentrent toute leur attention à traiter les erreurs, les plaintes et les échecs. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Dans mon entreprise, nos responsables hiérarchiques

13. ... clarifient ce que l'on peut s'attendre à recevoir lorsque l'on atteint les objectifs.

*Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

14. ... parlent avec optimisme de l'avenir. *Une seule réponse possible

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

15. ... mettent l'accent sur l'importance d'avoir un sens commun de la mission. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

16. ... traitent les autres comme des personnes et non uniquement comme des membres de l'organisation. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Dans mon entreprise, nos responsables hiérarchiques

17. ... articulent une vision fascinante de l'avenir. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

18. ... suscitent la fierté de leurs collaborateurs. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

19. ... font en sorte que les collaborateurs aient confiance les uns envers les autres.
*Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

20. ... font en sorte que les collaborateurs aient confiance en leurs supérieurs hiérarchiques. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Dans mon entreprise, nos responsables hiérarchiques

21. ... répondent de manière efficace aux besoins professionnels des autres. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

22. ... spécifient qui est responsable de l'atteinte des objectifs. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

23. ... parlent avec enthousiasme de ce qui est à accomplir. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

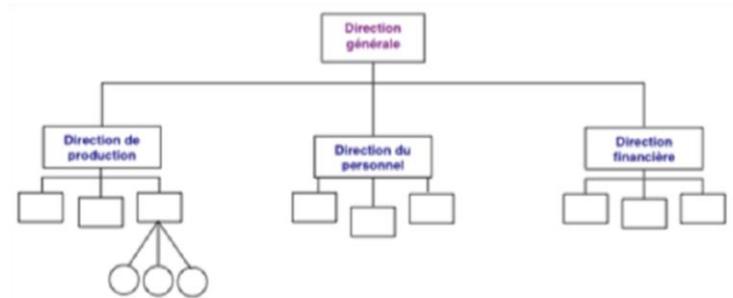
24. ... pensent que les méthodes de leadership sont satisfaisantes. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Dans mon entreprise

25. ... nous sommes organisés selon une structure hiérarchique (chaque collaborateur est rattaché à un seul supérieur hiérarchique). Ex : *

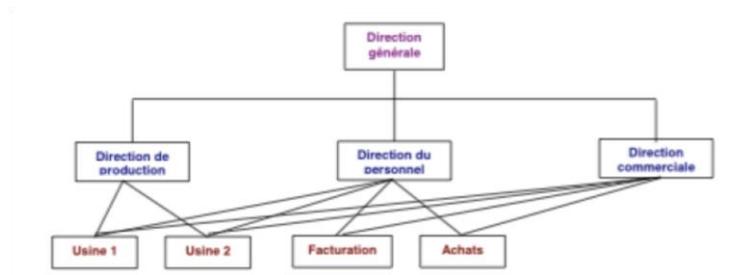


Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

26. ... nous sommes organisés selon une structure fonctionnelle. EX : *

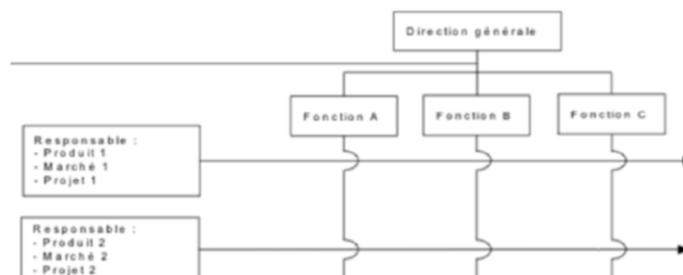


Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

27. ... nous sommes organisés selon une structure matricielle (les activités se répartissent selon 2 critères : fonction et produit/projet). Ex : *

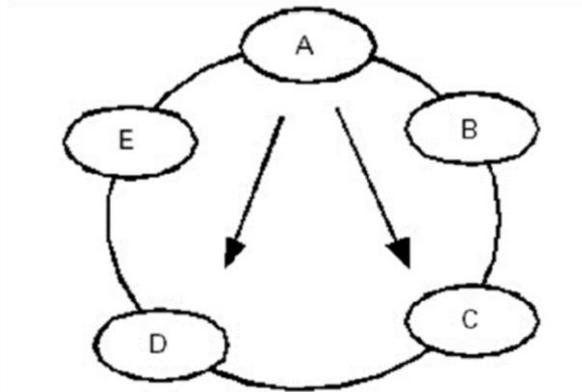


Une seule réponse possible.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

28. ... nous sommes organisés selon une structure en réseau (direction en fonction des objectifs). Ex : *



Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Dans mon entreprise, nous observons

29. ... un style de management participatif (relationnel et peu structuré). *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

30. ... un style de management autoritaire (peu relationnel et structuré). *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

31. ... un style de management délégitif (peu relationnel et peu structuré). *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

32. ... un style de management persuasif (relationnel et structuré). *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Dans mon entreprise, le dirigeant

33. ... développe la mission, la vision et l'éthique de l'organisation et joue un rôle de modèle d'une culture de l'excellence. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

34. ... s'implique personnellement dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration continue du système de management de l'organisation. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

35. ... interagit avec les clients, les partenaires et les représentants de la collectivité. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

36. ... les équipes sont complètement autonomes sur tous les sujets. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

37. ... nous cherchons à nous adapter aux changements sociaux et politiques. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

38. ... le travail de chacun est clairement défini. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

39. ... chacun connaît la portée et les limites de ses responsabilités. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Dans mon entreprise,

40. ... les collaborateurs font preuve d'engagement dans leur travail. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

41. ... les valeurs sont issues de la direction, relayées par les managers, constituant ainsi une culture d'entreprise. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

42. ... les valeurs de l'entreprise sont clairement identifiées. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

43. ... nous sommes très innovants *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Dans mon entreprise,

44. ... la plupart de nos dirigeants sont à l'origine de nouveaux produits. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

45. ... le personnel et l'organisation entretiennent un dialogue. *
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

46. ... les managers tendent à transmettre les valeurs de l'entreprise aux équipes de travail. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

47. ... nous sommes ouverts au progrès social. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Dans mon entreprise,

48. Les règles et conduites à tenir sont claires. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

49. ... les responsables sont toujours là quand il le faut. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

50. ... nous avons la réputation d'être très dynamiques. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

51. ... nous avons le sentiment que notre travail est utile. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Dans mon entreprise,

52. ... tous les collaborateurs sont impliqués et responsabilisés. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

53. nous nous sentons capables d'atteindre les objectifs qui nous sont fixés. *Une seule réponse possible

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

54. ... nous sommes convaincus que nous allons changer le monde. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

55. ... les objectifs à long terme font partie des préoccupations majeures des responsables. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

En ce qui concerne la structure de mon entreprise

56. ... les équipes sont pleinement autonomes : elles ne reçoivent pas de consigne d'une hiérarchie et n'ont pas à lui demander d'approbation. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

57. ... des coaches, sans responsabilité de résultat ni autorité managériale, accompagnent les équipes. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

58. ... Il y a une structure pyramidale très forte. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

59. ... la coordination a lieu sous forme de réunions régulières à tous les niveaux, organisées du haut vers le bas. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

60. ... des services spécifiques assurent les fonctions supports : RH, informatique, achats, finance, qualité, sécurité,... * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

61. ... la plupart des fonctions supports (RH, informatique, achats, finance, qualité, sécurité,...) sont assurées au sein de chaque équipe ou via des groupes de travail volontaires, et non via des services spécialisés. * Une seule réponse possible.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

En ce qui concerne les RH de mon entreprise

62. ... les entretiens d'embauche sont assurés par les ressources humaines et la hiérarchie. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

63. ... les entretiens d'embauche sont conduits par les futurs collègues du candidat. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

64. ... en intégrant l'entreprise, le nouvel arrivant suit un itinéraire d'immersion conséquent lui permettant de découvrir l'ensemble de l'organisation. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

65. ... tout nouvel arrivant est formé très sérieusement aux relations interpersonnelles et à la culture d'entreprise. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

En ce qui concerne les RH de mon entreprise

66. ... chaque employé, tout au long de sa carrière, fixe son salaire de base, ses collègues l'ajustant si l'évaluation semble surestimée ou sous-estimée. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

67. ... chaque employé cherche à identifier sa vocation et se questionne sur son alignement avec la raison de d'être de l'entreprise. * Une seule réponse possible.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

68. ... l'équilibre temps personnel / temps de travail est discuté de façon franche avec chaque employé. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

69. ... il y a une grande flexibilité des horaires de travail, dans la mesure où les engagements sont tenus. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

En ce qui concerne la vie quotidienne de mon entreprise

70. les espaces de travail sont chaleureux, décorés par les collaborateurs et ouverts aux enfants et/ou aux animaux et/ou à la nature. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

