

Lab.RII

UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE
Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation

CAHIERS DU Lab.RII

- DOCUMENTS DE TRAVAIL -

N°130

Juillet 2006



Joël MARCQ

DE L'ENGAGEMENT DES SALARIES DANS LA TPE
EMPLOYEE'S ENGAGEMENT IN A SMALL ENTREPRISE

Joël MARCQ

RESUME : Nombreux sont les dirigeants de TPE et PME qui déclarent rencontrer des difficultés de recrutement, alors que le chômage des jeunes est élevé. Cette situation pose le double problème de l'hésitation réciproque des entreprises à s'engager à employer des jeunes et des jeunes à s'engager dans ces catégories d'entreprises. Cet article vise à comprendre le phénomène de l'engagement en explorant la relation entre la dimension individuelle de l'engagement et les obstacles éventuels (organisation, GRH, leadership) au processus d'engagement.

ABSTRACT: Many managers of TPE and small companies state that they meet difficulties of recruitment, whereas the unemployment of the young people is high. This situation poses the double problem of the reciprocal hesitation of the companies to begin to employ young people and young people to be begun in these types of companies. This article aims at understanding the phenomenon of engagement by exploring the relation between the individual dimension of commitment and the possible obstacles (organization, human resources, leadership) with the process of engagement.

DE L'ENGAGEMENT DES SALARIES DANS LA TPE
EMPLOYEE'S ENGAGEMENT IN A SMALL ENTREPRISE

TABLE DES MATIERES

Introduction	4
1. L'engagement, style d'existence, ou « soumission librement consentie »	5
1.1. L'engagement, style d'existence	5
1.2. L'engagement, « soumission librement consentie »	6
2. L'engagement, un enracinement psychique médiatisé par la représentation de la réalité	7
2.1. Implication, responsabilité, ouverture d'un avenir	7
2.2. Un double niveau d'appréhension	9
2.3. L'engagement, un rapport au terrain médiatisé par la représentation	11
3. Les principaux obstacles à l'engagement des hommes au travail	13
3.1. L'organisation de type « entrepreneurial »	13
3.2. Les pratiques de GRH de type « arbitraire »	15
3.3. Le style de direction autoritaire	16
Bibliographie	18

Introduction

De toutes les formes d'entreprise, l'artisanat est la plus ancienne puisqu'elle a pris racine durant le Moyen Age. Autant dire qu'elle a su répondre à de nombreux défis en se renouvelant. Elle se trouve aujourd'hui exposée, plus ou moins directement, plus ou moins fortement, à de nouvelles mutations de son environnement : mondialisation de la compétition, accélération des changements technologiques, prétentions démesurées du capitalisme financier. Les réponses principales pertinentes à ce nouveau défi sont dans l'innovation, l'adaptation technologique et la mobilisation des hommes dans le cadre d'un management stratégique.

Le management stratégique s'oppose au pilotage spontané, à vue et à court terme. Il nécessite un bouclage permanent sur son environnement, la définition de priorités et de stratégies, l'imagination de scénarios réalistes, le choix du scénario le plus pertinent, une activité organisée dans le sens souhaité, un management des hommes adapté, une évaluation de l'action collective et de la régulation. Or, c'est là que le bât blesse (ISM, 2004) : le management stratégique des TPE est souvent faible, plus fortement imprégné par les désirs et la personnalité du dirigeant que par les exigences de l'environnement. La TPE donne plutôt une image d'entreprise bloquée sur elle-même et sur son dirigeant qu'en bouclage avec son environnement. Ce blocage se manifeste, notamment, au niveau du recrutement.

64 % des créateurs d'entreprises déclarent avoir rencontré des difficultés pour trouver une personne adaptée (Ministère de l'Emploi, 2006). 49 (0 à 9 salariés) à 57 % (10 à 19 salariés) des chefs d'entreprise interrogés déclarent connaître des difficultés particulières de recrutement (tous secteurs confondus) et ils sont 72 % dans le secteur de la construction (Perspective 2006 AGEFOS-PME 2006). Majoritairement, ces difficultés se manifestent en termes de compétence de candidats (80 %, 73 %), motivation des candidats (78 %, 71 %), et pénurie de candidats adéquats (80 %, 84 %). Pour le secteur de la construction, ces chiffres sont portés respectivement à 85 %, 71 %, et 95 %. Compte tenu de l'importance de la population à la recherche d'un emploi et du nombre de jeunes parmi cette population, nous ne pouvons interpréter cette situation que par un manque d'attractivité des TPE. Les enjeux sont importants : sur les 2,5 millions d'entreprises en France, 96 % sont des TPE (0 à 20 salariés), qui produisent 28 % de la valeur ajoutée et assurent 37 % de l'emploi¹. Le besoin de recrutement de ces entreprises en fait un potentiel important de création d'emplois, donc de distribution de pouvoir d'achat, et finalement d'alimentation d'un des 3 moteurs de l'activité économique (consommation, investissement, exportations).

Comment comprendre que l'offre de recrutement des TPE, sur longue période, n'ait pas rencontré une demande adéquate ? Une première piste peut être explorée : les TPE ne sont pas attirées par la main d'œuvre jeune et trouvent difficilement à embaucher chez les moins jeunes. Globalement, cette réponse est vraie pour les entreprises de plus de 10 salariés, car leur recrutement est nettement orienté vers les plus de 26 ans (71 % en 2004, 58 % en 2005). Cependant, elle est fautive pour certaines professions (second œuvre bâtiment, électricité et électronique, mécanique, manutention, coiffure et esthétique, hôtellerie-restauration, employés-caissiers libre-service).

Deuxième piste : les TPE manquent d'attractivité pour les jeunes diplômés, comme pour les moins jeunes d'ailleurs. Une enquête serait à réaliser dans ce sens. Mais il est possible d'avancer quelques hypothèses réalistes : insécurité de l'emploi par rapport à la fonction

¹ Champ Industrie, commerce, services hors agriculture, services financiers et administration. Source INSEE

publique et aux grandes entreprises avec nombreux contrats précaires, faiblesse des rémunérations, pas de participation, rareté des politiques de formation, avantages sociaux réduits, pas de représentation du personnel ni de CE. Finalement, l'explication se trouverait dans une hésitation d'engagement réciproque.

Quels sont les ressorts de l'engagement ?

L'engagement est un style d'existence ou une « soumission librement consentie » (1)

Il s'enracine dans un désir largement déterminé par le regard porté sur le contexte (2)

Le rôle du dirigeant est donc de construire un contexte favorable à cet engagement (3)

1. L'engagement, style d'existence, ou « soumission librement consentie »

Comment expliquer l'engagement ? Nous avons repéré deux « grilles de lecture » de l'engagement. L'une l'explique par le style d'existence de certaines personnes, l'autre comme une « soumission librement consentie ».

1.1. L'engagement, style d'existence

L'engagement est un style d'existence, une manière particulière de se mettre en rapport aux événements, aux autres et à soi-même. « La conduite d'engagement est un type d'attitude qui consiste à assumer activement une situation, un état de choses, une entreprise, une action en cours. Elle s'oppose aux attitudes de retrait, d'indifférence, de non-participation » (*Ladrière, 1995*). A l'opposé de ce « *comportement actif, responsable, qui tend à imprimer sa marque aux événements, à modeler le cours de choses et à se façonner lui-même à partir de ses propres initiatives* », il y a le comportement passif, « *qui s'abandonne aux circonstances, se laisse façonner par l'évènement, se vit sur un mode qui est proche de celui des choses* » (*Ladrière, 1995*).

