

Béatrice Mandine

VOUS  
êtes  
engage!



À mes équipes et à mes futures équipes.



# Introduction

**n**ous sommes en 2023. Il y a trois ans, nous vivions l'impensable. Le confinement de 2020 pour juguler la pandémie de Covid-19 a été un traumatisme pour nous tous, et aussi pour les entreprises. Certaines ne s'en sont pas relevées. Les autres plus ou moins difficilement. En tout cas, personne n'en est sorti indemne. Pour ma part, j'étais au comex d'Orange. Du jour au lendemain, il nous a fallu faire travailler chaque collaborateur chez soi, chacun avec ses contraintes personnelles, matérielles, mais aussi nationales et territoriales, avec un spectre considérable de variables selon les pays en termes de réglementations, d'équipements, de connexions...

Nous étions loin de penser à l'époque que le plus complexe nous attendait *au sortir* du confinement.

En effet, si l'enfermement était brutal et invraisemblable, nous nous adaptons spontanément relativement bien à l'urgence temporaire. En revanche, lorsqu'il a

## Introduction

fallu reprendre une vie « normale », l'on s'est heurté à bien d'autres réalités, complexes, sensibles, profondes. Il a d'abord fallu retrouver une vie en commun dans l'entreprise, chacun avec son vécu – pour certains cauchemardesque, pour d'autres presque idéal, mais dans tous les cas extrêmement marquant. Puis nous avons instauré la mise en place du télétravail, hors situation de crise. Avec lui, les modes de management ont dû évoluer brusquement – vers plus d'autonomie, plus de confiance, la formalisation des échanges... À chacune de ces trois étapes (confinement, retour sur site, instauration officielle du télétravail), l'organisation du travail a été transformée selon de nouvelles données collectives et individuelles.

Cet enchaînement de situations inédites, dans chacune desquelles il a fallu œuvrer à « faire groupe » tout en incluant les contraintes singulières, est à la fois une métaphore et le point de départ de la réflexion que je livre aujourd'hui sur l'engagement.

Car qu'est-ce qu'une entreprise si ce n'est un groupe d'individus distincts et divers qui travaillent ensemble pour un même objectif ? Et pourquoi constate-t-on aujourd'hui un désengagement des collaborateurs vis-à-vis de l'entreprise ? C'est bien souvent un décalage entre leurs préoccupations et celles de l'employeur, l'impression malaisante d'un « dedans » imperméable au « dehors ». Je crois qu'il est urgent, à notre époque d'incertitude et de défiance généralisée, de repenser le

# Introduction

rôle des entreprises, au sein du groupe social, envers les collaborateurs, et face aux enjeux du monde.

En effet, l'engagement tel que je le conçois est une dynamique globale, une transformation profonde, qui dépasse largement les questions classiques de management. Historiquement, le premier objectif des entreprises était de générer du profit. Elles ont fait progressivement un chemin vers la responsabilisation. Aujourd'hui, elles doivent se définir comme des acteurs qui évoluent au sein de la Société, à laquelle elles doivent contribuer sur des modes divers. Elles sont d'ailleurs très attendues sur ce sujet – en toute logique. Selon le baromètre annuel 2023 d'Edelman<sup>1</sup>, à l'échelle mondiale, les entreprises sont les seuls acteurs considérés comme compétents et éthiques à la fois. Les Français en particulier attendent des entreprises qu'elles s'engagent sur les sujets sociétaux : 62 % pour le climat, 54 % pour les questions d'énergie, 52 % pour la formation. Tendances confirmées par le *Baromètre 2023 de la relation des Français à l'entreprise*<sup>2</sup> publié par l'Institut de l'entreprise, et c'est à l'égard des grandes entreprises que leur attente progresse le plus fortement.

