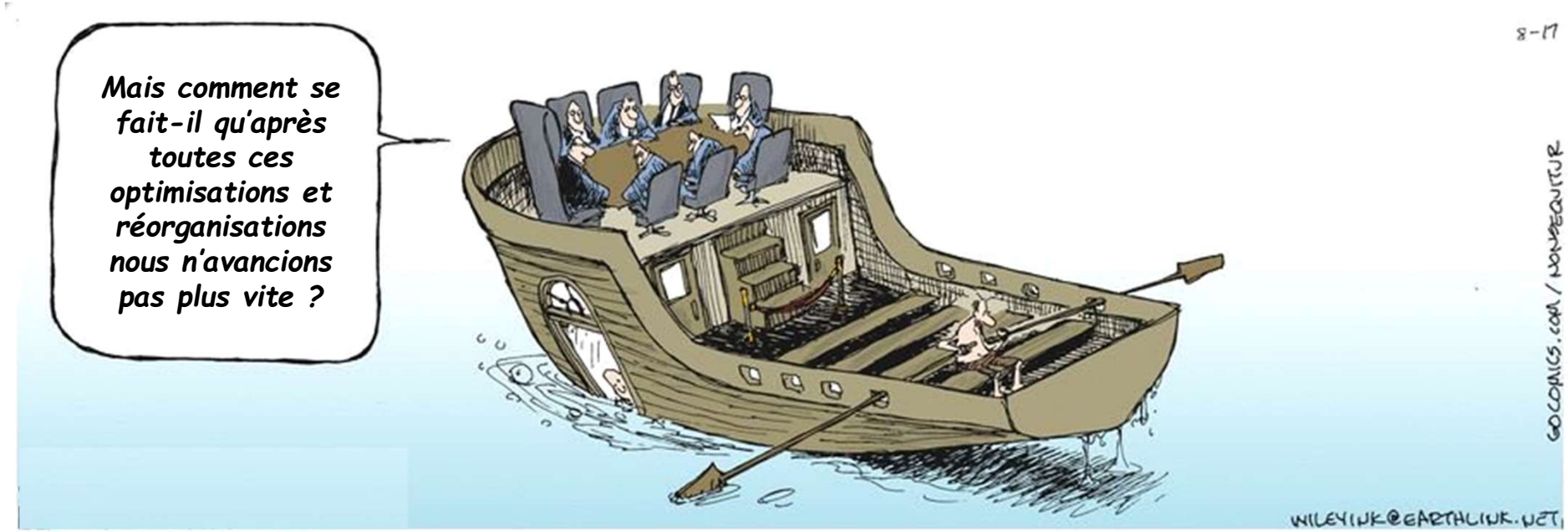


L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL

Quels liens avec la justice, la loyauté et la citoyenneté organisationnelles

Henri-Philippe GODEAU

• Ingénierie du Management Transformationnel
• Praticien en Psychologie Positive appliquée aux équipes de Travail

SOMMAIRE

1. *Introduction ... L'eNPS*
2. *L'étude des comportements organisationnels*
3. *Explorons un peu le concept d'engagement*
4. *La justice organisationnelle*
5. *La loyauté organisationnelle*
6. *La citoyenneté organisationnelle*
7. *Mettons du lien dynamique entre tous ces concepts*
8. *Conclusion*

Introduction

L'Employee Net Promoter Score (eNPS)

Introduction

« A une personne proche qui a déjà un travail satisfaisant recommanderiez-vous votre entreprise comme une entreprise où il fait vraiment bon travailler ? »

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

La réponse à cette question est donnée sur une échelle de 0 (certainement pas) à 10 (très certainement)

Introduction

L'Employee Net Promoter Score (eNPS) – Comment le calculer ?

Les salariés interrogés sont répartis entre 3 grandes catégories

- **Les promoteurs**
- **Les passifs**
- **Les détracteurs**

Introduction

Les **promoteurs** sont les employés ayant répondu 9 ou 10, soit les plus engagés.

Ils sont de fait plus susceptibles de recommander leur entreprise à leur entourage, d'en dire du bien en société, de la défendre.

Ce sont donc des personnes sur lesquelles l'entreprise peut se reposer pour **trouver et implémenter de nouvelles idées.**

Introduction

Les **passifs** sont les employés ayant répondu 7 ou 8.

Ils ont moins tendance à recommander leur entreprise et leur engagement sera plus modéré.

Il est intéressant de **se demander ce qui les a dissuadé de donner une note plus élevée.**

Introduction

Les **détracteurs** sont les employés ayant donné une note inférieure ou égale à 6.

Ils sont moins engagés voire désengagés et sont ainsi plus enclins à déconseiller leur entreprise et à en véhiculer une image négative.

Il s'agit de la population la plus stratégique à considérer car ils représentent **le potentiel d'amélioration du climat global de l'entreprise**

L'Employee Net Promoter Score (eNPS)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

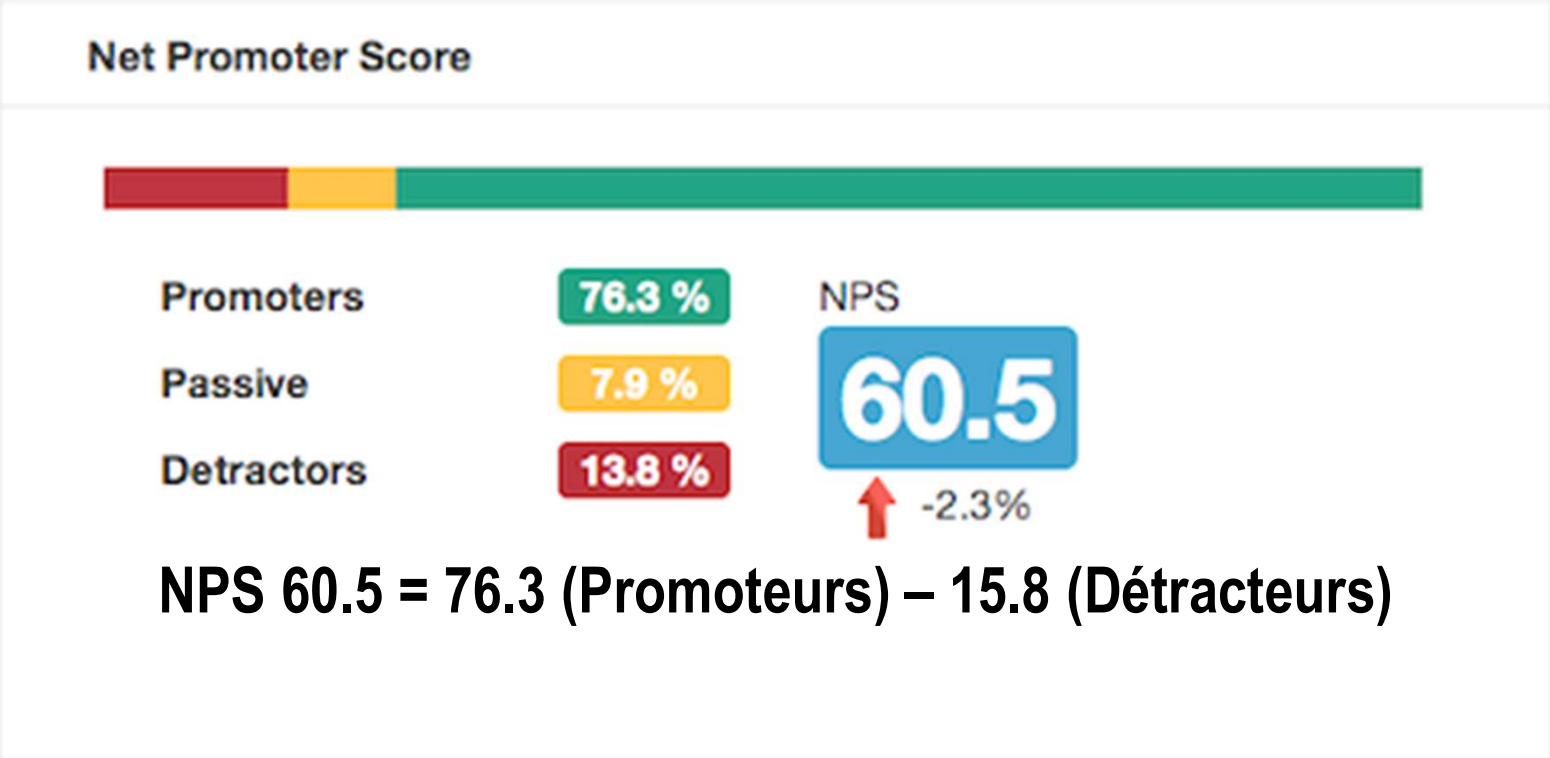
La réponse à cette question est donnée sur une échelle de 0 (certainement pas) à 10 (très certainement)

NPS = (% Promoteurs – % Détracteurs) X 100

(9s et 10s) (1s à 6s)

Detracteurs
Passifs
Promoteurs
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Net Promoter Score
=
% Promoteurs
–
% Detracteurs

Introduction



NPS 60.5 = 76.3 (Promoteurs) – 15.8 (Détracteurs)

Introduction

L'Employee Net Promoter Score (eNPS) est donc l'unité de mesure à minima de l'engagement des salariés.

Il permet aux Dirigeants **d'appréhender le niveau de satisfaction, de motivation, de loyauté et de citoyenneté de ses salariés.**

L'Employee Net Promoter Score (eNPS) n'est ni plus ni moins qu'un Indicateur Clé de Performance (KPI)

Introduction

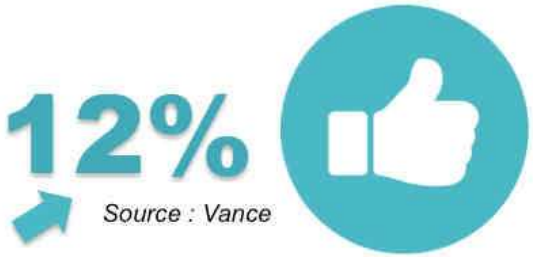
La performance des entreprises dont le personnel est engagé est très supérieure à celle dont le personnel l'est pas !

ENGAGEMENT AU TRAVAIL

Quels liens entre engagement au travail, performance, productivité et profitabilité?

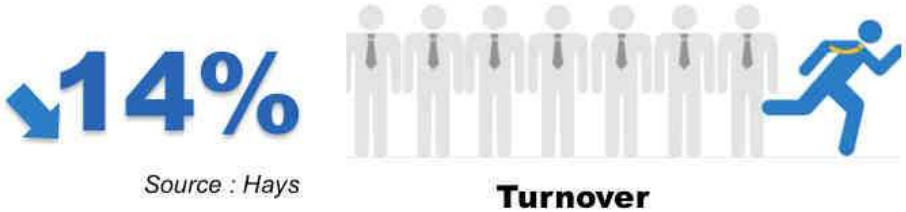
Profitabilité

Performance opérationnelle



Satisfaction Client

Productivité



Turnover

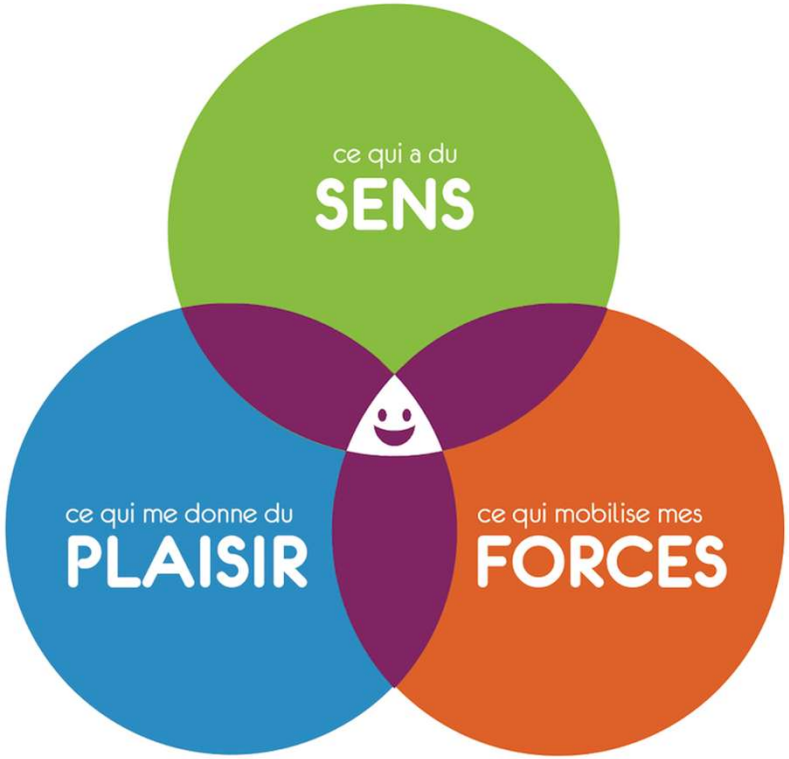
Introduction

L'engagement des salariés au sein d'une entreprise est déterminé par le fait qu'ils se sentent valorisés ce qui se traduit par :

- **De l'enthousiasme**
- **De l'autonomie**
- **De la motivation**
- **De la confiance**

95% des salariés qui ressentent au moins 3 de ces sentiments sont engagés

Introduction



Le niveau d'engagement des salariés qui ressentent des émotions positives (agréables) est 5 fois plus élevé que celui de ceux qui ressentent des émotions négatives (désagréables)

Introduction

Comment éviter les émotions négatives et favoriser les émotions positives ?

- ✓ Définir des objectifs réalistes, clairs et atteignables
- ✓ Avoir une attitude positive envers les employés et les managers
- ✓ S'assurer que les équipes comprennent bien leur importance dans le succès de l'entreprise
- ✓ Construire un climat de confiance, nourrir des relations interpersonnelles positives et encourager les managers s'intéresser aux personnes derrière le salarié
- ✓ Veiller à ce que les objectifs de l'entreprise rejoignent des facteurs de motivation personnelle de chaque employé
- ✓ Féliciter publiquement, recadrer en privé et aider individuellement les personnes qui se sentent désengagées
- ✓ Travailler à faire progresser la maturité dans le fonctionnement d'équipe

Introduction

Quelles différences entre Motivation et Engagement ?

- Être motivé, c'est avoir un objectif, faire un effort pour l'atteindre et persévérer jusqu'à ce que l'objectif soit atteint
- La motivation est orientée sur la recherche de la satisfaction de besoins hiérarchisés monétaires ou non monétaires.
- La motivation des salariés n'est pas une condition suffisante pour assurer la compétitivité et la pérennité d'une entreprise. Elle ne constitue qu'un levier plus ou moins efficace de la performance selon les contextes.

Introduction

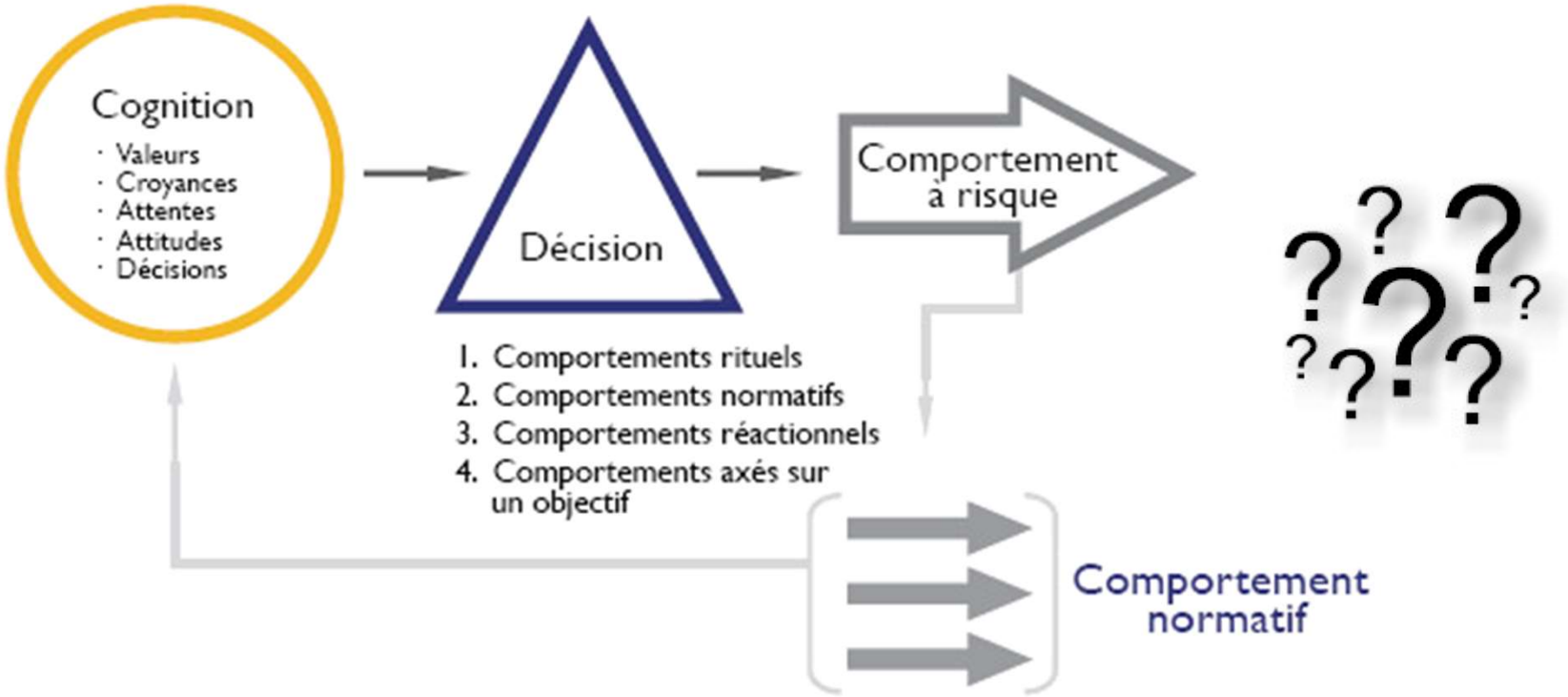
Quelles différences entre Motivation et Engagement ?

- L'**engagement** des salariés est un état d'esprit positif lié au travail qui se caractérise par la vigueur, le dévouement, l'absorption.
- La **vigueur** représente un niveau élevé d'énergie et de résilience mentale pour faire face aux difficultés
- Le **dévouement** représente une forte implication dans son travail et **l'absorption**, un niveau élevé de concentration dans son travail et un plaisir ressenti dans l'exercice de ce travail

Introduction

Quelles différences entre Motivation et Engagement ?

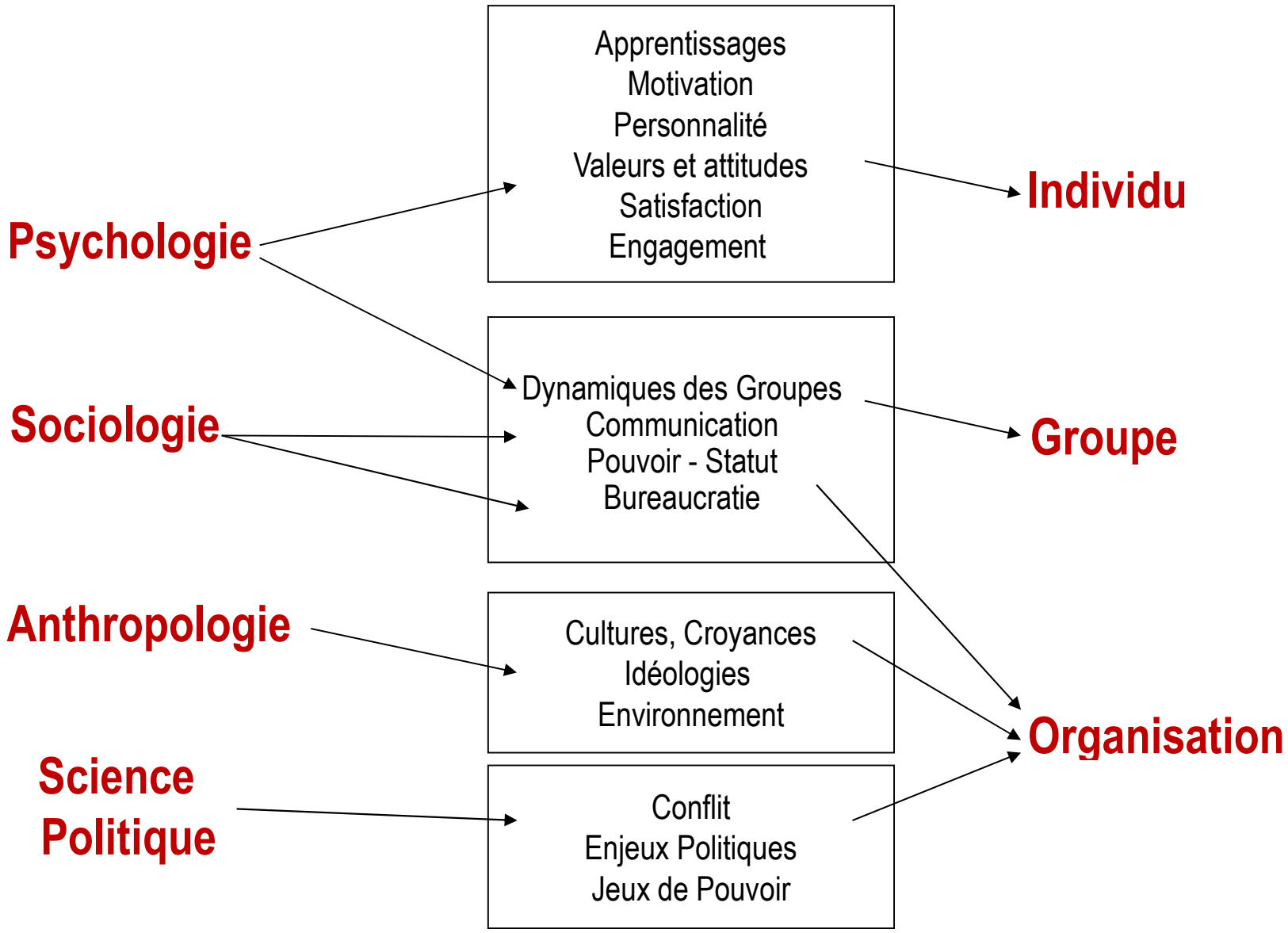
- L'engagement est considéré comme une implication de l'individu dans son environnement professionnel, dans ses relations… Elle traduit **l'attachement affectif du salarié à son entreprise.**
- C'est donc une relation qui met en synergie l'individu et ses valeurs personnelles avec son travail au-delà de la simple relation à un ou des objectif (s).
- C'est un état de bien-être, caractérisé par des niveaux élevés d'énergie investie dans le travail



Les comportements organisationnels

Le **comportement organisationnel** est une discipline relativement jeune qui a connu un essor considérable au cours des dernières décennies.