Entre ces deux extrêmes, se situe toute une gamme de modalités existentielles. La situation de chacun sur cette échelle, donc le niveau de sa conduite d'engagement, dépend de sa structuration psychique, de son histoire personnelle. C'est ce que note Thévenet : « *L'engagement que les entreprises obtiennent des individus dépend largement de l'histoire personnelle de ces individus* ». (*Thévenet, 2002*). Certains, par exemple, ont tendance à remplir leur vie de manière excessive soit en multipliant les engagements, soit en s'engageant de manière excessive sur un terrain particulier. Il en va ainsi, notamment, pour les personnes à comportement de type A (engagement chronique contre le temps, les événements et autrui) (*Bruchon-Schweitzer, 2002*), souvent boulotmanes (immersion compulsive dans le travail, fonctionnement sur le mode « crise », désir obsédant de réussite, perfectionnisme, etc.) (*Bracke, Bugental, 1996*). Ces comportements manifesteraient une dépendance existentielle, né « *d'un besoin désespéré d'échapper à l'anxiété existentielle* » (*Bracke, Bugental, 1996*), c'est à dire de réduire ou d'éviter l'anxiété provoquée par la condition humaine (changement, maladie, mort, contingence, etc.). D'autres au contraire, de type B, sont à l'opposé de ces types de comportement (absence ou faiblesse d'impatience, d'attitudes compétitives et hostiles, d'irritabilité, de désir de réussite et de reconnaissance sociale) (*Bruchon-Schweitzer, 2002*).

L'engagement comme style d'existence se traduit par des actes, quand les situations rencontrées ou provoquées sont propices à l'actualisation de ce style. S'engager, comme acte, relève de la décision. L'acte d'engagement est un acte par lequel la personne se met en jeu, un

acte qui modifie qualitativement sa vie de manière plus ou moins radicale. Certains mettent leur vie au service d'une cause comme le droit au logement, la lutte contre la pauvreté, etc. C'est un engagement sans contrat, en dehors du contrat. D'autres s'engagent par contrat à l'égard d'une organisation comme l'armée, une ONG ou une entreprise selon des clauses déterminées qui fixent les limites de l'engagement. L'engagement dans un parti politique est encore un acte différent parce qu'il a une portée idéologique et militante forte. Il est aussi possible de s'engager à l'égard d'une valeur (ex : justice), engagement qui n'a lui-même de valeur que si la personne se dévoue de manière inconditionnelle à cette valeur, quelles que soient les circonstances. L'engagement dans une profession, comme la profession médicale est une autre forme d'engagement (par un serment), pourvu que le malade reste un patient auquel le médecin se dévoue, et ne devienne pas un client. Enfin, l'engagement à l'égard d'une autre personne met en jeu la totalité d'une existence. L'engagement peut varier dans son intensité, car il est mouvement. Ainsi, les cadres manifestent-ils, pour certains, un certain désengagement à l'égard de l'entreprise qui les emploie.

L'engagement n'est pas réservé aux seuls individus. Les entreprises peuvent également avoir ce style d'existence en raison de la personnalité du dirigeant, ou pour des raisons stratégiques (image publique, outil fédérateur pour l'ensemble des collaborateurs). Elles s'engagent alors à respecter un code de conduite (ex : commerce équitable).

1.2. L'engagement, « soumission librement consentie »

L'engagement, selon cette théorie, pourrait se comprendre de manière différente : « *l'homme agit et pense en fonction de ses actes antérieurs* » (Joule, Beauvois, 1998). Fort de ce principe, pour amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire (« soumission librement consentie »), il convient d'obtenir d'eux un premier acte (acte préparatoire), celui qui les prédisposera le plus à faire ce qu'on attend d'eux. Il y a alors « *un lien qui se crée entre la personne et son acte qui agit comme facteur interne de réalisation comportementale* » (Joule, Beauvois, 1998). A la suite de ce premier acte, qui joue comme un acte d'acceptation, la personne endosse la responsabilité de ses actions. Il y a internalisation du premier acte, ce qui suffirait à motiver le processus d'engagement. Le lien serait assuré (travaux de Lewin) par la décision : l'individu a tendance à adhérer à sa première décision et à persévérer (même si la décision, bonne au départ, se révèle ensuite mauvaise) par un effet d'engagement envers lui-même et envers le groupe (effet de gel). L'individu serait ainsi automanipulé par sa première décision (pied-dans-la-porte). L'engagement dans un processus décisionnel ne dépendrait alors plus de conditions internes à l'individu (personnalité, idées) mais de la situation dans laquelle il est placé.

Exemple 1 : le fait pour un jeune d'avoir pris la décision de s'orienter vers une formation longue sensée préparer à des métiers autres que des métiers manuels pourrait le prédisposer à refuser de s'engager dans ce type d'emplois, même s'il en a le potentiel, quitte à rester à la recherche d'un emploi. L'orientation, en France, agit comme un pied-dans-la-porte. Or, les métiers dits manuels réclament des capacités intellectuelles importantes pourvu que l'organisation de l'activité ne les inhibe pas, voire ne les réprime pas. Il en va de même pour de nombreux métiers de service.

Exemple 2 : A l'inverse, les entreprises, lorsqu'elles considèrent le parcours de formation d'un jeune et qu'elles ont décidé de ne recruter qu'une personne qui a réalisé un parcours qui correspond à l'emploi proposé sont aussi victimes du pied-dans-la-porte. Personne n'est formaté, surtout pas un jeune, pour un type d'activité, même s'il y a des activités qui

correspondent mieux à la structuration physiologique, psychique et intellectuelle de l'individu.

Exemple 3 : Le fait pour un salarié d'accepter un entretien sur la sécurité est l'acte préparatoire d'un pied-dans-la-porte qui peut avoir pour effet de l'amener au port du casque ou des lunettes de sécurité mais aussi, effet pervers, de susciter son intérêt pour ce type d'interruption du travail.

Ce phénomène peut bien sûr être exploité de manière consciente, devenir une technique, pour amener (soumission) les gens à faire (consentir) librement (aucune pression) quelque chose qu'ils n'auraient pas fait spontanément, ou à ne pas faire quelque chose qu'ils auraient bien aimé faire. Cette technique est largement utilisée par les commerciaux sous différentes formes pour vendre. Elle est également utilisée pour la réinsertion professionnelle, la lutte contre les accidents du travail, pour combattre le Sida (Joule, Beauvois, 1998), par exemple, mais également pour manager.

L'entreprise qui souhaite mettre à son service des personnes qui ont l'engagement pour style d'existence doit leur proposer un contexte de travail qui permette cet engagement, notamment par une organisation, des pratiques de GRH et un leadership adaptés. « *Celui qui s'engage s'inscrit dans ce qui se passe, simultanément inscrit ce qui se passe dans le mouvement de sa propre existence, en assumant les effets de cette double inscription sur son propre devenir* » (Ladrière, 1998). Celui qui s'engage s'inscrit dans ce qui se passe et va donc mettre son empreinte sur le cours des événements. Il vaut mieux que le sens de son engagement converge avec le sens de l'activité de l'entreprise. En cas de changement de sens par l'entreprise, la conversion est parfois difficile, comme l'a montré France Télécom lors de son revirement politique et stratégique induit par sa privatisation.

Celui qui s'engage inscrit ce qui se passe dans le mouvement de sa propre existence et en assume les effets. Ce corollaire ne doit pas être oublié par les entreprises qui peuvent avoir tendance à cet oubli et à exacerber la tension entre le plan de vie professionnel et les autres plans de vie, ou à occulter l'avenir professionnel de la personne en ne veillant pas à maintenir et développer son employabilité. En témoignent certaines pratiques qui abolissent les frontières entre le temps de travail et le temps dit « libre », qui paient leurs salariés à des dates élastiques, qui ne reconnaissent pas les heures supplémentaires, etc. Dans certains cas, c'est l'engagement de formation des apprentis au métier qui est remis en cause par les tâches qui leur sont confiées, quand elles sont tout à fait étrangères au métier préparé.

