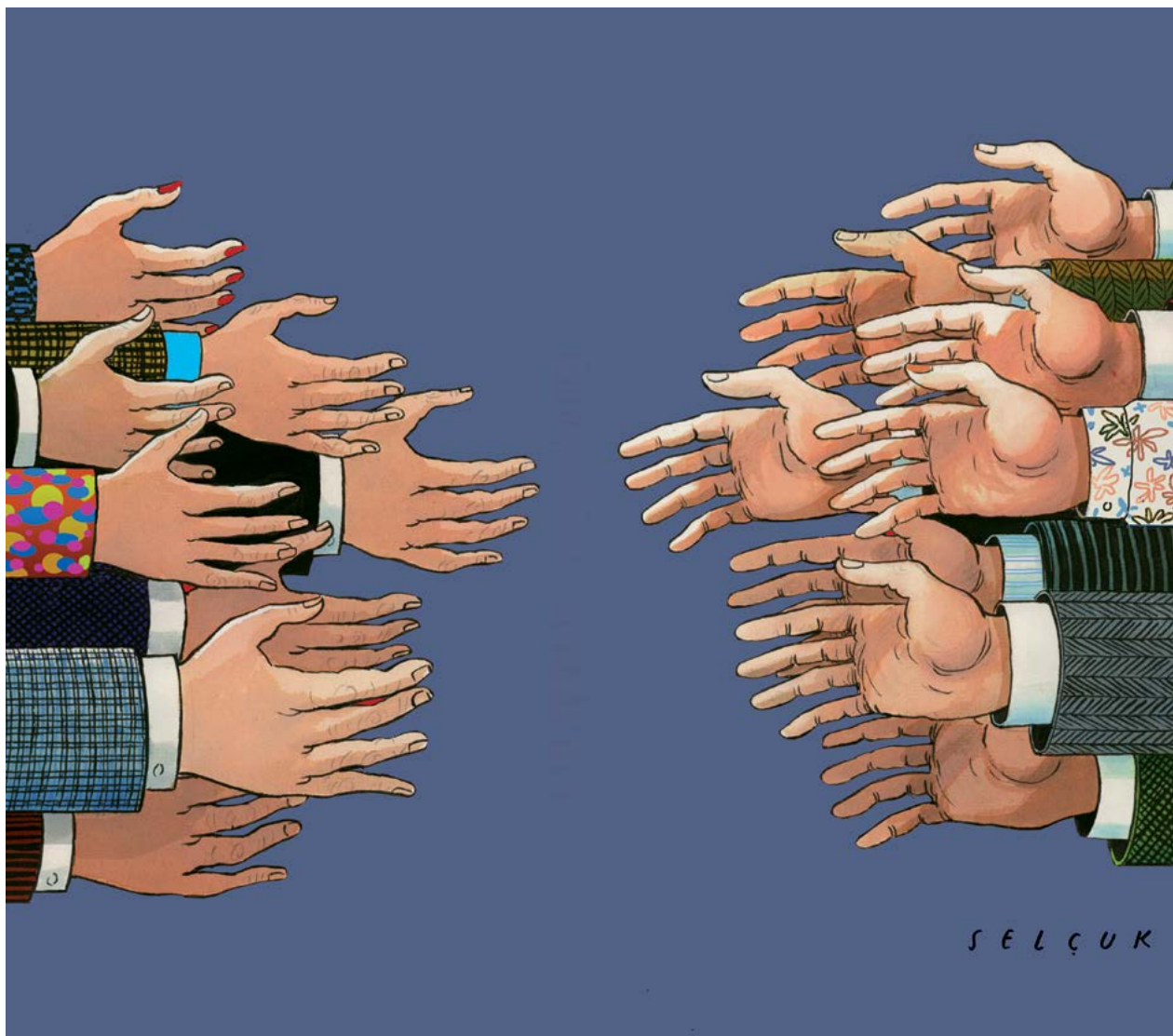


Les Cahiers

de la communication interne

N°39 / DÉCEMBRE 2016 / 25 €



En quête d'engagement...

