



conseil en stratégie sociale  
téléphone 01 55 34 32 30

# pactes

la lettre client de pactes conseil  
pascal gallois / olivier herlin / thierry heurteaux / antoine werner

## Les principaux résultats de l'enquête

### Un fort potentiel d'engagement chez les jeunes

En cas d'absolute nécessité pour l'entreprise, 88% des 18-25 ans accepteraient de revenir travailler pendant leur congés! Ce chiffre tombe à 61% pour les plus de 56 ans. Cet exemple, parmi d'autres, montre que l'engagement des salariés est en grande partie fonction de leur âge et de leur ancienneté: plus ils avancent en expérience, plus leur engagement diminue, vraisemblablement selon un processus régulier d'érosion.

### Un encadrement en porte-à-faux

Pour 69% des collaborateurs, l'encadrement s'efforce de développer «souvent» ou

conseil

## Désengagement des salariés: nos pistes pour agir

Les salariés sont-ils aussi désengagés vis-à-vis de leur entreprise qu'on le dit? Ce désengagement est-il fonction de l'âge, du poste occupé, du mode de gestion RH de l'entreprise? Quelles idées, quelles initiatives pour soutenir l'engagement des collaborateurs?

Ces questions étaient au centre de la conférence débat organisée le 1er février dernier par Pactes Conseil à Paris; elle a réuni 60 DRH, responsables syndicaux et consultants, et dégagé des pistes prometteuses.

MOTIVATION



ENGAGEMENT



« toujours » le sentiment d'appartenance à l'entreprise; pour 67%, il a un comportement exemplaire quand la direction demande des efforts. Un constat très positif, mais fragilisé par les états d'âme exprimés par ces managers de proximité: 28% jugent les méthodes de management de leur direction peu modernes, 26% trouvent que son comportement n'est pas exemplaire.

Désengagés vis-à-vis de leur entreprise, les salariés? Pas vraiment, si l'on en croit l'enquête téléphonique réalisée par Pactes Conseil fin 2004 (*lire ci-contre*)... On en retiendra un résultat frappant: 81% de l'échantillon se dit prêt à prendre « plus de responsabilités ». « Ces chiffres ne m'étonnent pas: les

gens aiment leur entreprise » réagissait Maurad Rabhi, secrétaire général de la fédération textile CGT. « Ils confirment nos enquêtes de terrain » affirmait pour sa part Philippe Zarifian, sociologue et directeur de recherche à l'École des Ponts. Nicole Gelée, DRH Europe d'Axa Tech, révélait pour sa part que les enquêtes

suite des résultats de l'enquête

### Les salariés veulent écoute et franchise

Près de 70% des salariés estiment que l'actionnaire est le seul vrai décideur de l'avenir de l'entreprise. De même, ils savent que l'aspect humain pèse peu dans les prises de décision. Cette situation est acceptée avec pragmatisme, puisque les attentes sont ailleurs : pour avoir envie de s'engager davantage, les collaborateurs demandent en priorité que leurs suggestions soient mieux écoutées (29%) et que supérieurs et direction soient plus francs avec eux (27%). Ceci, en particulier, quand l'entreprise traverse des périodes difficiles.

### Direction et représentants du personnel au coude à coude

La parole des représentants du personnel bénéficie du même capital-confiance (37%) que celle de la direction (36%). Elle est même écoutée davantage dans les entreprises de plus de 250 salariés, alors que les salariés des plus petites croient davantage aux propos de leur direction.

Enquête téléphonique réalisée en octobre et novembre 2004 par le cabinet **Efficience 3**, auprès d'un échantillon représentatif de 497 salariés du secteur privé.

### • en savoir plus

Résultats détaillés :  
[www.pactes-conseil.com](http://www.pactes-conseil.com)

“ Pour moi, l'engagement, c'est aussi l'envie de vendre l'entreprise à d'autres, par exemple de la recommander à un jeune diplômé. ”

Nicole Gelée, DRH Europe Axa Tech



“ Proposer aux jeunes d'évoluer vite, pourquoi pas ? Mais alors, comment les former à des fonctions d'expertise qui demandent 10 ans d'expérience dans un poste ? ”

Anne-Carole Delhommeau, Amalthée Conseil

internes menées par son groupe auprès des salariés obtenaient un taux de retour de 74% !

