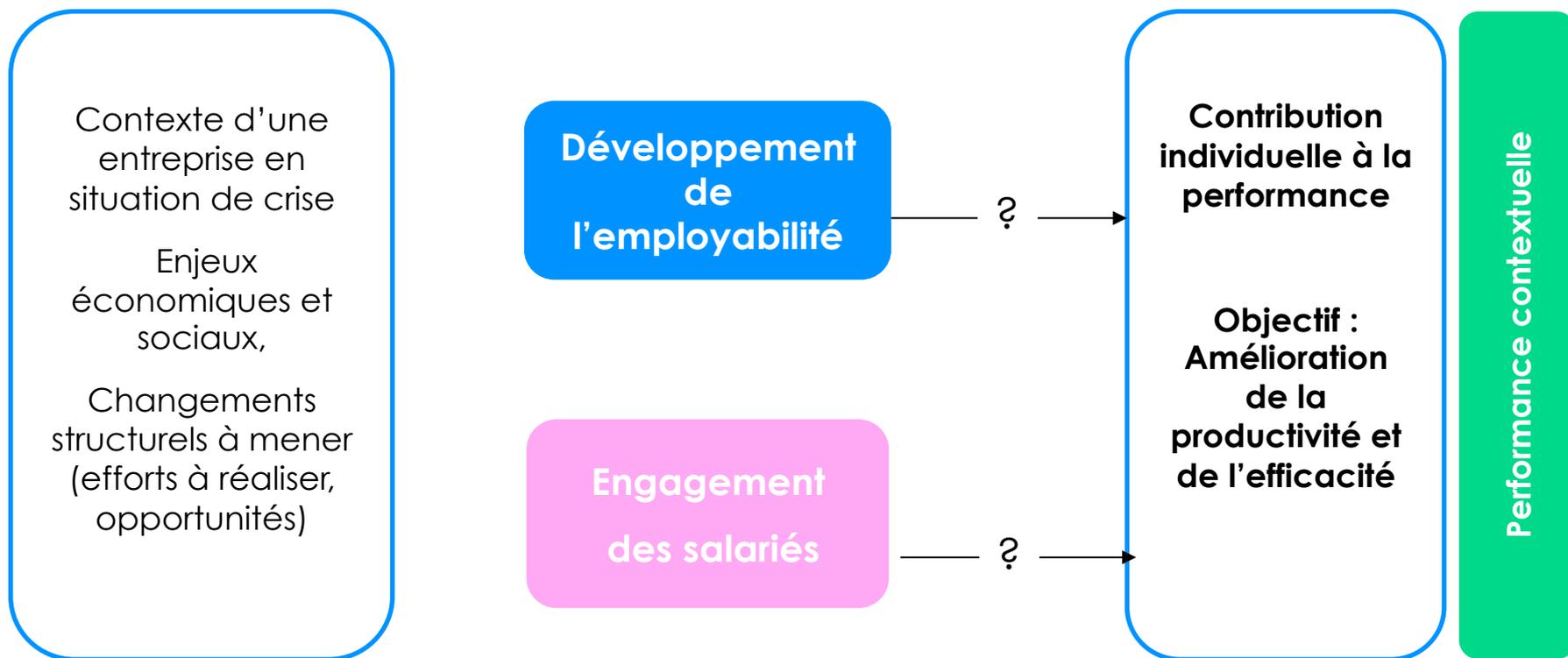


Engagement, Employabilité, facteurs de performance des organisations ?

