

AVANT-PROPOS



J'ai de tous temps et en tous lieux, dans ma vie professionnelle, recherché le bon équilibre entre ma pratique concrète en entreprise (servir mon entreprise et délivrer des solutions RH pour le business) et la périphérie de celle-ci (écrire et publier, enseigner et former, animer des associations professionnelles RH, manier des concepts et concevoir des modèles RH à partir de mon expérience de terrain). Ces activités parfois incomprises sont mon « oxygène » et participent au renforcement de mon engagement au sein de l'entreprise.

Genèse de mon expérience sur l'engagement au travail

J'ai construit avec le temps de solides convictions sur la valeur de l'engagement des collaborateurs, que ce soit dans un contexte industriel en France (productivité, restructurations, relations avec les partenaires sociaux, ouvriers en quête d'engagement collectif et de sécurité pour préserver leurs emplois, pessimisme ambiant), dans des environnements de « cols blancs » en siège social (engagements plus individuels, ambitions et désir de laisser une trace, d'imprimer sa marque) ou lors de mon expatriation en Asie, une autre vision du monde (croissance folle, « guerre des talents », individualisme et carrières accélérées, optimisme dans l'avenir).

Dans tous les cas, le moteur de la performance (individuelle, collective) était l'engagement, cet « effort supplémentaire » que les collaborateurs sont désireux (ou non) de délivrer pour aider l'organisation à atteindre ses buts et dans le meilleur des cas pour en retirer eux-mêmes des bénéfices de développement professionnel et même personnel.

Exposé à des environnements, niveaux hiérarchiques et groupes sociologiques extrêmement variés, j'ai été à chaque fois impressionné par l'impact direct de l'engagement (ou du désengagement) sur la performance organisationnelle. Je peux témoigner d'ouvriers forçant l'admiration par leur engagement collectif et émotionnel lorsqu'ils avaient à se battre pour leur usine en restructuration, mais aussi des capacités infinies d'engagement (voire de sur-engagement) de cols blancs, managers et leaders, cadres supérieurs et dirigeants traçant la route pour l'avenir de l'entreprise.

Les dix dernières années en Asie ont considérablement enrichi ma réflexion voire changé mon « logiciel » sur bon nombre de croyances et de pratiques RH, en démontrant que l'engagement peut revêtir de multiples formes, comportements, attitudes culturelles et pratiques managériales.

« Engagement 4.0 » : l'engagement est avant tout contextuel !

Les leaders des organisations, les décideurs, les DRH, tous sont assaillis de publications et d'invitations à des conférences et autres séminaires, les pressant d'intégrer les « nouvelles tendances RH », d'écouter les gourous du moment sur l'entreprise libérée, la qualité de la vie au travail, l'expérience collaborateur, le bonheur au travail, les aspirations des « *millenials* »...

Si bon nombre de ces évolutions sont réelles et nécessitent l'adaptation des pratiques RH, il est tout aussi important de rappeler que le facteur clé de succès les

rendant possibles reste l'intensité et la qualité des engagements individuels et collectifs dans l'entreprise.

Se rajoute à cela le besoin de reconnaître la force du contexte de chaque organisation, contexte tant économique, géographique, culturel, que sociologique mais aussi technologique : dans un monde hyper-connecté l'engagement peut être un asservissement ou au contraire ouvrir des opportunités de développement humain, facteur de performance durable. Devant ces nouvelles technologies « Industry 4.0 » qui bouleversent la vision que nous avons de nos organisations et de l'avenir du travail, il convient de proposer une réponse « Engagement 4.0 » qui redéfinirait les contours de l'engagement individuel et collectif.

C'est donc une invitation à une vision holistique de l'engagement, qui ne peut se réduire à une solution unique suivant la mode du moment mais au contraire déroule une démarche sur-mesure et contextuelle, prenant en compte les dimensions globales des individus et des organisations.

Les limites de l'expérience collaborateur dans la quête d'un engagement durable

Si de nombreuses publications fleurissent (pour être honnête, surtout en dehors de France) sur le thème de l'engagement des collaborateurs, on peut regretter qu'il s'agisse trop souvent de « recettes » pour engager et mobiliser dans l'absolu, quels que soient l'état d'esprit des collaborateurs et les contextes organisationnels.