2. L'engagement, un enracinement psychique médiatisé par la représentation de la réalité

Implication, engagement, motivation sont souvent confondus et semblent relever de la même sphère. Ils sont pourtant porteurs de signifiés différents.

2.1. Implication, responsabilité, ouverture d'un avenir

Comme style d'existence, l'engagement consiste à prendre les événements sur soi, se sentir impliqué et à traduire ce sentiment par un comportement actif (Ladrière, 1995). Ce sont les trois dimensions de l'engagement : sentiment de responsabilité, implication active, ouverture d'un avenir au cours des événements. L'implication n'est donc qu'une dimension particulière

de l'engagement. Il est possible de se retrouver impliqué de manière passive dans une situation, sans en avoir conscience, ou en se sentant impuissant, ou en acceptant d'être livré à elle. Etre impliqué activement, c'est se sentir impliqué dans ce qui se passe (dans les « plis » de la situation) et traduire ce sentiment par un comportement actif. Pour Thévenet (Thévenet, 2002), par exemple, ce comportement actif se traduit par une tendance spontanée à :

- faire plus que ce qui est attendu (en temps de travail, énergie, volume de travail),
- déplacer les limites du travail et du hors-travail,
- déborder des frontières de son emploi en faisant d'autres choses que ce qui est demandé parce que la personne trouve cela utile.

Si la personne s'implique activement, c'est parce qu'elle se sent concernée par ce qui se passe et par le cours des événements, même si elle prend, comme souvent c'est le cas, l'action en cours. Elle accepte de répondre de ce qui se passe, d'en apparaître comme la cause et de se porter garante du cours des événements. C'est la deuxième dimension de l'engagement. Cette deuxième dimension prête d'ailleurs à discussion, car le cours des événements est en grande partie indépendant de la volonté de celui qui en endosse la responsabilité. Ce qui se passe résulte d'un faisceau de causes et il est abusif de se faire unique cause de ces événements.

Enfin, le cours futur d'une situation est ouvert sur un champ de possibilités, il est une des actualisations possibles de cette situation. En s'impliquant activement de manière responsable, la personne permet un futur à la situation et imprime la marque de sa volonté sur ce cours futur, en référence à une vision, à un idéal, ou à des valeurs. C'est la 3^{ème} dimension de l'engagement.

L'engagement suppose d'être en veille sur ce qui se passe, de ne pas accepter de subir, mais au contraire de se sentir en puissance (énergie et compétence ou énergie compétente) pour agir sur le cours des événements. Cette dernière condition est fondamentale. Ce sentiment de force est le « *résultat du dépassement en nous des anciennes sensations d'impuissance et de toute puissance qui nous restent depuis notre première enfance* » (Kets de Vries, 1995). Ce sentiment de force n'est pas nourri de la même manière par toutes les personnes. Certains n'ont pas « confiance » en eux, sur certains plans de vie, parce que le contexte dans lequel ils se sont développés ne leur a pas permis de nourrir cette confiance. Ils ont donc tendance à ne pas s'engager sur certains plans, alors que, sur d'autres plans de vie, ils manifestent ce style d'existence.

S'engager à l'égard d'une entreprise, c'est accepter d'en servir les buts (buts de mission, buts de système), faire ce qui est prescrit (tâches ou rôles) mais dans les limites du respect des règles de l'accord initial (contrat) et du droit commun. C'est donc un engagement limité dans les obligations et dans la durée. Cependant, le contrat de travail est par nature incomplet (Williamson, 1994), car l'entreprise n'est pas en mesure de prédire dans le détail ce qui sera demandé. L'incomplétude crée une zone d'incertitude (Crozier, Friedberg, 1977) ouverte à la stratégie des acteurs. La tentation est donc grande pour le « chef d'entreprise » d'organiser et de superviser le travail d'une manière qui réduit cette zone d'incertitude en laissant peu d'autonomie, par un contrôle strict et en usant de la carotte et du bâton. Ce ne sont pas les conditions d'un engagement fort du salarié, parce qu'il n'y a pas là d'espace pour son implication, pour sa responsabilisation, pour son inscription dans l'avenir de l'action à laquelle il participe.

A l'égard de l'apprenti, cette volonté de maîtrise de la zone d'incertitude s'habille parfois de paternalisme : « *état d'esprit qui se traduit par une attitude, tendant à établir artificiellement des relations familiales entre un supérieur et son inférieur, étant entendu que la finalité de ces*

relations est l'émancipation du subordonné » (Françoise de Bry, 2003). La relation « naturelle » est celle de l'éducation. La figure harmonieuse de référence est la famille (Boltanski, Thévenot, 1992). La hiérarchie, la tradition pèsent alors dans les interrelations. Le prix à payer par l'apprenti est le devoir, l'obéissance et il n'est reconnu, apprécié, que dans la subordination. Dans ce cas, l'engagement du salarié est obtenu selon une logique rudimentaire de récompenses, punitions, source de tensions, de conflits et de surenchères, et finalement peu motivante sur le long terme.

2.2. Un double niveau d'appréhension

L'engagement se manifeste par un comportement actif, qui traduit les sentiments d'implication, de responsabilité et d'ouverture d'un avenir pour la situation concernée. C'est le niveau émergent de l'engagement. La question est maintenant de savoir ce qui fondamentalement est le moteur de l'engagement, ce qui le motive. Nous avons exposé précédemment deux grilles de lecture, d'explication de l'engagement : style d'existence et/ou engagement par une première décision ou premier acte. Mais fondamentalement, qu'est-ce qui détermine ici et maintenant une décision d'engagement et la cascade de décisions qui peuvent suivre ?

Dans une signification psychologique courante, la motivation est l'ensemble des « motifs » qui expliquent un acte ou un comportement. D'après Herzberg, dans une étude sur la satisfaction au travail, il convient de distinguer les facteurs de motivation proprement dits ou facteurs intrinsèques (le travail lui-même, la responsabilité, la considération, l'accomplissement) et les facteurs d'hygiène de vie ou facteurs extrinsèques (rémunérations, relations avec le groupe et l'encadrement, conditions générales de travail).

Dans sa signification psychanalytique, la motivation ou « motion pulsionnelle » est « *la pulsion en acte, considérée au moment où une modification organique la met en branle* » (Laplanche et Pontalis, 1967). La pulsion est définie par Freud comme « *une certaine quantité d'énergie tendant vers une direction déterminée* » (Freud, 1932). La motivation est un processus psychologique et physiologique qui déclenche le comportement, lui fait prendre une direction, de l'intensité, de la persistance (Vallerand et Thill, 1993). « *La motivation est une énergie, plus qu'un état permanent. Elle fluctue avec le temps selon l'intérêt que l'on porte à son activité. On me dit souvent que je suis motivé naturellement. Mais je suis motivé pour faire du ski, pas pour jouer du piano ! La motivation est toujours reliée à une passion et, surtout, au sens qu'on lui donne* ». Témoignage d'Edgar Grospiron, champion olympique (Journal du Management, 2006)

Qu'est-ce qui déclenche, soutient, développe, affaiblit, éteint ce processus ? Apparemment, et dans une conception fondée sur la rationalité, la décision d'engagement est de l'ordre de la volonté, mais fondamentalement, elle prendrait plutôt racine dans l'inconscient, serait plutôt de l'ordre du désir, faisant ainsi l'hypothèse que ce que nous voulons reste dans les limites de ce que notre potentiel physique, psychique et mental nous autorise. C'est le niveau enfoui de l'engagement. « *Le cœur a ses raisons que la raison ne connaît pas* » (Pascal). « *Les raisons renvoient aux fondements de l'action, les motifs renvoient aux désirs qui inspirent cette action* » (Giddens, 1984). « *Les désirs sont constitutifs des impulsions motivantes et génèrent une relation dynamique entre la motivation et l'intentionnalité* » (Giddens, 1984). La situation n'est pas neutre dans l'émergence motivationnelle, car l'agir s'inscrit dans un rapport préreflexif et affectif avec la situation : la situation nous invite à faire ou à ne pas faire (Joas, 1999). La motivation d'un individu est proportionnelle à la force de son désir de réussir. Mais

tous les individus ne sont pas concernés de la même manière par ce désir. L'importance de ce désir d'accomplissement dépend de leur enfance, de leurs expériences personnelles, en particulier dans le domaine professionnel, et du type d'organisation dans lequel ils travaillent (Mc Clelland).