71. ... les espaces de travail marquent fortement le statut social. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

72. ... chacun (e) peut faire entendre sa voix, quel que soit son rôle dans l'organisation. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

73. ... des modes de fonctionnement spécifiques sont mis en place pour permettre de tenir les égos à distance, en particulier lors des réunions. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

En ce qui concerne la vie quotidienne de mon entreprise

74. ... les informations sont détenues par les personnes de pouvoir qui les communiquent avec parcimonie. * Une seule réponse possible.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

75. ... toute l'information est partagée en temps réel avec tout le monde, y compris l'information financière et salariale. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

76. ... des moments sont prévus pour mettre à jour les conflits et en parler. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

77. ... il y a un processus structuré de résolution de conflit. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

78. ... les valeurs de l'organisation sont claires et transposées en règles explicites de comportement. Elles promeuvent un environnement protecteur. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

79. ... il existe un processus permettant la remise en question régulière des règles. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

80. ... Il y a des salles de repos et de méditation pour les employés. *Une seule réponse possible.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

81. ... nous cherchons consciemment à entretenir un climat qui servira le mieux la raison d'être de l'organisation, en particulier via des récits fondateurs. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

En ce qui concerne la vie quotidienne de mon entreprise

82. ... les décisions sont toutes prises au sommet de la pyramide. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

83. ... toute décision doit être approuvée par un supérieur hiérarchique. *Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

84. ... chacun peut prendre des décisions qui engagent l'entreprise, après avoir sollicité les avis de personnes pertinentes. Les décisions sont ainsi entièrement décentralisées. * Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

Informations relatives à l'entreprise d'accueil de l'alternant

85. Activité de l'entreprise d'appartenance (ex : industrie automobile, banques, services aux entreprises, ...) *Une seule réponse possible.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Aéronautique / ~~aérospatiale~~ ~~aérospatiale~~
- Banques et assurances
- BTP
- Industrie agroalimentaire
- Industrie automobile
- Industrie chimique
- Industrie du verre
- Industrie énergétique
- Industrie minière
- Industrie de l'environnement
- Services aux entreprises
- Télécom
- Transport et logistique
- Autres industries
- Autres

86. Votre entreprise appartient-elle à un groupe ? *Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

87. Effectif de l'entreprise d'appartenance * Une seule réponse possible.

- Entre 0 et 9 salariés
- Entre 10 et 49 salariés
- Entre 50 et 249 salariés
- Entre 250 et 999 salariés Plus
- de 1000 salariés

89. Quel âge avez-vous ? *

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

90. Quelle formation suivez-vous ? * Une seule réponse possible.

- MS QSE
- MS SRI
- MS MAC
- MS 3E
- MS MPP
- MS InDA
- MS Indus 4.0
- MS MPC

91. Sur quel campus CESI ? * Une seule réponse possible.

- Aix-en-Provence
- Angoulême
- Arras
- Bordeaux
- Dijon
- Grenoble
- Le Mans
- Lille
- Lyon
- Montpellier
- Nancy
- Nanterre
- Nantes
- Orléans
- Pau
- Reims
- Rouen
- Saint Nazaire
- Strasbourg
- Toulouse
- Alger

92. Quel est le nom de votre poste en entreprise ? * Une seule réponse possible.

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

93. Vous êtes : *

- Une femme
- Un homme
- Je ne souhaite pas le préciser

94. J'ai complété ce questionnaire en débattant des réponses avec mon tuteur ou un manager.

*Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						

95. Combien d'années d'expérience professionnelle à la personne avec laquelle vous avez échangé pour répondre à cette enquête ? *Une seule réponse possible.

- 0- 2 ans
- 2- 5 ans
- 5 - 10 ans
- 10 - 20 ans
- 20 ans et plus

96. Quelle ancienneté dans l'entreprise a la personne avec laquelle vous avez échangé pour répondre à cette enquête ? *Une seule réponse possible.

- 0- 2 ans
- 2- 5 ans
- 5 - 10 ans
- 10 ans et plus

Indiquez vos nom et prénom (dans cet ordre). *

Enquête Climat Social 2018

Bonjour à tous,

L'évaluation du climat social de l'entreprise à travers cette enquête va nous permettre d'établir des recommandations ainsi qu'un plan d'action détaillé par des actions permettant l'amélioration et la consolidation de la performance sociale de l'entreprise.