Nathalie Cortial Vivien - 2012

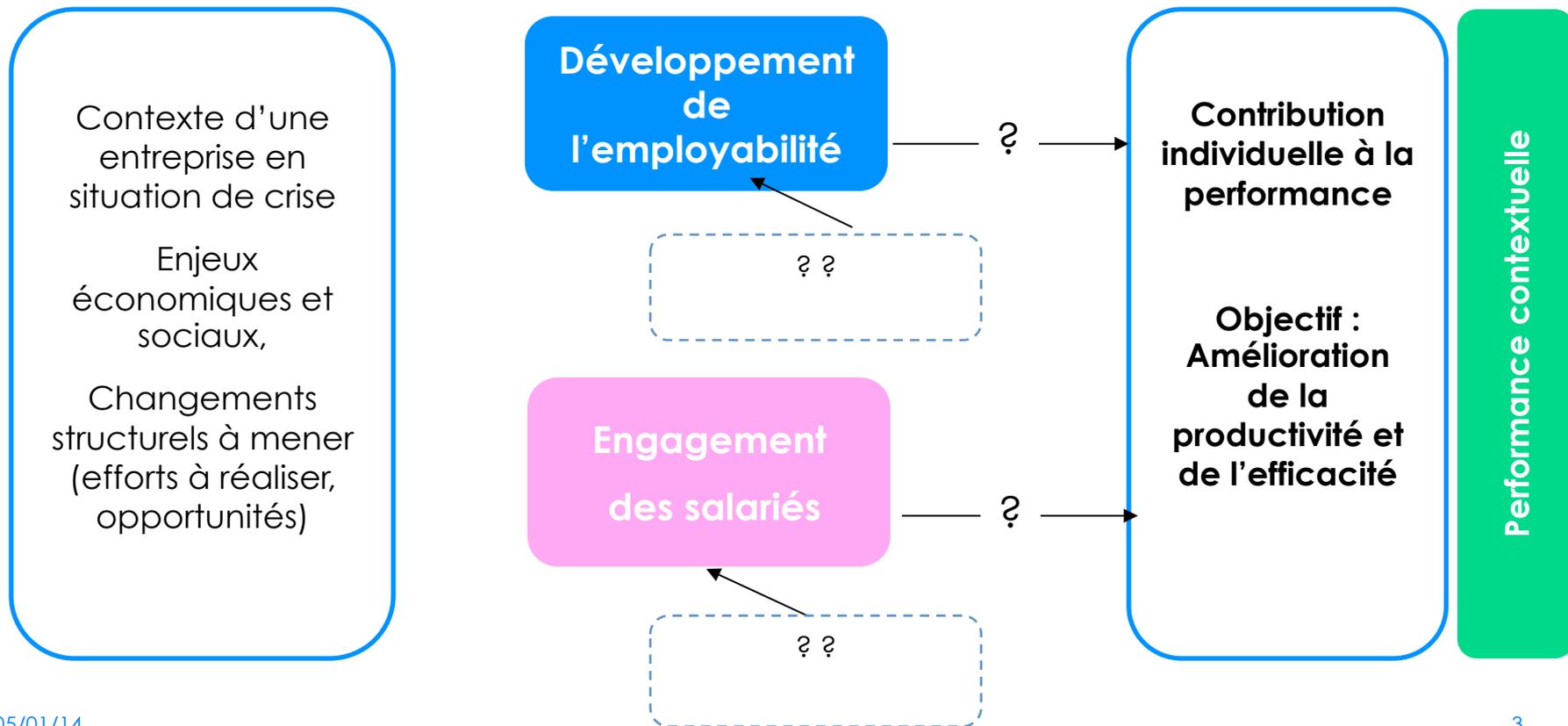
1. Enoncé de la problématique

- Dans un contexte de **changement**, **engagement** et **employabilité** des salariés sont-ils des facteurs de **performance**?