A ce niveau, désir et besoin sont souvent confondus. Or, s'ils procèdent tous d'eux d'un sentiment de manque plus ou moins prononcé (angoisse éventuelle), ils ne s'enracinent pas sur le même terrain. Le besoin est un sentiment de manque qui s'enracine dans des nécessités vitales fondamentales telles que se nourrir, dormir, se reproduire et des nécessités nées de la vie sociale (se transporter, se loger, se vêtir, etc.). Il se manifeste par la faim, la soif, le sommeil, l'appétit sexuel. Il est de l'ordre du somatique et du fonctionnel. Le besoin s'éteint avec l'objet qui satisfait. Le désir, lui, prend racine dans les formations de l'imaginaire. L'imaginaire est le monde des fantasmes, lieu de naissance de l'angoisse et du désir. Il est difficile de faire la part de ce qui relève du besoin et du désir parce que le désir revêt souvent l'habit du besoin et en prend le relais. Bon nombre d'entre nous ne sont plus en contact avec le besoin en raison de notre niveau de vie élevé. Par contre, nous ne cessons d'être en contact avec le désir, en raison des nombreuses sollicitations et provocations. En effet, besoin et mode de couverture du besoin doivent être distingués, car il y a une multitude de modes de couverture d'un même besoin et c'est à ce niveau qu'intervient le désir.

Par exemple, pour couvrir le besoin de nous transporter d'un point à un autre, nous avons une palette de moyens qui vont de la marche aux transports en commun en passant par la voiture individuelle. Ce sont les désirs individuels, enracinés dans l'inconscient, qui guident nos choix. Si nous voyageons 90 % du temps, voire plus, seuls, dans un véhicule surdimensionné et surpuissant, donc très consommateur d'énergie, pour les quelques kilomètres que certains d'entre nous parcourent chaque jour, ce n'est pas la rationalité qui guide ce choix, mais les signes dont est porteur le véhicule et qui combleront nos désirs inconscients. Ces signes nous sont proposés, voire imposés (quand il y a un matraquage publicitaire) par le réservoir culturel. C'est d'ailleurs sur ces signes (sécurité, rapidité, confort, liberté, etc.) et sur ces désirs que le vendeur nous a amenés à signer le contrat d'achat de ce véhicule, en usant d'ailleurs des techniques de l'engagement (amorçage, pied-dans-la porte, etc.).

Le désir serait lié à des « traces mnésiques » infantiles et trouverait sa satisfaction dans la « reproduction hallucinatoire des perceptions devenues les signes de cette satisfaction » (Laplanche et Pontalis, 1967). En d'autres termes, le désir, dans cette conception freudienne, trouve son origine dans une satisfaction première (jouissance du corps maternel) qui s'inscrit dans le psychisme sous forme de trace mnésique (Dumoulié, 1999). Le désir est donc relation fantasmatique. Dans son interprétation lacanienne, c'est la perte même, le manque, et non pas l'objet perdu (corps maternel) qui serait l'idée régulatrice du désir. Le sujet, « divisé de lui-même par le manque de la Chose, trouve un objet de désir grâce au rapport inconscient qu'il entretient avec l'objet « a » et qui fait resplendir tel objet empirique de l'éclat de la Chose » (Dumoulié, 1999). A l'origine du désir, il y aurait donc le manque lié à une perte originelle ou à une blessure du passé (Corneau, 2003). Fondement du désir, l'angoisse serait l'origine la plus générale de la motivation de la conduite humaine (Erikson, 1959). L'engagement fonctionne comme une recherche permanente de l'objet perdu en allant d'objet en objet, chacun jouant le rôle de signifiant de l'objet perdu. Le propre du désir est de n'être jamais assouvi, car il est nourri par l'imaginaire. « C'est parce que toute réalisation ne coïncide jamais avec le rêve qui la soutient, et qu'il y a, de ce fait, un écart, que le désir ne peut jamais s'assouvir » (Enriquez, 1997).

Le désir serait conscience d'une pauvreté, d'une absence ressentie comme privation d'une plénitude, voire d'une peur du néant (Sartre). L'objet est un être en soi, l'homme est un être pour soi, il a conscience de lui-même. Son être en soi lui échappe. Pour échapper à un sentiment de néant, il « se la joue » garçon de café ou professeur irréprochable etc. Sur cette inquiétude d'une existence incomplète se bâtirait un espoir incessant d'échapper à sa condition en anticipant une satisfaction complète et durable, un bonheur impossible car toujours futur qui recule comme l'horizon recule à l'infini. Le besoin s'adapte au donné, tandis que le désir adapte le donné grâce à l'imagination. Or, l'imagination rend tout possible ; rien ne lui résiste. Dans ces conditions, le désir est un moteur puissant : il motive la réalisation de ce qui a été imaginé. Pour Spinoza, il est « *l'essence même de l'homme* », une puissance d'exister par laquelle il s'efforce de persévérer dans l'être par l'action, par la production.

Les raisons d'engagement de l'individu (ex : argent) ne sont donc qu'un premier niveau, apparent, car ils puisent leur source dans des motifs inconscients. « *L'argent ne motive pas à lui seul. La reconnaissance compte plus. L'argent, c'est un peu comme une médaille, cela ne dure pas. En revanche, le fait d'être mal payé peut devenir très démotivant... Il faut susciter les rêves à partir desquels on définit un projet avec des objectifs et des priorités* » (Edgar Grospiron). Certaines entreprises ont bien compris qu'elles pouvaient tirer profit de cet enracinement psychique de l'engagement en se proposant comme instance de construction existentielle. Ainsi Procter et Gamble « *ce que nous voulons être : l'excellence par l'engagement total et l'innovation* » (Aubert, 1996). Pour tirer énergie et productivité, afin de faire face aux exigences de plus en plus prégnantes de la concurrence, elles proposent aux hommes, en quête de sens pour leur existence, un terrain de dépassement de soi, de « *libre réalisation d'un plus-être* » (Aubert, 1996). Le projet de vie individuel peut alors s'inscrire dans le projet de l'entreprise : « *Projet formation : Contribuer au Projet de l'entreprise par la réussite de chaque collaborateur* » (Auchan, document interne), l'enjeu étant d'obtenir des « *collaborateurs professionnels, responsables, passionnés, et reconnus* ». Pour certains auteurs, dans certains cas, l'entreprise « *est associée à une image inconsciente féminine* » et fonctionne inconsciemment comme une mère avec laquelle l'individu entretient une dépendance, une demande d'amour inassouvie et une crainte de perdre son amour, constamment entretenues par l'entreprise (Pagès et alii, 1998). L'entreprise « *fonctionne comme machine à plaisir et machine à angoisse* » (Pagès et alii, 1998).