Cela ne signifie pas qu'il faut basculer vers la générosité ou la philanthropie, mais simplement prendre acte de notre nécessaire *porosité* dans une Société qui

---

1. [www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer](http://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer)

2. [www.institut-entreprise.fr/sites/default/files/document/Barometre2023\\_Etude\\_PaP\\_vF.pdf](http://www.institut-entreprise.fr/sites/default/files/document/Barometre2023_Etude_PaP_vF.pdf)

## Introduction

change. Ni charitable ni déconnectée, l'entreprise doit s'affirmer, avec une grande honnêteté intellectuelle, comme *business responsable*. Et ce changement, nécessaire pour tous, est *bénéfique* pour l'entreprise : les collaborateurs étant contributifs de la valeur créée, plus ils sont fiers, alignés avec les engagements de leur entreprise, plus ils sont performants – on retrouve là la notion d'engagement « classique ». C'est de cet alignement qu'émergera un nouveau modèle d'entreprise, crédible, durable, cohérent, qui parle aux collaborateurs, leur redonne envie de s'engager, et, dans un cercle vertueux, rend à l'entreprise ses lettres de noblesse dans une Société qui a besoin d'efforts. C'est ainsi qu'elle retrouve son attractivité, sa « puissance de feu », et devient un acteur à impact pour changer le monde.

Pour mettre en œuvre ce changement dans le monde dans lequel on vit, deux mouvements sont complémentaires : être constamment à l'écoute du monde « extérieur » et rendre son positionnement lisible et perceptible. Il faut simultanément faire et prouver ce que l'on fait, montrer et démontrer sans cesse, créer de la cohérence et la rendre visible, tangible, à tous les niveaux – les collaborateurs doivent en faire *l'expérience*. Les outils et les compétences existent pour mettre sur pied ces transformations.

Penser l'engagement pour le réaliser est un enjeu de survie pour les entreprises d'aujourd'hui. Et « refaire

## Introduction

société » ouvrira peut-être la voie à « refaire Société ». Suite au traumatisme de la crise sanitaire, il faut définir un nouvel ordre, et l'entreprise a, sans aucun doute, un rôle à y jouer.



# Chapitre 1

L'engagement des  
entreprises :  
une révolution qui  
n'en est pas une



# Chapitre 1

## **PENSER L'ENGAGEMENT AUJOURD'HUI**

Ce livre n'a pas la prétention de bouleverser le système. L'engagement n'est ni un mot ni une idée neuve. Il serait même plutôt galvaudé, à la limite du « tarte à la crème ». Je l'utilise néanmoins, malgré ses imperfections, plutôt qu'un néologisme, justement parce qu'il s'inscrit dans une histoire de l'entreprise. Je suis de ceux qui préfèrent améliorer l'existant plutôt que de créer *ex nihilo* un nouveau concept. Il sera beaucoup question ici de bon sens, d'évidence même parfois. J'observe, et partant de mes expériences, je construis une pensée, que je vous livre, pour faire évoluer les choses. Il me semble que l'époque que nous vivons en a besoin.

Après plus de vingt ans de management, je suis convaincue que l'engagement est le défi des entreprises aujourd'hui. La condition *sine qua non* de leur survie et de leur pérennité. C'est aussi, j'en suis sûre, la recette pour échapper à la morosité ambiante – ce qui n'est pas rien par les temps qui courent. Ce n'est donc pas une révolution, mais bien une profonde nécessité pour les dirigeants aujourd'hui de *penser l'engagement* – et une urgence de le mettre en œuvre.

# Chapitre 1

## **L'ENGAGEMENT N'EST PAS NOUVEAU, MAIS IL EST POLYMORPHE**

Le premier sens de l'engagement, d'un point de vue managérial, c'est celui qui concerne les collaborateurs. Pour être efficaces, ils doivent être motivés, mobilisés, c'est-à-dire *engagés*. Cet engagement-là, on le connaît depuis longtemps et on le travaille généralement sur deux niveaux. D'abord les conditions de travail, physiques et psychologiques, que l'on essaie de rendre les plus attractives possible, les plus confortables. Ces conditions se sont bien sûr progressivement améliorées et étoffées au fil du temps. Ce que l'on appelle désormais la « QVT », la qualité de vie au travail. Plus récemment, elles ont été réglementées, scrutées, jusqu'à une forme de surinvestissement, à mon avis, ces dernières années.

