

Sous la direction de **Lorena Sanchez**

LES DESSOUS DE L'ENGAGEMENT EN ENTREPRISE

Quand les collaborateurs en sont le cœur



ellipses

1 *Un contexte en mouvement qui nous guide*

1.1 Les dessous du capital humain

Thibault Perrin

Face à l'urgence sociale et environnementale, les entreprises ne peuvent plus se permettre de communiquer en externe sur leur responsabilité sociétale, sans administration de preuves recevables. L'entreprise contributive semble y parvenir, en misant sur ses collaborateurs par une communication interne et réaliste. Cela actionne l'engagement des collaborateurs, nécessaire pour témoigner de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Ce témoignage des collaborateurs est fondamental, car il est au plus proche de la réalité opérationnelle de l'entreprise. L'entreprise contributive génère un capital confiance auprès de son environnement interne puis externe, ce qui lui offre une performance économique durable.

Une perte de confiance envers des piliers sociétaux

- Des crises à répétition

Nous vivons depuis une quinzaine d'années une succession de crises. Tout a commencé avec la crise financière des « subprimes ». L'aveuglement envers les agences de notation financière déclenche une correction sur les marchés financiers d'une ampleur mondiale¹.

Quelques années plus tard, c'est une crise politique qui émerge. Il s'agit du scandale « Cambridge Analytica », nom du cabinet spécialisé en influence sur les réseaux sociaux dont la collusion avec certains partis politiques a déstabilisé plusieurs démocraties que l'on pensait autrefois résilientes.

1. Cet aveuglement a notamment été mis en avant par l'économiste **Robert Boyer** dans « Feu le régime d'accumulation tiré par la finance », *Revue de la régulation*, accessible sur <http://journals.openedition.org/regulation/7367>

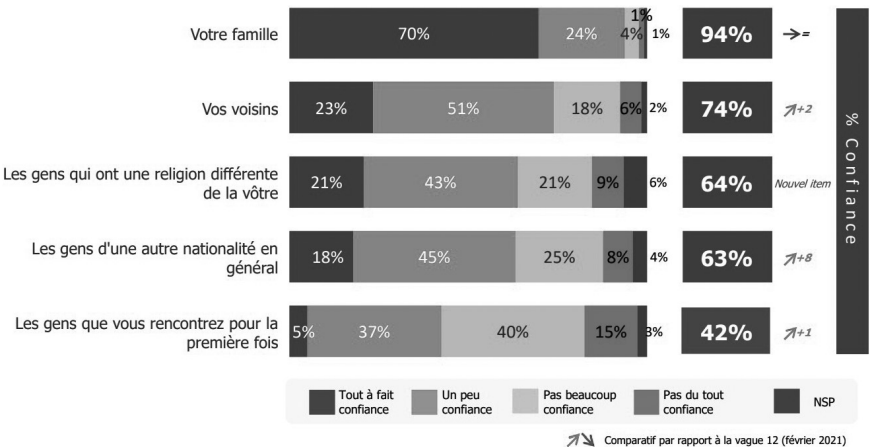
Pour couronner le tout, la crise sanitaire de la COVID-19 alimente une suspicion sans limite à l'égard de l'industrie pharmaceutique, les « big pharmas », qui sont tenus pour responsables d'avoir créé le virus du SARS-COV2.

• Une confiance en berne

Toutes ces crises alimentent une perte de confiance à l'égard des grandes institutions. Pour 42 % des répondants d'une enquête internationale¹, l'État providence ne parvient plus à faire face aux défis sociaux et environnementaux du XXI^e siècle. Niklas Luhmann, probablement le plus grand sociologue de la confiance, l'avait prédit. Nos sociétés contemporaines se noient dans une information trop abondante, complexe et parfois contradictoire.

Comment comprendre un sujet aussi récent, complexe et contredit dans les réseaux sociaux, les journaux ou la télévision que celui de la vaccination à l'ARN messenger ? Ou comment s'approprier d'un sujet aussi peu concret que l'intelligence artificielle, dont on accuse de menacer nos emplois ?