Si cette thèse est juste, il est difficile de motiver une personne, ou de s'auto-motiver comme le sous-entend l'injonction managériale. La motivation ne se décrète pas, elle naît, s'entretient et disparaît avec le désir. Le désir ne se maîtrise pas : il trouve un terrain d'actualisation, ou au contraire, est refoulé. Reste à comprendre comment un terrain peut devenir un terrain d'actualisation du désir d'engagement. Comme la relation de l'individu au « terrain » passe par la représentation qu'il s'en fait, nous pouvons en déduire que la représentation joue un rôle fondamental dans la compréhension du terrain comme « objet » d'actualisation.

2.3. L'engagement, un rapport au terrain médiatisé par la représentation

L'engagement est d'abord une attitude et un comportement. Comme le suffixe « ment » le suggère, c'est un processus à l'œuvre qui naît, vit et s'éteint au contact de la réalité qui le provoque. Ce contact avec la réalité est médiatisé de manière permanente par la représentation. Ce processus s'opère entre un pôle « sujet », conscience ou instance pour laquelle il y a représentation, et un pôle « objet » ou réalité constituée comme « objet » (Ladrière, 1995). Il consiste en une intériorisation par le sujet de la réalité considérée. L'objet

se rend donc présent par un intermédiaire, la représentation, qui a tendance à se laisser confondre avec la réalité représentée alors qu'elle n'en est qu'une construction. « *Nous ne devons jamais oublier de maintenir nos idées dans leur rôle médiateur et nous devons les empêcher de s'identifier avec le réel* » (Morin, 1991).

La représentation se construit par les sens (perception), par l'image évoquée par l'objet (imagination), et par le concept (abstraction) qui rend l'objet intelligible. Mais l'individu est aussi « *centre de jouissances et de souffrances* » (Morin, 1980). La représentation est donc affectée par le ressenti (affectivité) au contact réel ou imaginé de l'objet. Cependant, la culture du milieu social de l'individu « *imprègne, modèle et éventuellement gouverne les connaissances individuelles* » (Morin, 1991). Les individus ne peuvent former leurs représentations qu'au sein d'une culture, qui elle-même n'a de vie et ne peut être régénérée que si elle est *actualisée* par les interactions cognitives des individus (Giddens, 1984). Le sens attribué à la réalité n'est pas qu'une émergence des interactions du percept, du concept, de l'affect, de l'imaginaire et d'une empreinte culturelle reçue passivement. Il procède aussi d'un *sensemaking* (Weick, 1995), processus continu (*ongoing*) de « *communication, d'interprétation, et d'adaptations mutuelles* » au cours duquel les acteurs s'influencent réciproquement. L'environnement culturel est une production sociale des membres de l'organisation (*enactement*) : l'acteur produit l'environnement qui le produit. Dans cette perspective, afin de ne pas être submergé par le flot d'évènements, chaque acteur opère un flitage et caricature la situation, ce qui donne matière à interprétation collective et influence les attitudes et comportements individuels et collectifs.

La représentation est une efflorescence mentale qui naît au contact de la réalité, des expériences singulières plus ou moins fantasmées, plus ou moins élaborées. Elle est nourrie du réel, de l'imaginaire et du symbolique. Le réel renvoie à l'ensemble des évènements objectifs et des relations qui unissent l'individu aux autres (signes de reconnaissance, dialogue, etc.). Mais pour que ce réel se constitue, l'individu doit échapper à l'imaginaire (réel saisi à travers les fantasmes, les peurs existentielles, les mythes) et accéder au symbolique (réalité structurée par un sens universel). C'est, bien entendu, l'activité (travail) et tout le contexte de cette activité qui sont l'objet de représentation. Le rapport au travail procède ainsi d'une représentation qui filtre les conditions de travail et en particulier les conditions technologiques, organisationnelles, ainsi que les conditions de gestion des ressources humaines et de leadership (Henriet, 1993).

L'engagement d'un salarié ne s'obtient ni par la dissuasion, ni par la persuasion, ni par la rétribution (Galbraith, 1985). Le problème et les solutions ne sont pas nouveaux. Chez AT&T (USA), face au turn-over, au taux d'erreur des opératrices dans la facturation des consommations téléphoniques, causés par une division parcellaire du travail, après la mise en œuvre d'une stratégie de recrutement nettement plus sélective mais aussi beaucoup plus coûteuse, un dirigeant déclarait en 1968 : « *Nous devons changer notre manière de penser les comportements de la jeunesse d'aujourd'hui... Nous devons réexaminer de près notre travail, nos contrôles, notre style de direction...* » (Gorz, 1973). La solution a consisté à élargir le travail au cycle complet du travail pour chaque employée et à confier à chacune un portefeuille stable de clients dont elle est responsable. A l'autorité du chef s'est substituée l'autorité du client, c'est à dire du marché : toute erreur signalée par un client est immédiatement imputable à l'employée en charge de ce client. La satisfaction de la clientèle devient le critère de promotion en lieu et place du jugement du supérieur hiérarchique. Le pouvoir est décentralisé : les employées sont libres de se déplacer à travers tout le département (ce que leur rôle rend nécessaire).

L'engagement résulte d'un contexte organisationnel et managérial qui le favorise dans ses trois dimensions. Ce contexte lui permet de se sentir responsable de la situation dans laquelle il se trouve impliqué, de se sentir en puissance de faire et d'agir sur le cours des événements et finalement de s'impliquer activement et non pas de subir. En d'autres termes, l'organisation lui laisse une certaine marge de manœuvre, une certaine autonomie avec un style de management fondé sur la confiance. Le contexte de travail est plus ou moins terrain d'actualisation du désir de s'engager, parce qu'il permet l'actualisation des désirs d'autoréalisation, d'affirmation de soi, de créativité, de développement, d'appartenance à un groupe, d'intégration sociale, de reconnaissance, etc. Manager, c'est donc construire du contexte, comme le jardinier prépare son terrain pour obtenir la meilleure récolte, et proposer du sens. Par le discours, le désir accède à l'ordre symbolique, à la réalité structurée par un sens, se donne comme sens et origine du sens.

Manager adroitement est d'autant plus important que le plan de vie professionnel n'est qu'un plan de vie particulier qui entretient une relation dialogique (complémentarité, concourance et concurrence) avec d'autres plans de vie (familial, associatif, syndical, etc.). Ce n'est pas un hasard si les jeunes n'hésitent pas à revendiquer clairement la sauvegarde de leur vie familiale, en concurrence avec la vie professionnelle. Les représentations ont changé. Ce n'est pas non plus un hasard si, dans les grandes entreprises, chez les cadres, la vie professionnelle n'a plus la place qu'elle a pu occuper précédemment : les conditions de travail et l'insécurité de l'emploi y ont largement contribué (Vonthron, 2002). Pour attirer les personnes, il est donc indispensable de lever les principaux obstacles à l'émergence et à l'entretien du désir d'exister.

3. Les principaux obstacles à l'engagement des hommes au travail

Le contexte managérial est pluridimensionnel. Le contexte financier est évidemment fondamental car il conditionne les moyens mis à la disposition des hommes et en particulier les moyens techniques plus ou moins récents ou au contraire obsolètes. Mais les dimensions primordiales à l'égard de l'engagement sont l'organisation, les pratiques de GRH et le style de direction. Fondamentalement, il s'agit de créer un contexte qui permette aux salariés de tisser une relation de travail favorable à leur engagement, une relation qui « *unit, retient, stimule le salarié* » (Henriet, 1993).