Et aussi > Sexisme ordinaire en communication : éviter les écueils
• La communication interne à l'ère collaborative • L'université,
une organisation comme une autre ?

afci
LA COMMUNICATION
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

Sommaire

Éditorial	3
Jean-Marie Charpentier	
Sexisme ordinaire en communication : les écueils à éviter	4
Carole Thomas	
Devenir dircom...	8
Marc Renaud	
La communication interne à l'ère collaborative	11
Bernard Gaudin	
L'université, une organisation comme les autres ?	15
Françoise Plet-Servant	
La formation : ce qui change, ce qui demeure	19
Yves Barou	



DOSSIER

En quête d'engagement...

L'engagement, un nouveau rapport social	24
Yannick Blanc	
Engagement, désengagement : une actualité paradoxale	27
Jean-Marc Le Gall	
Enquêtes d'engagement : pourquoi on n'en fait rien... ou si peu	30
Benedikt Benenati	
Nudge et communication engageante : les nouvelles frontières de l'influence	33
Thierry Libaert	
Culture d'entreprise et engagement des salariés	36
Regards croisés : Bertrand Ballarin, Carlos Amorim et Jean-Marc Bernardini	

Itinéraire

La communication au cœur	40
Marie-Christine Lanne	

Vues d'ailleurs

Culture groupe et communication interne	43
Donna Reeves	

Vie des réseaux

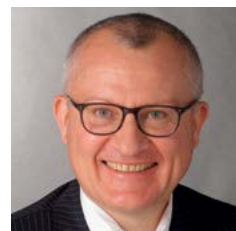
Handicap en entreprise : faire évoluer les représentations	46
Céline Gaiffier	

Lu pour vous (Prix Afcj 2016)

	47
--	-----------

À quoi rêvent les algorithmes, nos vies à l'heure des *big data*, Dominique Cardon (Prix Afcj 2016) • Changement et intervention dans les organisations : l'apport de Marc Uhalde • Communication : pourquoi le message ne passe plus..., Bernard Emsellem •

Jean-Marc Le Gall
Conseil en stratégies sociales
Professeur associé au Celsa



Engagement, désengagement : une actualité paradoxale

La recherche de l'engagement en entreprise passe par une compréhension de la réalité du désengagement. Loin d'une approche binaire, Jean-Marc Le Gall montre combien l'engagement aujourd'hui, non seulement n'exclut pas des formes d'opposition, mais se fonde sur un « loyalisme » exigeant.

Les salariés sont-ils engagés ? Au fil des mois, des sondages successifs égrènent les mêmes constats : des salariés majoritairement « détachés » à l'égard de leur entreprise, prêts à la quitter et surtout rares à se déclarer très engagés. De nombreux dirigeants s'en inquiètent et mettent en œuvre au sein de leur entreprise des enquêtes de climat ou d'engagement. Le « score » obtenu est alors censé leur donner la mesure objective du degré d'investissement – rarement supérieur à 50 % – de leurs collaborateurs. Faut-il s'alarmer de ces retours d'information et que mesurent-ils réellement ? Ce qui frappe quand on connaît la réalité des entreprises, c'est le décalage entre ces perceptions négatives et la forte intensité du travail. Sauf exception, les salariés sont confrontés à des exigences très élevées, qui ne les prédisposent aucunement au détachement évoqué. Comment expliquer ce décalage de perception ?

“ La logique
de l'honneur constitue
un moteur puissant
de la motivation à agir ”

En premier lieu, le modèle implicite de ces approches repose sur l'hypothèse suivante : l'engagement dépend de la fierté d'appartenance et du degré d'attachement à l'entreprise et à ses valeurs. Or, il existe d'autres modalités efficaces d'implication, comme l'illustre l'engagement discret, mais souvent remarquable, des personnels soignants, pourtant critiques à l'égard de leur employeur.

La « *logique de l'honneur* »¹ propre à chacun, identifiée par Philippe d'Iribarne, constitue un autre moteur puissant de la motivation à agir. Le comportement de certains dirigeants confirme d'ailleurs cette relativité des modèles, l'importance du « calcul de carrière » l'emportant manifestement pour nombre d'entre eux sur l'attachement à leur propre entreprise. En second lieu, engagement (au travail) et opposition (à des décisions ou à des comportements jugés inacceptables) peuvent coexister, remettant en question la vision binaire largement dominante dans les entreprises... »



DOSSIER

En quête d'engagement...