• La confiance est une relation de proximité



La confiance est une relation. On l'accorde plus facilement envers un proche qu'un individu dont on a connaissance ni des habiletés, ni des intentions. Imaginez un collègue de travail que vous connaissez depuis 5 ans, avec qui vous partagez fréquemment vos pauses déjeuner. Vous souhaitez réaliser une tâche complexe qu'il maîtrise sur le bout de ses doigts. Vous êtes dans l'urgence. Votre collègue propose son aide. Vous ne doutez ni de sa capacité à vous aider, ni de son intention. Maintenant, imaginons qu'une nouvelle personne intègre votre entreprise ou votre service et propose son aide. Vous serez davantage méfiant envers cette personne, avec qui vous n'avez jamais échangé auparavant. En effet, l'absence

1. Edelman Trust Barometer 2022, 28 pays, 36 000 répondants.

d'échange signifie que vous n'avez aucun retour d'expérience sur ses compétences ou ses intentions. Peut-être même que vous allez vous demander si la personne souhaite vraiment vous aider.

Cette distinction entre échange commercial dit transactionnel, et échange relationnel est fondamentale pour comprendre comment se construit la confiance. Pour accorder notre confiance, nos pensées analysent les échanges ayant eu lieu dans le passé à partir de faisceaux d'indices. Plus nous sommes proches d'un individu, ou plutôt plus nous avons eu d'interactions dans le passé, plus nous disposons d'occasions de juger si elle est digne de confiance. Ce qui est en jeu, c'est l'amitié. C'est-à-dire le moment où vous vous dites « à chaque fois que cette personne m'a dit qu'elle allait faire quelque chose pour moi, elle l'a fait. Je peux compter sur cette personne, elle est digne de confiance ». À partir de là, l'échange relationnel apparaît et les liens de proximité se renforcent. Ce sont des liens de confiance.

Sans surprise, vos proches sont les individus en qui vous accordez le plus votre confiance. Le baromètre SciencesPo-CIVIPOF¹ est particulièrement éclairant sur le sujet en France. 94 % des répondants de leur enquête déclarent faire confiance envers un membre de la famille, alors qu'ils ne sont que 42 % à soutenir la même déclaration à l'égard d'une personne rencontrée pour la première fois. En effet, on imagine mal engager un échange commercial pur avec nos proches. Ce serait comme si un membre de votre famille réclamait de l'argent pour avoir débarrassé la table alors que vous l'avez invité à dîner chez vous, imaginez l'ambiance !

• La confiance envers les organisations

Parmi vos proches, votre conjoint(e) est l'individu en qui vous donnez le plus votre confiance. Il s'agit probablement de l'individu qui a le plus fréquemment partagé de manière authentique avec vous, des moments, des informations, que vous seul détenez. Étymologiquement, le mot confiance provient de la même racine que le verbe « se confier » ou le mot « confidence ». Soit le fait de partager des informations confidentielles, par confiance.

Cela explique pourquoi nous avons tendance à croire les messages véhiculés sur les réseaux sociaux. Ils nous semblent être une confidence de nos proches, dans le but de partager avec nous, pour nous, une information authentique dans le but de renforcer une amitié.

Par le prisme de la proximité, on comprend mieux la construction de la confiance. Cela explique la forte confiance envers votre conjoint(e) et la faible confiance envers les grandes institutions, dont les actions sont peu palpables. Plus l'entité que vous évaluez cognitivement pour accorder votre confiance est grande, plus vous doutez de sa compétence et surtout de son intention. Il est tout simplement impossible d'engager un échange relationnel avec la commission européenne.

1. Baromètre de la confiance politique conduit par OpinionWay. « *En qu(o)i les Français ont-ils confiance aujourd'hui ?* », vague 13 (Janvier 2022), SciencesPo CEVIPOF consulté le 25 juillet 2022, accessible sur www.sciencespo.fr/cevipoef/fr/content/les-resultats-par-vague.html.

D'ailleurs, on accorde volontiers sa confiance envers une communication sur le plan de relance européen lorsqu'elle est véhiculée par la mairie de son village. Cette communication pourrait faire état des impacts locaux pour la commune et ses habitants. Au contraire, on a tendance à douter de la commission européenne qui diffuserait par la télévision depuis Bruxelles, le même plan qui représente des milliards d'euros qui seront reversés à l'échelle européenne dont on ne peut se représenter l'impact sur notre vie quotidienne.