Cette discipline a pour mission d'analyser et d'expliquer les comportements, les émotions et les processus cognitifs des individus, et d'expliquer leur apparition, leur maintien, leur évolution ou leur disparition, afin de mettre en perspective la signification et les conséquences du comportement des acteurs au sein des organisations.


Psychologie
Sociologie
Anthropologie
Science Politique
Apprentissages
Motivation
Personnalité
Valeurs et attitudes
Satisfaction
Engagement
Dynamiques des Groupes
Communication
Pouvoir - Statut
Bureaucratie
Cultures, Croyances
Idéologies
Environnement
Conflit
Enjeux Politiques
Jeux de Pouvoir
Individu
Groupe
Organisation

L'engagement au travail

Les caractéristiques de l'engagement

- L'engagement est **une action créatrice** parce qu'une personne capable de s'engager mobilise des ressources pour susciter une réalité à la hauteur de son exigence. Ainsi, l'engagement possède réellement un pouvoir
- L'engagement est **une action libératrice** parce qu'une personne qui respecte son engagement se prouve à elle-même et aux autres qu'elle est maître de son existence dans le temps.
- L'engagement est **une action porteuse de sens** parce que tenir son engagement, c'est faire un effort pour maintenir une certaine idée de sa présence dans le monde

L’engagement au travail est ce qui nous attache à notre travail et qui par moments fait immédiatement sens.

L’engagement au travail est un **rapport opératoire au monde.**

L’engagement au travail c’est aussi la manière dont un travailleur élabore dans le quotidien de l’activité des valorisations (dimensions positives de l’activité de travail, le plaisir lié à l’activité, la socialisation qui s’y opère, le sens que l’individu donne à son travail)

Travail
malédiction
A. Smith

Travail
Plaisir
C. Fourier

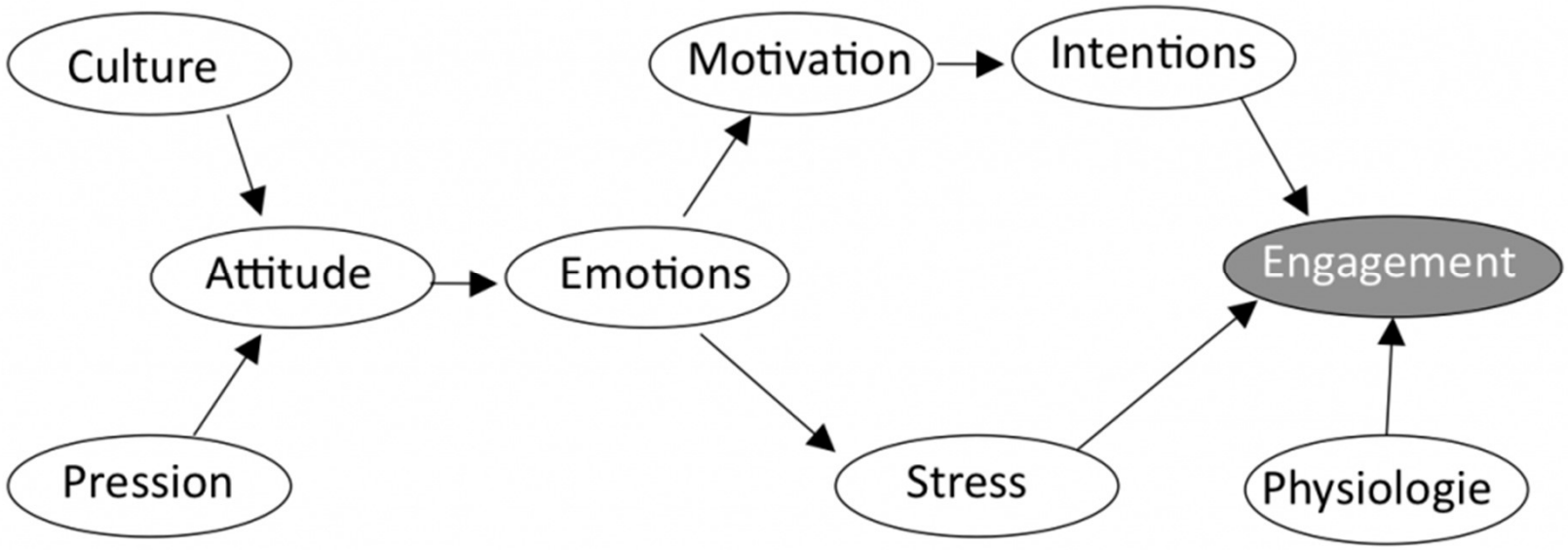
On parle de “vrai boulot” pour désigner la valorisation par le travailleur d’une partie de son activité

L’importance de l’engagement

La performance n’est pas proportionnelle au niveau d’intelligence mis dans la définition des actions à entreprendre. Mais c’est bien **l’énergie réellement engagée** qui est un facteur décisif !

Performance = Moyens X Engagement

L'importance de l'engagement



L'engagement est donc un enjeu clé : sans mobilisation effective (*et affective*) de chaque membre de l'équipe dans l'action, il ne peut y avoir de dynamique de succès durable !

L’importance de l’engagement

Aucune entreprise ne peut fonctionner efficacement sans l’engagement de ses collaborateurs.

Pourquoi ? **Tout simplement pour deux raisons majeures !**

L’organisation du travail est toujours défaillante face à la réalité complexe du terrain.

La qualité de service est au cœur de la valeur ajoutée des organisations.

L’Engagement organisationnel

L’engagement organisationnel **est un état psychologique caractérisant la relation d’un employé avec son organisation.**

Engagement organisationnel

Ensemble des facteurs (forces) s'agrégeant dans un processus cognitif et psychologique concourant à l'identification d'un individu à une organisation et favorisant son implication au sein de cette organisation.

L’Engagement organisationnel peut prendre 3 formes

- Engagement affectif (dimension émotionnelle et lien psychologique)
- Engagement normatif
- Engagement de continuité

L’ Engagement Affectif

- Identification
- Implication
- Attachement émotif, désir
- Conscience d’obligation réciproques
- Valeur de la monnaie d’échange des efforts

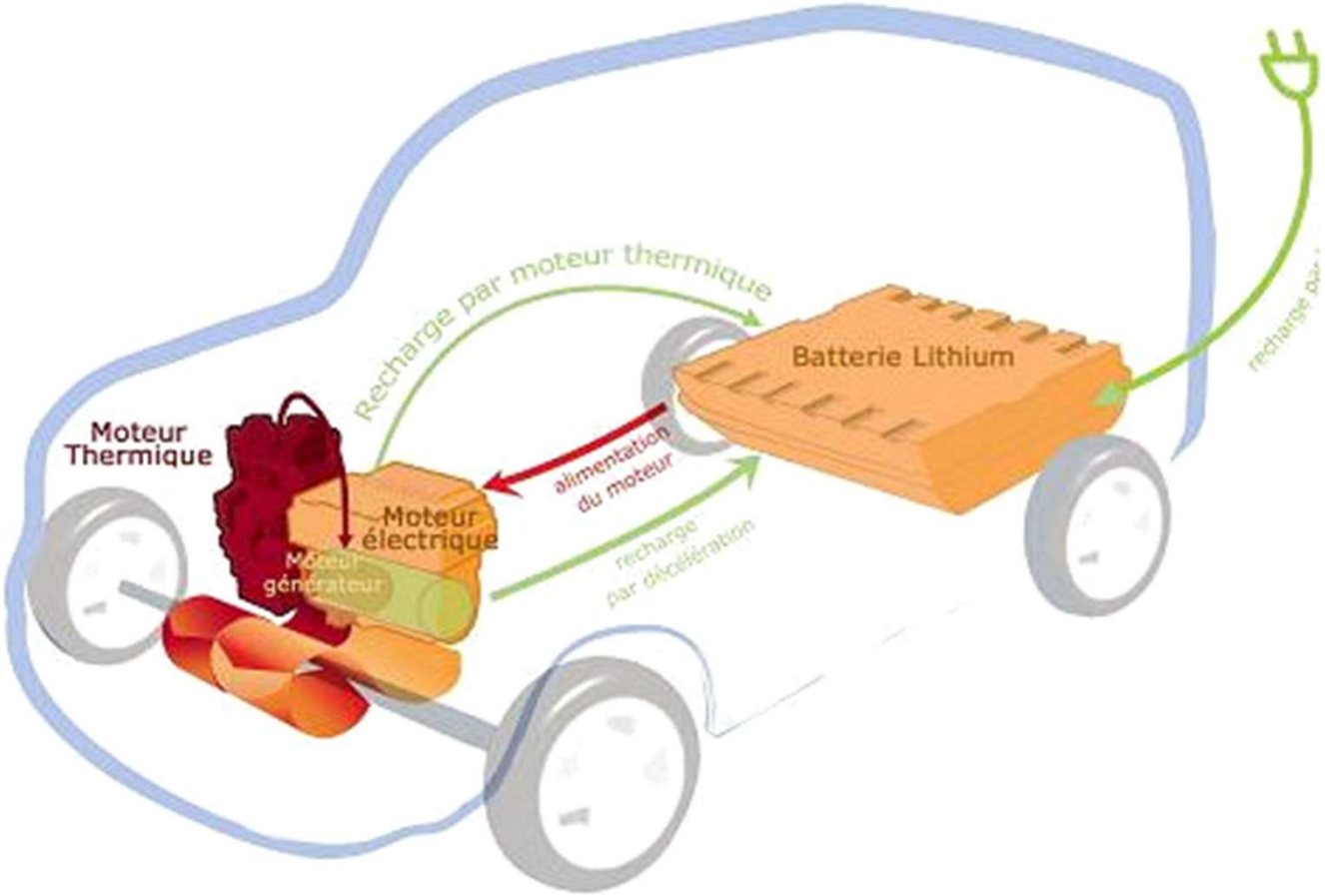
L’Engagement Normatif

- Sentiment d’obligation [morale]
- Notion de devoir importante
- Internalisation des pressions normatives (variable selon l’individu)

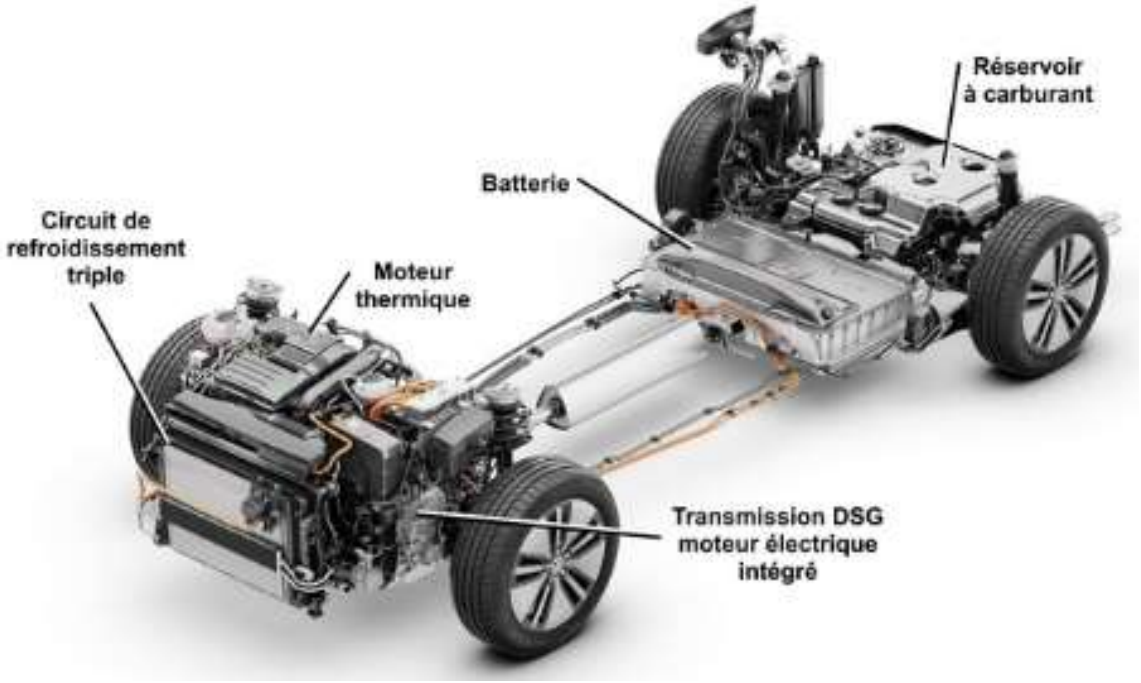
L'Engagement de continuité

- Notion de nécessité perçue
- Evaluations des coûts et des risques d'un départ
- Manque perçu d'alternatives, perception négatives des opportunités de l'environnement
- Importance non reconnue des avantages acquis

L'engagement peut se comparer à une voiture hybride …



L’engagement est fait comme une voiture hybride



Il fonctionne avec deux moteurs couplés l’un à l’autre. Ces deux moteurs sont les deux seules logiques qui poussent l’individu à investir son énergie dans l’action. Son effort sera donc alimenté par l’un ou l’autre des moteurs ou par les deux …

Les deux moteurs de l'engagement

La mécanique d'obligation (ou de survie)
La mécanique d'envie (ou de motivation)

Le fonctionnement de ces deux moteurs est complexe et délicat. Leurs deux logiques peuvent rentrer en opposition. Il arrive alors que l'un des deux moteurs fonctionne en opposition à l'autre …

L’engagement d’obligation

Dans l’engagement d’obligation (Efforts > Apports). Cela peut devenir très vite un engagement à rendement négatif (fatigue puis démotivation)

Dans cette configuration, l’individu ne cherche ni progrès, ni performance, ni remise en cause, ni amélioration … il se contentera souvent du minimum jusqu’au jour où l’apparition d’une menace vitale le conduira à changer de stratégie …

L'engagement d'obligation

Lorsque l'engagement par obligation se prolonge durablement (on parle alors de contrat psychologique de soumission) il entraine l'individu dans la logique des 5S :

- Stress
- Survie
- Souffrance
- Sacrifice
- Solitude

Les sentiments négatifs (peur, doute, sentiments d'injustice, sentiment de ne pas être à la hauteur, colère, dégout, …) créent alors des conditions propices aux erreurs.

On atteint vite le taux d'usure (attention au 6 eme S – Suicide)
Tout succès se fait au détriment d'un cout humain exorbitant

L’engagement d’obligation

Ces constats semblent accablants, et pourtant la logique d’obligation continue de guider beaucoup de systèmes de management …

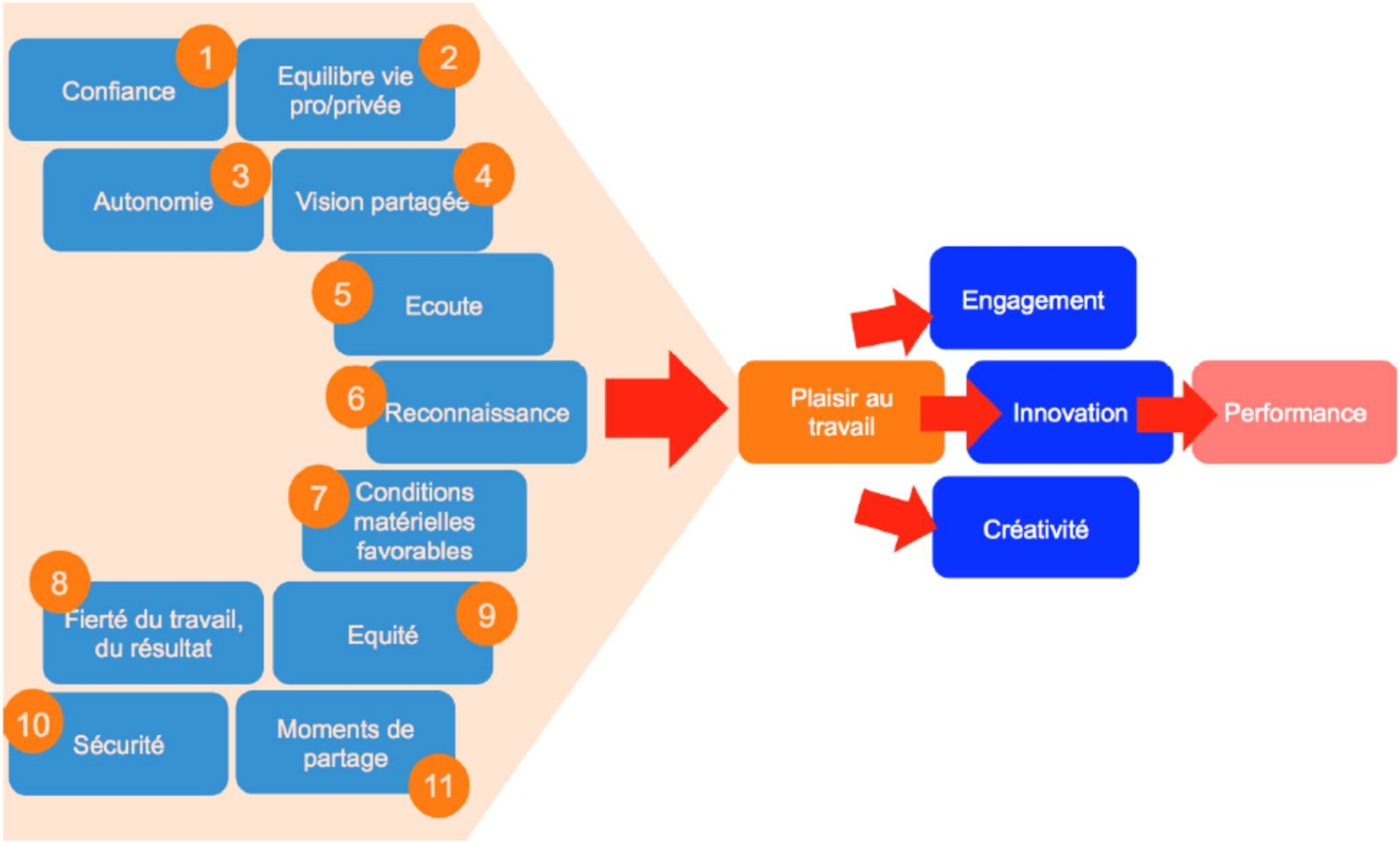
Sous couvert de changement et de renforcement de la performance les hiérarchies continuent de mettre la pression, de multiplier les indicateurs, d’exiger des reportings de plus en plus fréquents. Chaque écart négatif se transforme en reproches, quant à chaque succès il est considéré comme normal et devient un prétexte à demander plus la prochaine fois !