Le désengagement, substitut à l'opposition ?

Si les entreprises se préoccupent aujourd'hui d'évaluer et d'encourager l'engagement de leurs collaborateurs, c'est bien sûr en raison des exigences de compétitivité inédites de l'économie globalisée, mais c'est bien sûr aussi parce qu'elles craignent que nombre d'entre eux ne se désengagent. Cette thématique du désengagement des salariés apparaît à bien des égards s'être substituée à celle de l'opposition, caractéristique des années de croissance. Ce glissement sémantique renvoie à une réalité contemporaine : la France connaît une chute

très sensible du nombre de jours de grève enregistrés par le ministère du Travail, en raison à la fois du contexte de sous-emploi, de la montée de la précarité et du déclin des collectifs syndicaux et de métiers. Dans le même temps, ces mouvements sociaux deviennent essentiellement défensifs. Il arrive même que la grève devienne aujourd'hui, dans le contexte de la crise, une action collective de la « dernière chance », voire un « baroud d'honneur », dans des conflits spectaculaires médiatisés (Alstom récemment).

Faut-il pour autant en conclure au caractère aujourd'hui marginal ou résiduel des comportements de résistance, voire de révolte ? En fait, la conflictualité sociale, si elle inclut la grève, ne s'y limite pas. Bien au contraire, de multiples formes d'action existent dans l'entreprise qui, si elles sont plus discrètes, n'en expriment pas moins refus ou revendications. L'étude de Jacques Bélanger et Christian Thuderoz² l'éclaire de manière originale. Mobilisant approches théoriques et empiriques, ces chercheurs soulignent en premier lieu que les entreprises demeurent des « territoires de contestation » : le consentement n'est jamais acquis.

L'opposition n'exclut pas l'engagement

Ils montrent comment les pratiques conflictuelles se sont profondément diversifiées et renouvelées, pour s'adapter aux modes d'organisation et de management contemporains. En particulier, ils croisent les niveaux d'engagement et d'opposition des salariés et les formes du contrôle managérial (par assujettissement ou par responsabilisation), identifiant ainsi les diverses « figures d'opposition au travail » : retrait, irrévérence, récalcitrance, militance, cynisme, distance, rébellion, et renoncement. Le premier enseignement rappelle

« La conflictualité sociale, si elle inclut la grève, ne s'y limite pas »

qu'engagement et opposition peuvent coexister. Le second apport de cette étude montre comment l'opposition s'individualise aujourd'hui. Ainsi dénomment-ils « distance » l'attitude d'un salarié très engagé, mais exprimant discrètement, par des traits d'humour, des moqueries et un certain cynisme, son opposition voilée à telle ou telle pratique de l'entreprise, lors de réunions ou bien sur... Facebook. Voici soixante ans, Albert Camus soulignait dans *L'homme révolté* que celui qui s'oppose ne renonce pas, « c'est aussi un homme qui dit oui, dès son premier mouvement ». Le philosophe dévoile ainsi le pouvoir de clarification des enjeux de la

révolte, qui identifie ce qui est à négocier. En conséquence, reconnaître la valeur de l'opposition, ne pas la réprimer mais au contraire la prendre en compte, peut contribuer de manière décisive à l'engagement des salariés.

Susciter le « loyalisme », pour réconcilier l'engagement et l'opposition

L'économiste et politologue Albert O. Hirschman a éclairé de manière forte et originale l'intérêt pour les dirigeants de créer les conditions d'une relation plus équilibrée et plus ouverte avec leur personnel. Dans l'ouvrage *Face au déclin des entreprises et des institutions* publié en 1970 et traduit en 1972 aux Éditions ouvrières, il identifie trois réactions possibles pour un individu confronté à une forte insatisfaction à l'égard d'une institution ou d'une organisation : la défection (*exit*), décision de boycott ou de démission ; la prise de parole (*voice*), action menée de l'intérieur pour exprimer son mécontentement ; le loyalisme (*loyalty*) enfin, attitude



Source : www.resilience.org

qui traduit la confiance dans l'organisation et dans le fait que celle-ci va s'employer à améliorer de manière significative la situation.