L'entreprise, une organisation de confiance et de méfiance

• Quand on fait plus confiance aux PME qu'à l'armée

Plus proche de nos réalités, l'entreprise, et notamment la petite et moyenne entreprise (PME), fait partie des organisations envers lesquelles on accorde le plus notre confiance. 80 % des répondants du baromètre SciencesPo-CIVIPOF y accordent leur confiance, ce qui situe les PME à 5 points au-dessus de l'armée ! Malgré ce haut niveau de confiance, les entreprises ne sont pas en reste. Les crises à répétition ont engendré de nouveaux groupes de pression, des « parties prenantes », soit des organismes à but non lucratif, syndicats, journalistes, influenceurs sur les réseaux sociaux qui tentent de déstabiliser les modèles d'affaires, qui, de leur avis, dégradent le bien commun.



Étude de cas

Quel est le pouvoir d'influence d'une partie prenante ?

Illustration avec le Jury de Déontologie Publicitaire

Le Jury de Déontologie Publicitaire (JDP) est une partie prenante qui a pour mission de se prononcer sur des plaintes émises à l'encontre de publicités, au regard des règles professionnelles. Les membres du JDP sont **indépendants et impartiaux**.

Le JDP a été saisi le 4 mars 2022 par un particulier, concernant une affiche faisant la mention « *Investissez Nexity, promoteur n° 1 de l'immobilier. Bâtiment bas carbone depuis 2018. Nos logements sont durables et abordables* ». Cette publicité a été affichée du 10 février au 16 février 2022 sur 180 faces des réseaux RATP et SNCF. Pour le jury, l'emploi de la formulation globale et non relativisée « *durables* » ne peut être regardée comme justifiée.

Certes, le JDP vise à l'autorégulation des publicitaires. Mais ces derniers restent vigilants en ce qui a trait au « *greenwashing* », soit un décalage entre le discours porté par leur publicité et l'impact sociétal. Dans le cas présent, Nexity a sollicité la tenue d'une séance pour démontrer que sa publication respecte les règles déontologiques. De fait, les publicitaires redoutent une perte de confiance des

consommateurs, surtout si un jury de déontologie indépendant fait état d'un « greenwashing ». Le JDP est donc une partie prenante qui exerce une influence sur la démarche de responsabilité sociétale des entreprises.

Contrairement à ce que l'on pourrait s'attendre, les entreprises ont tendance à y répondre par davantage de communication, visant à prouver leur contribution sociétale auprès de ses parties prenantes. Cette communication externe auprès du grand public s'avère de plus en plus risquée. Certes, l'entreprise améliore son image et parvient probablement à accroître ses ventes à court terme, ou tout au moins à les maintenir, mais elle risque surtout de faire face à un décalage entre son discours et ses contributions sociétales. Ce décalage est source de méfiance chez les parties prenantes, qui doutent davantage de grands discours plutôt que d'actions mises en place, communiquées par le biais de réseaux de proximité.

• **L'engagement des collaborateurs au centre de la stratégie RSE**

Les collaborateurs sont au cœur de l'entreprise. Ils sont une pièce maîtresse dans l'administration de la preuve des contributions sociétales de leur entreprise. En effet, le témoignage des collaborateurs s'avère de plus en plus précieux, car il est le plus proche de la réalité opérationnelle des entreprises. Un collaborateur voit ce qui se passe dans son entreprise, et donc peut témoigner de ce qu'il voit à l'égard des parties prenantes sur la qualité de vie au travail ou l'impact écologique de l'activité de l'entreprise. Ce témoignage apparaît, pour les parties prenantes, une démarche authentique de l'entreprise. Notamment parce qu'elles sont méfiantes à l'égard du management dont elles ont peu d'interactions et doutent d'une démarche authentique en matière de responsabilité sociétale.

Les collaborateurs constituent un tiers de confiance entre les parties prenantes et l'entreprise. Avant de se lancer dans toute communication à visée sociétale, le management doit susciter leur engagement afin qu'ils témoignent, de leur propre chef, de cette responsabilité sociétale. On imagine très bien le comportement d'un collaborateur désengagé, qui peut s'abstenir voire critiquer le « greenwashing » de son entreprise, auprès de son entourage ou pire, auprès des clients.

Mais les collaborateurs sont devenus exigeants en matière de responsabilité sociale et environnementale de leur employeur. Ils s'attendent à ce que leur entreprise mette en place des actions ayant un impact dont ils peuvent prendre la mesure sur leur bien-être personnel, mais aussi, sur le bien-être sociétal. Il est donc devenu fondamental que les entreprises construisent une démarche d'amélioration continue avant même d'engager toute communication. C'est-à-dire qu'il y ait des actions concrètes avant de diffuser de grands discours sur les réseaux sociaux.