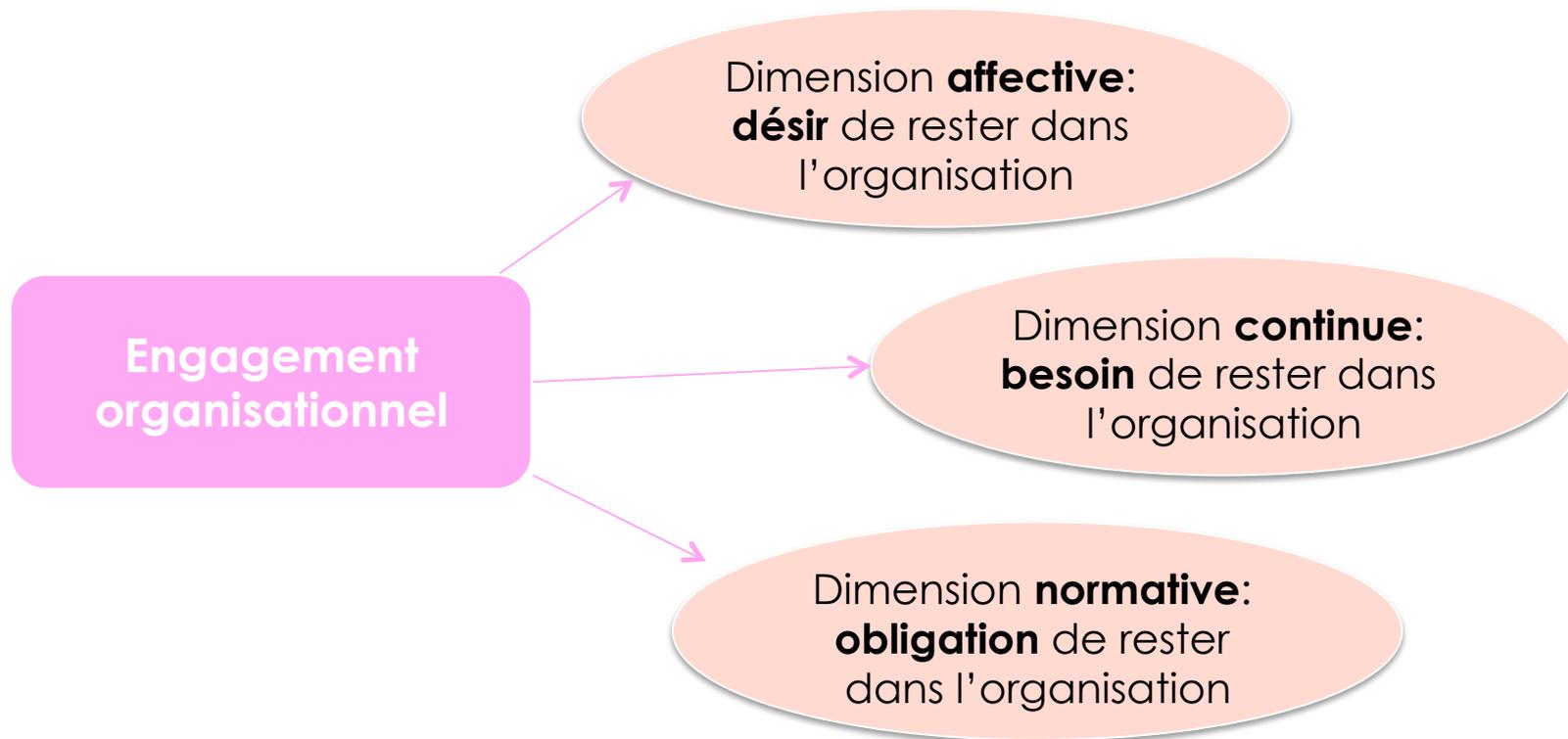
1. Enoncé de la problématique

- Dans un contexte de changement, si l'engagement et l'employabilité des salariés sont des facteurs de performance, **comment les concilier, les favoriser?**



2. Points-clés de la revue de littérature

- Selon Allen & Meyer (1990), l'**engagement organisationnel** est un état psychologique qui relie l'individu à l'organisation.
- C'est un concept **multidimensionnel**.



2. Points-clés de la revue de littérature

Engagement organisationnel

Selon Allen & Meyer (1990), les **conséquences** du développement de l'engagement dans ses dimensions affective et normative sont:

- ✓ D'améliorer le **bien-être** des individus, leur **volonté** d'atteindre les objectifs
- ✓ de ce fait d'accroître leur **contribution à la performance**.

Ce qui contribue à développer l'engagement affectif:

- ✓ Expériences professionnelles qui répondent au **besoin de confort** dans l'organisation: **reconnaissance, soutien, clarté des rôles, considération** managériale,
- ✓ Expériences qui font écho au **sentiment de compétences** dans le rôle professionnel: **autonomie, réalisation, reconnaissance, périmètre et challenge du poste, opportunité de promotion, opportunité d'expression, participation aux décisions, ...**