L'approche des ressources humaines y est souvent trop simplifiante, voire manichéenne : d'un côté la gestion du capital humain (vision de l'entreprise pour « optimiser » les RH), de l'autre l'expérience collaborateur qui est une vision de ce qui va satisfaire le collaborateur en lui fournissant des « expériences » sur le lieu de travail.

Il est indéniable qu'une révolution des ressources humaines est en marche et que la fonction RH doit évoluer pour se rapprocher des besoins du business et des aspirations de tous les collaborateurs (et pas seulement des jeunes générations). Cependant je suis convaincu que pour construire un engagement durable on ne peut se contenter ni des résultats des enquêtes dites d'« engagement » ni de la mise en place d'« expériences collaborateur » dont certaines sont trop éphémères voire infantilisantes. Il faut aussi prendre en compte les moteurs intrinsèques aux collaborateurs eux-mêmes. D'ailleurs on constate que de multiples tentatives d'expérience collaborateur ne se transforment pas en engagement supplémentaire mais en « consommation passive » de ces expériences.

Pour la même raison, je ne suis pas un fanatique de la notion de « bonheur au travail », le bonheur est par nature périssable et aléatoire. Dans l'engagement il y a une notion d'effort voire de résilience, de réalisation « avec et par » les collaborateurs : avec eux (c'est là où une expérience collaborateur positive est utile pour rendre l'organisation « engageante ») mais aussi par eux (les impliquant davantage dans la co-production de cette expérience, par une appropriation, un effort personnel, un dépassement de soi menant à leur développement personnel). C'est

cette combinaison « avec et par » qui aura un impact positif sur la performance de l'organisation.

« Engagement 4.0 » propose un « *New Deal* » dans la quête du « Graal » de l'engagement

Pourquoi ce livre ? En premier lieu pour reconnaître que l'engagement au travail est un sujet « chaud » en France et partout dans le monde, pour des raisons différentes d'ailleurs que nous expliciterons. Ce sujet est la priorité numéro un des leaders et décideurs RH, même s'il s'exprime par de multiples tendances et courants de pensée : lorsqu'on parle de risques psycho-sociaux, de qualité de vie au travail, d'expérience collaborateur voire d'entreprise libérée, comment ne pas voir que le sujet central est le collaborateur qui va décider de s'engager ou de se désengager de son travail et de son rapport à l'entreprise ?

À l'évidence, la compréhension qui entraîne certains collaborateurs à s'engager pleinement quand d'autres sont en position de « touristes » ou se désengagent carrément, est au cœur des priorités de la fonction ressources humaines mais aussi et surtout de l'ensemble des leaders de l'organisation.

Le paradoxe est que contrairement aux autres « disciplines » propres aux ressources humaines (gestion de la performance, développement des talents, plans de rémunération...), l'engagement ne repose sur aucun outil ni process facilement identifiable ! Même un très bon leadership ne suffit pas en soi, en tout cas à lui tout seul, à garantir un haut niveau d'engagement dans les organisations.

Selon le même principe, le nouvel environnement numérique et de l'intelligence artificielle dont l'ultime étape est « Industry 4.0 » dans lequel le monde devient une « *smart factory* », remet en cause la manière de s'engager au travail et entraîne la nécessité de replacer l'humain au cœur du système, de réinventer une nouvelle manière de s'engager, un sorte de « Engagement 4.0 » !

Il est courant de dire qu'il vaut mieux avoir une excellente mise en œuvre opérationnelle d'une faible stratégie plutôt qu'une superbe stratégie mal implémentée. C'est un peu la même chose en matière de ressources humaines, vous pouvez avoir les outils et process les plus sophistiqués, mais quand il s'agit de les mettre en œuvre concrètement, la différence se fera sur l'intensité et la qualité de l'engagement des managers de terrain et de leurs équipes, sur les comportements effectifs et l'appropriation de ceux-ci par les acteurs concernés. Je n'ai jamais cru que les politiques RH pouvaient se résumer à des outils et des process, il s'agit bien de faire fonctionner une organisation avec ses acteurs et ses « systèmes ».

C'est pour répondre aux nombreux challenges et paradoxes décrits précédemment que je propose une nouvelle approche, un « *New Deal* » de l'engagement des collaborateurs, dont le principe clé est une approche holistique intégrant les besoins conjoints de l'organisation, des individus et des équipes, dans une logique de développement durable de l'engagement.