Les domaines d'analyse et de mesure sont les suivants :

- Identification et impact des changements organisationnels
- Organisation du travail (définition des rôles et des responsabilités, répartition de la charge de travail, coordination des services)
- Communications internes (processus décisionnel, transmission de l'information)
- Encadrement fourni par le Gérant et son style de gestion et (son leadership)
- Qualité du climat de travail actuel, relations entre les membres de l'équipe et avec leur supérieur hiérarchique direct.

Vos réponses resteront strictement confidentielles et ne feront pas l'objet d'une analyse individuelle.

Laissez parler votre expérience salariée...

*Obligatoire

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

1. Dans mon entreprise le dirigeant développe la mission, la vision, les valeurs et l'éthique de l'organisation et joue le rôle de modèle d'une culture de l'excellence. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

2. Les objectifs à long terme font parties des préoccupations majeures des responsables. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

3. Vos valeurs sont-elles en adéquation avec celles de l'entreprise ? *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

4. Existe-t-il un organigramme ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

5. Vous avez une bonne connaissance des fonctions de chacun. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

6. Dans mon entreprise, on considère que l'entraide entre les services favorise un meilleur rendement. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

7. Dans mon entreprise, le dirigeant s'implique personnellement dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration continue du système de management de l'organisation. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

8. La Direction de mon entreprise hésite à introduire des changements, même si cela paraît nécessaire. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

9. Dans mon entreprise, le dirigeant interagit avec les clients, les partenaires et les représentants de la collectivité. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

10. Dans mon entreprise, les décisions prises sont appliquées aussi rapidement que possible. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

11. La politique et la stratégie sont fondées sur les besoins et les attentes présents et futurs des parties prenantes (clients, actionnaires, personnels, fournisseurs, collectivités, et générations futures). *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

12. Dans mon entreprise, les collaborateurs manquent souvent d'informations sur les décisions centrales pour pouvoir planifier leur propre activité.

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

13. Il est difficile d'obtenir des informations claires, précises et sûres. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

14. L'information est disponible au moment où on en a besoin. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

15. La politique et la stratégie sont communiquées et déployées au travers d'un cadre de processus clés. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

16. La diffusion de l'information se fait souvent de façon confidentielle. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

17. La communication vers le haut consiste uniquement à répondre aux questions. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

18. Mon entreprise est ouverte au progrès social. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

19. Dans mon entreprise on vise avant tout le profit aux détriments des aspects sociaux et humains. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

20. Vous connaissez les critères du système qualité de l'entreprise. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

21. Mon entreprise cherche à s'adapter aux changements sociaux et politiques. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

22. Mon entreprise à la réputation d'être peu dynamique. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

23. Les ressources humaines sont adaptées aux besoins, managées et perfectionnées. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

24. Mon travail est clairement défini. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

25. Je connais la portée et les limites de mes responsabilités. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

26. La lenteur administrative entrave la bonne marche du travail. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

27. Les règles et conduites à tenir sont peu claires. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

28. Les savoir faire, les compétences et les connaissances du personnel sont identifiés, développés et soutenus. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

29. On favorise la promotion interne plutôt que le recrutement de personnes extérieures. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

30. Le personnel est impliqué et responsabilisé. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

31. Je reçois des ordres contradictoires de différentes personnes. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

32. Il m'arrive de recevoir l'ordre de faire un travail sans que l'on me donne les moyens de l'exécuter correctement. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

33. Le personnel et l'organisation entretiennent un dialogue. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

34. L'information circule essentiellement par les bruits de couloir. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

35. Les responsables ne sont rarement là quand il le faut. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

36. Il m'est difficile d'obtenir de mes responsables un supplément d'information quand j'en ai besoin. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

37. Un système de reconnaissance des mérites et de sanction/récompense des mérites et des attentes du personnel est mis en place. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

38. Dans mon entreprise, les salaires sont dans l'ensemble équivalents à ceux des autres entreprises. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

39. Il est difficile de comprendre sur quoi sont basées les différences de salaires. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

40. Les chances de promotion sont faibles dans mon entreprise. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

41. Dans mon entreprise, les systèmes de rémunération sont bien définis et appliqués *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

42. Les finances sont managées. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

43. Les installations, les équipements et les matériels sont gérés. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

44. Les conditions matérielles de travail sont bonnes. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

45. Mon entreprise est implantée dans un endroit agréable et pratique. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

46. La technologie est managée. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

47. Je déborde d'énergie pour mon travail. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

48. L'initiative et la réussite personnelle sont mises en valeur. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

49. Dans mon entreprise, faire des choses de façon différentes est mise en valeur. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

