

Théorie des organisations

Les approches contemporaines des organisations

Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, Maître de Conférences et enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à la faculté d'Économie et de Gestion d'Aix Marseille Université, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Activité

Attention : ceci est la version corrigée de l'activité.

Consigne

1. Après lecture de l'article et selon vos connaissances, expliquez ce qu'est l'implication. Pourquoi recherche-t-on l'implication et l'engagement des salariés ?
2. Expliquez ce qu'est une entreprise libérée. Quelles sont les conditions préalables pour construire une entreprise libérée selon Getz ?

Article

Renforcer l'engagement des collaborateurs pour rebondir après la crise

par Bernard Coulaty, Caroline Roussel

Mettre en œuvre une action volontariste peut permettre de s'assurer de l'engagement durable de ses collaborateurs, élément essentiel de la performance des entreprises et, à terme, de la reprise économique.

La crise du Covid-19 (et ses conséquences économiques et sociales) a été un révélateur de l'engagement de toute la société, que ce soit individuellement ou collectivement, à l'image des soignants bien sûr, mais aussi des collaborateurs en général, confrontés à des conditions de travail difficiles (qu'ils soient sur site ou chez eux).

Face à cette situation inédite, la réaction immédiate a été un engagement émotionnel : celui de venir en aide aux malades, de poursuivre l'activité, de sauver des emplois...

Aujourd'hui, 54% des salariés se disent engagés, contre 49% avant l'épidémie. C'est ce que révèle l'étude « L'engagement des collaborateurs face à la crise sanitaire », réalisée par la société Supermood, qui a mesuré le niveau d'engagement moyen des employés sur une période de six mois, avant et après mars 2020. Mais la même étude pointe aussi une baisse de l'engagement des salariés les plus seniors, causée notamment par le poids des responsabilités supplémentaires et une surcharge de travail liée à la mise en œuvre du télétravail.

La question est désormais de savoir comment mobiliser et faire durer cet engagement quand l'incertitude est totale, que la situation économique se dégrade et que la promiscuité entre vie personnelle et vie professionnelle est de plus en plus importante. Or cet engagement sur le long terme est la clé : c'est lui qui permettra la performance durable des organisations et le bien-être de tous, et donc, in fine, la reprise.

Trois axes de travail

S'il est possible de motiver un collaborateur, l'engagement relève plutôt d'une « coproduction » entre le collaborateur, les équipes, les managers et l'organisation tout entière. Car, contrairement à la motivation, qui est une transaction entre acteurs moyennant une reconnaissance matérielle (rémunération, promotion...), l'engagement individuel se définit à travers différents éléments qui caractérisent la relation des collaborateurs à leur entreprise. Ceux-ci doivent être acquis aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise ; rationnellement et émotionnellement attachés à l'organisation ; prêts à faire un effort supplémentaire pour atteindre les objectifs ; en quête de sens ; enfin, ils doivent avoir développé un sentiment d'appropriation vis-à-vis de leur entreprise.

Observons la situation actuelle : ces cinq moteurs de l'engagement s'appliquent pleinement aux soignants et à tous ceux qui assurent la survie économique du pays. Mais, au-delà du contexte de crise, comment susciter l'engagement durable de tous les collaborateurs ? Cela suppose une action volontariste fondée sur trois axes principaux.

1. Des collaborateurs engagés individuellement et collectivement

Qu'ils soient sans activité ou en télétravail, de nombreux collaborateurs ont vécu la période de confinement comme un moment de stress et de solitude. La pratique du télétravail, qu'elle soit subie ou choisie, représente un levier idéal pour renforcer leur engagement. Selon une enquête de Malakoff Humanis, publiée en juin dernier, 73% des télétravailleurs sont satisfaits, 80% apprécient la souplesse et la flexibilité qu'offre ce mode d'organisation, et 44% la plus grande

autonomie qu'il permet. Toutefois, et c'est à prendre en compte, 27% estiment que le télétravail a un impact négatif sur leur santé physique, 31% sur leur santé psychologique et 48% ont du mal à déconnecter. Il s'agit d'en tirer les enseignements dès à présent pour renouer avec un engagement durable. Pour cela, il est nécessaire de :

Respecter les aspirations profondes des individus en les aidant à trouver le sens de leurs actions et leur place au sein de l'organisation.

Dépasser l'engagement du cœur et développer les autres dimensions de l'engagement : l'apprentissage permanent, la résilience, la gestion de soi...

Revivifier les liens sociaux internes et le plaisir au travail : on entend régulièrement des salariés témoigner dans les médias de leur empressement à reprendre physiquement leur travail.

Détecter et combattre les situations de surengagement qui peuvent mener au burn-out.

Prêter attention à l'équilibre personnel et professionnel, ainsi qu'au bien-être au travail, malmenés dans le contexte de confinement.

2. Un leadership bienveillant et inspirant

Nous voici devant une opportunité unique de repenser le leadership à la lumière de ce que nous vivons. Cela nécessite de :

Faire confiance a priori et de contrôler a posteriori, et non l'inverse – loin du micro-management, si créateur de désengagement.

Repenser le lien entre performance et engagement : féliciter et reconnaître les collaborateurs, non pas uniquement par une rétribution financière, mais aussi par un feed-back permanent sur leurs actions, ainsi que par une reconnaissance sincère des efforts fournis et de la qualité de travail pendant la période de crise sanitaire (et au-delà).