Il s'agit d'une mise en mouvement conjointe de 4 acteurs clés indissociables et complémentaires dans la quête du « Graal » de l'engagement durable : 2 acteurs doivent être « engageants » (l'organisation dans son ensemble et ses managers/

leaders) et 2 acteurs doivent être « engagés » (les collaborateurs pris individuellement et les équipes). Avec un fil rouge : la double dimension individuelle et collective, et le principe de développer l'engagement « avec et par » les collaborateurs comme expliqué précédemment pour éviter les expériences éphémères qui ne développeraient que des consommateurs internes et non des personnes en quête de développement personnel.

J'ai ainsi conçu une modélisation pratique et innovante, fondée sur mon expérience professionnelle en France et à l'international, appuyée par une solide recherche (plus de 25 auteurs étudiés et cités) et des concepts tirés de multiples disciplines (performance et productivité, développement des organisations, leadership et management, gestion des ressources humaines, psychologie et sociologie, approches somatiques et spirituelles). Pour une raison simple, il s'agit d'« engager » toutes les ressources de chacun (physique, intellectuelle, émotionnelle, spirituelle) en considérant l'engagement comme un « écosystème » intégrant la complexité de l'individu.

Engagement 4.0 part d'un constat construit sur l'expérience et la recherche : s'il est vrai que la capacité de l'organisation à être engageante elle-même (par ses initiatives spécifiques et par la ligne managériale) a un impact certain sur l'engagement effectif ou supplémentaire de ses collaborateurs, il est tout aussi vrai que cet engagement ne sera pas complet et durable sans une interrogation sur le potentiel d'engagement individuel de chacun, dans toutes ses dimensions.

Enfin, l'ensemble de ma démarche et du modèle proposé intègre les différences culturelles entre l'Occident et l'Orient, tirées de mon expérience en Asie et permettant au lecteur français de remettre sa vision en perspective.

Contenu et structure du livre

La première partie sera une initiation au concept d'engagement à travers des angles et contextes très variés, analysant les moteurs clés de l'engagement des collaborateurs et ses multiples paradoxes.

La seconde partie introduira le lecteur au « Modèle Holistique d'Engagement Durable » (*SBME* dans la version originale pour « *Sustainable Body-and-Mind Engagement* »), modèle innovant que j'ai élaboré à partir de mon expérience et qui couvre les dimensions, les niveaux et les territoires de l'engagement aboutissant à la définition de 8 profils d'engagement - des plus « désengagés » aux plus « sur-engagés ». Les excès du désengagement et du sur-engagement sont abordés sans tabou.

La troisième partie sera un « voyage » au cœur de chacun des 8 profils d'engagement, décrivant leurs moteurs psychologiques, leurs comportements clés, avec de nombreux exemples concrets de ces comportements et des pistes pour les engager davantage, maintenir leur engagement ou prévenir leur désengagement ! Les dessins humoristiques d'Antoine Chéreau viennent illustrer chacun des profils.

La quatrième partie vous invitera à évaluer votre propre « identité d'engagement » à travers un questionnaire d'auto-évaluation (dans le livre ou directement en ligne par le flashcode au dos du livre vous permettant de recevoir votre profil

par e-mail) et une représentation visuelle de vos profils d'engagement habituels ou préférés. Ce sera aussi l'opportunité d'analyser le rôle du « manager engageant » et le lien entre engagement individuel et collectif.

La cinquième partie quittera la dimension individuelle de l'engagement pour présenter un modèle stratégique analysant le rôle des différents acteurs : Organisation engageante, Manager engageant, Équipe engagée, Collaborateur engagé (*MOST* dans la version originale pour « *Manager - Organization - Self - Team* »), elle couvrira l'ensemble des facteurs clés de succès d'une organisation engageante en proposant une grille d'analyse et d'audit de toutes ces dimensions.

La conclusion capitalisera sur l'ensemble des modèles proposés en proposant un « *New Deal* », une nouvelle approche de l'engagement « avec et par » les collaborateurs, pour une réconciliation entre tous les acteurs.

Chaque chapitre propose un cocktail de partage d'expérience, de concepts issus de la recherche, de modèles et outils opérationnels.

De nombreux graphes et matrices pédagogiques (50 au total) permettent de synthétiser le propos et de connecter le discours à l'expérience opérationnelle des lecteurs.