2. Points-clés de la revue de littérature

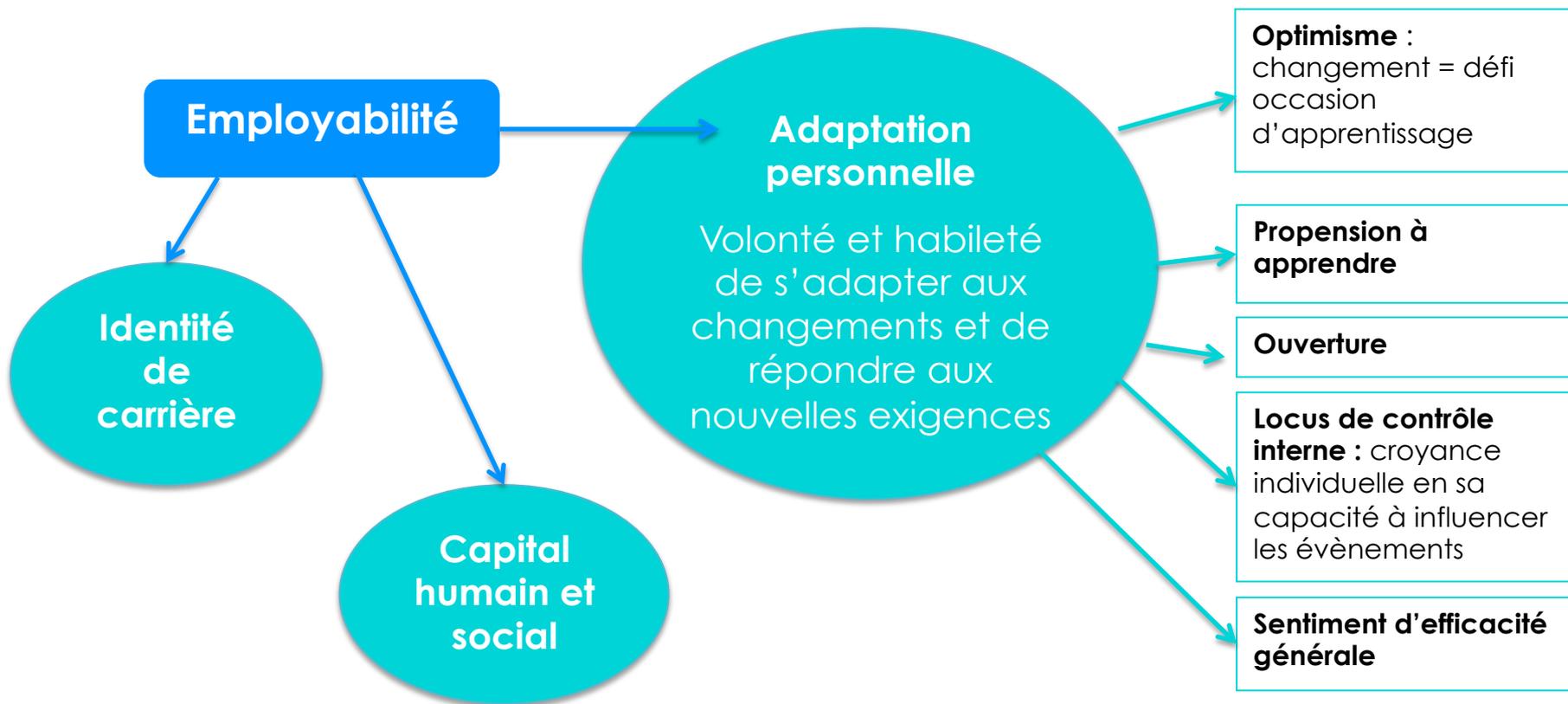
Engagement organisationnel

Certaines **pratiques de GRH** ont un **impact positif** direct sur l'engagement envers l'organisation :

- ✓ **l'organisation du travail** notamment l'autonomie décisionnelle les marges de manoeuvre,
- ✓ **l'autonomie** d'organiser ses temps professionnel et personnel
- ✓ **les caractéristiques de l'emploi** dont la correspondance avec les compétences, travail en équipe, influence sur les décisions, charge de travail acceptable, tâches variées, environnement sécurisé
- ✓ la **formation** et **développement**,
- ✓ la **sélection**, **l'accueil**, **l'intégration**.

2. Points-clés de la revue de littérature

- Selon Fugate et Kinicki (2004), l'employabilité se définit comme un construit psychosocial désignant une **forme particulière d'adaptabilité proactive au travail**. C'est un concept **multidimensionnel**.



2. Points-clés de la revue de littérature

- Contexte de « **carrières nomades** »: développer l'employabilité des salariés c'est maintenir et développer leurs compétences afin de leur permettre d'accéder à un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise dans des délais et des conditions favorables.
- Le développement de l'employabilité **améliore la performance** contextuelle mais n'a pas d'impact mesuré sur l'engagement affectif.
- Ce qui contribue à développer l'employabilité :
 - ✓ La **connaissance de soi** et la construction de son identité professionnelle
 - ✓ La **formation** : l'apprentissage développe la capacité d'apprentissage (adaptabilité)
 - ✓ La **mobilité** et le **développement de compétences**
 - ✓ La mise à disposition de **réseaux** d'informations relationnel et professionnel

2. Points-clés de la revue de littérature

- Le concept de **compétences**, parmi ses multiples définitions, peut s'envisager comme **l'intelligence pratique des situations**, qui se manifeste par trois types de comportements : autonomie, prise de responsabilités, communication.
- Développer les compétences contribue à développer l'employabilité.
- Ce qui contribue à développer les compétences :
 - ✓ Les **mobilités professionnelles** : mises en situation et nouvelles expériences de travail, acquérir et transférer des compétences, développer capacité d'apprentissage et innovation. *Une attention est portée à la prise de conscience par les individus de leurs nouveaux apprentissages.*
 - ✓ **La VAE** : sur la base de l'expérience acquise dans la pratique professionnelle, de l'apprentissage informel « conscientisé » et formalisé, maintenir et développer son employabilité, construire son identité professionnelle, et devenir acteur de son parcours et de son projet professionnel.