• Washing ou bashing ?

Plusieurs études scientifiques ont mis en exergue ces dernières années l'impact d'une communication surabondante en matière de responsabilité sociale et écologique de l'entreprise, ce que la grande presse nomme, une démarche de « greenwashing » à l'égard de l'environnement et/ou de « socialwashing » à l'égard des candidats, des salariés.

Toutefois, ces études scientifiques peuvent sembler ambivalentes. D'un côté, il semblerait qu'une communication massive auprès du grand public (et notamment auprès des candidats) soit souhaitable, notamment pour susciter l'engagement des collaborateurs. En effet, lorsque la marque employeur perçue par les candidats dépasse l'expérience collaborateur, c'est-à-dire le vécu des salariés, ces derniers peuvent adopter des comportements bénéfiques pour l'organisation. C'est notamment le résultat d'une étude menée par des chercheurs belges¹ sur les entreprises participant au classement des entreprises où il fait bon travailler (Great Place to Work®). À partir d'un échantillon de plus de 19 000 participants, cette étude a démontré que la communication sur la marque employeur à l'égard des candidats réduisait significativement l'absentéisme des collaborateurs.

Mais ce qui est le plus étonnant dans cette étude, c'est que la communication interne puisse avoir un effet plus faible sur les collaborateurs que l'image véhiculée de l'expérience collaborateur en externe, auprès des candidats. C'est-à-dire que contrairement à ce que les réseaux sociaux véhiculent sur le « social washing » et le « green washing », une communication massive sur la marque employeur externe, quitte à ce qu'elle soit exagérée, s'avère bénéfique sur le comportement des collaborateurs. Il semblerait donc que les collaborateurs soient plus attentifs à l'image de leur entreprise communiquée en externe que celle en interne, notamment parce qu'elle contribue à leur réputation au sein de leur réseau de connaissances (soit les amis, membres de la famille ou autre) lorsqu'ils discutent de leur travail.

Mais c'est un effet qu'il faut prendre avec des pincettes. Cet effet provient probablement de l'obtention du label marque employeur Great Place to Work®. En effet, lorsqu'une entreprise obtient ce label, ses collaborateurs corrigent leur perception et augmentent leur niveau d'engagement. Principalement parce qu'ils associent ce label à un consensus exprimé par un niveau conséquent (supérieur à 65 %) de réponses positives à un questionnaire anonyme de confiance, le Trust Index®. Cela génère un « effet de signal » qui permet au collaborateur de comparer ses conditions de travail avec celles du marché. S'il est en recherche active d'emploi, il va s'interroger sur la pertinence de quitter un emploi dans une entreprise où excelle la qualité de vie au travail. Cela a été confirmé dans une étude

1. Katleen E. M. De Stobbeleir, Inge De Clippeleer, Marjolein C. J. Caniëls, Frank Goedertier, Jana Deprez, Ans De Vos & Dirk Buyens (2018) The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can influence organizational absenteeism rates, *The International Journal of Human Resource Management*, 29:13, 2106-2136, voir notamment : <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239120>

scientifique¹, qui a démontré que ce type de label contribue à réduire le taux de départ volontaire de 4,5 points, c'est-à-dire le nombre de démissions rapporté à l'effectif total de l'entreprise.

L'effet positif de ce décalage permet ainsi de nuancer les critiques sur le « social and green washing », notamment lorsque la communication externe est établie à partir d'un label construit sur une méthodologie suffisamment crédible et claire pour éviter les écueils d'une communication mal interprétée par les collaborateurs.

• Le « washing » : quand le linge devient encore plus sale

Mais n'oublions pas que la plupart des entreprises ont plutôt tendance à adopter une communication externe en matière de qualité de vie au travail et de responsabilité sociétale, sans pour autant mesurer ou évaluer si les actions sociétales ont réellement cours dans l'entreprise. Et n'oublions pas, que, dans ce contexte, les parties prenantes deviennent de plus en plus méfiantes sur la démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise. D'après une étude, 75 % des Français expriment de la méfiance envers les entreprises engagées dans une démarche sociale et environnementale, estimant qu'il s'agit d'un engagement superficiel voire d'une pure stratégie marketing².

