

# Engagement collaborateur : pourquoi utiliser la responsabilité sociale est une mauvaise idée

*L'engagement est au plus bas. Cependant les salariés souhaitent s'impliquer dans des projets à impact. Il peut être tentant de récupérer cette belle énergie. Pourtant, c'est loin d'être une bonne idée.*

Temps de lecture : minute

---

1 octobre 2019

6% de salariés engagés ! C'est le chiffre de l'enquête Gallup (2017) pour la France, ce qui nous place en queue de peloton en Europe, juste devant l'Italie. Pendant ce temps, 25% des salariés sont activement désengagés, c'est-à-dire que, non seulement ils ne sont pas contents, mais en plus, ils partagent leur ressentiment et minent les efforts du management pour mobiliser les troupes.

Alors que faire ? Créer une culture d'entreprise forte ? Embaucher un CHO ? Adopter une solution HR Tech ? Et si on regardait ce que propose la loi PACTE ? En effet, cette loi a élargi l'objet social des entreprises pour y ajouter les enjeux sociaux et environnementaux. Elle propose même de définir une raison d'être inscrite dans les statuts. Ou, encore plus fort, d'adopter un statut d'entreprise à mission. Alors, est-ce la solution pour réengager les salariés ? Malheureusement, je ne le crois pas.

## La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ou RSE), ça ne date pas d'hier !

Déjà parce que la loi propose un cadre alors que l'engagement des salariés repose sur un acte volontaire tous les jours renouvelé. Et puis parce le discours sur la responsabilité sociale de l'entreprise, le développement durable ou encore l'entreprise citoyenne ne date pas d'hier. Dans un [article](#) paru en 2016, des enseignants de l'Université du Québec distinguent quatre phases depuis les années 50, la dernière commençant au début du 21<sup>e</sup> siècle avec l'intégration des approches précédentes et la recherche d'un business case de la RSE.

D'ailleurs, c'est justement dans la loi Nouvelles Régulations Économiques du 15 Mai 2001 que les entreprises cotées ont été obligées à communiquer au travers de leur rapport d'activité les conséquences sociales et environnementales de leur activité. Pour quelles conséquences sur l'engagement ?

# La RSE, n'est-ce pas un modèle dépassé ?

Dans son bestseller Reinventing Organizations, Frédéric Laloux modélise l'évolution des organisations qui débute avec l'image de la meute jusqu'à aller à l'analogie de l'organisme vivant en passant successivement par l'armée, la machine puis la famille. Le modèle de la famille appelé " pluralisme " et codé en vert correspond à l'entreprise citoyenne. Ce modèle est supplanté par celui de l'organisation de couleur opale. C'est le modèle dit " évolution " et qui apporte confiance, intégrité et liberté de s'adapter.



Ce modèle opale correspond peu ou prou aux entreprises libérées dont on parle beaucoup. Même si on manque de recul pour identifier les éventuels effets pervers, les premiers témoignages indiquent clairement que l'engagement collaborateur est au rendez-vous. D'ailleurs, n'est-ce pas le modèle suivi dans un moindre mesure par les intrapreneurs ?

Bien sûr, la plupart des entreprises agissent aujourd'hui selon un modèle orange (" réussite " : la machine) voire jaune (" conformisme " : l'armée) alors que les attentes des salariés ont évolué (et pas que les millennials !). Mais pourquoi dans ce cas choisir un modèle intermédiaire moins engageant ? Lors de l'explosion des télécoms en Afrique, les usagers n'ont pas choisi d'installer une ligne fixe, ils ont choisi directement les smart phones.

## Instrumentaliser RSE est contre-productif !

Certes, l'envie d'engagement des collaborateurs pour des projets à impact ne se dément pas. En témoigne par exemple le programme People'sLab4Good de BNP Paribas qui se prolonge par l'initiative Intrapreneurs4Good soutenue également par Engie et Danone.

Il est donc attirant pour les entreprises de récupérer cette énergie positive et de tenter de la développer à leur profit. Mais ce qu'oublie ceux qui écrivent les plans stratégiques et les valeurs de l'entreprise, c'est qu'une culture, ça ne se décrète pas, ça se vit. Et qu'inciter les collaborateurs à proposer des innovations en particulier à impact, c'est s'exposer à devoir décider si oui ou non, l'entreprise soutient la démarche en y mettant de l'énergie et des moyens.

Si les projets proposés par les salariés sont arrêtés car considérés comme non stratégiques, pas assez rémunérateurs ou parce qu'ils rentrent en conflit avec des normes ou règles existantes dans l'entreprise, alors, on aura beau avoir modifié les statuts et être dans une entreprise à mission, les salariés les plus motivés iront développer leurs idées ailleurs...

# Apprendre à recevoir et à donner

Pour vraiment comprendre ce qui se joue dans l'engagement collaborateur, on aurait intérêt à relire Norbert Alter (Donner et Prendre - La coopération en entreprise). Selon lui, les salariés cultivent des relations en proposant des dons aux autres salariés au-delà du cadre strict de leur fiche de poste. En échange, le receveur va mettre en scène son acceptation ("merci beaucoup") et va lui-même procéder sans y être obligé à un contre-don. Ce contre-don est différé dans le temps donc sa vertu principale est de créer du lien social qui permet la coopération, à l'opposé des principes managériaux qui valorise dans les faits la performance individuelle (entretien annuel, prime individuelle, promotion).

En conclusion, il ne faut pas chercher des subterfuges pour augmenter l'engagement des collaborateurs, il suffit juste de ne pas les décourager. Et pour cela, il faudrait que les entreprises aillent au-delà du contrat de travail et des normes et règles (tels que les statuts ou les valeurs prescrites) pour enfin apprendre à mieux recevoir les dons de leurs salariés et à rendre sans que ça soit pour elles une obligation.

*Dominique Van Deth est consultant en innovation et fondateur de Human Innovate*

---

Article écrit par Dominique van Deth