2. Points-clés de la revue de littérature

Issu du modèle de Campbell, **deux types de performance** sont à distinguer:

- ✓ La **performance dans la tâche** intègre les comportements prescrits
- ✓ La **performance contextuelle** intègre l'ensemble des comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle.

Selon Borman et Motowidlo (1993, 1997), la **performance contextuelle** comporte cinq dimensions:

1. Persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès ;
2. S'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail ;
3. Aider et coopérer avec les autres ;
4. Suivre les règles et les procédures organisationnelles ;
5. Approuver, défendre et soutenir sincèrement les objectifs organisationnels.

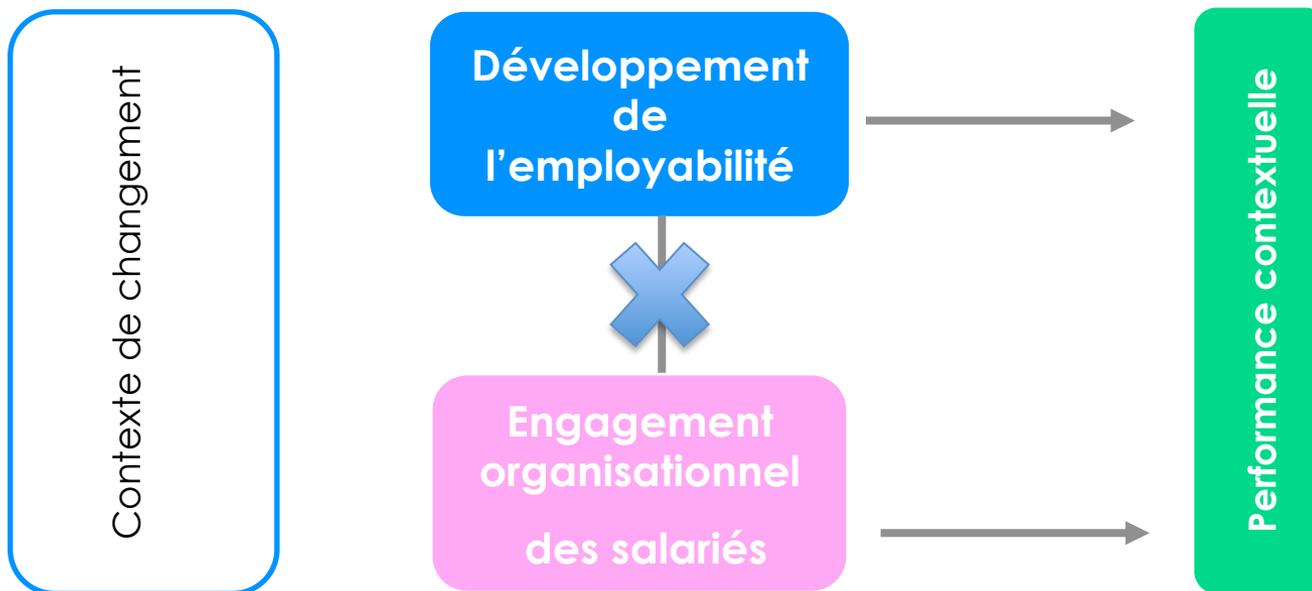
2. Points-clés de la revue de littérature

Performance contextuelle

- Ce qui contribue à la performance contextuelle :
 - ✓ Du point de vue collectif : La **justice procédurale** (perception de l'équité de l'organisation) et **interactionnelle**
 - ✓ Du point de vue personnel : les **capacités cognitives**, la **conscience de soi**
- Le thème de la **reconnaissance** est abordé comme pré-requis de l'engagement, de la satisfaction au travail et de la performance.
- La reconnaissance définie comme une **action constructive ou une appréciation posée sur la contribution de la personne**, répond à un besoin individuel qui déclenche la motivation.
- La reconnaissance peut prendre quatre formes : **existentielle**, (reconnaître au salarié le droit de s'exprimer), de la **pratique** de travail, de **l'investissement**, des **résultats**.
- Le développement de la reconnaissance dans l'entreprise doit être **porté et incarné par le management** notamment dans sa **communication** interpersonnelle.