Nous n'avons pas fait d'enquête particulière sur l'organisation, les pratiques de GRH, le style de leadership des TPE, et PME, mais pour les fréquenter de manière régulière, nous savons qu'il y a diversité dans ces domaines. Néanmoins, pour notre argumentation, nous avons choisi de nous appuyer uniquement sur les pratiques qui sont peu favorables à l'engagement pour avancer des principes qu'il serait plus opportun d'investir dans les pratiques, notamment afin d'attirer et de fidéliser les jeunes générations. La génération de la crise dite « génération X » (65-85) n'a pas les mêmes valeurs, ni les mêmes attentes, ni les mêmes attitudes, ni les mêmes pratiques que la génération du Baby-boom (45-65), tout comme la génération du baby-boom différerait de la génération de la Guerre (avant 45).

3.1. L'organisation de type « entrepreneurial »

Les caractéristiques de l'organisation de l'activité participent à la formation de ce jugement. Sans revenir sur toutes les configurations proposées par Mintzberg pour caractériser et typifier les organisations, nous retiendrons que la configuration la plus fréquente dans l'entreprise

artisanale est la configuration entrepreneuriale. Or, elle implique que les opérateurs soient peu instruits et peu qualifiés. En effet, dans ce type d'organisation, la division du travail est faible sur le plan horizontal : les salariés effectuent des tâches assez variées. Elle est plutôt forte sur le plan vertical, c'est à dire qu'il y a une nette séparation entre la conception et la réalisation du travail. Le corollaire de cette forte division verticale est le contrôle très étroit du salarié exercé par la hiérarchie ou le dirigeant en personne (supervision directe). Ce mode de coordination est très contraignant et ne convient qu'à des collaborateurs peu instruits et peu qualifiés. Le but principal de ce type d'organisation est la survie de l'entreprise. Les buts sont ceux du chef d'entreprise, ce qui les rend très dépendants de ses ressources financières, de ses compétences, de ses préoccupations personnelles, de ses choix, de son état de santé, de son âge, de l'influence de ses relations, etc. Ces buts sont souvent assez précaires et disparates au regard extérieur, même s'ils apparaissent cohérents au dirigeant. Le pouvoir est centralisé sur le dirigeant d'entreprise, parfois plus ou moins partagé avec son épouse et/ou l'un des enfants tant pour les décisions stratégiques que pour les décisions opérationnelles.

Si ce qui motive l'engagement est le désir, le contexte organisationnel, pour être engageant, doit permettre à ce désir de trouver un terrain de satisfaction. D'après les théories humanistes de la motivation humaine, ce qui nous fait bouger, c'est une tendance profonde à une « vie pleine » (Carl Rogers, 1961) et à l'auto-actualisation (Maslow) qui répond à un désir profond de chacun de se « réaliser » et de « grandir ». Pour répondre à ce désir profond, l'individu recherche des contextes qui lui permettent de se sentir compétent (désir d'interagir efficacement avec son environnement) (White, 1959). Au contraire, les contextes « *qui incitent l'individu à effectuer une activité de manière conditionnelle ou contraignante (par ex dans le but d'obtenir une récompense ou l'approbation d'un individu) ne devraient pas inciter l'individu à essayer de maîtriser une tâche quelconque, mais bien à effectuer la tâche dans le seul but d'obtenir la récompense ou l'approbation d'autrui* ». L'individu cherche aussi à avoir le sentiment d'être à l'origine de son action (de Charms, 1968), donc que son comportement est déterminé ou contrôlé par ses propres choix. Quand il se sent « pion », il a tendance à se sentir impuissant et perçoit ses comportements comme échappant à son contrôle. C'est ce que les chercheurs appellent le sentiment d'auto-détermination (Deci, 1980). « Se déterminer soi-même à agir » (Spinoza) ne signifie pas « faire ce que l'on veut » mais obéir de soi-même aux nécessités extérieures. Auto-détermination et compétence sont étroitement liées : l'autodétermination dans l'interaction avec l'environnement est conditionnée par un niveau de compétence suffisant. Il convient donc d'attribuer à chacun un rôle et un niveau d'attentes qui correspondent à son niveau de compétence et à sa zone proximale de développement (Vygotsky, 1934), sous peine d'enrayer le processus de motivation. Nous retrouvons les principes de la théorie de l'engagement qui met en avant le lien fort entre l'individu et sa décision : pour obtenir l'engagement, il convient de placer l'individu dans un contexte organisationnel qui lui permette de nourrir le sentiment d'être à l'origine de son activité, donc d'amener les acteurs à *librement* décider de faire ce qu'ils ont à faire ou ce qui est attendu d'eux, mettre en relief les effets de leur action, montrer le coût élevé de cette action pour l'acteur, rendre l'action la plus visible possible, éviter toute justification d'ordre externe (rétribution, persuasion, dissuasion), mais au contraire avancer une explication d'ordre interne (désir de compétence, de grandir, de satisfaire le client, etc.). La logique de prescription qui prévaut dans la configuration entrepreneuriale comme dans la configuration bureaucratique n'est pas favorable à l'engagement puisqu'il s'agit pour l'acteur d'obéir à des ordres, des consignes directes du superviseur dans un cas et à des procédures et des objectifs standardisés dans l'autre. Elle conduit plutôt à l'amotivation (Deci et Ryan, 1985) : il ne perçoit pas de relations entre ses actions et les résultats obtenus, a le sentiment qu'elles sont causées par des facteurs indépendants de sa volonté, se sent désabusé, se

demande pourquoi il effectue l'activité en question et, le cas échéant, l'abandonne ou sombre dans la résignation. Cette logique conduit à une perception de locus de contrôle externe alors que l'engagement réclame un sentiment de locus de contrôle interne.

Organiser de manière engageante, c'est diviser le travail de manière à ouvrir une marge de manœuvre, d'autonomie, d'autocontrôle, de développement à chacun, selon son niveau de compétence et le niveau d'engagement auquel il est prêt. C'est lui permettre d'actualiser sa créativité et d'en faire bénéficier l'action collective. C'est coordonner l'activité de manière à respecter ce principe d'autonomie. C'est mettre en avant des buts de mission (satisfaire le client, permettre le développement des hommes, etc.) en complément des buts de système (développer le CA, réduire les coûts). C'est aussi, corollairement, ne plus concentrer le pouvoir sur une ou quelques personnes, mais mettre chacun en pouvoir de prendre les décisions qui lui permettent de jouer son rôle en toute autonomie. C'est ainsi lui permettre de donner un sens à son activité qui s'inscrit dans le sens de l'activité de l'entreprise. L'appropriation et la cohérence sont deux des 3 conditions fondamentales de l'engagement (Thévenet, 2000). Souvenons-nous de cet exemple fourni par Charles Péguy dans un de ses romans : 3 tailleurs interrogés sur ce qu'ils font répondent pour l'un « je casse un caillou », pour l'autre « je gagne ma croûte » et pour le troisième : « je bâtis une cathédrale ». L'organisation par projets ou par missions est probablement une des configurations les plus propices à l'engagement, car elle est intrinsèquement très motivante (projet ambitieux à réaliser, donc défi qui permet aux compétences individuelles de s'actualiser et de se développer). C'est ce qui correspond le mieux à la génération X, génération des jeux vidéo (Beck JC, 2004).