Faire preuve d'empathie et de bienveillance, célébrer les petites victoires ensemble, penser aux moments précieux du quotidien qui développent l'engagement et l'attachement des équipes.

Inspirer et donner du sens en portant une vision du futur qui soit positive et qui suscite l'engagement des collaborateurs.

3. Une organisation engageante et apprenante pour tous ses acteurs

L'organisation tout entière peut être créatrice d'engagement ou de désengagement. Plusieurs principes peuvent être appliqués pour la rendre engageante :

(Re)donner du sens au projet collectif et s'assurer de son alignement avec les valeurs de l'entreprise, quitte à revisiter celles-ci pour créer une nouvelle culture dans le contexte d'après-crise.

Créer un environnement organisationnel rassurant et apprenant, qui permette aux collaborateurs de se développer (pour compenser le contexte économique difficile qui peut jouer sur le niveau d'engagement).

Réconcilier l'économique et le social avec deux priorités : la santé des collaborateurs (préserver l'intégrité physique et la santé mentale dans un équilibre précaire avec le maintien de l'activité) et la gestion de l'emploi (donner du sens dans un contexte de licenciement : expliquer, communiquer, rassurer).

Repenser l'organisation pour la rendre plus efficiente et plus agile (simplifier les processus qui peuvent l'être), plus apprenante (innovation, développement des talents), plus digitale (culture numérique et télétravail incontournables). Le fait de donner de l'air et de faire grandir a un effet immédiat sur l'engagement.

Source : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/11/32093-renforcer-lengagement-des-collaborateurs-pour-rebondir-apres-la-crise/>

Question 1

L'implication est un sujet largement étudié par les ressources humaines. Deux types d'implication existent : organisationnelle et au travail.

L'implication organisationnelle. Elle représente le niveau d'adhésion du salarié à l'organisation. Elle est constituée de trois dimensions selon Allen et Meyers, 1991 : Affective : attachement de la personne à l'organisation ; Calculée : calcul rationnel d'un salarié anticipant les coûts de son départ de l'organisation ; Normative : obligations ressenties par une personne vis-à-vis de son organisation.

L'implication au travail. C'est le degré d'identification d'une personne à son travail, l'importance du travail pour l'individu. Pour une implication au travail il faut une adéquation entre les objectifs et les valeurs de l'organisation et de la personne. L'implication peut alors représenter l'investissement dans le travail, une certaine volonté d'agir. Elle peut inclure un attachement affectif conduisant à une loyauté envers l'organisation.

Thevenet propose des conseils pour favoriser l'implication ses salariés en entreprise : la cohérence du projet de l'organisation avec les actions mises en œuvre, la réciprocité, l'échange

social entre l'entreprise et les salariés, l'appropriation (le niveau de reconnaissance de soi des salariés dans les valeurs de l'organisation).

Les salariés impliqués dans leur travail sont plus performants. Les salariés impliqués sont moins absents et plus fidèles (turn over faible, absentéisme réduit). L'implication des salariés a un impact sur les attitudes des salariés.

Par ailleurs, à la suite des recherches réalisées sur l'implication, la théorie de l'engagement émerge. Pourquoi étudier l'engagement ? Simplement car des études montrent que l'engagement est un élément efficace permettant d'accompagner les changements organisationnels.

Question 2

L'entreprise libérée serait vectrice de plus grandes performances, permettrait de surpasser plus facilement les crises économiques mais serait aussi une plus grande source de bonheur pour les salariés qui vont mieux s'épanouir.

L'entreprise libérée correspond à un assemblage d'équipes autonomes qui fonctionnent librement. Lorsque le terme « entreprise libérée » est utilisé, cela ne signifie pas qu'il faut libérer les entreprises. En fait, ce sont elles qui doivent être libératrices pour leurs employés. Elles doivent les libérer de la hiérarchie, du contrôle.

On passe d'une logique de prescription à une logique de liberté. On redonne de l'autonomie. L'autonomie consiste à pouvoir choisir librement, agir librement et surtout pouvoir se gouverner par ses propres lois.

Getz en 2016 propose 2 conditions préalables pour construire une entreprise libérée :

1. La volonté du dirigeant de conduire le changement. Le leader libérateur est en effet le patron de l'entreprise, celui qui commande. Il doit être « sage » dans le sens où il doit renoncer en partie à son pouvoir pour se diriger vers un management libérateur.
2. La volonté des actionnaires (qui sont les propriétaires de l'entreprise) de partager cette vision de l'entreprise libérée.

Pour les entreprises libérées, il n'existe pas de modèle prédéfini. Les éléments essentiels à retenir pour sa construction sont la mise en place d'un climat de confiance, le partage de la vision de l'entreprise pour construire une communauté et le rôle clé du leader, initiateur de la démarche et gardien de ce climat « libérateur ».

Références

Mémento, Théorie des organisations, Sophie Landrieux-Kartochian, Gualino, 5ème édition.

Les essentiels du sup, théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser et Amédée Pedon, Vuibert.

Management des organisations, Jean Michel Plane, 5eme édition, Dunod.

Les topos, Théorie des organisations, Jean Michel Plane, 5ème édition, Dunod.

Théorie des organisations, Pascale De Rozario et Yvon Pesqueux, Pearson.

Théorie des organisations, Alain Desreumaux, 3ème édition, Les essentiels de la gestion, edition EMS Management et société.

Comment citer ce cours ?

Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.