Cela pousse évidemment les départements du marketing à être de plus en plus créatifs dans leurs discours pour démontrer la responsabilité sociétale de l'entreprise afin de capter une clientèle plus large. Chez les professionnels de la marque employeur, cela les incite à communiquer pour capter un « pool » de candidats de plus en plus important, c'est-à-dire obtenir plus de candidatures par poste ouvert au recrutement. Dans les deux cas, cela répond à une volonté à court terme de maintenir les marges de profits, en obtenant plus de clients, et à moyen terme, de combler, plus rapidement, les postes de travail vacants, ce qui contribue au bon fonctionnement de l'entreprise.

C'est pourquoi la recherche, tout comme le grand public, s'est plutôt concentrée sur les effets négatifs pour les collaborateurs d'une communication externe exagérée. Parmi les effets délétères, un collectif de chercheurs français a démontré dans le cadre d'une solide étude scientifique publiée dans le « Journal of Management Studies »³ qu'un décalage entre l'expérience collaborateur et la perception du prestige de la marque employeur génère des comportements néfastes pour l'organisation. Parmi les comportements observés : les collaborateurs tendent à être davantage cyniques ou à adopter une grève du zèle. Bien que cette étude semble récente, cela confirme, de fait, plusieurs années de recherche sur la rupture du contrat psychologique, soit un décalage entre les attentes des collaborateurs et ce qui

1. Dineen, B. R., & Allen, D. G. (2016). Third party employment branding: Human capital inflows and outflows following "best places to work" certifications. *Academy of Management Journal*, 59(1), 90-112.
2. Enquête Harris interactive 2022 sur un échantillon français de 1001 répondants.
3. Mignonac, K., Herrbach, O., Serrano Archimi, C. and Manville, C. (2018), Navigating Ambivalence: Perceived Organizational Prestige—Support Discrepancy and Its Relation to Employee Cynicism and Silence. *Jour. of Manage. Stud.*, 55: 837-872. <https://doi.org/10.1111/joms.12330>

est réellement mis en place par l'employeur. Ce décalage est, in fine, source de défiance lorsqu'il est adopté volontairement et systématiquement par le management de l'entreprise. Il s'installe alors une spirale sournoise de représailles entre les collaborateurs et le management, ayant un impact, finalement, sur la rentabilité économique de l'entreprise à long terme.

S'affranchir du court-termisme

• Pourquoi mentir ?

Les entreprises sont confrontées à un problème de temporalité, où les managers sont les maîtres du temps.

À court terme, les managers sont tentés d'adopter une communication externe en matière d'impact environnemental ou sur la qualité de vie au travail. Elle leur permet d'augmenter rapidement les ventes ou d'améliorer la productivité du travail, ce qui améliore la valeur de revente des parts pour les actionnaires.

Mais à long terme, à force de surcommuniquer, les collaborateurs adoptent des comportements contre-productifs, qui nuisent, finalement, à la valeur actionnariale de l'entreprise.

Tout un pan de recherche en sociologie s'est intéressé aux raisons qui poussent les managers à se tourner, immédiatement, vers la communication plutôt que vers une démarche, à long terme, d'amélioration continue. De fait, il s'avère que les managers, en ce qui a trait à la RSE, ne savent pas vraiment comment s'y prendre. Il faut dire que leur agenda est bien chargé. Entre les courriels, les réunions, les visioconférences, les appels, les managers ne s'ennuient pas. Ils doivent donc prendre des décisions, et vite.

Et face à l'incertitude et l'ambiguïté, où il est nécessaire d'avoir un bon temps de réflexion, les managers ne se cassent pas la tête. Ils ont tendance à l'« isomorphisme mimétique », soit le fait de copier les pratiques de leurs concurrents, pour gagner du temps. Un comportement que l'on retrouve chez les managers des ressources humaines, qui font fréquemment face à des situations perplexes, qui nécessitent une réaction rapide de leur part. On leur demande de recruter, et vite, alors ils font comme les autres, ils communiquent sur la qualité de vie au travail de leur entreprise, sans prendre en considération les risques d'un « social washing ». Par crainte que leur concurrent, qui a communiqué massivement sur sa qualité de vie au travail, puisse capter les meilleurs candidats.

• L'entreprise contributive : construire un capital humain

Certaines entreprises parviennent à éviter les écueils du social washing. Ce sont des entreprises dites « contributives »¹, qui agissent dans le but de créer, à long

1. C'est d'ailleurs le titre d'un ouvrage réalisé par Bonnifet, F., & Ardichvili, C.P. (2021). *L'entreprise contributive : concilier monde des affaires et limites planétaires*. Dunod.