3.2. Les pratiques de GRH de type « arbitraire »

Les pratiques de GRH relèvent souvent du modèle arbitraire (Pichault et Nizet, 2000), ce qui n'incite pas les salariés à un véritable engagement. Les entrées sont peu planifiées et procèdent souvent d'un recrutement par le réseau de connaissances avec sélection par le dirigeant. Selon une enquête menée en Grande Bretagne (Pichault et Nizet, 2000), les qualités jugées les plus recherchées sont l'honnêteté et l'intégrité, le caractère consciencieux, l'intérêt pour le travail et la personnalité en général. Ces qualités laissent place à une large interprétation au moment de la sélection et sont beaucoup moins objectives que le diplôme ou l'expérience antérieure du candidat. La culture est très centrée sur l'esprit-maison. Le mythe de la famille est souvent actualisé par des rites propres au cercle familial : manifestations festives lors des anniversaires, des naissances, etc. Le sentiment d'appartenance du personnel s'en trouve renforcé. En dépit des faibles rémunérations, d'un travail qui peut manquer d'intérêt, ces entreprises sont caractérisées par l'emploi à vie, mais aussi de congédiements sur le champ par le « patron » en raison de comportements jugés inacceptables. La formation n'est pas une préoccupation première ; elle est réalisée sur le tas, orientée sur le savoir-faire relatif à la fonction exercée. L'évaluation est largement subjective et intuitive, pénètre parfois la vie privée du salarié. La rémunération est faible dans la plupart des cas. Une grande flexibilité est attendue du salarié en matière de temps de travail, qui peut déborder très largement sur le temps libre de manière récurrente. La communication est informelle, directe. La participation aux décisions est inexistante. Ce qui est attendu du salarié est le respect des instructions. La représentation du personnel par des délégués élus ou nommés (délégués syndicaux) est quasi-inexistante dans ce type d'entreprise.

Les pratiques de GRH recouvrent comme nous venons de le voir une diversité d'activités, qui vont des activités de base (gestion des entrées et des sorties, recrutement, rémunération,

formation, évaluation, gestion des carrières) aux activités de mobilisation (leadership, intégration, communication interne, culture, santé, sécurité, rapports collectifs) en passant par les activités d'équilibre (discipline, gestion du stress, de l'équité, du temps, des dysfonctionnements et conflits). Il est impossible de tout passer en revue.

Au regard de l'engagement du salarié, il est souhaitable que les pratiques de GRH ne soient pas en contradiction avec les pratiques organisationnelles, mais complémentaires et concourantes. Les pratiques du modèle arbitraire montrent un pouvoir quasi-absolu du « chef » d'entreprise, donc une autonomie uniquement encadrée par les règles du droit du travail, quand ces règles sont parfaitement respectées. Le rempart contre l'arbitraire, ce sont les règles, à condition qu'elles soient respectées. La règle protège, mais comme toute protection trop forte, elle peut emprisonner. Il est donc nécessaire de doser pour atteindre une régulation acceptable par les parties. Le but est de sortir de l'arbitraire en mettant en place des règles permettant d'éviter les tensions, voire les conflits fortement consommateurs d'énergie et de temps. Les règles décidées collectivement, à l'instar des règles instaurées par les conventions collectives ou les accords d'entreprise, permettent d'atteindre ce but. Le système devient ainsi plus « objectivant ». Plus objectivées, les pratiques peuvent néanmoins intégrer les différences individuelles de performance et de compétence par l'individualisation des rémunérations, des formations, des carrières professionnelles. Ces règles s'inscrivent dans une logique. La logique qui a prévalu jusqu'alors, la logique de postes, n'est peut être plus la mieux adaptée aux exigences nouvelles de la concurrence et aux aspirations de la génération montante.

Certaines pratiques créent un contexte qui affectent le déclenchement ou la régulation du processus motivationnel. Des études ont mis en avant plusieurs types de contextes. « *En général, les récompenses réduisent la motivation intrinsèque à l'égard d'une tâche intéressante* » (Pelletier, Vallerand, 1993). L'activité risque alors de ne plus être désirée pour elle-même mais pour la récompense (motivation extrinsèque) quand elle est directement liée à l'activité. Lorsqu'elle est liée au niveau de compétence et non plus à la performance, « il est possible d'observer l'effet contraire » (Pelletier, Vallerand, 1993). De même, lorsque les individus sont engagés dans une situation compétitive (effet similaire à celui des récompenses). Les menaces et les limites de temps sont vécues comme des événements contraignants et réduisent l'autodétermination. Il en va de même lorsque le travail est accompli sous la présence d'un surveillant ou d'un évaluateur. La formulation d'objectifs augmente la motivation à condition qu'ils soient de long terme, car les objectifs de court terme sont perçus comme des contraintes.

Dans ce type d'entreprise, l'engagement de candidats de bon niveau de formation et de culture générale passe par une profonde mutation organisationnelle qui laisse place à une activité autonome et qualifiante. C'est le passage obligé pour que les salariés aient les sentiments d'autodétermination et de compétence nécessaires au déclenchement d'un processus motivationnel. Corollairement, les « règles du jeu » méritent d'être plus claires et formalisées, permettant ainsi de se soustraire au pouvoir arbitraire du dirigeant.

3.3. Le style de direction autoritaire

Dans la TPE, la hiérarchie est plutôt plate et la direction assurée par le « chef » d'entreprise. Monstre de compétence, donc de savoir, de qualités, ce « chef » intègre souvent les six fonctions principales énoncées par Fayol : technique, commerciale, financière, sociale et sécurité, comptable et administrative. Dans la cadre de la fonction administrative, il répond

aux 5 impératifs cités par le même auteur : Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. En environnement stable et quasi-certain, donc en horizon de gestion et de décision lointain, la marge de manœuvre est grande, le droit à l'erreur élevé et il est possible de gouverner par l'ordre et la prescription, par la contrainte et la soumission plus ou moins librement consentie. Finalement, avec un bon niveau de compétence technique, une bonne secrétaire-comptable, un vernis commercial, et de bons conseils de son banquier, la position est tenable.

Dans un contexte très concurrentiel marqué par l'instabilité, l'incertitude qui nécessite flexibilité, réactivité, avec des réponses d'un haut niveau de qualité pour subsister, il faut non seulement une organisation qui permette au système entreprise d'acquérir ces qualités, mais également un autre style de direction. En effet, l'entreprise peut difficilement s'en tirer sans la meilleure mise en valeur du potentiel, c'est à dire de la compétence de ses salariés et sans leur engagement. Compétence et engagement de salariés « collaborateurs » sont devenus la condition incontournable de la survie et des succès de l'entreprise. Diriger, ce n'est donc plus commander, mais créer un contexte qui permette à chaque collaborateur de tisser un lien avec l'entreprise qui le conduise à l'engagement et à la valorisation de sa compétence. Le manager est un créateur de contexte, à l'image du jardinier qui cultive ce que son terrain, les semences dont il peut disposer et les conditions climatiques lui permettent de produire et qui prépare et entretient son terrain selon les besoins. Disposant d'une bonne connaissance de son terrain et du terrain de la compétition, il fixe les buts et définit les stratégies et propose ainsi un sens à l'action collective. « Donner un sens, c'est d'abord donner une direction, un but à atteindre. C'est aussi donner une signification à l'action quotidienne, faire en sorte que les individus aient un projet, puissent jeter un pont entre le présent et l'avenir. Le leader voit et permet de voir plus loin » (Henriet, 1993). Il cherche ainsi à obtenir l'engagement et la convergence des efforts, la mobilisation et la cohésion afin que l'action collective réponde aux différentes attentes. Le style de direction est plutôt de type « intégrateur » (Blake et Mouton, 1987) à la recherche d'un climat de confiance, de l'engagement de chacun dans l'action collective, et dans la mise en valeur de sa compétence.