Il faut donc regarder l'entreprise de plus près pour cerner ce phénomène de désengagement. Il touche les collaborateurs les plus âgés, sans doute victimes d'un processus d'érosion fait de promesses non tenues et d'inévitables incidents de carrière. Il touche aussi le management intermédiaire, pris en tenaille entre des directions générales qui préparent l'avenir et des forces vives plongées dans l'action. Enfin, plus généralement, il impacte le capital confiance des dirigeants, dont la parole n'est pas jugée plus crédible que celle des représentants du personnel...

Autant de constats qui poussent forcément à l'action ; cinq pistes ont été dégagées pendant la soirée.

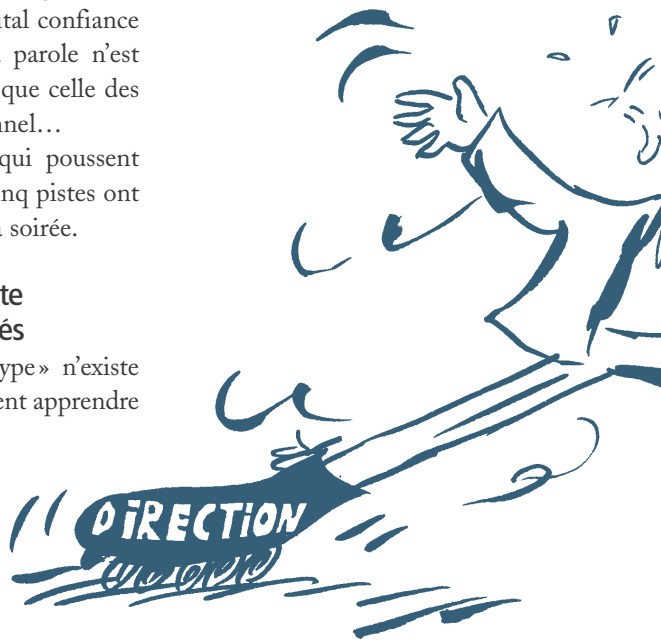
### 1 Prendre en compte la diversité des salariés

Puisque le « salarié-type » n'existe pas, les entreprises doivent apprendre

à segmenter la gestion RH de leurs collaborateurs. L'engagement d'un jeune de 25 ans tient à sa volonté de faire, à sa marge d'initiative, à la rapidité de son évolution interne ; Philippe Zarifian affirmait à ce propos la nécessité d'offrir à cette tranche d'âge des « espaces décalés »

à défricher ; par exemple des projets à l'échelle de l'équipe, et pas seulement des projets d'entreprise ou d'unité à appliquer en cascade.

A l'inverse, l'engagement d'un salarié de 45 ans se nourrit du sentiment d'être considéré, de relations franches avec ses supérieurs, de décisions dans lesquelles le facteur humain a sa place : il s'agit moins de « faire » que de « recevoir » quelque chose de l'entreprise. Exemple frappant : ces salariés quinquagénaires versés aux services



généraux de leur entreprise et couramment désignés comme les « cas sociaux » (...), qui ont repris le collier et réécrit en quelques mois toutes leurs procédures quand leur management leur a tendu la main pour les associer à nouveau à la marche de la société.