2. Points-clés de la revue de littérature

- Que nous enseigne la revue de littérature sur les hypothèses de la problématique (1)?
 - ✓ Un lien est observé entre employabilité et performance contextuelle
 - ✓ Un lien est observé entre engagement organisationnel et performance contextuelle
 - ✓ Pas de lien observé entre employabilité et engagement affectif



3. Méthodologie des études empiriques

Analyse quantitative

→ Un questionnaire en ligne unique mesurant

✓ les deux variables prédictives identifiées:
engagement organisationnel, employabilité

✓ La variable observée: Performance individuelle
contextuelle ou comportement citoyen OCB

✓ Des variables supplémentaires: engagement au
travail, motivation, valeurs, satisfaction de carrière

→ Sous forme de 124 questions ou propositions à évaluer, issues d'échelles de
mesure validées

→ Périmètre retenu : Cadres fonction RH (344 personnes)

→ Soumis du 26 Juin 2012 au 25 Juillet 2012 (prolongé jusqu'à Septembre).

Engagement
organisationnel

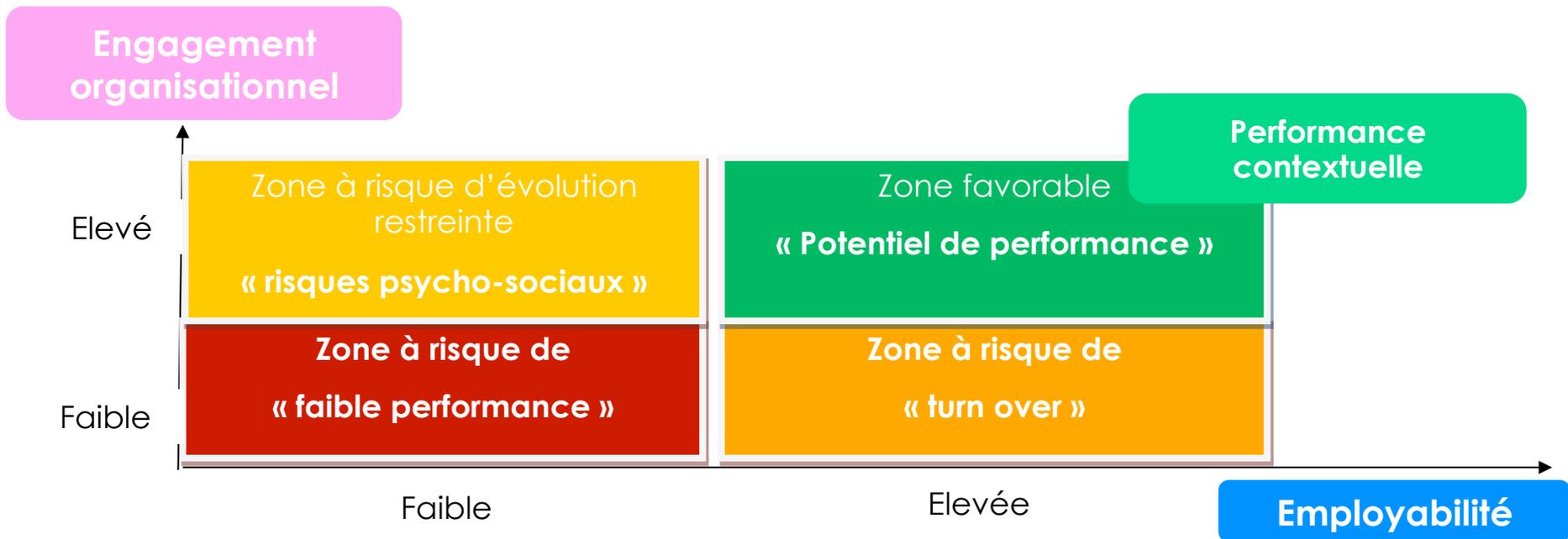
Employabilité

Performance
contextuelle

3. Méthodologie des études empiriques

Analyse quantitative: Méthode de tests des deux hypothèses suivantes

- H1 : l'engagement et l'employabilité d'un salarié sont des variables indépendantes
- H2 : la combinaison de l'engagement et (du développement) de l'employabilité contribue à la performance individuelle contextuelle



3. Méthodologie des études empiriques

Analyse qualitative

Entretiens avec 6 cadres RH (dont 3 managers) reflétant la diversité de la population en terme de données professionnelles et sociodémographiques

Objectifs des entretiens:

- ✓ Evaluer la **perception** des salariés et des managers sur la problématique de développement de l'employabilité et d'engagement et leur perception de l'impact sur la performance
- ✓ Identifier les **pratiques** existantes et leur degré de **satisfaction**, les causes d'échec ou de succès, et leurs **attentes** d'amélioration vis-à-vis de ces pratiques
- ✓ Recueillir les réactions vis à vis de nouvelles pratiques (propositions) et les **pistes d'innovations** (suggestions libres).

