

Après la parution du livre blanc sur la nouvelle donne de l'engagement des nouvelles générations dans l'entreprise, l'EDHEC NewGen Talent Centre poursuit sa série de publications sur l'engagement.

Nous sommes heureux d'accueillir les réflexions de [Martin Richer](#), consultant innovant en RSE et fondateur de [Management et RSE](#), appuyées par les dernières études du NewGen Talent Centre.

Exprimez votre raison d'être pour renverser la logique de l'engagement

Ne cédez pas aux sirènes de l'engagement, mantra des DRH modernes. Laissez les entreprises américaines miser sur le Chief Engagement Officer, version « corporate » du Chief Happiness Officer, qui vous a un temps séduit avant de sombrer dans les sables mouvants des modes managériales. Point révélateur, l'engagement fait partie du langage militaire : « engagez-vous », nous enjoignent les généraux qui le jour venu, n'hésiteront pas à « engager » leurs troupes. Et de retour en entreprise, lorsqu'on ne parle pas de l'engagement des salariés c'est la mobilisation que l'on invoque : encore un terme guerrier qui nous fait entendre le tocsin.

L'injonction à l'engagement est problématique parce qu'elle réduit les personnes à un rapport au travail instrumental en leur demandant une dévotion à l'entreprise, à ses valeurs, sans les exposer à la discussion, à la controverse. Comme le trahissent ses consonances militaires, l'engagement suppose discipline et obéissance en écartant distance critique et libre-arbitre. On « contracte » un engagement : c'est irrémédiable et si vous vous « engagez » dans une direction, vos possibilités de faire demi-tour s'amenuisent. En comptabilité, les engagements représentent nos obligations envers des tiers. Le risque des approches RH par l'engagement est d'enfermer les collaborateurs dans un contrat social déséquilibré (attentes réciproques, souvent implicites, entre salariés et entreprise) et de les conduire à un sur-investissement unilatéral.

Ces notions dirigistes de l'engagement sont bien loin de l'interprétation plus personnelle faite par les jeunes générations et relevée dans les études du NewGen Talent Centre de l'EDHEC. Ils mettent en avant leurs valeurs et convictions comme conditions de tout engagement professionnel.

J'observe d'ailleurs que la plupart des entreprises ne savent pas mesurer l'engagement. Gallup a fait sensation en montrant que les salariés français se distinguent par des taux de désengagement considérables mais un examen de ses batteries de questions montre qu'elles ne mesurent pas l'engagement mais la qualité du management.

C'est tant mieux car c'est en revigorant le management – notamment celui que l'on qualifie d'intermédiaire – que l'on sortira durablement de cette crise de l'engagement, qui interpelle tant de dirigeants. Il faut pour cela inverser la logique de l'engagement : la question n'est pas ce que les salariés doivent faire pour aider l'entreprise, mais ce que l'entreprise doit faire pour leur donner envie de s'impliquer.

L'implication consiste à permettre à chacun de trouver sa place, sa contribution au projet commun qu'est l'entreprise. Plutôt que la logique de l'engagement, qui consiste à tirer sur la tige de la plante pour la faire grandir, l'implication incite l'entreprise à jardiner : construire un environnement capacitant (inspiré des théories d'Amartya Sen), pour que les collaborateurs expriment leur potentiel, développent leur « pouvoir d'agir », prennent des initiatives dans le cadre d'une autonomie élargie. Désignée par l'école américaine de la sociologie et de la GRH par le terme « empowerment » (joliment traduit en « empuancement » par nos cousins canadiens), cette approche inscrit les collaborateurs dans le triangle magique : Confiance – Autonomie – Responsabilité.

L'étude du NewGen Talent centre réalisée auprès de jeunes diplômés de l'EDHEC en début de carrière confirme l'intérêt de cette triade. Interrogés sur les façons dont les entreprises peuvent les fidéliser, ils aspirent à une relation de confiance avec leur employeur pour construire un projet de carrière qui souvent dépasse les frontières de l'entreprise. Parallèlement, ils comptent bénéficier d'une certaine autonomie et pouvoir prendre des responsabilités afin de mettre leurs talents au service de l'entreprise.