Le second ressort pour créer de l'engagement, c'est la compréhension du projet, qui vise à créer un collectif en mouvement dans la même direction. Hier, on partageait un « plan strat ». Aujourd'hui, on essaie de « donner du sens ». C'est cela qui a mené à la notion de « raison d'être », mesure phare de la loi Pacte de 2019. Donner une perspective commune permet d'engager les collaborateurs, individuellement et collectivement.

L'engagement concerne aussi l'entreprise elle-même. Là encore, il n'y a rien de nouveau. Il y a toujours eu des acteurs économiques qui investissent au-delà de leur objet principal. Pendant très longtemps, les

## Chapitre 1

ouvriers agricoles étaient logés avec leurs familles, parfois même nourris par leur employeur sur l'exploitation. Il n'y avait pas d'administration étatique pour prendre cela en charge, pas d'infrastructures pour permettre aux travailleurs de se loger de façon autonome. Les exploitations agricoles, constituant un objet économique à part entière, assuraient une prise en charge sociale au-delà de leur seul appareil productif. En ce sens, elles étaient *engagées*. Bien sûr elles s'y retrouvaient, cette démarche avait pour but d'acquérir de la main-d'œuvre qui sans cela n'aurait pas pu travailler, ou dans des conditions tellement mauvaises qu'elle aurait été improductive. Mais les faits sont là. D'autant plus que bien souvent, elles ne s'arrêtaient pas au logement.

Les exemples sont légion également dans l'industrie, notamment textile et métallurgique, au XIX<sup>e</sup> siècle. C'est l'ère du paternalisme. Aux débuts de la révolution industrielle, les ouvriers étaient en majorité des paysans, aux prises avec une grande misère. L'idée des industriels consistait à répondre à ces problématiques sociales – améliorer le niveau de vie et de santé des ouvriers, créant ainsi un climat de paix sociale – en même temps qu'économiques – un certain confort devait les inciter à rester chez leur employeur. Ce type de système pouvait s'accompagner d'une prise en charge plus large encore – comme la création d'une caisse de prévoyance, la construction d'écoles pour les enfants des ouvriers, de dispensaires, parfois même d'un système de retraites... Entendons-nous bien, ces industries n'étaient

## Chapitre 1

pas dirigées par des philanthropes. Les problématiques étaient d'attirer et de fidéliser la main-d'œuvre une fois formée. Il s'agissait, sous la forme de l'époque, d'*engager* l'entreprise pour mieux *engager* les employés, c'est-à-dire d'œuvrer à leur mieux-être pour qu'ils soient productifs et fidèles – en un mot, créer un cercle vertueux qui bénéficie à tous.

Ce système existe encore aujourd'hui sous d'autres formes. Regardez les campus américains des grands géants du Net. Ceux-ci ont surinvesti la qualité de vie au travail en mettant à disposition cantines gratuites, salles de sport, vélos pour faciliter les trajets... Tous ces dispositifs pour améliorer le quotidien des collaborateurs n'ont au fond qu'un seul but : que les salariés passent plutôt douze heures par jour au bureau que sept ou huit.

L'engagement de l'entreprise n'est jamais désintéressé. Son but ultime reste sa productivité – son ADN. L'idée que tout ce confort serve l'objectif de l'entreprise de se développer, de prospérer, n'est pas choquante à mon sens, tant qu'elle est ouvertement exposée. Le fait que des salariés épanouis soient plus productifs est aujourd'hui communément admis, et il serait absurde de le remettre en question. En revanche, il est certain que ces systèmes, tout vertueux puissent-ils être, ont aussi un risque inhérent de « dérapage ». Il est donc indispensable de connaître et de veiller à ces dérives potentielles.