Engagement ?

Employabilité ?

Performance ?

3. Principaux résultats des études empiriques

Remarques préliminaires:

- Le taux de retours complets a été de 50,87 % (175 répondants sur 344 personnes sollicitées)
- Les répondants sont majoritairement des femmes, principalement issues des fonctions support RH, dont l'âge moyen est de 47 ans, et le niveau d'études Bac+5, dont l'ancienneté dans l'entreprise est important (supérieur à 20 ans) mais avec une ancienneté dans le poste généralement inférieure à 4 ans. Cet échantillon semble représentatif au vue des données disponibles sur l'échantillon cible
- Les analyses statistiques menées, présentées ci-après , constituent une première approche et nécessiteraient des validations plus approfondies.

3. Méthodologie des études empiriques

Analyse quantitative: Conclusions des tests des deux hypothèses

Test de H1 : « L'engagement organisationnel (affectif et normatif) et l'employabilité d'un salarié sont des variables indépendantes. »

→ **Validation de H1**

→ Le « risque » majeur identifié est le turn-over ; zone à forte employabilité et faible engagement organisationnel.

Transposition de H1 sur l'engagement au travail

→ **l'engagement au travail est plus corrélé avec l'employabilité que l'engagement organisationnel**

→ Fort positionnement en zone de potentiel de performance

3. Méthodologie des études empiriques

Analyse quantitative: Conclusions des tests des deux hypothèses

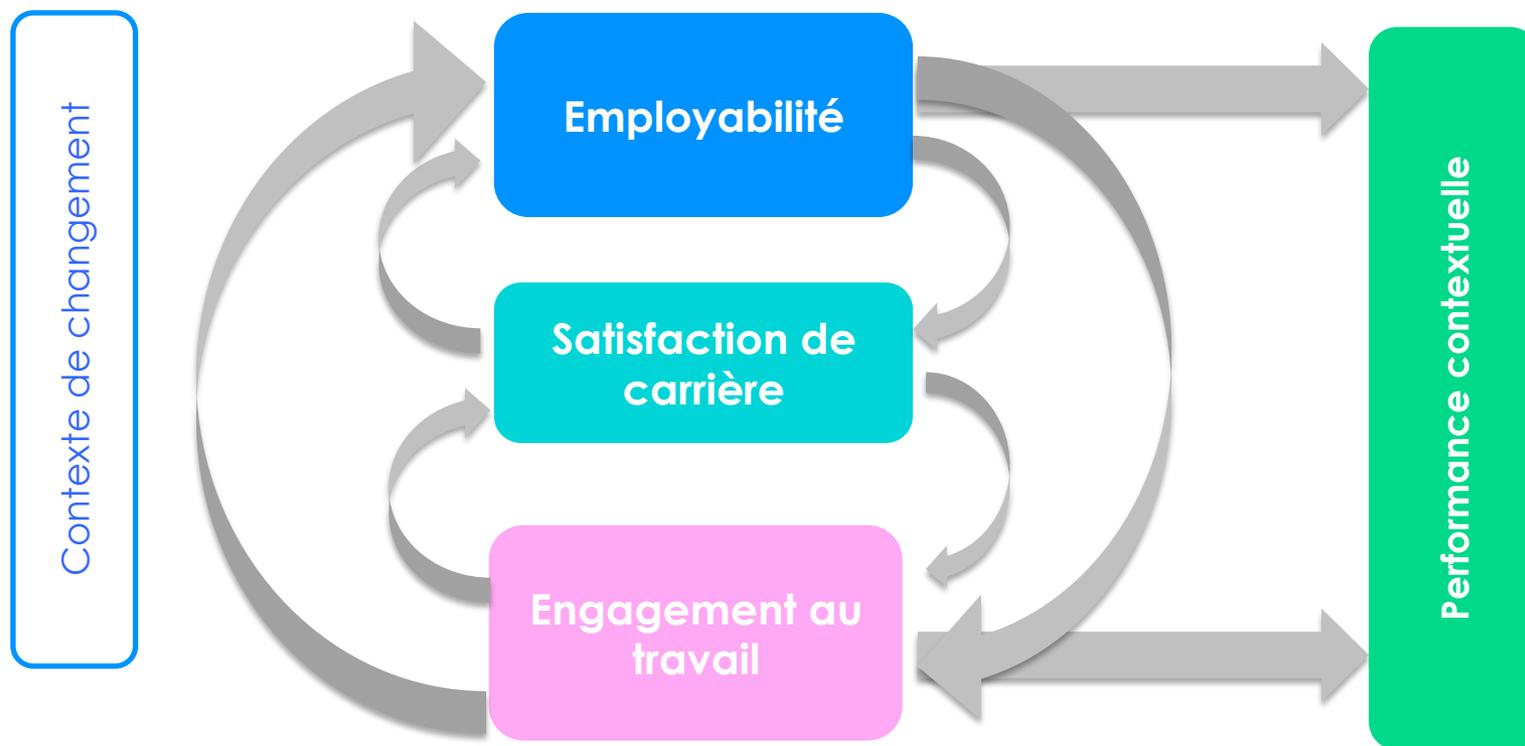
Test de H2 : « la combinaison de l'engagement et de l'employabilité contribue à la performance individuelle contextuelle et au comportement citoyen organisationnel (OCB). »