L'autorité prend alors un nouveau visage. Exclusivement dissuasive, elle devient partition jouée en combinant persuasion, dissuasion et rétribution (Galbraith, 1985). Elle procède d'une autre représentation de l'homme au travail. Au lieu d'opposer les théories X et Y (Mac Gregor, 1971), elle les intègre. En effet, tout en considérant que l'attitude au travail et le comportement sont déterminés par la représentation que les individus s'en font, nous envisageons la représentation dans ses différentes dimensions : perception, conception, affection, imagination et jugement. Ces dimensions sont interactives, entrent en relation dialogique autrement dit à la fois complémentaires, concourantes et contradictoires. La peur de ne pas réussir, par exemple, production du psychisme et de l'imaginaire, peut inhiber l'engagement et mettre à mal la valorisation de la compétence. Un contexte de travail rassurant (qui permet le succès) permet alors à la perception et à la conception de contredire ces forces et de modifier le jugement sur le travail.

Finalement, ceux qui sont engagés dans le management d'une entreprise attendent de ceux qu'ils managent qu'ils s'engagent à répondre aux attentes de l'entreprise. Réciproquement, ceux qu'ils managent attendent en retour que leurs managers s'engagent à répondre à leurs attentes. C'est la troisième condition fondamentale de l'engagement : la réciprocité. Rappelons que l'engagement se manifeste par l'implication, la responsabilité et l'ouverture d'un avenir. C'est dans ces 3 dimensions de l'engagement que doit se pouvoir se lire la réciprocité.

Nous sommes tous des citoyens d'une ville, d'un bassin de vie, d'une région, d'un pays, de l'Europe et au-delà citoyens du monde. L'organisation historique de notre société a fait qu'une certaine division du travail s'est instaurée entre ceux qui héritent ou créent des entreprises, et ceux qui entrent au service de ces entreprises, mais fondamentalement chaque entreprise est la réalisation d'un projet collectif, une action collective. De ces « atomes » d'action collective émerge l'activité de la ville, du bassin d'emploi, etc. L'entreprise est citoyenne, de fait, et elle est, de fait, engagée dans le développement social. Ses priorités et ses stratégies doivent donc intégrer cet engagement. Les entreprises multinationales pensent s'être affranchies de cet engagement social, parce qu'elles se sont affranchies des nations, mais elles ne sont nullement à l'abri d'un effet boomerang. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un thème de réflexion du moment. Mais vous l'avez compris, elle n'est qu'une dimension particulière de l'engagement des entreprises dans le développement de la société. Se sentir responsable sans s'impliquer, sans se préoccuper de l'avenir de la société vide l'engagement de tout son sens.

Enfin, le sort des différentes parties et du tout sont intimement liés et c'est d'un engagement réciproque, un engagement « partout dense » (Castoriadis, 1985) dont la société a besoin. L'engagement ne se décrète pas, il ne s'obtient pas par la force, il naît d'un contexte approprié. A chacun, dans son rôle, de contribuer à construire ce contexte.

Bibliographie

- Agefos-PME-(2006)-Perspectives 2006. Emploi et formation dans les PME : la confiance s'installe.
- Aubert N-(1996)-« L'entreprise comme instance existentielle : aspirations et désillusions » in Pauchant T-La Quête du Sens-Paris-Les Editions d'Organisation.
- Beck JC-(2004)-Got Game-Harvard Business School Press cité par Manageris-Mobiliser et fidéliser les jeunes générations.
- Blake R., Mouton J-(1987)-La troisième dimension du management-Paris-Editions d'Organisation
- Bracke PE, Bugental JFT-(1996)-« La dépendance existentielle : traiter le comportement de type A et la boulotmanie » in Pauchant T-La Quête du Sens-Paris-Les Editions d'Organisation.
- Castoriadis C.-(1985)-L'institution imaginaire de la société-Paris -Seuil
- De Bry F.-(2003)-« Le paternalisme entrepreneurial » in Allouche J (coord)-Encyclopédie des Ressources Humaines.
- Corneau G-(2003)-Victime des autres, bourreau de soi-même-Paris-Robert Laffont
- de Charms-(1968)- cité par Pelletier LG, Vallerand RJ-(1993)-« Une perspective humaniste de la motivation : les théories de la compétence et de l'autodétermination » in Vallerand J, Thill E-Introduction à la psychologie de la motivation-Paris-Les Editions d'Organisation
- Deci-(1980)- cité par Pelletier LG, Vallerand RJ-(1993)-« Une perspective humaniste de la motivation : les théories de la compétence et de l'autodétermination » in Vallerand J, Thill E-Introduction à la psychologie de la motivation-Paris-Les Editions d'Organisation
- Deci, Ryan -(1985)- cité par Pelletier LG, Vallerand RJ-(1993)-« Une perspective humaniste de la motivation : les théories de la compétence et de l'autodétermination » in Vallerand J, Thill E-Introduction à la psychologie de la motivation-Paris-Les Editions d'Organisation
- Dumoulié C-(1999)-Le désir-Paris-Armand Colin
- Enriquez E-(1997)-Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise-Paris-Desclée de Brouwer
- Erikson EH-(1959)-Enfance et Société-Neuchâtel-Delachaux et Niestlé

FFCGEA, Employment NTO, Steve Consultors, Zeus Consulting, Commette-Li-(2001)-
Gestion des compétences et dialogue social dans les très petites entreprises en Europe.

Galbraith JK-(1985)-L'anatomie du Pouvoir-Paris-Editions du Seuil.

Giddens A-(1984)-La constitution des sociétés-Paris-PUF

Henriet B-(1993)-Leadership et management-Paris-Editions Liaisons

Herzberg FI-(1996)-« Les quatre questions existentielles : leur effet sur la motivation humaine et le comportement organisationnel » in Pauchant T-La Quête du Sens-Paris-Les Editions d'Organisation

ISM (2004)-Gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise artisanale-Etudes et Recherches

Joas H-(1999)-La créativité de l'agir-Paris-Editions du Cerf

Joule RV, Beauvois JL-(1998)-La soumission librement consentie-Paris-PUF

Kets de Vries M-(1995)-Leaders, fous et imposteurs-Paris-Eska

Laplanche, Pontalis-(1967)-Vocabulaire de la psychanalyse-Paris-PUF

Le Journal du Management-(2006)-Dossier « Motivation »- site :
management.journaldunet.com

Mac Gregor-(1971)-La dimension humaine de l'entreprise-Paris-Gauthier-Villars

Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, Salon des Entrepreneurs, Caisse des Dépôts-(2006)-Impact de la création d'entreprise sur la création d'emplois-Etude IFOP

Morin E-(1980)-La méthode 2 La vie de la vie-Paris-Seuil

Morin E-(1991)-La méthode 4 Les idées, leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation-Paris-Seuil

Pagès M, Bonetti V, De Gaulejac V, Descendre D-(1998)-L'emprise de l'organisation-Paris-Desclée de Brouwer

Rogers C-(1961 trad 1998)-Le développement de la personne-Paris-Dunod

Pelletier LG, Vallerand RJ-(1993)-« Une perspective humaniste de la motivation : les théories de la compétence et de l'autodétermination » in Vallerand J, Thill E-Introduction à la psychologie de la motivation-Paris-Les Editions d'Organisation.

Thévenet M-(2000)-Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes-Paris-Editions d'Organisation.

Vonthron AM-(2002)-« Aspects normatifs de l'engagement et du désengagement envers la sphère professionnelle » in Vandenberghe C-L'engagement-Psychologie du Travail et des Organisations vol 8 n°3-Paris-L'harmattan

Vygotski (1934 trad 1997)-Pensée et langage-Paris-La Dispute

Weick -(1995)-« Sensemaking in organizations »-Londres-Sage Publications-cité par Vidaillet B-(2003)-Le sens de l'action-Paris-Vuibert

White R-(1959) cité par Pelletier LG, Vallerand RJ-(1993)-« Une perspective humaniste de la motivation : les théories de la compétence et de l'autodétermination » in Vallerand J, Thill E-Introduction à la psychologie de la motivation-Paris-Les Editions d'Organisation