L’engagement d’envie (ou de motivation)

Ce second moteur est plus lié à la notion de désir qu’à la notion de besoins

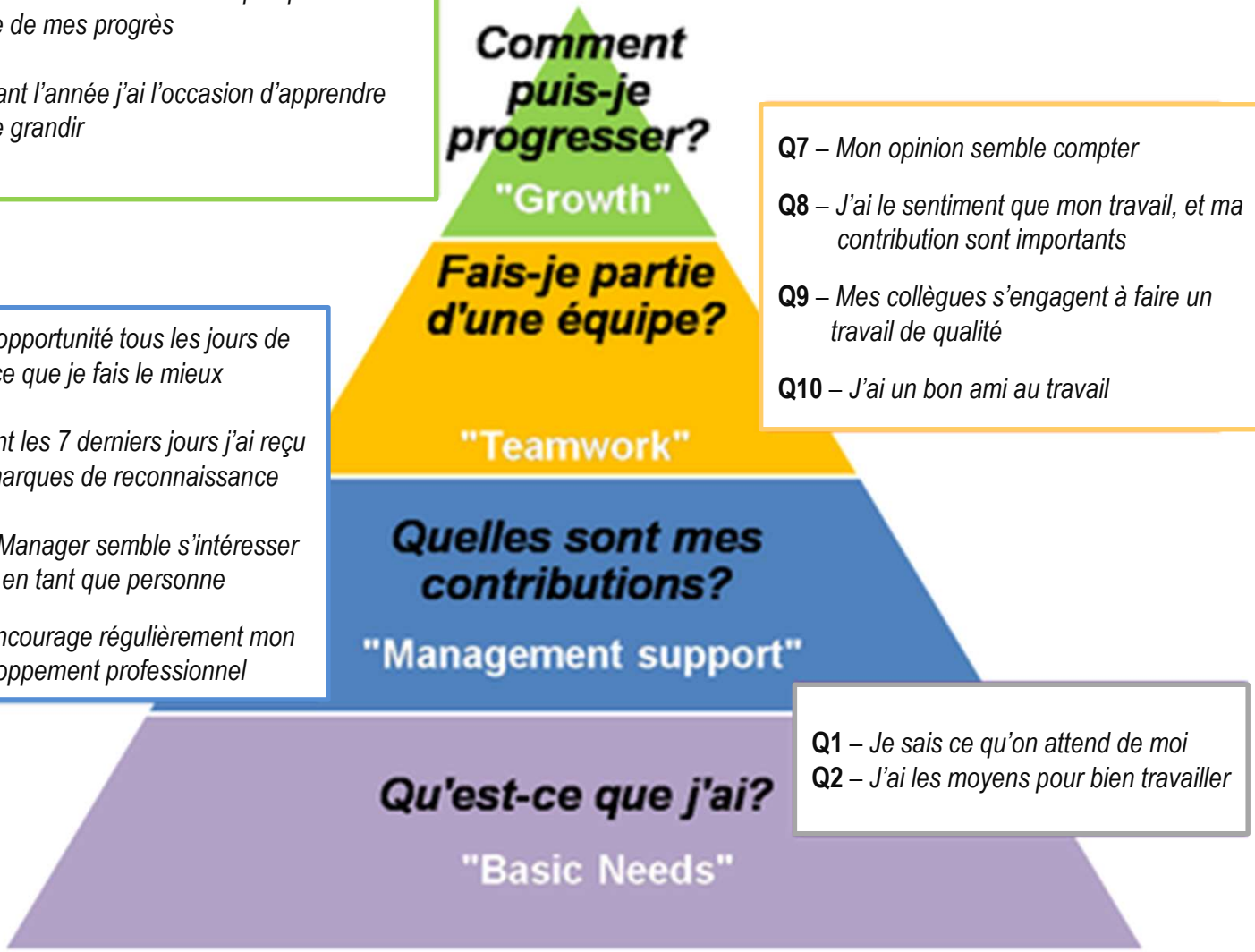
Sa force d’entrainement est phénoménale !

Avoir envie c’est être en vie …


1
Confiance
2
Equilibre vie pro/privée
3
Autonomie
4
Vision partagée
5
Ecoute
6
Reconnaissance
7
Conditions matérielles favorables
8
Fierté du travail, du résultat
9
Equité
10
Sécurité
Moments de partage
11
Engagement
Plaisir au travail
Innovation
Performance
Créativité

Q11 – *Durant les 6 derniers mois quelqu'un m'a parle de mes progrès*

Q12 – *Durant l'année j'ai l'occasion d'apprendre et de grandir*



Q7 – *Mon opinion semble compter*

Q8 – *J'ai le sentiment que mon travail, et ma contribution sont importants*

Q9 – *Mes collègues s'engagent à faire un travail de qualité*

Q10 – *J'ai un bon ami au travail*

Q3 – *J'ai l'opportunité tous les jours de faire ce que je fais le mieux*

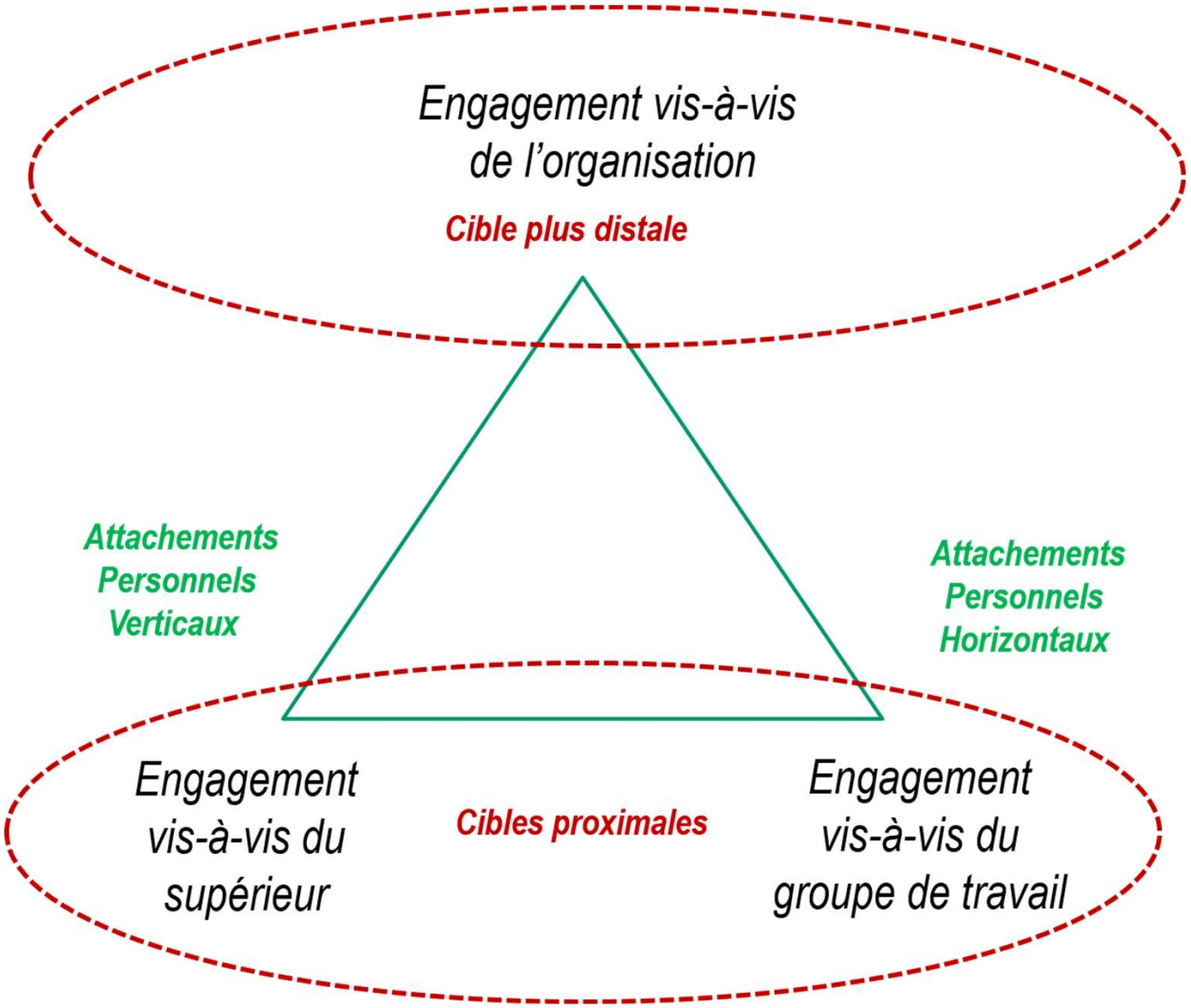
Q4 – *Durant les 7 derniers jours j'ai reçu des marques de reconnaissance*

Q5 – *Mon Manager semble s'intéresser à moi en tant que personne*

Q6 – *On encourage régulièrement mon développement professionnel*

Q1 – *Je sais ce qu'on attend de moi*
Q2 – *J'ai les moyens pour bien travailler*

AUTOEVALUATION	*Plutôt OUI*	*Plutôt NON*	*Actions de progrès possible*
Q1 – *Je sais ce qu'on attend de moi*			
Q2 – *J'ai tous les moyens nécessaires pour bien travailler*			
Q3 – *J'ai l'opportunité tous les jours de faire ce que je fais le mieux*			
Q4 – *Durant les 7 derniers jours j'ai reçu des marques de reconnaissance*			
Q5 – *Mon Manager semble s'intéresser à moi en tant que personne*			
Q6 – *On encourage régulièrement mon développement professionnel*			
Q7 – *Mon opinion semble compter*			
Q8 – *J'ai le sentiment que mon travail, et ma contribution sont importants*			
Q9 – *Mes collègues s'engagent à faire un travail de qualité*			
Q10 – *J'ai un bon ami au travail*			
Q11 – *Durant les 6 derniers mois quelqu'un m'a parle de mes progrès*			
Q12 – *Durant l'année j'ai l'occasion d'apprendre et de grandir*			


Engagement vis-à-vis de l'organisation
Cible plus distale
Attachements Personnels Verticaux
Attachements Personnels Horizontaux
Engagement vis-à-vis du supérieur
Cibles proximales
Engagement vis-à-vis du groupe de travail

L'engagement envers le supérieur

- *Qualité de la relation d'échanges cadre – agent*
- *La perception de justice des pratiques du supérieur*
- *La confiance interpersonnelle*
- *Le soutien perçu du supérieur*
- *Le feedback du supérieur*
- *La perception de l'accomplissement personnel*
- *La perception du travail confié et des tâches*
- *L'opportunité d'utiliser ses compétences et ses points forts*
- *L'ancienneté de travail avec le supérieur*
- *La reconnaissance de l'extra-rôle*

▪ L'engagement envers le groupe de travail

- *L'acceptation des valeurs et des objectifs du groupe*
- *Le fonctionnement en équipe (le groupe est perçu comme plus « social » que l'organisation*
- *La volonté d'efforts vis-à-vis du groupe (sphère de socialisation)*
- *Les comportements d'entraide et de soutien*
- *Le désir d'appartenance et d'adhésion au groupe*
- *La perception de l'interdépendance des tâches*
- *La capacité de collaboration (faciliter la performance de l'autre)*
- *Les interactions sociales positives et la confiance mutuelle*
- *Les habiletés sociales et relationnelles de l'équipe*
- *La congruence de certaines valeurs partagées*

Variables antécédentes

- Age
- Ancienneté
- Avantages sociaux
- Compétence
- Niveau de spécialisation
- Ethique
- Sentiment d'auto-efficacité
- Extraversion
- Estime de soi
- Agréabilité
- Stabilité émotionnelle
- Ouverture à l'expérience

Variables liées au poste / rôle

- Clarté du rôle
- Variétés tâches
- Autonomie
- Niveau de défi
- Qualité du feedback

Engagement organisationnel

Variables liées à l'organisation

- Soutien social
- Soutien organisationnel
- Perceptions de justice
- Pratiques de GRH
- Climat organisationnel

Variables liées au supérieur (agent)

- Qualité de relation
- Leadership participatif
- Reconnaissance
- Exemplarité
- Soutien social

Variables sociales

- Idéologie dominante
- Eléments de culture
- Equilibres de pouvoirs
- Logique de Seigneur et de Gueux
- Conflits de valeurs
- Deuils non entamés

Les quatre besoins piliers de l'engagement

- Le besoin de **confiance** comme levier des efforts et des talents
- Le besoin de **sentir sa propre valeur** via de la reconnaissance
- Le besoin de **se sentir compétent(e)**
- Le besoin **d'espoir**

La pyramide de Maslow appliquée à l'engagement des salariés

- Que puis je faire pour les autres
- J'aime être un facteur de succès pour l'équipe
- J'aime travailler ici
- Je nourris du développement professionnel et personnel
- J'inspirer les autres pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes

Hautement Engagé

- Je suis un élément de cette entreprise
- Je me sens important au travail
- Je suis très occupé et régulièrement sollicité
- Je n'ai pas le sentiment d'avoir un bon plan de carrière
- J'ai du mal à travailler et à me motiver pour le faire

Engagé

- Je suis juste là pour gagner ma vie
- Je m'absente souvent et je ne suis pas satisfait du travail
- Je suis pressé de quitter mon travail
- J'ai du mal à travailler et à me motiver pour le faire
- Si on me propose de partir pour mieux je n'hésiterai pas

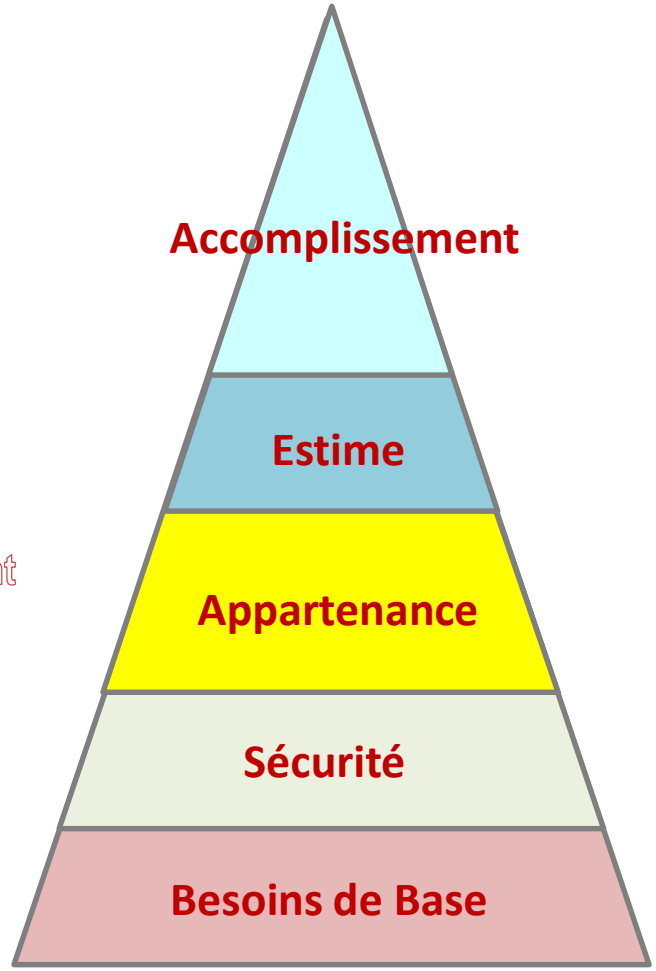
Partiellement Engagé

- Je n'aime pas mon travail mais je fais avec
- Je ne fais pas d'heures supplémentaires
- Je n'aime pas mes collègues et mes managers
- Je n'ai pas de bonnes conditions de travail
- Je suis facilement en arrêt maladie

Pas Engagé

- Je suis juste là pour gagner ma vie
- Je m'absente souvent
- Je ne suis pas satisfait de mon travail
- Je suis pressé de quitter mon travail
- J'ai du mal à travailler et à me motiver pour le faire

Désengagé



RESSOURCES

PROCESSUS

RESULTATS

Ressources organisationnelles

- Salaires et bénéfices
- Climat de confiance
- Support managérial
- Conditions environnementales
- Importance sociale

Vécu du travail

- Autonomie
- Maitrise
- Variété
- Structure
- Relations au travail

Ressources Individuelles

- Capital énergétique
- Flexibilité cognitive
- Agilité émotionnelle
- Gestion efficace du temps disponible
- Confiance en soi

LEVIERS DE PERFORMANCE

Performance / Efficacité

- ICP (indicateurs)
- Qualité
- Réactivité / Fluidité
- Agilité / Transversalité
- Climat social

Engagement

- Intérêt
- Motivation
- Implication
- Dévouement
- Plaisir
- Loyauté

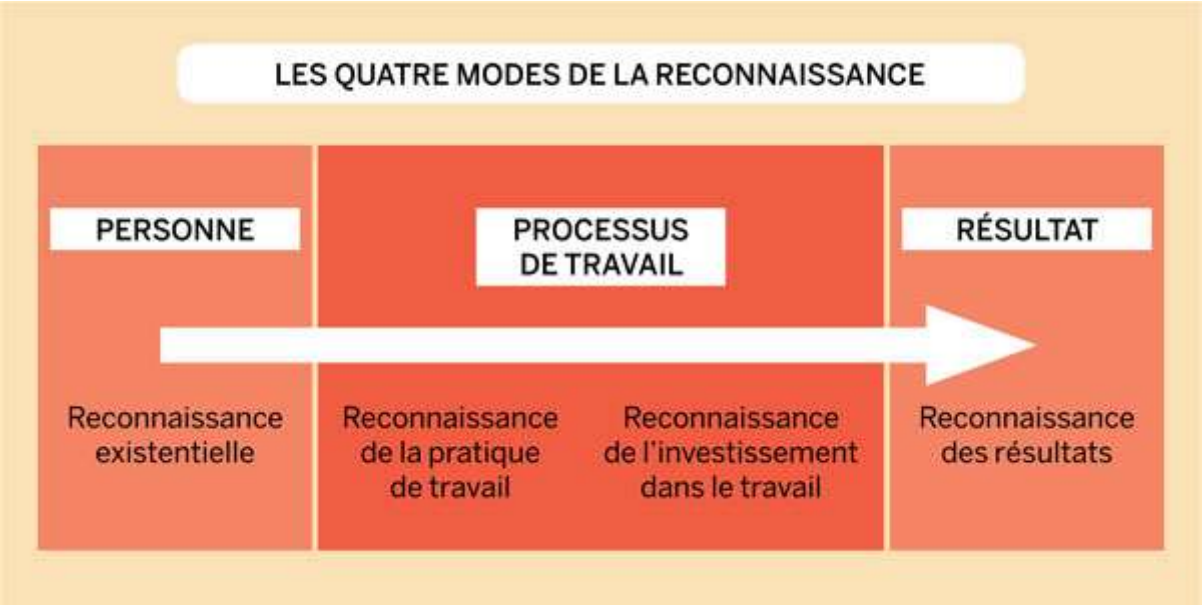
Bien-Etre

- Emotions
- Satisfaction de vie
- Satisfaction au travail
- Equilibre vie / travail
- Sens

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les quatre piliers de la reconnaissance

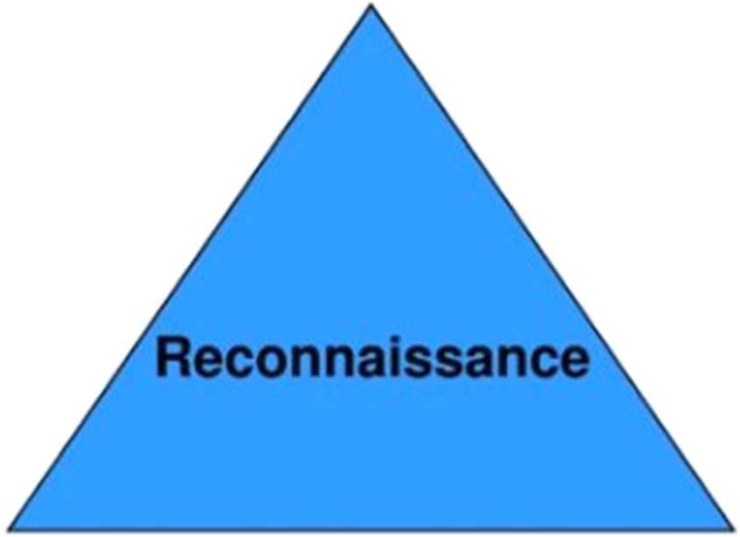
- **L'identité** (ce que je suis)
- **L'activité** (plus value de mes contributions)
- **Les efforts** que je fais
- **Les résultats** obtenus



Respect
Considération

L'Identité
(ce que je suis)