50. Je me sens personnellement concerné par la réussite et les résultats de mon entreprise. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

51. Mon travail me permet de mener une tâche du début jusqu'à la fin. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

52. Je dispose d'une certaine autonomie dans mon travail. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

53. Devant les responsables, il m'est difficile de dire ce que je pense vraiment. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

54. Je suis passionné(e) par mon travail. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

55. J'ai le sentiment que mon travail est utile. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

56. Les collaborateurs se rendent des services personnels. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

57. Le travail en groupe est encouragé. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

58. Dans mon travail, je fais des choses très variées. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

59. Mon travail m'apporte de la satisfaction personnelle. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

60. Les salariés peuvent sans craintes dire ce qu'ils pensent de l'entreprise. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

61. Les salariés tendent à cacher ce qu'ils pensent des autres. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

62. Il est mal vu de manifester ses émotions ou ses états d'âmes. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

63. Je peux facilement parler à mes responsables de mes problèmes personnels. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

64. J'ai des rapports amicaux avec mon ou mes responsable(s). *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

65. Les nouvelles propositions sont souvent prises en considération. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

66. La sécurité est prise en compte dans mon entreprise. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

67. Les mesures et les moyens de sécurité sont adaptés. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

68. Mon travail est routinier *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

69. Il m'arrive d'être absorbé(e) par mon travail au point d'en perdre la notion du temps. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

70. Mon travail me permet d'employer toutes mes capacités et mes compétences. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

71. J'organise mon travail comme je le souhaite, dès lors que je respecte les délais et les objectifs. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

72. Dans mon service, le personnel aime se retrouver ensemble en dehors du travail. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

73. Les collaborateurs de l'entreprise s'entendent bien. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

74. Je me sens particulièrement concerné(e) par le bon fonctionnement de mon entreprise. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

75. Dans mon service, c'est « chacun pour soi » *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

76. Il existe beaucoup de rivalité de personne au sein de l'entreprise. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

77. Les ambitions de chacun priment sur l'esprit de groupe. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

78. Les collaborateurs de l'entreprise sont solidaires. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

79. Le personnel de l'entreprise essaie de mettre à l'aise les nouveaux arrivants. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

80. Seul le personnel d'encadrement est informé des objectifs et des résultats de l'entreprise. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

81. Mes responsables sont sensibles à mes besoins de formation. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

82. Dans mon entreprise, on est ouvert aux demandes de changement venant du personnel. *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

83. Quelle est votre année de naissance ? *

84. Quelle est votre ancienneté au sein de l'entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- 0-1 ans
- 1-5 ans
- 5-10 ans
- 10-15 ans
- 15 ans et plus

85. Quel est votre statut actuel ? *

Une seule réponse possible.

- Cadre
- Non Cadre

86. Pour les non cadre quelle est votre qualification ? *

Une seule réponse possible.

- Ouvrier
- Employé
- Technicien
- Agent de maîtrise

87. Votre entreprise vous semble : *

Une seule réponse possible.

- En expansion
- Dans une période de stabilisation
- Dans une période de recherche de diversification
- Bien placée sur le marché
- Avoir une bonne notoriété
- Etre reconnue pour son professionnalisme

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

Annexe 4 : Fiches de postes

Fiche de poste : Gestionnaire Administration Des Ventés (ADV)

Identification du poste :

Intitulé du poste : Gestionnaire Administration Des Ventés

Service : Commercial

Supérieur(s) : Responsable Industriel et Qualité

Subordonné(s) : Aucun

Mission principale : Assurer l'interface entre l'ensemble des clients de l'entreprise et les services internes de la société, en supervisant le traitement des commandes.

Activités principales :

- Réception des offres de prix
- Contrôle et enregistrement des commandes
- Réponse aux questions diverses des clients
- Préparation des informations en lien avec le traitement de commande
- Réalisation d'offres de prix en lien avec les commandes directes
- Actualisation d'offres de prix en lien avec les commandes
- Apport d'informations aux clients
- Suivi des commandes via les outils de reporting
- Contacter les clients en cas de problème
- Contribuer à montrer que **Chez Laser Fusion tout est possible**

Activités secondaires :

- Renseigner les indicateurs de performance
- Réalisation de devis
- Réalisation de toutes tâches jugées utile par le responsable hiérarchique

Compétences liées au poste

Savoirs :

- Formation en commerce (BAC+2 minimum) et maîtrise des techniques de Commerce
- Maîtrise des outils informatiques : Excel, Word et Toltech (logiciel interne à l'entreprise)

Savoir-faire :

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Savoir s'organiser, anticiper et gérer les priorités.
- Savoir communiquer et transmettre correctement des informations.
- Savoir établir une relation de confiance avec ses interlocuteurs.
- Savoir coordonner ses activités avec celles de ses collègues.
- Savoir argumenter et convaincre.
- Avoir une capacité d'atteinte des résultats.