Dans ce dernier cas de figure, les acteurs économiques vont s'impliquer dans le but d'influer sur la politique de l'organisation. Cette attitude positive est, selon Hirschman, une ressource importante, car « elle empêche le processus de dégradation de devenir cumulatif ». Concrètement, le salarié insatisfait va, en faisant le choix de communiquer son expérience et son opinion, se positionner comme contributeur disponible et loyal. Toutefois, le loyalisme implique chez celui qui l'adopte « la conviction qu'il a un rôle à jouer et l'espoir que, tout bien pesé, le bien prévaudra sur le mal ». Les salariés ne s'y conformeront qu'à condition de se sentir en mesure d'influer sur la politique menée par les dirigeants. À cet égard, le loyalisme se distingue de « l'appartenance » chère à ces derniers en ce sens qu'il est sous condition de réciprocité effective. Or, ces conditions positives sont loin d'être réunies aujourd'hui dans nombre d'entreprises et un tel comportement pourrait y demeurer l'exception.

Quant aux autres réactions possibles, les contextes économique et social ne les favorisent pas plus. La démission est une décision difficile à prendre en période de chômage important et la protestation ne l'est pas moins, *a fortiori* en l'absence de syndicats puissants. Les dirigeants peuvent ainsi n'être pas confrontés à des réactions fortes et lisibles de leurs salariés, qui leur permettraient de prendre conscience de leurs propres défaillances. Bien au contraire, les risques majeurs auxquels ils s'exposent ne sont ni la protestation ni la défection de leur personnel, mais son indifférence³, ou encore une crise inattendue et grave comme à France Télécom voici maintenant six ans. Autant d'attitudes à rebours de la coopération et de l'engagement nécessaires aux entreprises. Les réflexions d'Hirschman soulignent combien l'entreprise a un intérêt objectif à offrir un débouché au loyalisme de ses collaborateurs, pour susciter leur envie de contribuer à une dynamique collective. La voie est d'y encourager une posture de « critique interne », qui, en associant prise de parole et engagement, nourrira le loyalisme indispensable : parler de ce qui ne va pas, susciter des échanges productifs, contribuer activement, expérimenter.

“ Encourager une posture de critique interne, en associant prise de parole et engagement, nourrit le loyalisme indispensable ”

Le rapport de François Bloch-Lainé sur la réforme de l'entreprise l'avait bien perçu, qui soulignait en 1963 combien la participation et la contestation sont inséparables : « la contestation va de pair avec la participation. Elles se développent toutes les deux, car la matière à discussion grandit. On s'explique au lieu de se contraindre ». Autrement dit, le loyalisme se renforce dans une organisation plus démocratique. A. O Hirschman nous lègue une leçon précieuse : l'intérêt de l'entreprise est de reconnaître plus d'influence aux salariés et de mieux partager avec eux non seulement la parole mais aussi le pouvoir.

Renouveler l'analyse du travail et les formes de management

Il s'agit donc moins aujourd'hui d'une crise de l'engagement que de la nécessité de renouveler profondément l'analyse du travail et les formes du management. Le leadership est important, mais aussi l'exemplarité des dirigeants et des managers, l'attention aux personnes, l'objectivité et l'équité, la communication adulte... Les pistes existent, il faut les développer. Les modèles, hélas encore dominants, de l'engagement ne sont plus opérants ou du moins plus suffisants. Le temps est venu de proposer aux salariés un modèle plus contractuel : l'équilibre explicite entre contributions et rétributions devient le préalable et même la condition de l'engagement. L'écoute approfondie des salariés en révèle les termes attendus : respect et écoute, équité, contribution à la carrière (non plus l'emploi à vie, mais l'employabilité). ■

¹ Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Le Seuil, 1993.

² « Le répertoire de l'opposition au travail », *Revue française de sociologie*, septembre 2010, p 427-461.

³ G. Bajoit, « Exit, voice, loyalty... and apathy, les réactions individuelles au mécontentement », *Sociologie du travail*, 1988, p 325-345.



Ce thème vous intéresse ? Notez dès maintenant la soirée-débat **Rencontre avec** le jeudi 29 juin 2017 à Paris sur le thème « Le coût du désengagement »
Inscription : www.afci.asso.fr rubrique « Rencontres »