“ Les jeunes ont une vision relationnelle, et non structurelle, de l'entreprise. Si on les bloque dans un cadre, ils étouffent très vite. ”

Philippe Zarifian, sociologue,  
Directeur de Recherche à l'Ecole des Ponts

## 2 Faire le pari de la confiance, de la franchise et du parler vrai

La langue de bois, les décisions brutales, les revirements inexplicables deviennent insupportables pour les salariés : leur culture économique s'est accrue et ils ressentent comme une trahison les discours démentis ensuite par les faits. « Apprenez à dialoguer, réclamait à ce sujet Muraud Rabhi, le dialogue social est bâclé. Ce matin encore, j'étais dans une entreprise qui licencierait 100 personnes ; le livre IV a été ouvert et refermé dans la matinée et le livre III a été ouvert dans la foulée pour une consultation express des partenaires sociaux ». Christian Larose, également de la CGT, plaide de son côté pour davantage de respect dans les relations entre personnes : « combien de managers capables d'apprécier leurs collaborateurs pour ce



qu'ils sont et de leur parler sans arrière-pensée, sans avoir pour seul objectif le sujet qu'ils veulent leur placer ? ».

## 3 Choyer les managers de proximité

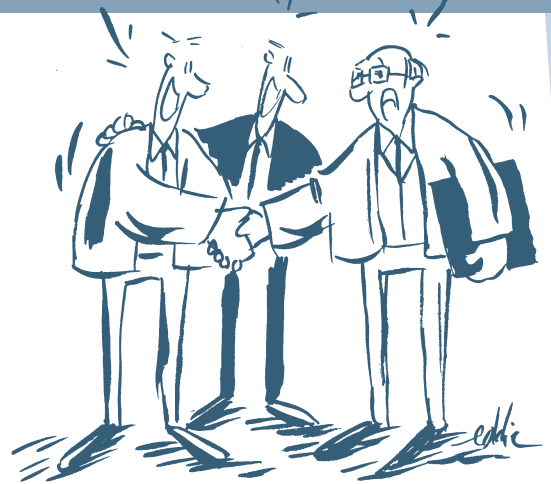
Comme évoqué plus haut, les managers de proximité occupent les places les plus inconfortables de l'organigramme, entre des stratèges qui planifient à 5 ans et des opérationnels qui produisent pour le jour même. Pourtant nombre d'entre eux,

## L'engagement des plus de 45 ans, une priorité !

Si la méthode d'enquête, avec son découpage par tranches d'âge, avait pour effet de forcer le trait sur le désengagement important des « 46 ans et plus », l'érosion progressive de l'engagement au fil du temps n'en reste pas moins une réalité. Or, avec la réforme des retraites, bien des salariés de 45 ans ont encore près de 20 ans d'activité devant eux ! Et ils ont aussi une forte influence sur les jeunes et les nouveaux arrivants, à qui ils peuvent insuffler selon les cas un climat d'engagement ou de démobilisation : « ton augmentation (ou ta formation), ils t'en parlent mais tu ne l'auras jamais... ». Comment éviter que ces collaborateurs riches d'expérience ne se mettent de plus en plus en retrait ? Comment leur trouver d'autres raisons d'y croire, qui l'emportent sur leur besoin de sécurité et de confort ? La conférence a dégagé quelques pistes – considération, franchise, respect des hommes – mais beaucoup restent sans doute à ouvrir.

VOICI LE PETIT NOUVEAU  
QUI VA DÉSORMAIS  
TRAVAILLER AVEC NOUS...

ENCHANTÉ!  
D'ENCHANTÉ!



venus notamment de la base, n'ont jamais été formés au management ! Et si ces managers dans leur ensemble tiennent le coup face à leurs équipes, ils doutent de plus en plus de leur direction, jugée en particulier peu exemplaire. Jusqu'à quand peuvent-ils ainsi réaliser le grand écart ?

## 4 Concilier proximité et utopie

Un message qui s'adresse directement aux dirigeants ! On peut concilier le fait d'être génial visionnaire et celui de dire bonjour quand on circule dans les locaux, de mettre des

suite page 4

“ Les salariés ne naissent pas désengagés. Mais beaucoup le deviennent. ”

Thierry Heurteaux, Pactes Conseil



“ Quand vous passez des mois à négocier pour n'aboutir à rien, vous perdez de la confiance, pas seulement du temps. ”

Christian Larose, Vice-Président du Conseil Economique et Social





“ Les anciens se plaignent : quand je donne un ordre à un jeune, il me répond par une question...  
Les jeunes se plaignent : quand je pose une question à mon chef, il ne répond rien. ”