Reconnaissance
Existentielle



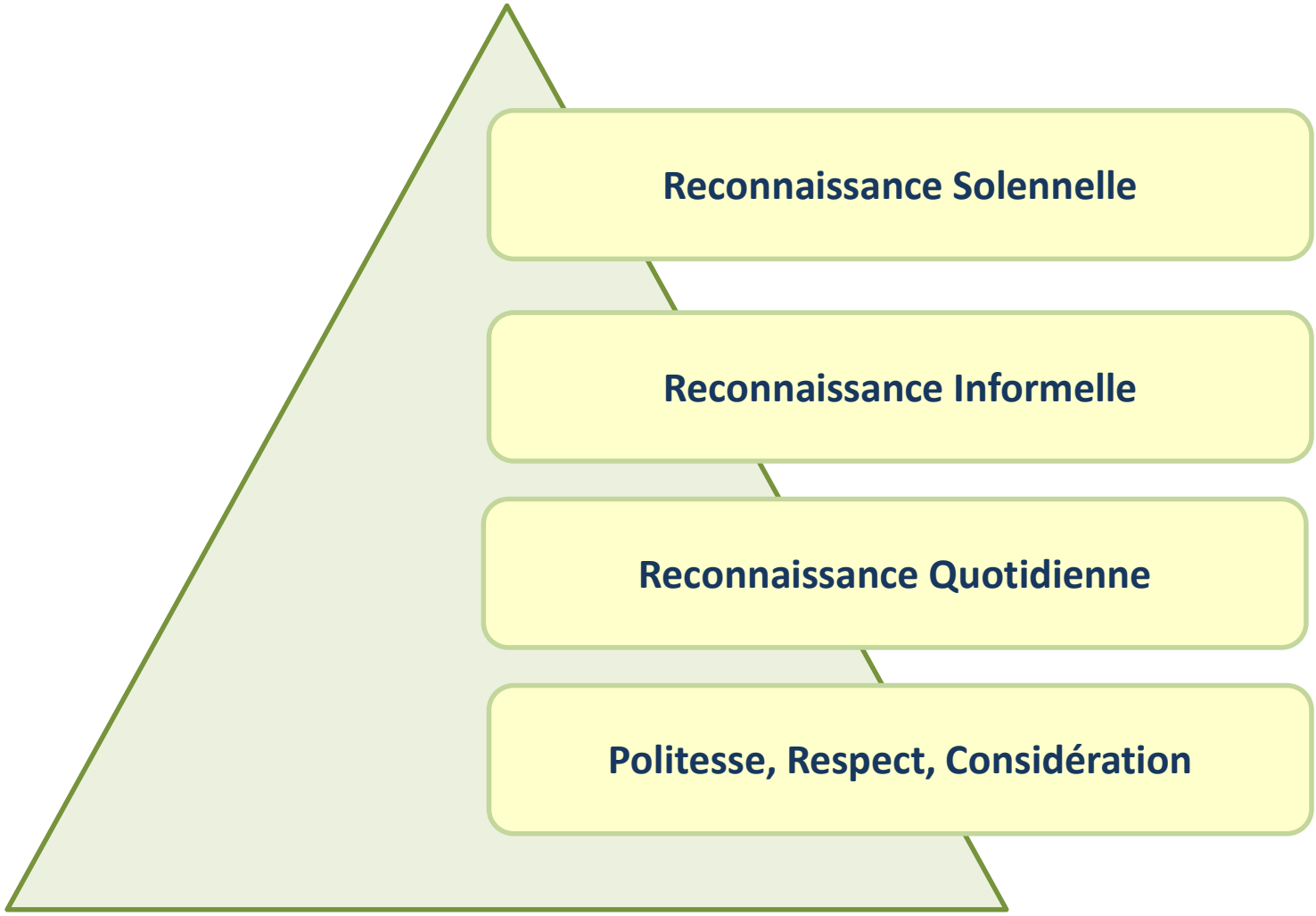
Reconnaissance
Des Pratiques

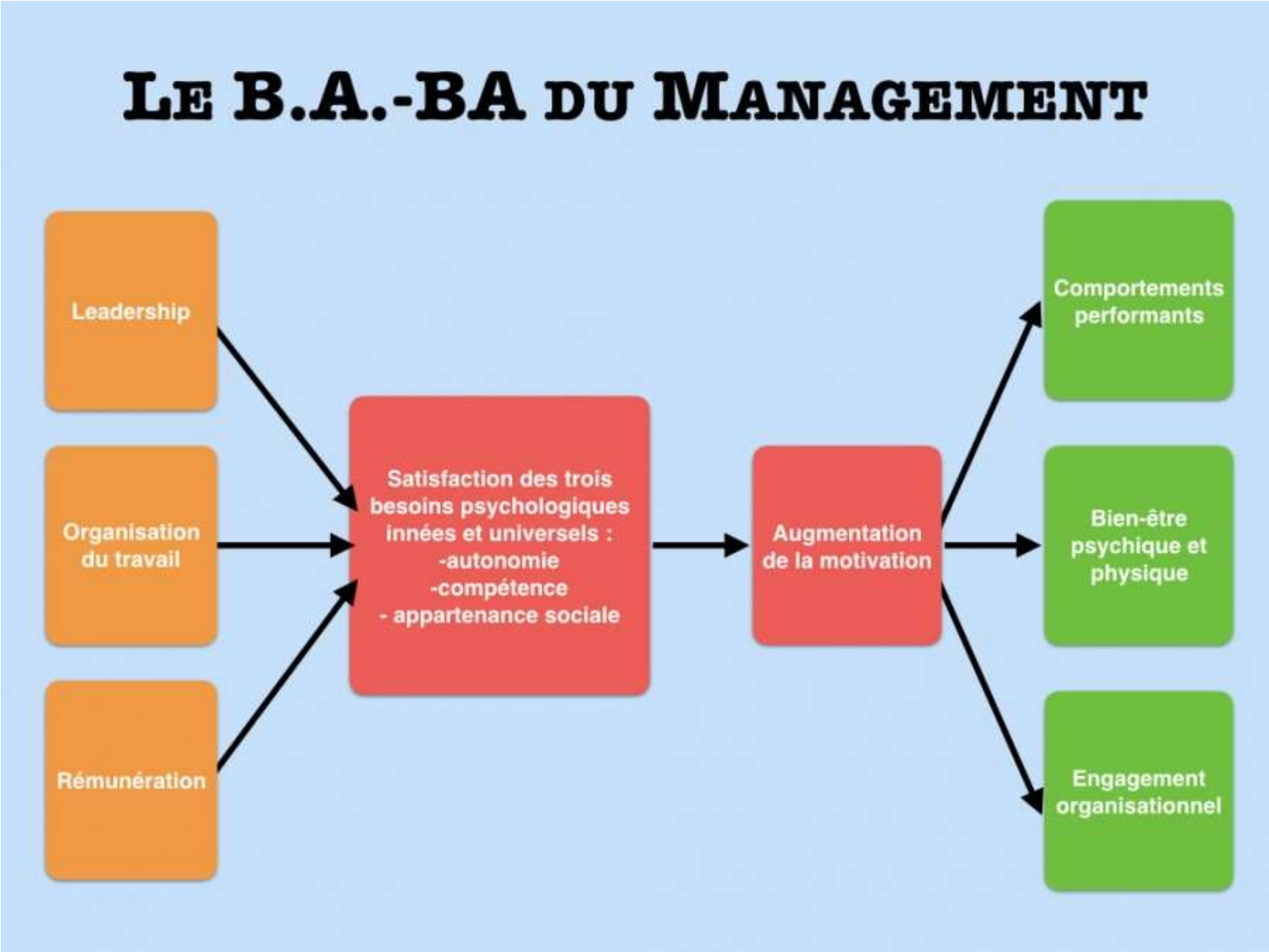
L'Activité
(ce que je fais)

Le Résultat
(ce que j'obtiens)

Reconnaissance
Des Efforts

LES SIGNES DE RECONNAISSANCES
Inconditionnel
Ce que vous êtes
Conditionnel
Ce que vous faites
LES POSITIFS
"Je suis très content de travailler avec toi"
Boost : Estime de soi, Confiance, autonomie
"Tu as rendu un super dossier, et ta présentation était captivante"
Boost : Motivation, confiance en soi, Persévérance dans la tâche
"Tu ne fais jamais rien de bien"
Destructeur, perte d'estime de soi, Inhibant pour la créativité
"Ton dossier est incomplet. J'aimerai que tu analyses ceci."
Positif si orienté dans le bon sens, permet d'améliorer la personne
LES NEGATIFS


Reconnaissance Solennelle
Reconnaissance Informelle
Reconnaissance Quotidienne
Politesse, Respect, Considération


LE B.A.-BA DU MANAGEMENT
Leadership
Organisation du travail
Rémunération
Satisfaction des trois besoins psychologiques innées et universels :
-autonomie
-compétence
- appartenance sociale
Augmentation de la motivation
Comportements performants
Bien-être psychique et physique
Engagement organisationnel

HAPPINESS @ WORK : 5 C

Efforts accomplis et la perception qu'on en a :

- Avoir des objectifs clairs et les accomplir
- Capacité à soulever les sujets importants
- Sentiment de sécurité au/dans son travail
- Sentiment d'être écouté et entendu
- Recevoir du feedback (retour d'info.)
- Recevoir respect et reconnaissance

Croire en soi et en son travail :

- Réussir ses tâches et missions
- Croire en soi-même
- Saisir le fil rouge de sa carrière

Réaliser son potentiel :

- Se sentir plein d'entrain et d'énergie
- Utiliser ses forces et ses talents
- Apprendre
- Relever des challenges

Degré d'engagement au travail :

- Sentiment de faire quelque chose qui vaut la peine
- Trouver de l'intérêt à son travail
- Croire à la vision de l'organisation
- Connaître des moments d'émotions positives intenses

Source : Happiness at work
Jessica Pryce-Jones

Motivation au travail en toutes circonstances :

- Motivation au travail
- Sentiment d'efficacité et d'efficience
- Capacité de résilience en cas de difficultés
- Sentiment que son travail a un impact positif

Culture fit - adéquation culturelle :

- Apprécier son travail et ses collègues
- Apprécier les valeurs de l'organisation
- Bénéficier des 4 formes de justice
- Avoir du contrôle sur ses activités quotidiennes

NIVEAUX DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

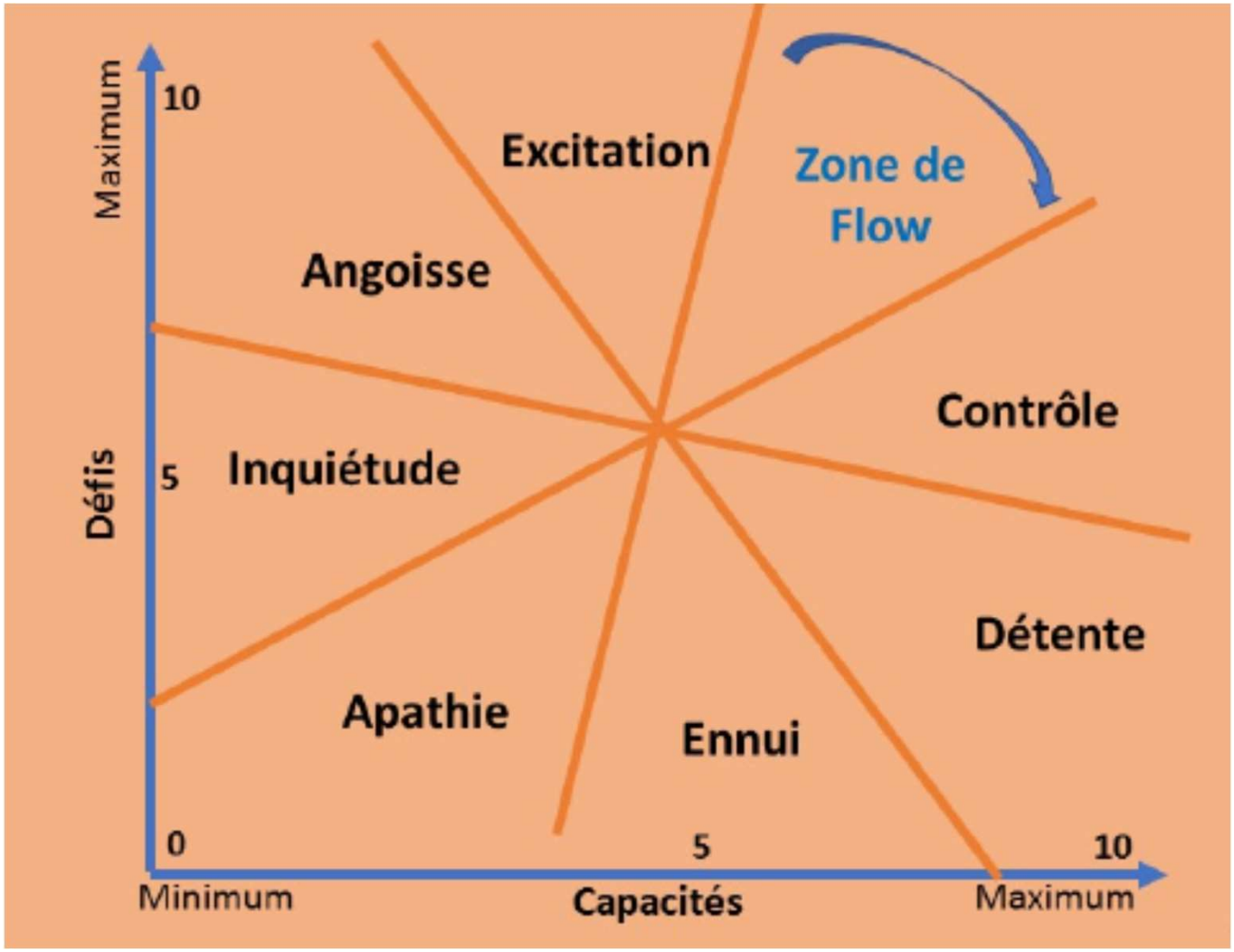
Le continuum indifférence /rémunération (Bourcier et Palobart) délimite clairement ce qui relève de la reconnaissance :

Source : CGSST Université Laval

BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

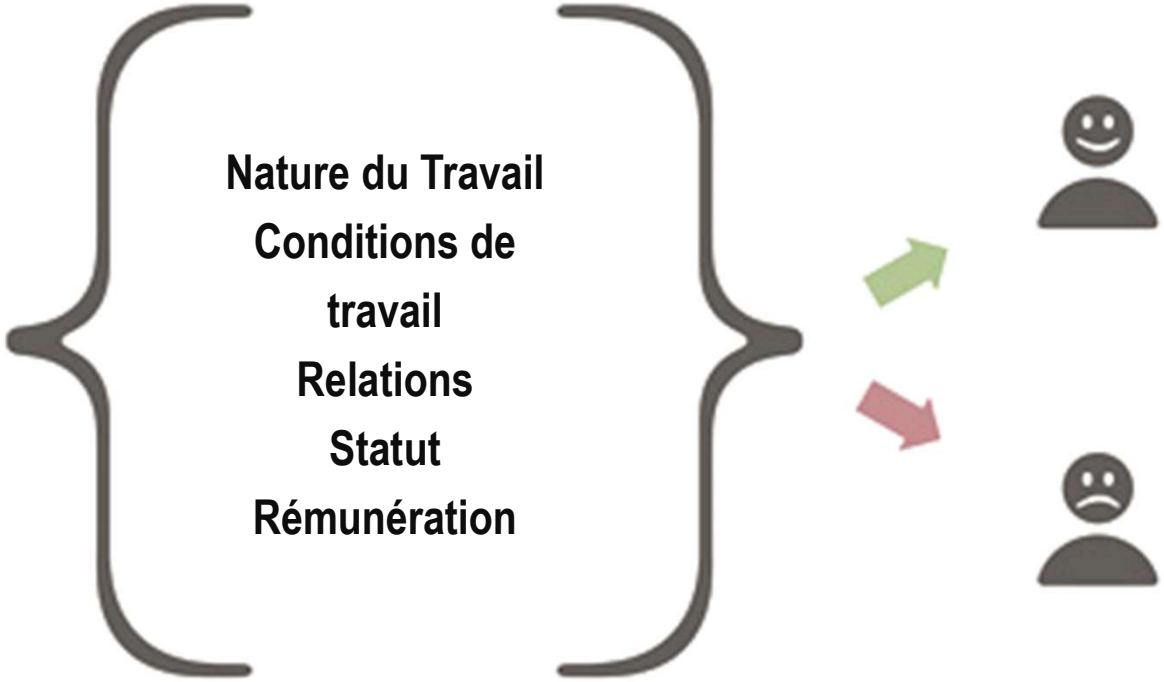
Source : Cairn-info - Véronique Dagenais-Desmarais

Nos 8 principaux états émotionnels



L'engagement (tout comme la résistance aux changements) est globalement le produit d'un système de management avant d'être une caractéristique sociale ou individuelle ….

Le désengagement



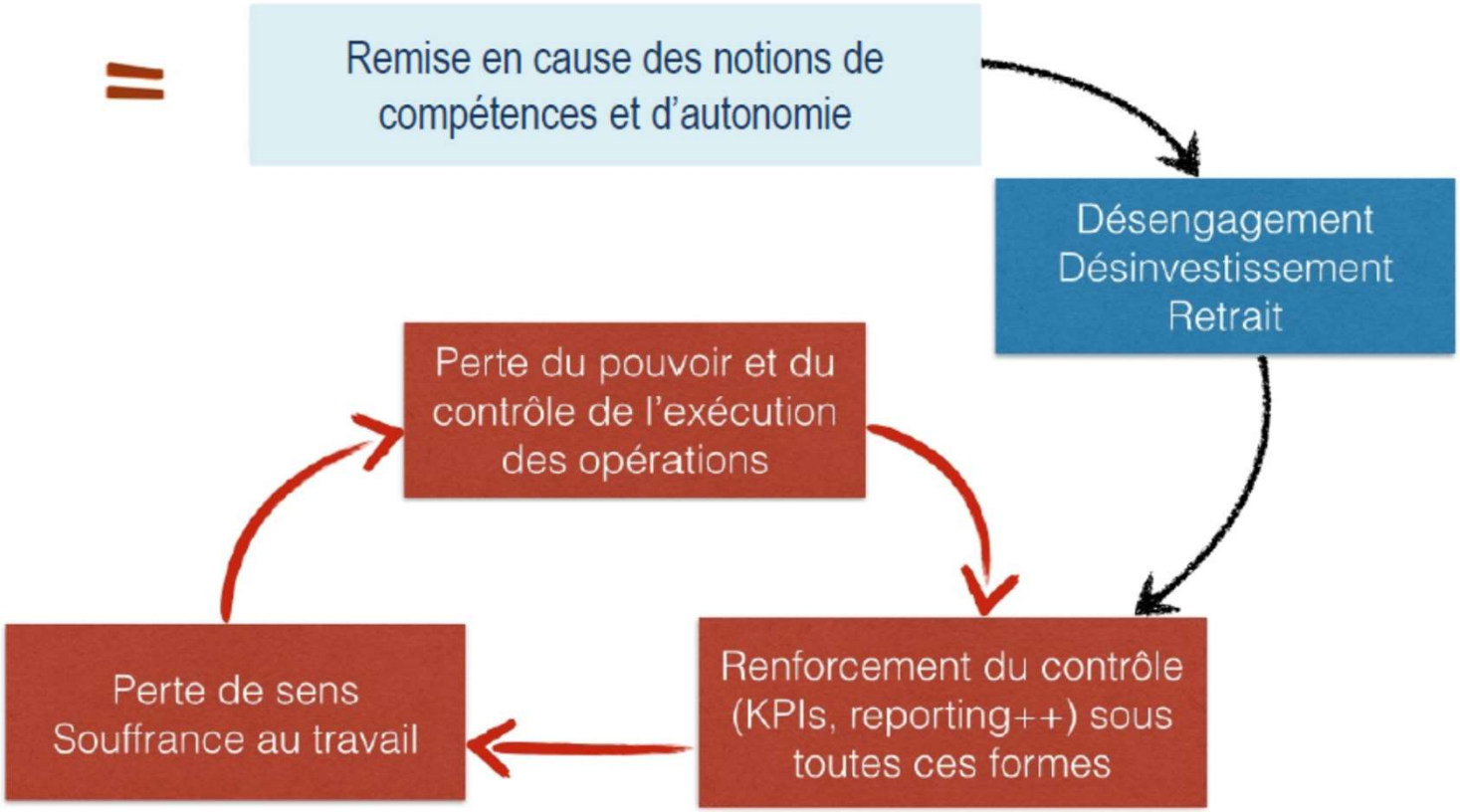
Le désengagement est la diminution de l'implication de l'individu vis à vis de son entreprise et de son travail.