C'est la raison d'être qui vertèbre cet empowerment en incitant chacun à s'impliquer dans la finalité de l'entreprise, dans sa contribution aux enjeux sociétaux et environnementaux, dans ce qu'elle apporte au monde, dans l'empreinte qu'elle veut laisser. Les entreprises qui cherchent à exprimer authentiquement leur raison d'être soulèvent la question de l'engagement, mais cette fois d'une façon collective : qu'est ce qui forme la cohésion des équipes, comment se vivent (ou non !) les valeurs et la culture d'entreprise, que voulons-nous faire ensemble, quelles réussites nous rendraient fiers dans les années à venir ?

Cette question doit être prise à bras le corps par les dirigeants, le management et les salariés. D'abord parce que les salariés y sont de plus en plus sensibles, comme le montre l'enquête conduite auprès des jeunes collaborateurs. Pour 92% d'entre eux, la raison d'être est un élément décisif pour rejoindre une entreprise et 88% déclarent qu'elle sera le moteur de leur engagement.

Ensuite parce que la raison d'être, par définition, doit s'ancrer dans le socle des valeurs. Enfin parce qu'elle permet de poser la question de la qualité du travail, de son organisation et de son sens. Car contrairement à l'expression souvent entendue, le sens du travail ne se « donne » pas ; il ne descend pas du sommet vers l'organisation. Au contraire, il se façonne dans le travail au quotidien, dans les modes de coopération, dans les valeurs incarnées, dans les comportements managériaux. C'est pourquoi l'engagement dans la raison d'être de l'entreprise est une réponse aux deux défis qui se présentent aujourd'hui au management : construire le sens du travail dans l'entreprise mais aussi le sens de l'entreprise dans la Société.

Cette démarche est un accélérateur dans la recomposition de la culture managériale, c'est-à-dire dans la transition entre un management axé sur l'obéissance et la discipline à un leadership basé sur la conviction et l'adhésion tel que l'imaginent et l'espèrent les nouvelles générations. Un manager est une autorité au service de l'ordre ; un leader est une inspiration au service d'une raison d'être. Le chef cherche à avoir raison tout seul ; le leader cherche une raison d'être ensemble.

Cette approche de la raison d'être comme un levier de co-construction de l'engagement ne nous est pas naturelle, à nous Français, dont la culture managériale est imprégnée de verticalité descendante. Mais la bonne nouvelle, diffusion des technologies et renouvellement générationnel aidant, c'est que nous n'avons plus le choix. Les jeunes l'ont bien compris et plébiscitent clairement les mesures facilitant la mise en œuvre d'une raison d'être dans l'entreprise : plus de 9 jeunes diplômés sur 10 trouvent engageant d'avoir des objectifs liés à la raison d'être dans leur cahier des charges et la même proportion est motivée par la possibilité de s'y investir même si c'est en dehors du périmètre de leur poste. Le développement des compétences sur les enjeux sociétaux et environnementaux sont aussi considérés comme moteur à 89% ainsi que la possibilité donnée aux collaborateurs de faire du mécénat de compétences à 90%.

Il est temps d'en finir avec l'injonction à l'engagement individuel et de donner sa place à l'implication collective, à la raison d'être. Voici donc mon théorème de la relation au travail : « Tu veux que je m'engage, j'enrage ; tu m'imposes, je m'oppose ; tu m'impliques, je m'applique ». De la raison d'être de l'entreprise naît, au travers de l'engagement collectif, la raison d'y être de ses salariés.

Pour aller plus loin :

« Le grand renversement : de l'engagement à l'intelligence collective » <http://management-rse.com/2019/03/12/le-grand-renversement-de-lengagement-a-lintelligence-collective/>

« Loi PACTE : le couronnement de la RSE ? » <http://management-rse.com/2019/04/16/loi-pacte-le-couronnement-de-la-rse/>

« Enquête Insertion » réalisée au 1^{er} trimestre 2021 auprès des diplômés EDHEC (promotion 2020) par le NewGen Talent Centre, 1000 répondants. <https://careers.edhec.edu/newgen>

Martin RICHER, consultant en Responsabilité sociale des entreprises, président de **Management & RSE**