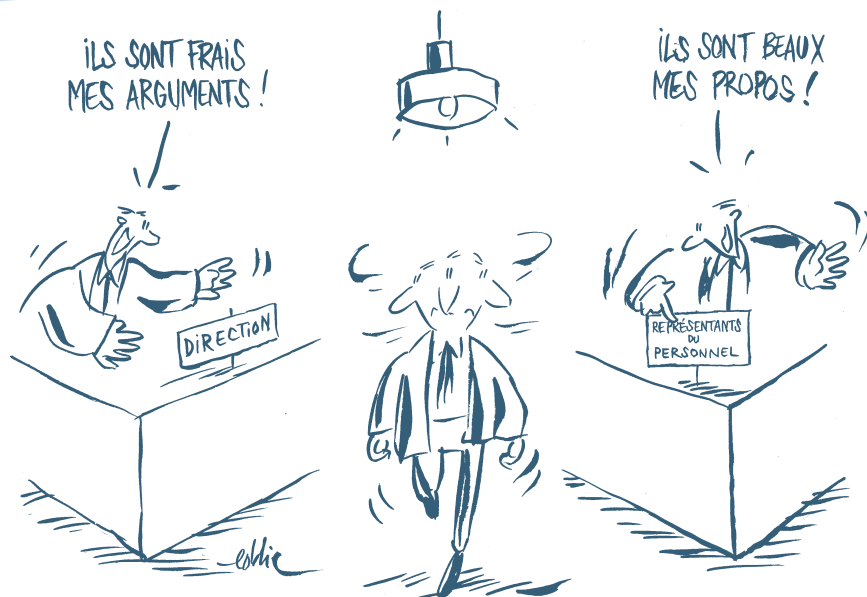
Hubert Landier, directeur du Groupe Management Social

## Démotivation ou désengagement, ne pas confondre

Nous avons établi une distinction très nette entre la *motivation* du salarié pour son métier et son environnement de travail, et son degré d'*engagement* vis-à-vis de son entreprise, qui combine des aspects d'image, de confiance, de loyauté et de fidélité. C'est cette seconde dimension, et elle seule, que nous avons abordée dans l'enquête et lors de la conférence. En rappelant que l'on peut être passionné par son travail et indifférent à son entreprise : pendant les années 1998 – 2000, l'extrême mobilité des informaticiens employés par les SSII en a fourni un exemple spectaculaire.

“ Au fil de leur carrière, beaucoup de salariés font l'apprentissage du désenchantement. ”

Catherine Becquelin, DRH Bayard Presse



noms sur les visages ou de déjeuner à l'occasion avec ses équipes. Hubert Landier, directeur de Management social, va plus loin : « des dirigeants qui ne sont jamais sur le terrain ou qui n'y descendent que pour délivrer des grands messages, comme les colonialistes apportaient jadis la civilisation aux sauvages, c'est inacceptable. Tout patron doit savoir faire de son entreprise un lieu de débat et d'échanges, impulser un esprit collectif, mettre sur pied des fêtes dans les grandes occasions ».

### 5 Replacer le contrat au cœur de la culture

Précarité et réalisme obligent, les jeunes n'acceptent plus de s'engager sans retour d'ascenseur. Faire des

heures supplémentaires, d'accord, mais elles doivent être payées dans les temps et au tarif convenu. « Nous sommes passés de l'entreprise féodale où la protection du dirigeant avait pour contrepartie l'engagement sans réserve de tous, à un réseau de contrats où tout doit être négocié » rappelait Hubert Landier. Ce qui n'exclut pas l'innovation et la prise en compte de la diversité des salariés. « Nous avons proposé à nos collaborateurs de nous faire part des compétences qu'ils n'utilisent pas dans leur métier, mais qu'ils seraient prêts à exploiter, racontait Nicole Gelée, d'Axa Tech. En contrepartie, nous pourrions leur proposer un parcours dans l'entreprise qui tienne compte de ces compétences, et pas seulement du métier occupé ».