Modèle Tayloriste Dominant
Gestion >> Management
Le haut pense, le bas exécute

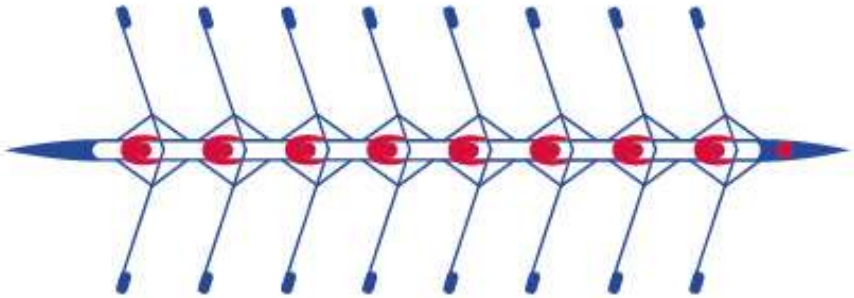
+

Plus de responsabilités, Plus de risques
Moins d'autonomie, Plus de Contraintes
=> Destruction du professionnalisme
=> Domestication du corps social

=



Isaac Getz décrit les typologies d'employés avec la métaphore de 8 rameurs dans un bateau. Sur ces 8 rameurs :



- Deux sont totalement engagés et rament de toutes leurs forces
- Cinq font semblent, bougent les rames, et éclaboussent un peu pour faire croire à leur contribution
- Le dernier rameur est activement désengagé, rame puissamment mais dans la direction opposée

- Perte de sens à sa tâche
- Sentiment de faire des efforts en vain
- Lassitude d'être déresponsabilisé et déprofessionnalisé
- Perte d'autonomie,
- Accroissement des risques et des responsabilités
- Non participation aux décisions qui le concernent
- Rupture du contrat psychologique

Le salarié va progressivement se sentir libéré de l'engagement moral qui donnait du sens à son travail par une entreprise dont il ne perçoit et voit venir en retour de plus en plus de sources de mécontentement …

«*Depuis 2009 les signes d'un désengagement des salariés n'ont cessé de croître*" avec 1 salarié sur 5 estimant "*faire de la présence pour faire de la présence*" au travail (19% contre 9% en 2009), un chiffre encore plus élevé chez les moins de 30 ans (25%), selon cette étude **Malakoff Médéric** réalisée en 2016 pour la huitième année consécutive auprès de 3.500 salariés du secteur privé.

Le désengagement conduit de plus en plus au phénomène de présentéisme. Par peur du chômage, les personnes restent dans l'organisation mais réduisent drastiquement leur contribution, au point d'être très en dessous des normes de productivité exigées.

Elles utilisent alors diverses stratégies de contournement, d'évitement, de camouflage et de protection collective pour empêcher le management de pouvoir réguler la situation.

En cause : le sentiment d'autonomie "*qui décroît chez l'ensemble des salariés*" alors que l'attente de reconnaissance est de plus en plus forte et que les entreprises ne privilégient pas toujours l'expression des savoirs et des compétences mais plutôt leurs disparition au profit "*des procédures imposées »*

L'autonomie a alors peu de place, l'expérience et le professionnalisme sont de plus en plus niés, ce qui crée une "*perte de sens*", du "*mal-être*" et affecte la performance.

Pour contrer ce phénomène de présentéisme, les entreprises augmentent le contrôle par les procédures et le contrôle managérial, ce qui va tout naturellement :

- Augmenter les couts cachés
- Empêcher les plus motivés de travailler
- Réduire l'agilité de l'organisation
- Détourner les managers de se concentrer sur la gestion des talents

Dans de nombreuses organisations, les collaborateurs peuvent être présents sur le travail mais ne pas produire ou être efficace en adoptant une **stratégie de présentéisme** :

«Je suis là mais je mets mon énergie à en faire le moins possible ».

Au lieu d'une contestation forte, il va choisir une passivité discrète, moins risquée en ces temps où l'emploi se fait rare.

La colère s'exprimera alors sournoisement, parfois même sans que l'individu en ait conscience.

Or ce phénomène prend des proportions de plus en plus alarmantes depuis quelques années. Continuer de l'ignorer serait une grave erreur car le désengagement est justement invisible, toxique et… très coûteux.

- Le rôle et la qualité du management
- Une centralisation excessive et un abus des normes et des procédures qui déshumanisent et déprofessionnalisent le travail
- L'incompréhension des changements en cours
- La dissolution des équipes et le développement de la solitude au travail
- La remise en cause des valeurs sur lesquelles se fonde le travail et les métiers
- La rupture des contrats psychologiques

Le désengagé actif, celui qui sape l’entreprise …

Alors que le salarié désengagé se contente du minimum syndical sans faire de vague, l’activement désengagé exprime au contraire son ras-le-bol sans retenue, fait régner une mauvaise ambiance et peut aller jusqu’à parfois saboter son entreprise.

Le désengagé actif, celui qui sape l'entreprise …

- Beaucoup sont mal à l'aise tant au travail que dans sa vie personnelle
- Certains ont toujours eu une profonde aversion pour l'autorité
- D'autres ont des valeurs idéologiques ou spirituelles qui peuvent rentrer en conflit avec le travail ou leur travail

Selon Isaac Getz, **si le désengagement actif était une maladie, ses symptômes ressembleraient à ceux de la dépression** : apathie, manque de volonté, révolte permanente…

Tout comme un alcoolique, l'activement désengagé peut être dans le déni. Son entourage professionnel peut lui faire prendre conscience de son comportement, mais malheureusement, l'avis de ses collègues n'a que peu de valeur pour lui …

Ce type de salarié rayonne de manière négative dans son entreprise Il fatigue ou influence ses collaborateurs à force de cynisme et de sarcasmes. Une fois tourné vers cette posture, il est difficile de le récupérer.

La justice organisationnelle

Considérée comme la « première vertu des institutions sociales » la justice est un déterminant essentiel des attitudes et des comportements organisationnels.

Il n'y a pas une pratique, un événement ou un échange dans l'organisation qui ne soit pas marqué par une représentation ou un jugement de justice.

La justice organisationnelle est essentielle pour 3 raisons :

1. *Elle renforce le sentiment d'estime de soi dans la mesure ou un traitement juste reflète une valorisation et une reconnaissance des contributions, des pratiques et des métiers*

2. *Elle garantit le contrôle que les acteurs peuvent avoir sur les rétributions, les promotions et les allocations de ressources*

3. *Elle reflète le respect des valeurs morales et éthiques ce qui induit une forme de sécurité*

La justice organisationnelle est essentielle parce qu'elle fonde le sens de l'appartenance et l'identité de chaque membre de l'organisation.

Les perceptions de justice représentent donc une condition fondamentale pour le développement et le maintien de relations constructives assurant la confiance et la qualité des échanges entre les acteurs sociaux

Structure de la justice organisationnelle :

- *La justice distributive*
- *La justice procédurale*
- *La justice interactionnelle*

La justice distributive :

- *Théorie de l'équité d'Adams (1963)*
- *Balance Effort-Récompense du modèle de Siegrist (1986)*
- *En cas de sentiment d'injustice le salarié va changer son comportement*

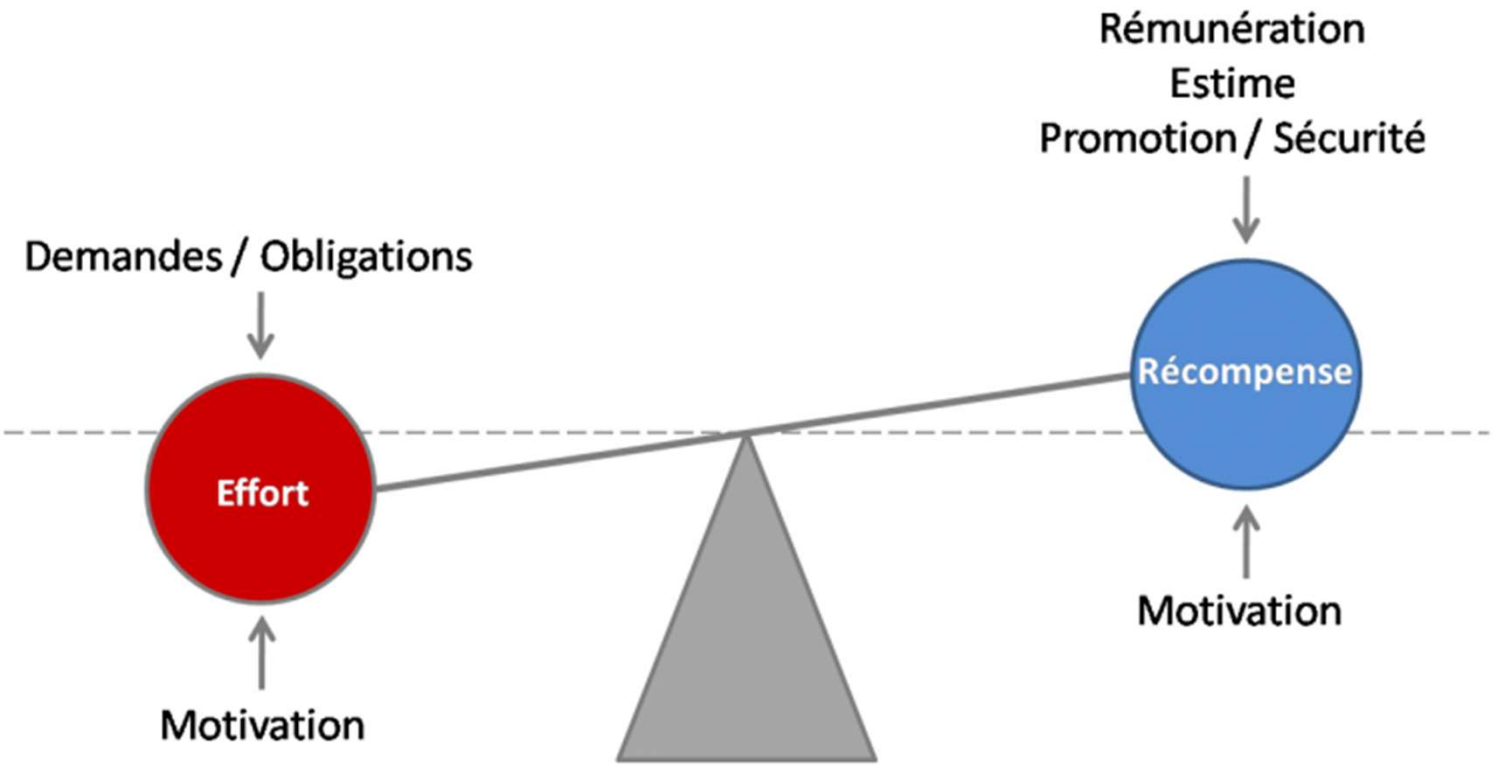
EFFORTS – ATTENTES - RECOMPENSE

Mes contributions
Les contributions des autres

Mes rétributions
Les rétributions des autres

Théorie de l'Equité de J. Stacey Adams

- ✓ *Identifier des critères objectifs d'évaluations des contributions*
- ✓ *Evaluer le plus objectivement les contributions de chacun*
- ✓ *Tenir compte des distorsions d'appréciation individuelles*



Balance Efforts- Récompense du modèle de Siegrist et al.

Le modèle de Siegrist

Il y a stress lorsque l'effort fourni est évalué comme n'étant pas « payé en retour »

Equilibre EFFORTS - RECOMPENSES

Les « EFFORTS »

Facteurs Extrinsèques

- ✓ Charge de travail
- ✓ Environnement de travail
- ✓ Nature du travail
- ✓ Relations avec les collègues

Facteurs intrinsèques

- ✓ Personnalité
- ✓ Nature des attentes
- ✓ Contrat Psychologique
- ✓ Etat de Santé
- ✓ Motivation intrinsèques

Les « RECOMPENSES »

- ✓ Reconnaissance
- ✓ Rémunération
- ✓ Relations
- ✓ Estime de l'encadrement
- ✓ Estime des Collègues
- ✓ Statut Professionnel
- ✓ Evolution possible
- ✓ Outils mis à disposition

Le déséquilibre efforts – récompenses entraîne toujours des réactions psychologiques et émotionnelles fortes

La justice procédurale :

Perceptions subjectives sur :

- *La manière dont les procédures sont conçues et appliquées, et sur la répartition des efforts demandés*
- *L'application cohérente des règles*
- *La représentativité des intérêts de tous les groupes d'acteurs*
- *Le respect des normes et valeurs éthiques par tous*

La justice procédurale :

Le sentiment de justice renvoie a une évaluation subjective de ce qui est juste pour chacun. Ce qui est juste est par définition mérité, cohérent avec les actions ou les efforts entrepris.

La justice procédurale :

Les sentiments que développe un individu pour son sort dépendent cependant plus de critères relatifs que de critères absolus.

A un niveau individuel, un sentiment d'injustice est susceptible d'apparaitre après comparaison d'une situation réellement vécue avec une situation standard, réelle ou imaginée.

La justice procédurale :

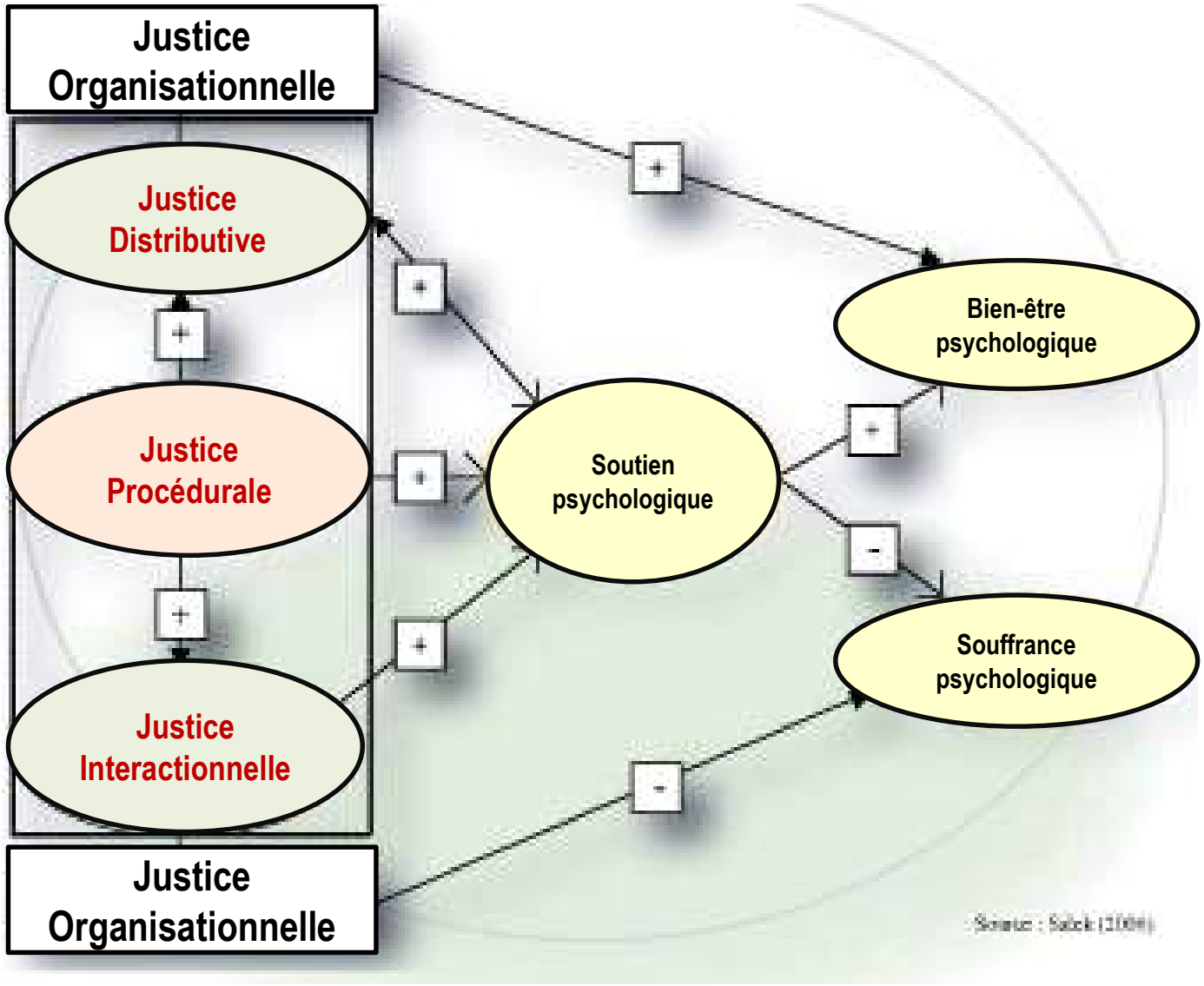
Trois types de scenarii cognitifs ont été identifiés comme déterminants du sentiment d'injustice :

- *L'évaluation de la situation et du préjudice subi*
- *L'attribution des responsabilités*
- *L'ancrage éthique ou idéologique*

La justice interactionnelle :

- *Qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent de la part des autres membres, de l'organisation et de la Direction*

- *Elle se subdivise entre la justice interpersonnelle et la justice informationnelle (lien entre l'information et la confiance / défiance)*


Justice Organisationnelle
Justice Distributive
Justice Procédurale
Justice Interactionnelle
Justice Organisationnelle
Soutien psychologique
Bien-être psychologique
Souffrance psychologique
+
+
+
+
+
+
+
-
-

Les acteurs se basent sur les expériences et les récits de leur entourage immédiat pour former leurs perceptions de la justice organisationnelle.

Les collègues de travail, qui représentent une source importante d'information et de comparaison sociale peuvent être considérés comme des agents de contagions sociale

Les impacts de la perception de la justice organisationnelle :

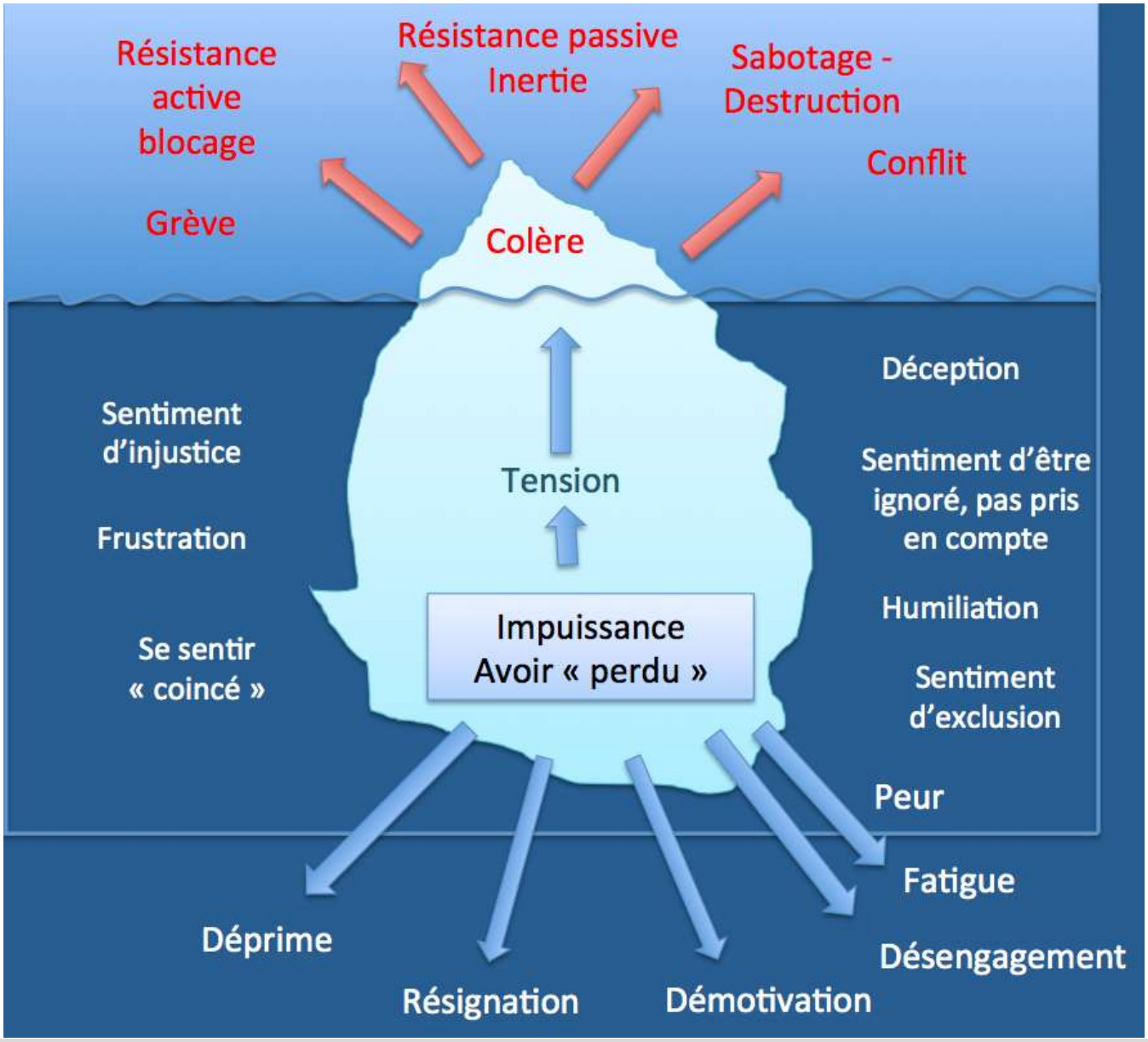
- *La satisfaction au travail*
- *L'engagement organisationnel (loyauté et lien d'identification)*
- *L'acceptation des décisions organisationnelles*
- *La confiance / défiance envers les figures d'autorité*
- *La performance à la tâche*
- *Les comportements de citoyenneté organisationnelle (conscience professionnelle, esprit sportif, solidarité, vertu civique; altruisme et courtoisie)*
- *Le niveau de confiance accordée au supérieur*
- *Les comportements productifs / contreproductifs orientés vers les autres individus ou l'organisation*