# Chapitre 1

## PIÈGES ET DÉRIVES

Le paternalisme a été abondamment observé, diséqué et décrié. Bien évidemment, c'est un système extrêmement daté et il ne s'agit en aucun cas de s'en inspirer. Mais dans une perspective historique, il est intéressant de s'y pencher. Sa principale perversion est de créer un rapport employeur/employé de dépendance, où le second est pieds et poings liés vis-à-vis du premier. Si l'on doit à son employeur non seulement son emploi, mais aussi son logement, sa couverture santé, son épargne et l'éducation de ses enfants (et parfois bien d'autres choses encore), l'épanouissement est faussé par la perte de liberté individuelle. En outre, certains patrons de l'époque se sont engouffrés dans les dérives du système jusqu'à l'infantilisation et le droit de regard sur l'intimité de leurs salariés. L'industrie Schneider au XIX<sup>e</sup> siècle en est peut-être l'exemple le plus parlant, qui alla jusqu'à encourager ses ouvriers à se convertir à la religion catholique<sup>1</sup>. Dans le contexte politico-social de l'époque, la stratégie visait surtout à contenir les mouvements sociaux et à contrer la naissance du syndicalisme en instaurant « un encadrement "total" des ouvriers, du berceau à la tombe, un système "intégral" [...] qui implique que l'entreprise paternaliste est un système clos, le plus possible imperméable aux "mauvaises" influences extérieures, celles du socialisme, du syndicalisme ou de l'État. Le patron s'efforce de les

---

1. [www.lamarseillaise.fr/culture/le-paternalisme-industriel-PFLM042915](http://www.lamarseillaise.fr/culture/le-paternalisme-industriel-PFLM042915)

## Chapitre 1

tenir à distance en installant toutes sortes de frontières plus ou moins virtuelles<sup>1</sup>».

Nous sommes évidemment loin de cette époque, néanmoins le mécanisme est signifiant : en voulant créer une unité, un collectif, et inspirer une fierté d'appartenance (avec des concours, des primes incitatives, des promotions, des médailles...), les employeurs de l'époque tombent dans le travers de l'enfermement qui est fondamentalement contre-productif – et encore plus à notre époque où les collaborateurs sont épris de liberté et d'autonomie.

Je suis bien placée pour témoigner d'une dérive bien contemporaine d'un modèle d'entreprise un peu trop poreux avec la vie de ses collaborateurs : j'ai vécu de l'intérieur la crise sociale de France Télécom. Je ne reviendrai pas ici sur le traumatisme qui a marqué toute une génération de professionnels, dans le groupe comme hors du groupe. Et je ne prétends pas rationaliser ce sujet puisque, par définition, commettre un tel acte est au-delà de toute rationalité. Je voudrais seulement convoquer cet épisode dramatique pour poser une question : dans un pays comme la France, avec un tel droit du travail, quelle mécanique a pu mener certains jusqu'au suicide à cause de leur travail – plutôt que de démissionner ou même d'arrêter de venir au bureau ? Quel lien les salariés entretenaient-ils avec leur entreprise et leur mission

---

1. [www.cairn.info/revue-le-mouvement-social-2014-2-page-27.htm](http://www.cairn.info/revue-le-mouvement-social-2014-2-page-27.htm)

## Chapitre 1

pour aboutir à une telle extrémité ? À l'époque, un journaliste anglo-saxon m'avait dit à ce sujet : « La sécurité de l'emploi est un piège. » J'ai compris ensuite qu'il avait raison. France Télécom, héritier du service public, employait des « fonctionnaires ». Et malgré les difficultés, ceux-ci se sentaient privilégiés dans un contexte de chômage grandissant. Ils se sont refusé le droit de se plaindre et se sont retrouvés « cornérisés » dans une situation intenable. Ce qui était un confort s'est refermé sur certains comme de terribles mâchoires.