En raison de la variété de ses missions, le ou la gestionnaire ADV se doit d'être polyvalent et doté d'un grand sens du relationnel et de la communication. Il /Elle doit être en mesure d'assurer la liaison entre les différents services de son entreprise, ses clients, des prestataires, tout en visant un rendement et une rentabilité optimale. De ce fait, posséder un excellent sens des négociations est une qualité primordiale. La rigueur et l'organisation sont également des qualités nécessaires, tout comme une grande réactivité et une bonne résistance au stress.

Savoir-être :

- Esprit d'équipe
- Compétences relationnelles
- Soucieux de sa sécurité et celle des autres

Compétences de découvertes :

- Créativité
- Questionnement
- Observation

Chez Laser Fusion tout est possible, c'est pourquoi nous comptons sur votre créativité, votre force de proposition ainsi que vos interactions avec vos collègues pour participer activement au développement social et économique de l'entreprise tout en garantissant votre épanouissement professionnel.

Fiche de poste : MAGASINIER

Identification du poste

Intitulé du poste : Magasinier

Service : Expédition - Réception

Supérieur(s) :

- N+1 : Responsable Atelier
- N+2 Responsable Industriel

Subordonné(s) : Aucun

Mission principale :

- Réceptionner, contrôler, et ranger les matières premières
- Approvisionner les machines automatiques et non-automatiques

Activités principales :

- Contrôle des stocks matières présent.
- S'assurer des quantités présente en stock
- Faire remonter au service achat les manques (ou futur manque) matière.
- Ranger les matières premières dans les racks ou magasins automatique
- Réaliser les entrées sorties de stock informatique
- Contribuer à montrer que **Chez Laser Fusion tout est possible**

Activités secondaires :

- Approvisionner les palettes au secteur déchargement.
- Charger les clients / transporteurs lors des enlèvements produits.
- Réaliser les inventaires, les inventaires tournant des stocks

Conditions de travail

Environnement de travail : Atelier

Horaires de travail : 35H00 semaine

Travail seul(e) ou en équipe : seul, mais les échanges au sein de l'équipe sont recommandés

Compétences liées au poste

Savoirs :

- Connaitre parfaitement les matières.
- Connaitre les états de stocks

Pratiques Managériales et engagement des salariés : une évolution qui passe par le sens

- Manutention, transfert et rangement de matériaux, contenants et palettes à l'aide d'un engin de manutention
- Réception, vérification et stockage des produits et marchandises
- Gestion des stocks et contrôle de rotation
- Alerte sur les manques matière

Savoir-faire :

- Manipuler des matières, des produits et des articles de conditionnement et organiser leur circulation
- Calculer des quantités et évaluer des écarts (réception des produits, décompte des quantités prélevées sur le stock...)
- Conduire un chariot élévateur
- Identifier et vérifier les produits ou les marchandises
- Adapter les conditions de manipulations aux différents produits (poids, fragilité, environnement...)
- Utiliser les emballages adaptés aux produits
- Communiquer avec des interlocuteurs différents dans des situations variées
- Appliquer les règles HSE dans toute intervention
- Alerter les services concernés en cas de dysfonctionnement ou d'anomalie

Avec son sens de l'organisation, de l'ordre et de la rigueur, le magasinier allie une bonne capacité de mémorisation des produits et de leurs emplacements. Doté d'une bonne condition physique (travail debout et accroupi, port de charges), le magasinier n'est pas soumis aux allergies et peut supporter un environnement bruyant ou des températures négatives. Il ne redoute pas les tâches répétitives.

Savoir-être :

- Esprit d'équipe
- Compétences relationnelles
- Soucieux de sa sécurité et celle des autres

Compétences de découvertes :

- **Créativité**
- **Questionnement**
- **Observation**

Chez Laser Fusion tout est possible, c'est pourquoi nous comptons sur votre créativité, votre force de proposition ainsi que vos interactions avec vos collègues pour participer activement au développement social et économique de l'entreprise tout en garantissant votre épanouissement professionnel.