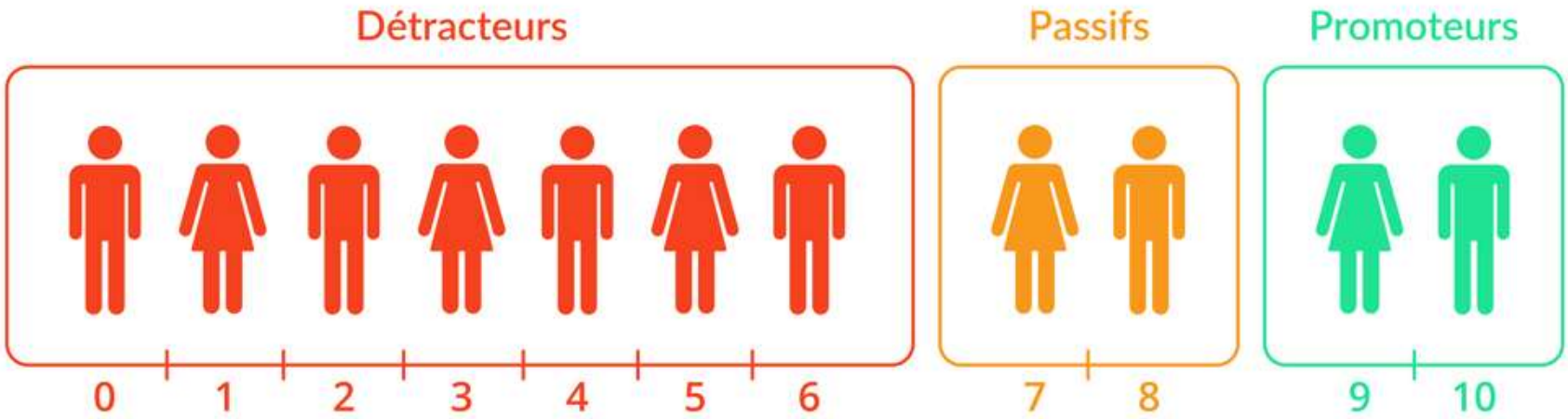
Les impacts de la perception de la justice organisationnelle :

- La colère comme réponse émotionnelle a l'injustice
- La violence comme réponse comportementale a l'injustice procédurale et interactionnelle
- L'injustice procédurale est le meilleur prédicteur de la violence organisationnelle et l'injustice interactionnelle est le meilleur prédicteur de la violence interpersonnelle
- La défiance comme biais cognitif systématique
- L'injustice distributive => conduite anti-normative au travail

Malgré un récent engouement des sciences de l'organisation pour le concept de justice, l'intégration de cette variable au cœur des pratiques managériales est absente dans la plupart des approches. Face à un management moderne qui se veut rationnel, la justice apparait comme un phénomène de jugement personnel et subjectif

Influencer le comportement des employés a travers la gestion de la justice représente un défi actuel pour les entreprises. Des pratiques managériales justes, marquées par la reconnaissance, une cohérence dans le traitement interpersonnel, des explications claires et courtoises des décisions stratégiques, pourraient contribuer a diminuer l'occurrence de conduites de violence au travail et des risques psychosociaux qui y sont associes


Résistance active blocage
Grève
Résistance passive Inertie
Sabotage - Destruction
Conflit
Colère
Sentiment d'injustice
Frustration
Se sentir « coincé »
Tension
Impuissance Avoir « perdu »
Déception
Sentiment d'être ignoré, pas pris en compte
Humiliation
Sentiment d'exclusion
Peur
Fatigue
Désengagement
Déprime
Résignation
Démotivation



Performance de l'organisation = % D'employés promoteurs – % D'employés détracteurs

La loyauté organisationnelle

Le lien entre la loyauté organisationnelle des employés et la performance de l'organisation a été démontré dans de nombreuses études.

La loyauté organisationnelle est une disposition de la personne à agir dans le sens des buts et des objectifs de l'organisation, à fournir un effort en faveur de l'organisation et à demeurer au service de cette dernière (*)

(*) Travaux de Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) et Alnajjar (1999)

La loyauté organisationnelle est généralement mesurée à l'aide du questionnaire de Mowday et Steers qui s'intitule « Organizationnal Commitment Questionnaire »

Mais quels facteurs influencent positivement la loyauté des employés ? Car la loyauté organisationnelle est un concept multidimensionnel pour lequel il n'y a pas encore de consensus des chercheurs sur un modèle conceptuel généralement admis. Il y donc des modèles disparates.

Les premiers approches de la loyauté organisationnelle (années 60 à 80) se sont structurées autour d'une logique d'échange (*) :

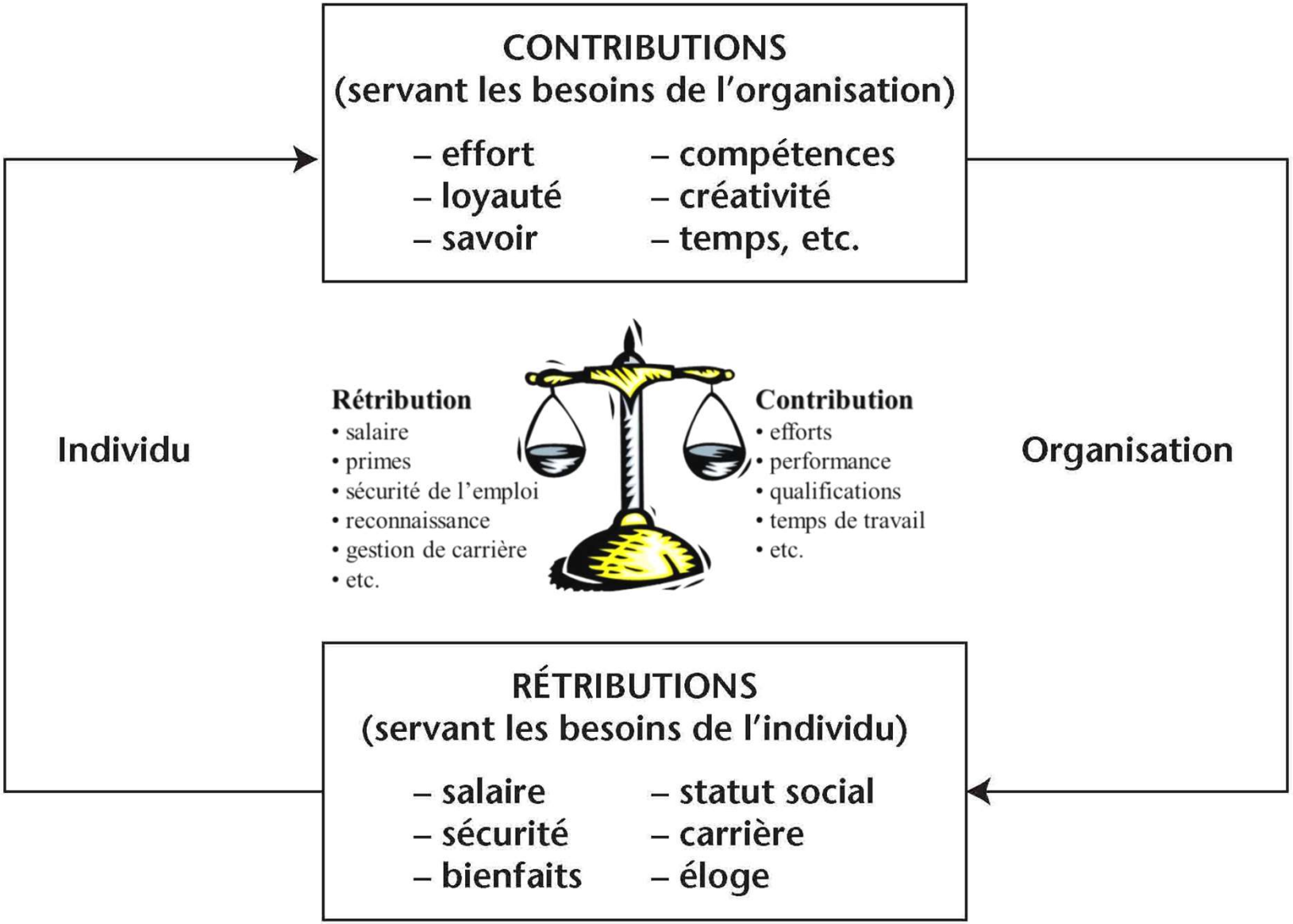
- *Les individus éprouvent un intérêt calculé à rester au sein de l'organisation du fait des avantages qu'ils en retirent*
- *Ils ont donc peur de quitter leur organisation de peur de perdre les avantages acquis auxquels ils tiennent*

(*) Travaux de Becker (1960) Hrebiniak et Alutto (1972), Wallace (1977), Stevens (1978)

La logique d'échange s'enrichit du ratio couts - bénéfices (*) :

- *Plus les individus s'investissent dans leur organisation, plus les coûts associés à leur départ deviennent importants*
- *L'engagement des employés est le reflet d'un calcul de type coûts - bénéfices en fonction des pertes possibles lors d'un départ*
- *L'ancienneté dans l'organisation est considérée comme le meilleur indicateur d'investissement*

(*) Travaux de Ritzer et Trice (1969), Sheldon (1971), Hrebiniak et Alutto (1972), Meyer et Allen (1984)


CONTRIBUTIONS
(servant les besoins de l'organisation)
– effort
– loyauté
– savoir
– compétences
– créativité
– temps, etc.
Individu
Rétribution
• salaire
• primes
• sécurité de l'emploi
• reconnaissance
• gestion de carrière
• etc.
Contribution
• efforts
• performance
• qualifications
• temps de travail
• etc.
Organisation
RÉTRIBUTIONS
(servant les besoins de l'individu)
– salaire
– sécurité
– bienfaits
– statut social
– carrière
– éloge

Puis se développe une autre approche, qui a été reprise par de nombreux auteurs (*) :

- *La loyauté vient de l'identification de l'individu aux buts de l'organisation, de l'intériorisation des valeurs de la structure et de son aspiration à demeurer membre de cette organisation. Une dimension émotionnelle émerge alors.*

(*) Travaux de Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974), Staw (1977) et Porter, Mowday et Zeffrane (1994)

Vers les années 80 une troisième approche plus normative apparaît faisant référence à une dimension morale (*)

- *La loyauté serait une obligation morale ressentie par la personne de continuer à travailler dans l'organisation, pas nécessairement à cause d'un engagement affectif ou d'une logique rationnelle.*

(*) Travaux de Etzioni (1961) Buchholz (1978) Kidron (1978) Jaros, Jermier, Koekler et Sincich (1993)

L'exploration du concept de loyauté organisationnelle ne s'est pas limité à ces trois approches (*)

- *La loyauté serait orientée vers l'appartenance à un groupe professionnel plus que vers l'organisation elle-même*
- *Loyauté aliénante, loyauté calculée, loyauté morale*
- *Loyauté continue, loyauté cohésive, loyauté contrôlée*

(*) Travaux de Etzioni (1961) Rotondi (1969) Kanter (1977) Cunnigham (1977) Morrow (1983) Reichers (1985)

Les déterminants de la loyauté organisationnelle

Les déterminants de la loyauté organisationnelle relèvent de trois grands domaines :

- ***Des caractéristiques liées à l'individu***
- ***Des caractéristiques liées à l'emploi***
- ***Des caractéristiques liées à l'organisation***

Il faut remarquer que pour beaucoup de chercheurs, les caractéristiques organisationnelles ont beaucoup plus d'impacts sur la loyauté organisationnelle que les caractéristiques individuelles.

Des caractéristiques liées à l'individu

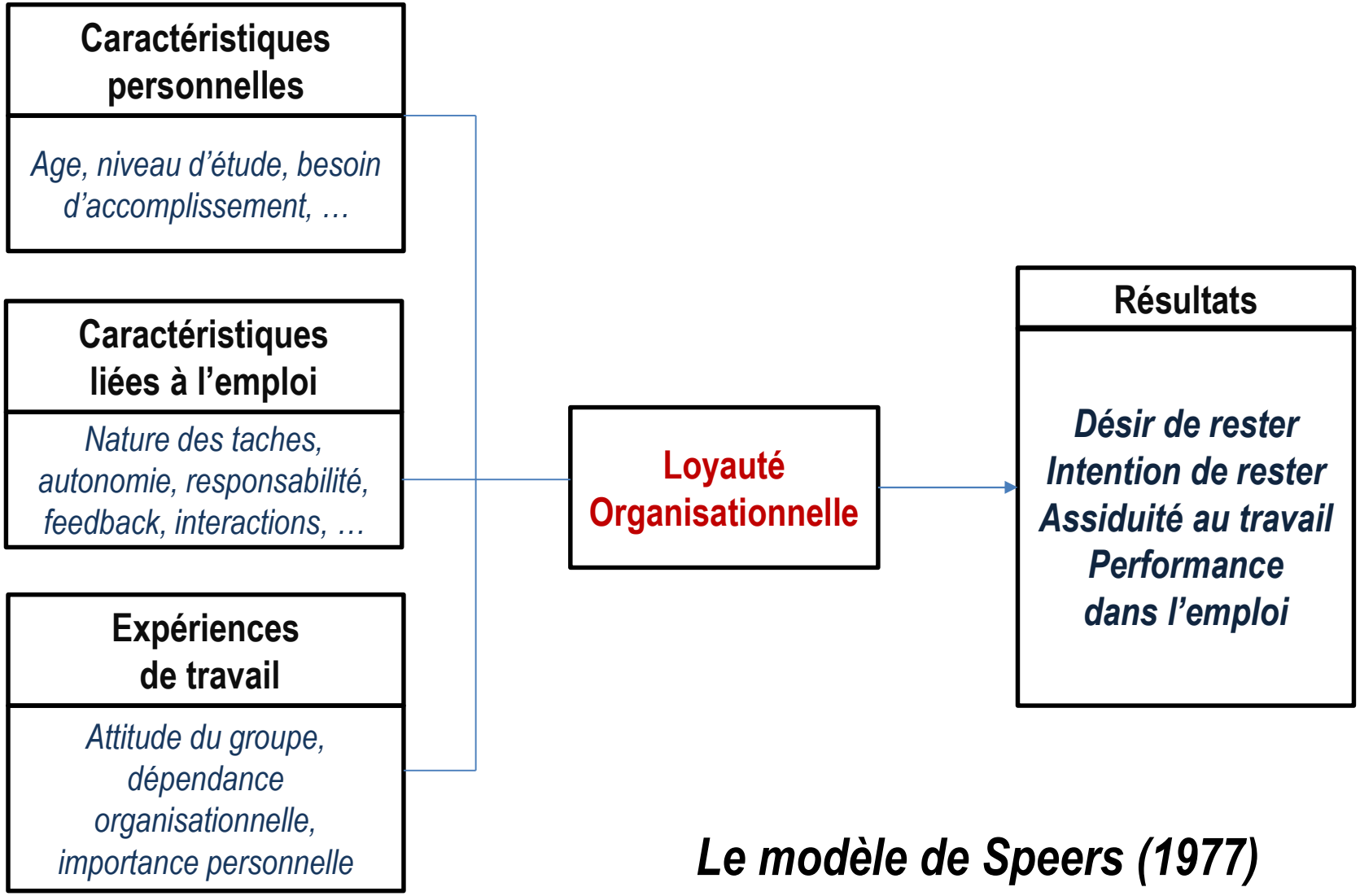
- L'âge (Plus un salarié est âgé plus il est loyal – Alternatives d'emploi plus limitées)
- Le sexe (Critère finalement assez peu déterminant – Etudes divergentes)
- Le niveau d'études (Plus un salarié est diplômé, plus il part facilement)
- La situation matrimoniale, familiale et patrimoniale
- Les valeurs personnelles
- Le rapport au travail en général

Des caractéristiques liées à l'emploi

- La position hiérarchique
- Le niveau de responsabilité confié
- Le salaire
- L'autonomie dans le travail et les pratiques de contrôles associées
- La participation aux processus décisionnels
- La variété des tâches
- Les possibilités d'évolutions
- La nature du contrat de travail
- Les expériences de travail

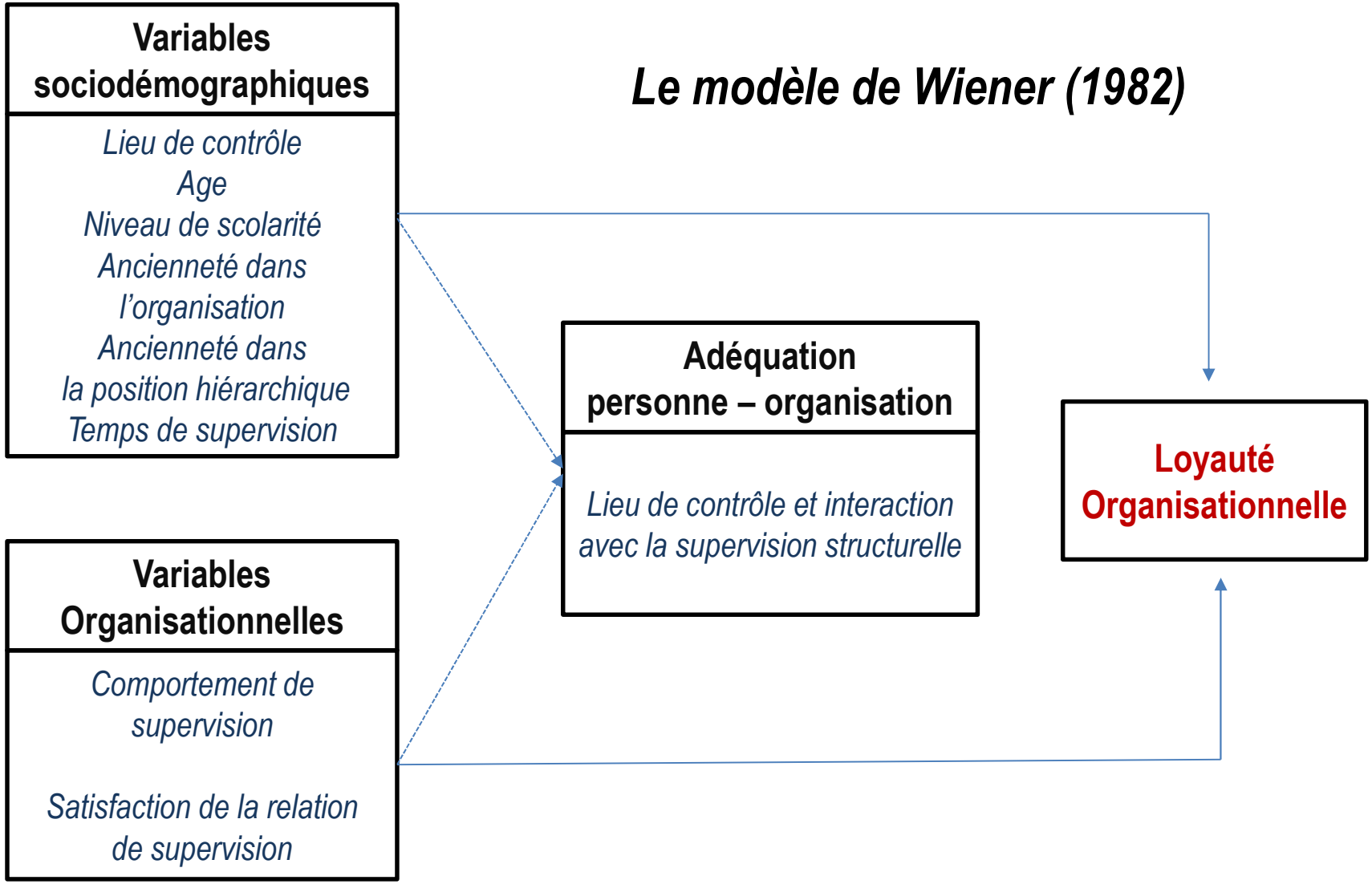
Des caractéristiques liées à l'organisation