Ce drame, comme les quelques autres exemples emblématiques mentionnés, pose une question centrale lorsque l'on réfléchit au management aujourd'hui et à la question de l'engagement.

### **JUSQU'OUÛ DOIT-ON ALLER DANS LA VIE DES GENS ?**

La vie est un éternel recommencement. Aujourd'hui, pour venir travailler, les saisonniers de la montagne doivent s'en remettre à leurs employeurs pour les loger, les loyers étant devenus exorbitants dans ces régions. Il en est de même pour les travailleurs agricoles recrutés pour les récoltes et les vendanges dans les régions touristiques. Les salariés attendent donc un logement avec leur contrat, avec plus ou moins d'exigences... tout en rejetant en bloc le paternalisme. C'est l'exemple parfait des injonctions contradictoires que nous vivons actuellement.

## Chapitre 1

Nous vivons une époque où l'on attend beaucoup de son employeur. Celui-ci doit être souple et protecteur, attentif aux besoins de chacun et créer du collectif, cadrant sans être trop directif, compréhensif, disponible, communicant, exemplaire, sensible, productif, solidaire... On attend également qu'il s'engage dans la Société et redistribue la valeur créée. Et si tous ces critères ne sont pas remplis, on peut l'interpeller, y compris publiquement, pour réclamer « son dû ». Même si je suis d'accord avec une partie de ces qualificatifs, même si je suis convaincue que l'entreprise doit élargir sa fonction dans la Société, même si je suis intimement persuadée que les rapports avec les collaborateurs doivent se réinventer régulièrement – ce qui rend le management passionnant –, je trouve que les collaborateurs aujourd'hui attendent sans doute *trop* de leur employeur. Et les collaborateurs en paient eux aussi les conséquences. Car si l'on pousse le concept jusqu'au bout, si vous demandez tout à votre employeur, jusqu'à vous rendre heureux, vous le lui reprocherez si vous ne l'êtes pas. Quel rôle joue dès lors le travail dans votre vie ? Et qui acceptera encore d'être votre manager ?

L'engagement doit avoir une juste mesure, subtile, de l'implication personnelle des individus. Et il doit *vivre* avec l'entreprise, ne pas être figé. France Télécom fournit sur ce sujet un cas d'école. Dans les années 1970, l'entreprise publique a une mission : équiper toute la France en téléphonie. Les salariés fonctionnaires *s'engagent* au sens propre dans ce projet collectif d'envergure, dans

## Chapitre 1

cette noble cause. Ce sont les fameux « héros du réseau », accueillis partout, acclamés presque. Le projet est extrêmement valorisant individuellement, stimulant collectivement. C'est une véritable aventure. Mais un jour le projet se termine. Toute la France est équipée, maillée de réseaux de cuivre flambant neufs. Puis très vite, France Télécom est privatisée, jetée dans le bain de la concurrence, et l'on dit à ces héros du réseau : « Désormais, vous allez vendre des offres. » Le changement est pour le moins brutal, et ces gens ne sont pas préparés à un tel virage. Ils n'étaient pas là pour ça. Ils doivent faire le deuil de leur engagement initial, mais sans qu'on leur en propose véritablement un nouveau, ni ici ni ailleurs. En outre, ils sont toujours liés par leur statut « privilégié » de fonctionnaire, comme un résidu, sans transformation. Ceux-là témoigneront d'un effondrement de l'engagement.

L'engagement est une mécanique sensible, délicate, qui parfois fait appel aux fibres intimes des individus. C'est pourquoi il faut en avoir conscience, être capable d'en percevoir les variations et d'accompagner chaque changement pour qu'il reste un moteur interne mais autonome. C'est la lourde mais passionnante mission du manager de veiller à l'engagement de chacun, d'en instiller la juste dose.

J'ai eu une collaboratrice sur qui je projetais mes propres besoins. Je lui expliquais tout, attendais qu'elle assiste aux réunions... jusqu'à ce que je comprenne que