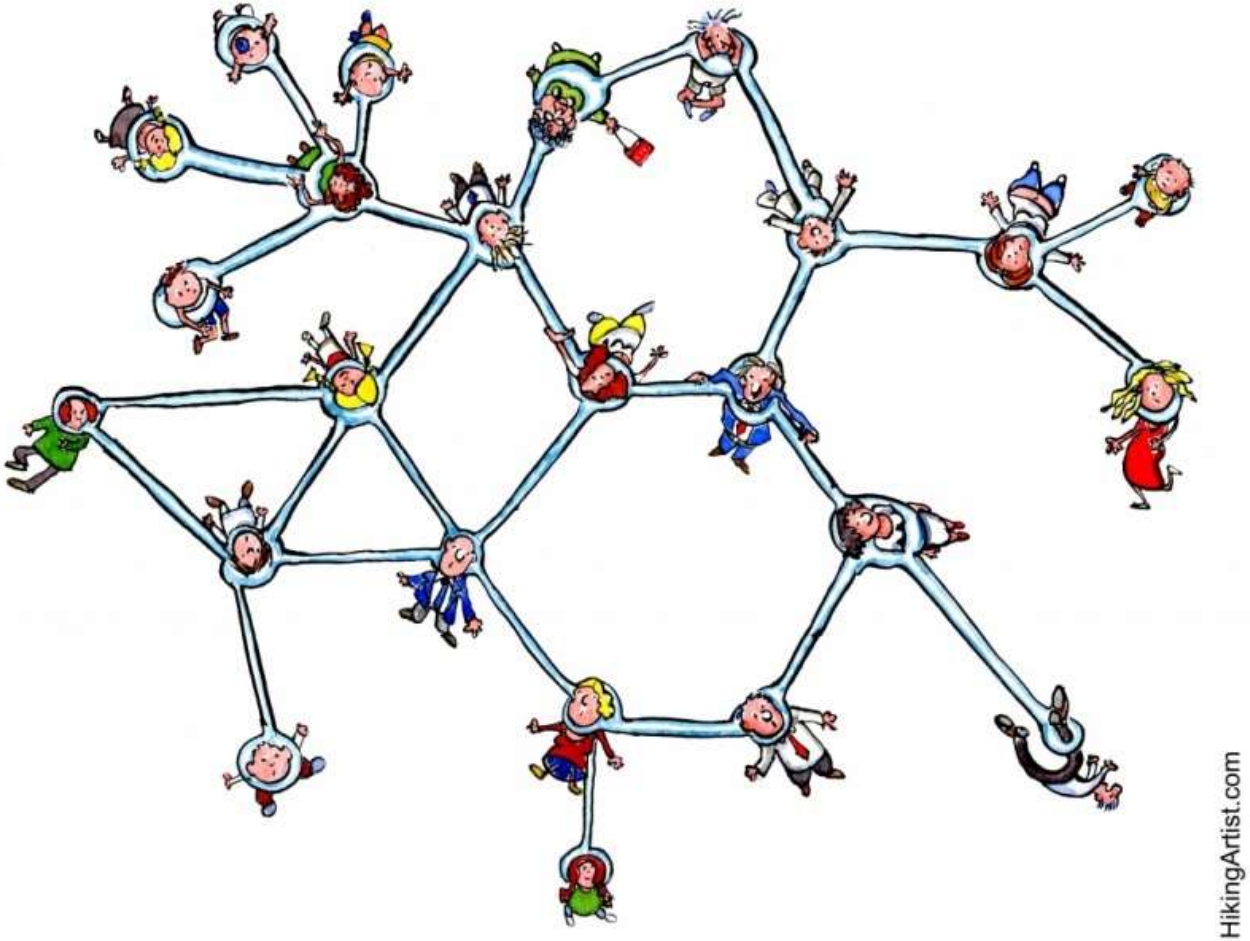
- La prise en compte des aspects humains dans l'organisation
- Les pratiques en matière de Gestion des Ressources humaines notamment le système de contribution / rétribution et les conditions de travail
- La vision d'avenir
- Le niveau de décentralisation des décisions
- La capacité à mobiliser l'intelligence collective
- La taille (la loyauté semble plus forte dans les petites structures)



Le modèle de Speers (1977)

Le modèle de Wiener (1982)





La citoyenneté organisationnelle

Les règles sociales au travail

Les règles sociales organisent les relations et le vivre ensemble au travail. Elles ne sont ni innées, ni données, ce sont des construits.

Les règles sociales au travail

Une des voies de recherche actuelle en psychologie du travail concerne les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO)…

Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Les **performances à la tâche** (task performance, in-rôle) renvoient à ce qui est formellement attendu de l'individu sur son poste de travail, à la définition stricte de son emploi et des tâches qui lui sont confiées.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Au-delà de cette première catégorie on peut identifier des comportements non liés directement au poste confié, mais qui contribuent indirectement à la performance, individuelle ou collective.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle

L'efficacité organisationnelle ne se réduit pas seulement à l'efficacité des employés dans leur travail (*l'efficacité au travail*) mais s'étend également à toute forme de conduites volontaires désintéressées (*l'efficacité contextuelle*) parce qu'elles favorisent «la lubrification de la machinerie sociale de l'organisation » (Podsakoff & Mac Kensie, 1997)

Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Différents concepts théoriques recouvrent cette catégorie de comportements comme ceux de «non task behaviors», ou « d'extrarole behavior», de comportements organisationnels prosociaux, ou bien encore de comportements de citoyenneté organisationnelle.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Comportements individuels de type discrétionnaires non directement et explicitement reconnus par le système formel de récompenses mais contribuant au bon fonctionnement général de l'organisation.

Ces comportements ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites par l'emploi occupé (du contrat passé avec l'employeur), mais plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanctions

Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Les comportements de citoyenneté organisationnelle ne sont pas seulement orientés vers les personnes, ils peuvent également s'exprimer envers l'organisation.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Une évaluation négative de l'environnement de travail engendre chez le salarié de l'insatisfaction. En revanche, une évaluation positive le conduit à ressentir de la satisfaction.

Dans ce deuxième cas, il éprouve de la gratitude envers son organisation et ressent le besoin de construire une relation durable en partie basée sur le désir de réciprocité (Mac Kensie *et al.,* 1998). Ce contexte d'échange favorable a pour conséquence d'inciter le salarié à développer des comportements de citoyenneté organisationnelle.

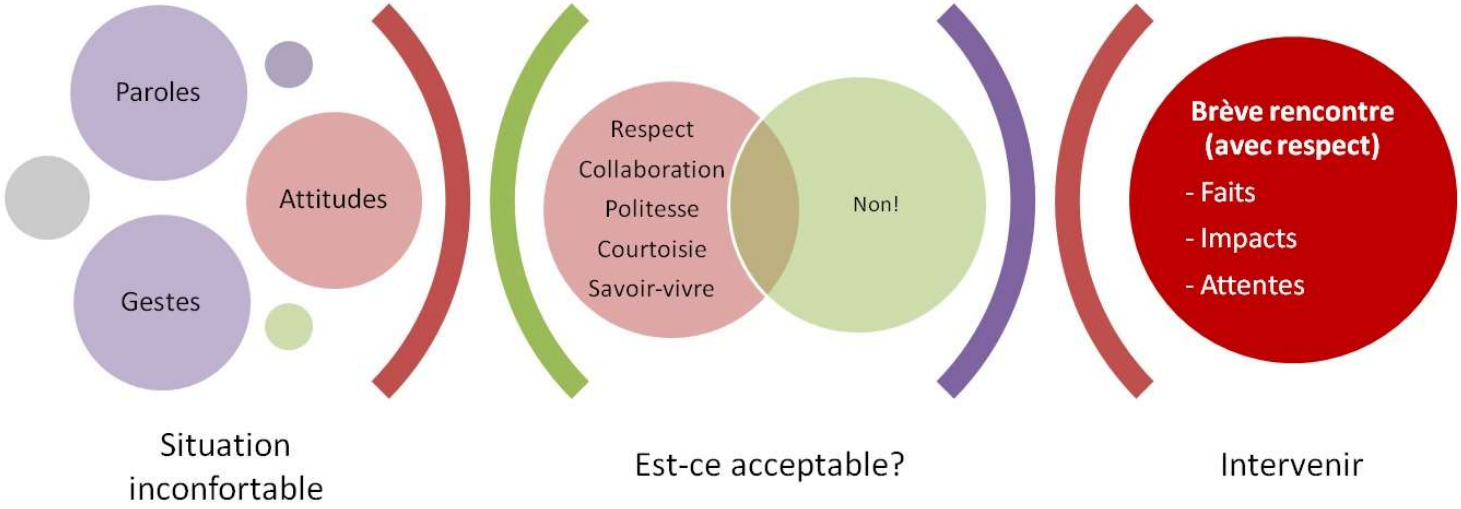
Les notions de base en civilité
Respect
Politesse
Courtoisie
Collaboration
Savoir-vivre

Les principales dimensions des C.C.O

Dimensions	Exemples
Altruisme	Comportements d'entraide et de soutien. Aider spontanément un collègue qui rencontre un problème.
Sportivité	Tolérer les inévitables inconvénients du travail sans se plaindre. Ne pas se plaindre des conditions de travail.
Loyauté organisationnelle	Faire preuve d'allégeance à l'organisation et aux supérieurs. Tenir un discours favorable à l'organisation.
Conformité organisationnelle	Accepter et respecter les règles et procédures en jeu au sein de l'organisation.
Vertu civique	Comportement citoyen au sein de l'organisation. Manifestation d'un intérêt général pour l'organisation.
Développement personnel	Engagement volontaire dans des actions de formation. Se tenir informé des innovations concernant son domaine.
Initiative individuelle	Volonté de faire plus que ce que l'on doit faire. Se dépasser, être créatif.

Les principales dimensions des CCO (issues de Podzakoff *et al.*, 2000)

Type	Description	Exemples
Habiletés interpersonnelles	Habiletés et comportements qui permettent de créer des liens, de se faire des amis	▪ Se présenter ▪ Offrir de l'aide ▪ Donner et recevoir des compliments ▪ S'excuser
Habiletés utiles dans un contexte d'apprentissage (*ou de travail*)	Habiletés valorisées par les autres et associées à l'acceptation des pairs	▪ Travailler en coopérant avec les autres ▪ Demander et recevoir de l'information
Habiletés personnelles	Habiletés qui permettent d'évaluer une situation sociale, de choisir une habileté appropriée dans un contexte donné et de déterminer si l'habileté utilisée est efficace.	▪ Comprendre les sentiments ▪ Composer avec le stress, l'anxiété ▪ Contrôler sa colère ▪ Donner suite (*following through*)
Habiletés à s'affirmer	Comportements qui permettent d'exprimer ses besoins sans recourir à l'agressivité	▪ Exprimer clairement ses besoins ▪ Mettre ses limites ▪ Exprimer ses sentiments (positifs et négatifs)
Habiletés de communication	Habiletés à bien communiquer, incluant la capacité d'écouter	▪ Répondre à l'auditeur ▪ Comprendre le tour de rôle ▪ Maintenir l'attention dans une conversation ▪ Donner une rétroaction à l'interlocuteur


Paroles
Attitudes
Gestes
Respect
Collaboration
Politesse
Courtoisie
Savoir-vivre
Non!
Brève rencontre
(avec respect)
- Faits
- Impacts
- Attentes
Situation inconfortable
Est-ce acceptable?
Intervenir

Les comportements de citoyenneté organisationnelle

L'engagement affectif envers l'organisation ainsi que l'attachement émotionnel qui résulte de l'identification de l'employé à son organisation sont deux déterminants importants pour l'étude des comportements de citoyenneté organisationnelle (LePine, Erez, & Johnson, 2002 ; Paillé, 2006 Podsakoff *et al.,* 2000)

Les comportements de citoyenneté organisationnelle

L'engagement affectif envers l'organisation ne prédit aucun comportement de citoyenneté organisationnelle.

La satisfaction au travail et l'implication au travail prédisent respectivement l'altruisme et les vertus civiques.

Etre au service de l'humanité et de la planète
Responsabilité sociale, générations futures, perspective à long terme, éthique, compassion, humilité

Favoriser les alliances stratégiques et partenariats
Conscience environnementale, implication dans la communauté, réalisation des salariés, coaching/mentoring

Développer une communauté d'organisation
Valeurs partagées, vision, engagement, intégrité, confiance, créativité, ouverture, transparence, intelligence collective

Créer un climat d'apprentissage et de renouveau continuels
Adaptabilité, délégation, esprit d'équipe, orientation sur les objectifs, développement personnel, innovation, collaboration

Rechercher la performance
Systèmes, processus, qualité, bonnes pratiques, productivité, fierté de la performance, labels

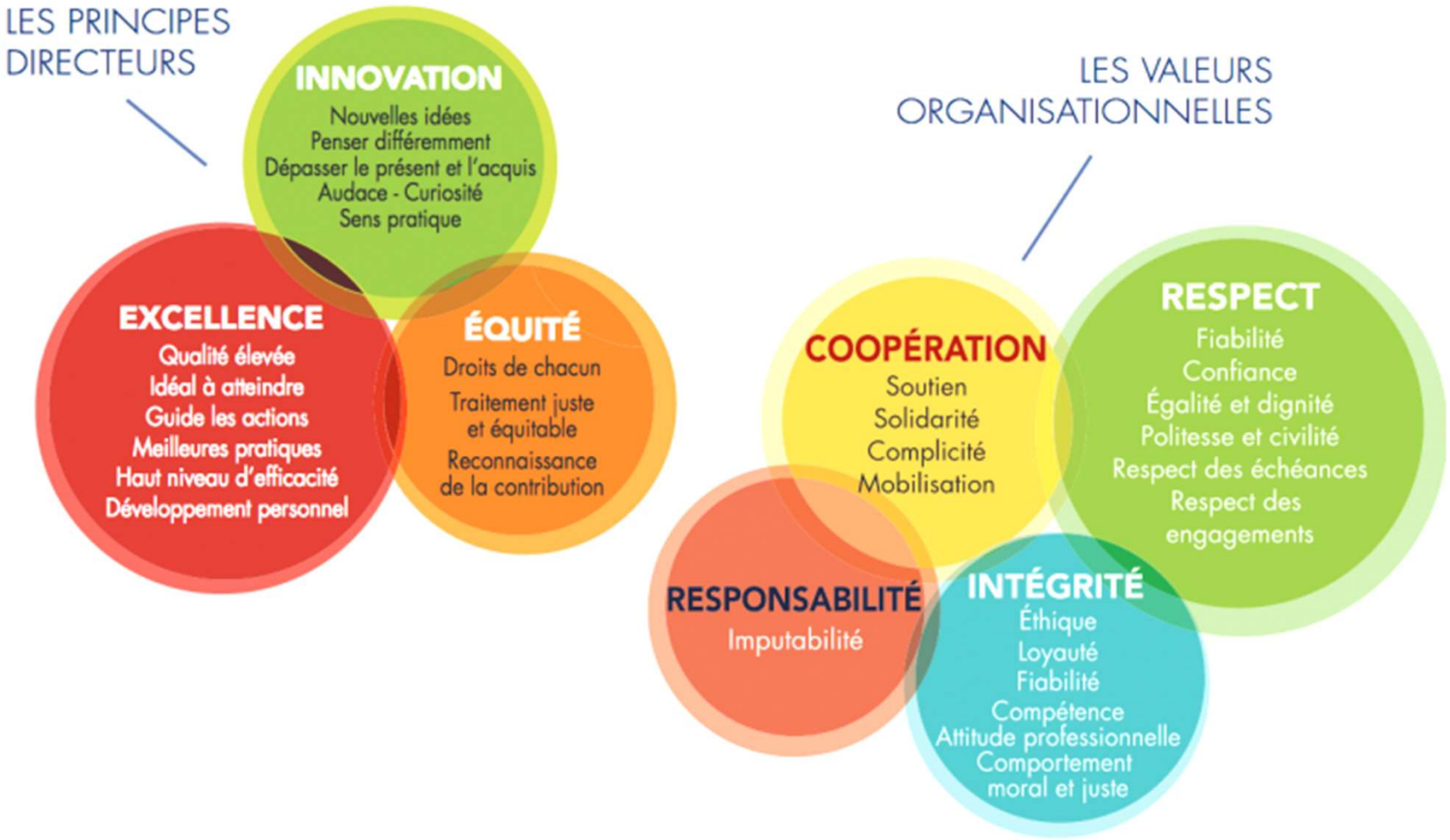
Implanter l'appartenance et la reconnaissance
Loyauté, communication ouverte, satisfaction des clients, respect d'autrui, amitié, réseaux

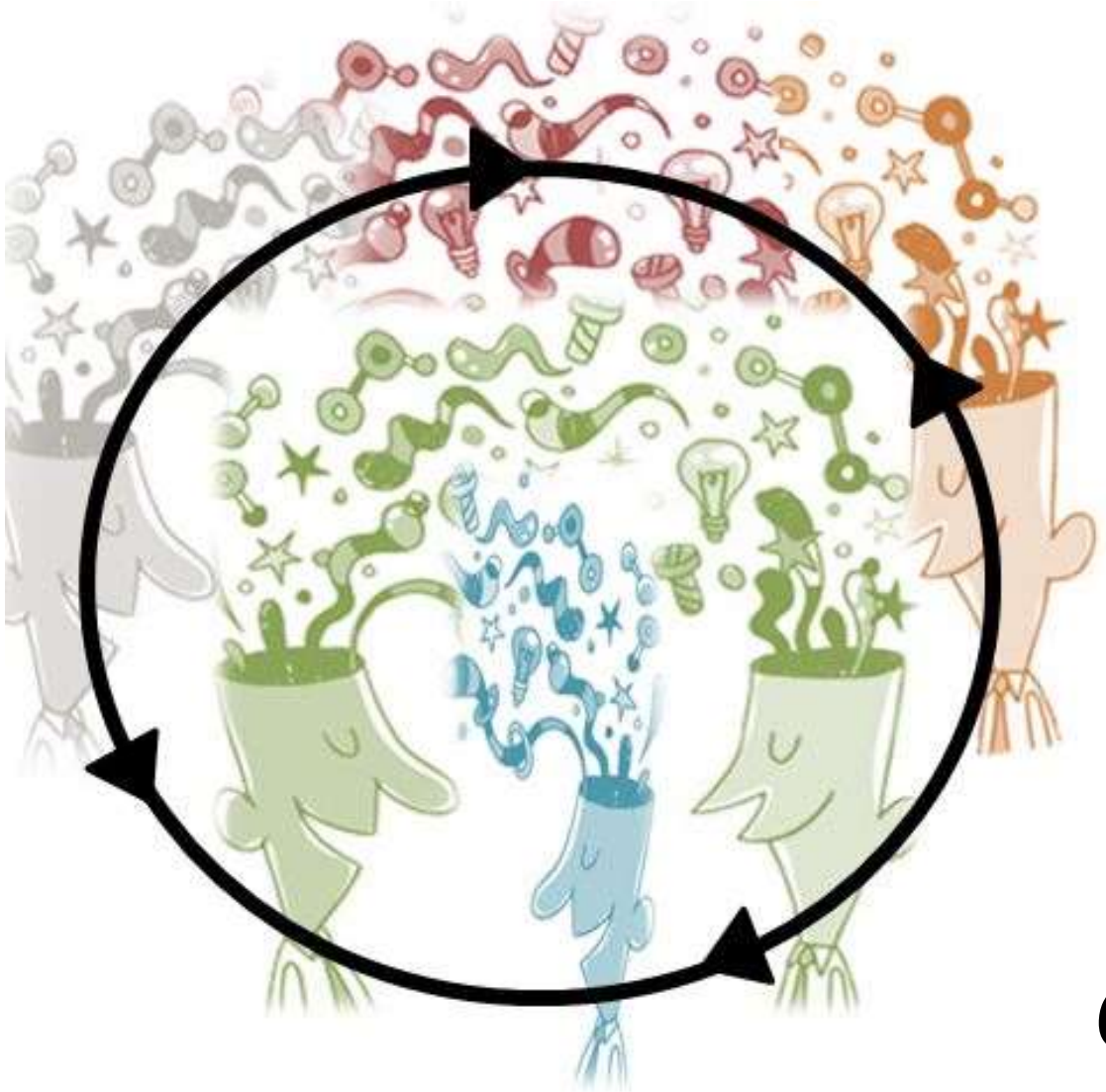
Atteindre la sécurité financière
Santé et stabilité financière, autofinancement, sécurité du travail, santé et sécurité des employés

Les sept niveaux de la conscience organisationnelle

FIGURE 1 > Continuum des différents types de motivation au travail

	AMOTIVATION	MOTIVATION CONTRÔLÉE		MOTIVATION AUTONOME	
		MOTIVATION EXTRINSÈQUE	MOTIVATION INTROJECTÉE	MOTIVATION IDENTIFIÉE	MOTIVATION INTRINSÈQUE
Définition générale	Absence d'autorégulation et d'énergie volontaire.	Recherche de récompenses et évitement de punitions externes.	Recherche de récompenses et évitement de punitions internes.	Lien avec les valeurs personnelles, importance et utilité sociale de la tâche, sens.	Faire des tâches par plaisir, satisfaction inhérente, le travail se suffit en lui-même.
Caractérisé par	Apathie, désengagement, résignation, manque de direction claire, manque de sens.	Recherche avide de salaire, d'avantages sociaux, de bonis, de récompenses externes et évitement de punitions (ex. : mise à pied).	Protection et valorisation de l'estime de soi, maintien de la réputation, évitement de la culpabilité et de la honte.	Faire des tâches importantes (que celles-ci soient agréables ou non), qui sont en lien avec les valeurs de l'individu ou qui bénéficient à la société.	Plaisir, absorption, concentration intense, émotions positives, ne pas voir le temps passer.
Les personnes ayant un haut niveau de ce type de motivation disent	« Je ne sais pas trop pourquoi je fais ce travail. » « Je n'estime pas avoir les ressources nécessaires pour faire ce travail. » « Je ne sais pas où mène ce travail. »	« Je travaille pour le salaire. » « J'occupe mon emploi pour la sécurité financière qu'il m'apporte. » « Je conserve mon emploi puisqu'il me permet d'avoir un certain niveau de vie. »	« Je travaille fort pour ne pas échouer et perdre ma réputation. » « Je serais déçu si je n'étais pas bon. » « Je désire être le meilleur à tout prix dans mon domaine. »	« Ce travail me permet d'atteindre des buts personnels importants. » « Ce travail concorde bien avec mes valeurs personnelles. » « J'occupe cet emploi parce c'est significatif pour moi. »	« Je fais cet emploi pour les moments de plaisir qu'il m'apporte. » « Je fais mon travail parce qu'il est intéressant et qu'il m'apporte des expériences positives. »
Exemple	Une personne au poste de préposé à la clientèle ne connaît pas les attentes face à son poste et se désengage.	Un individu choisit un type d'emploi principalement à cause du salaire et des avantages sociaux.	Un vendeur est prêt à tout pour se maintenir en tête du classement du magasin comme « voler » des ventes à un collègue ou vendre un produit inadapté.	Une infirmière accorde de l'importance à l'hygiène de ses patient(e)s même si cette tâche n'est pas agréable.	Un professeur adore enseigner et ne voit pas le temps passer lorsqu'il est avec ses étudiant(e)s.


LES PRINCIPES DIRECTEURS
INNOVATION
Nouvelles idées
Penser différemment
Dépasser le présent et l'acquis
Audace - Curiosité
Sens pratique
EXCELLENCE
Qualité élevée
Idéal à atteindre
Guide les actions
Meilleures pratiques
Haut niveau d'efficacité
Développement personnel
ÉQUITÉ
Droits de chacun
Traitement juste et équitable
Reconnaissance de la contribution
LES VALEURS ORGANISATIONNELLES
COOPÉRATION
Soutien
Solidarité
Complicité
Mobilisation
RESPECT
Fiabilité
Confiance
Égalité et dignité
Politesse et civilité
Respect des échéances
Respect des engagements
RESPONSABILITÉ
Imputabilité
INTÉGRITÉ
Éthique
Loyauté
Fiabilité
Compétence
Attitude professionnelle
Comportement moral et juste



Relions tous ces concepts

Les piliers de l'engagement des collaborateurs

- Les **relations avec la Direction et l'Encadrement**. 75% des salariés ne quittent pas leur emploi, ils quittent leur chef. Avoir un mauvais boss peut réellement ruiner toute chance d'engagement de la part des salariés

- La **bientraitance institutionnelle** qui favorise (entre autres) le respect des salariés, la valorisation de leur créativité, la reconnaissance, la confiance, l'autonomie et l'empathie

- **L'alignement avec les valeurs de l'entreprise**. Lorsqu'un collaborateur est en adéquation avec la culture et les valeurs de l'entreprise, il se sent davantage concerné par les missions qui lui sont confiées, il est plus heureux et restera impliqué vraisemblablement plus longtemps chez son employeur. Mais, pour que cet effet perdure, les valeurs de l'entreprise doivent être visibles, appliquées et inspirantes

Les piliers de l'engagement des collaborateurs

- **La satisfaction sur le lieu de travail.** Les salariés doivent pourvoir exprimer leurs besoins sans crainte et se sentir écoutés. La satisfaction sur le lieu de travail passe également par un salaire équitable, l'autonomie accordée aux salariés et la transparence vis-à-vis de leur rôle au sein de l'organisation

- **Les relations avec les collègues**. La qualité des relations avec les collègues est l'un des facteurs les plus importants pour renforcer l'engagement d'une équipe. La socialisation sur le lieu de travail nécessite un climat d'échanges au bureau. Travaillez à approprier progressivement tous les caractéristiques d'une équipe. Cela rendra les salariés plus heureux de venir travailler

Les piliers de l'engagement des collaborateurs

- **L'importance du feedback.** Les salariés ont besoin d'un feedback positif régulier pour croître en compétences, mais surtout se sentir utiles, valoriser dans leurs pratiques, leurs efforts et leurs résultats

- **La reconnaissance.** 78% des salariés admettent que la reconnaissance a un impact positif sur leur travail. Saluez donc régulièrement les efforts de vos collaborateurs et encouragez les également à se complimenter les uns ou les autres sur leur travail !

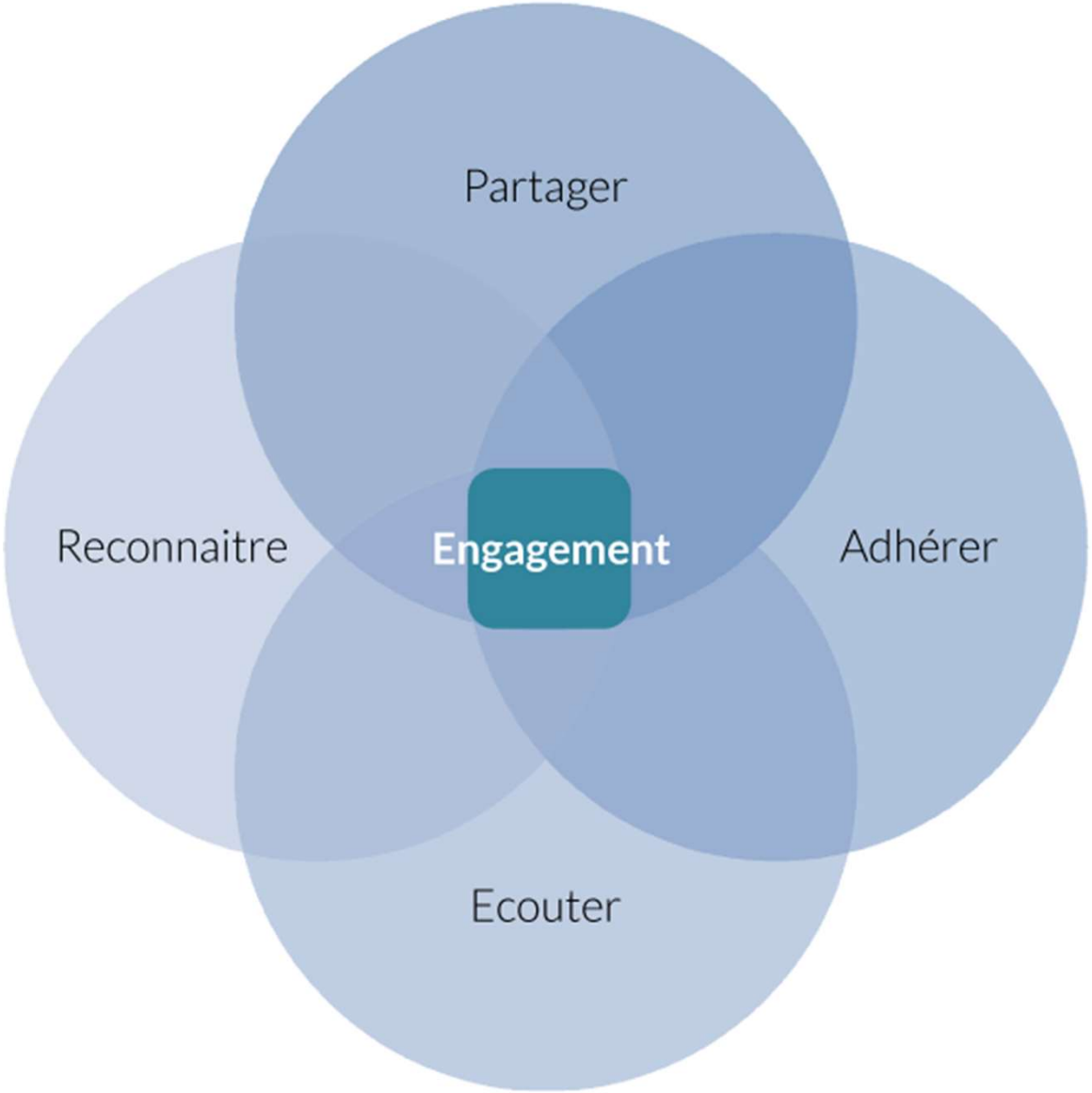
Les piliers de l'engagement des collaborateurs

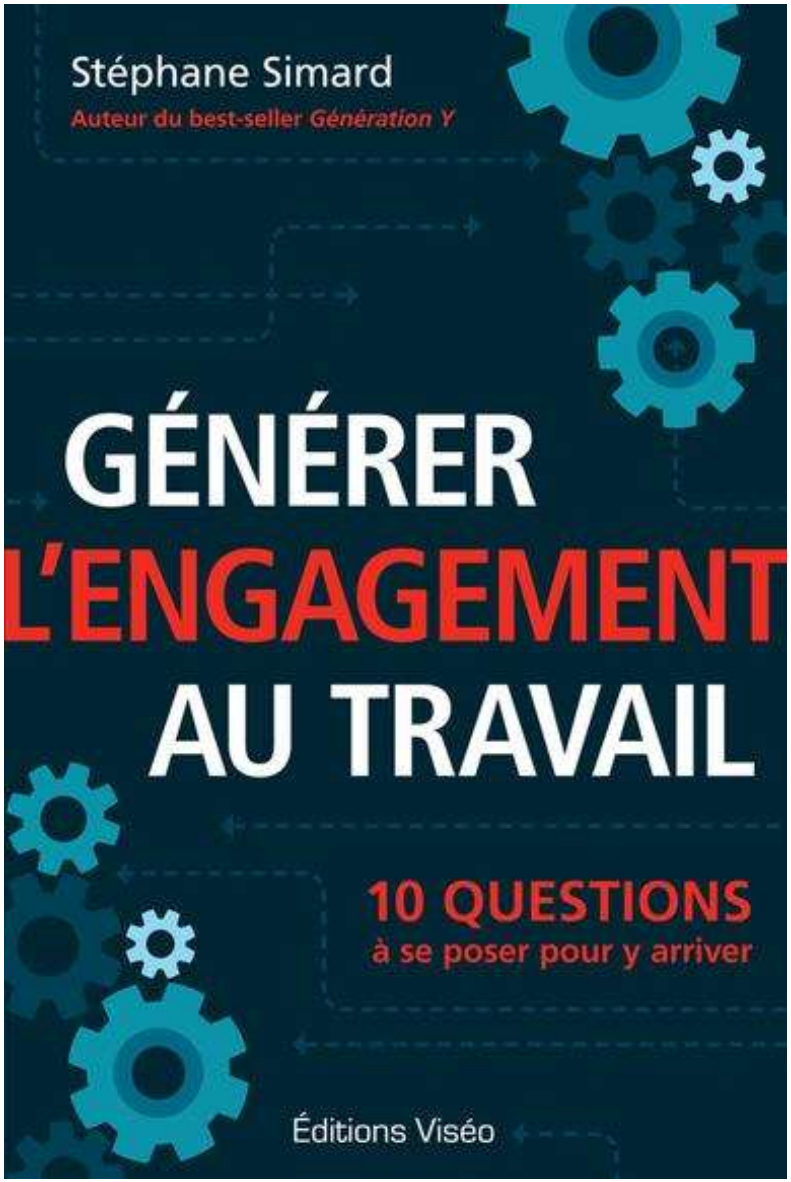
- **Le développement personnel.** Les entreprises qui investissent dans la formation et le développement personnel sont plus performantes que leurs concurrentes ! Encouragez les projets parallèles, l'apprentissage et la formation continue.

- **La fonction d'ambassadeur.** Afin d'obtenir la recommandation de vos collaborateurs, renforcez leur rôle au sein de l'organisation.

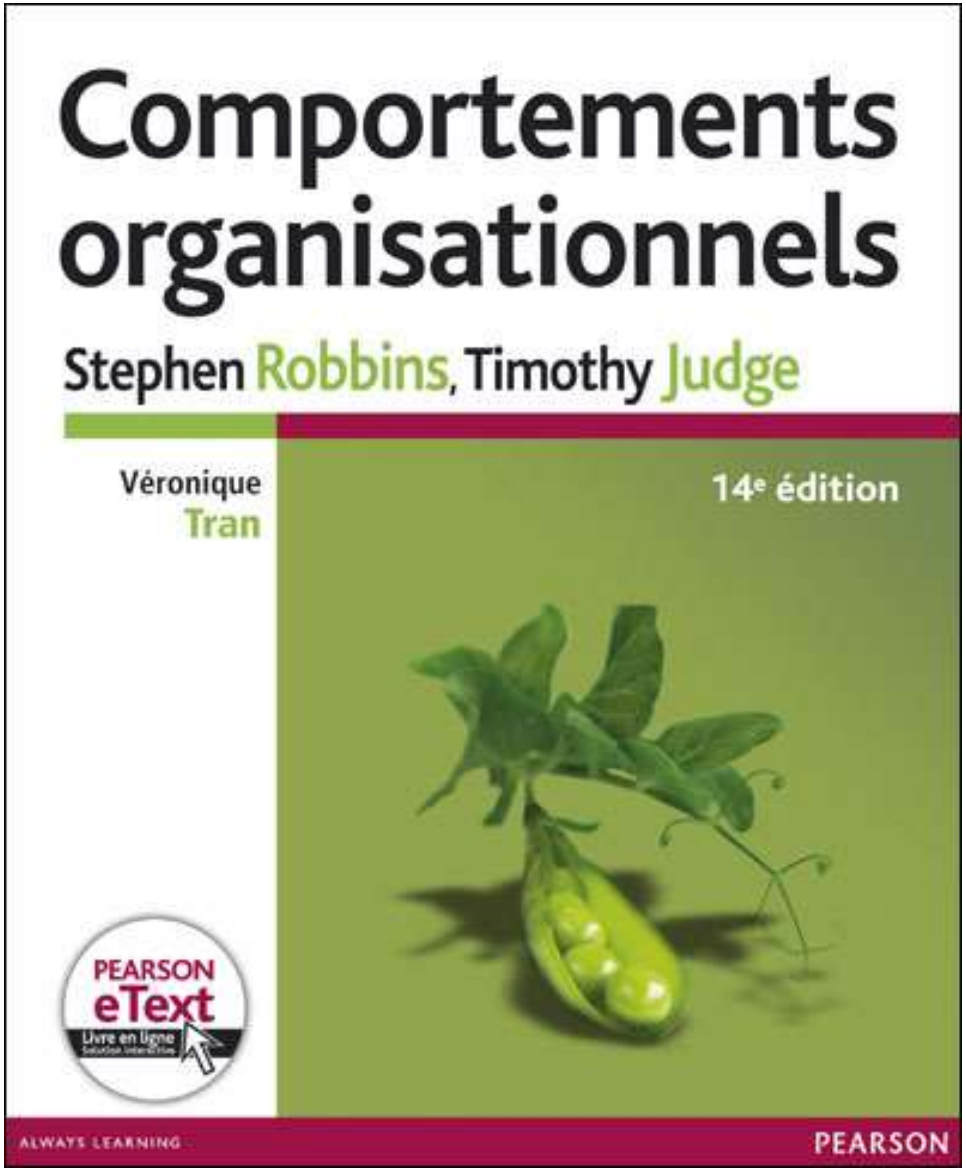
Les leviers RH pour nourrir l'engagement

- **Renforcez la visibilité de la Direction**
- **Identifier individuellement les leviers de motivation.**
- **Travaillez à a co-construction du sens, grâce aux processus de traduction**
- **Apprenez à piloter autrement la performance**
- **N'hésitez à développer les séances de créativités**
- **Le développement des compétences est le principal pilier à soutenir si l'on veut éviter le désengagement d'un collaborateur.**
- **Récompensez les talents et les contributions extra-rôles.**
- **Mesurez l'engagement des salariés**


Partager
Reconnaitre
Engagement
Adhérer
Ecouter

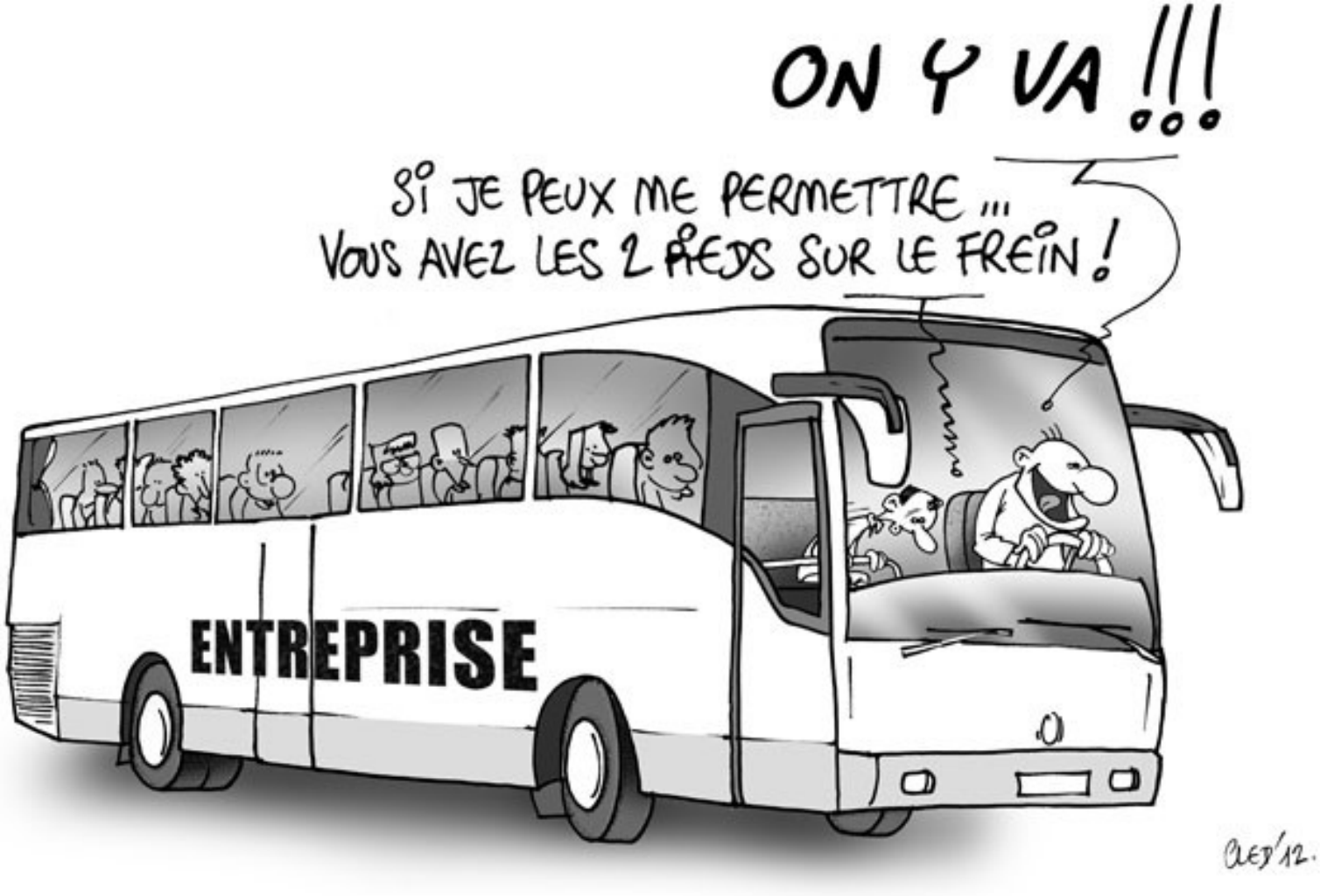

Stéphane Simard
Auteur du best-seller Génération Y
GÉNÉRER
L'ENGAGEMENT
AU TRAVAIL
10 QUESTIONS
à se poser pour y arriver
Éditions Viséo

Alexandra Bidet
L'engagement dans le travail
Qu'est-ce que le vrai boulot ?
LE BIEN SOCIAL
puf


Comportements organisationnels
Stephen Robbins, Timothy Judge
Véronique Tran
14e édition
PEARSON eText
Livre en ligne
ALWAYS LEARNING
PEARSON

Danièle Linhart
La comédie humaine du travail
De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale
PRIX de l'ECRIT SOCIAL 2015
érès

Conclusion


ON Y VA !!!
SI JE PEUX ME PERMETTRE ...
VOUS AVEZ LES 2 PIEDS SUR LE FREIN !
ENTREPRISE

?
Non merci !
On a toujours fait comme ça !
JFG pour 'am

Merci de votre attention