- l'implication affective et l'implication normative ne sont pas contributives à l'OCB
- **l'employabilité est significativement contributive à l'OCB**
- **l'engagement au travail contribue à l'OCB à un niveau inférieur**

- **Validation partielle de H2**

3. Principaux résultats des études empiriques

Selon les résultats de l'analyse quantitative, le modèle serait le suivant:



3. Principaux résultats des études empiriques

- **Rôle prépondérant de l'employabilité** dans la performance contextuelle des salariés.
- **Rôle de l'engagement au travail** qui contribue à l'OCB ; à prendre en compte pour le développement des compétences, qui sont le principal vecteur de satisfaction de carrières.
- Une hypothèse est que la **satisfaction de carrière** joue un rôle de médiateur pour l'employabilité et pour l'engagement au travail, et donc que les leviers de satisfaction de carrière ne soient pas à négliger.

Dans un contexte de changement:

- Place prépondérante de la **valeur Stimulation** pour les répondants, un moteur identifié est donc le défi de la nouveauté et des challenges à relever.
- **L'adaptation aux changements est une composante motivationnelle** majeure pour les répondants, source à la fois de leur engagement au travail, de leur employabilité, de leur recherche de développement de nouvelles compétences, et par conséquent de leur satisfaction de carrière.

3. Principaux résultats des études empiriques

Résultats de l'étude qualitative

Engagement ?

Convergence entre la vision des salariés et celle des managers sur l'engagement :

→ Engagement vu comme **investissement** dans le travail et dans le **présent, observable** sur le poste, composante **intrinsèque** du métier RH.

→ Vision d'un **lien direct entre engagement et performance**, d'autant plus fort en période de crise et dans les métiers RH.

→ **Rôle du manager sur l'engagement jugé primordial**

3. Principaux résultats des études empiriques

Résultats de l'étude qualitative

Engagement ?

Convergence entre la vision des salariés et celle des managers sur l'engagement :

→ **Pratiques actuelles favorables à l'engagement:**

- Équilibre entre **l'autonomie** accordée et le **soutien** managérial ,
- Possibilités de **facilitation entre équilibre vie personnelle et vie professionnelle,**
- Le **contenu et l'intérêt du travail**, le niveau de **responsabilités**, ou de **participation** et **d'implication** dans la vie de l'entreprise

3. Principaux résultats des études empiriques

Résultats de l'étude qualitative

Employabilité

- Des définitions similaires: **compétences transférables ou exportables**, pour exercer son métier ou un autre métier dans le présent ou le futur, en interne ou en externe.
- **Distinction entre une employabilité interne évaluée forte et un sentiment d'employabilité externe faible**
- Salariés et managers ont peu d'actions pour développer l'employabilité. Organiser des **situations apprenantes** ou qualifiantes, développer **l'autonomie**, pour certains développer des **réseaux**, sont les pratiques les plus citées et les plus accessibles.
- **Intérêt** à développer l'employabilité comme un **investissement** pour l'avenir **mais rôle et moyens du manager à définir**

3. Préconisations

Pour développer l'engagement :

- Information et considération managériale
- Reconnaissance individuelle de la performance
- Ouverture vers l'extérieur
- Espaces d'expérimentation et de créativité

Engagement

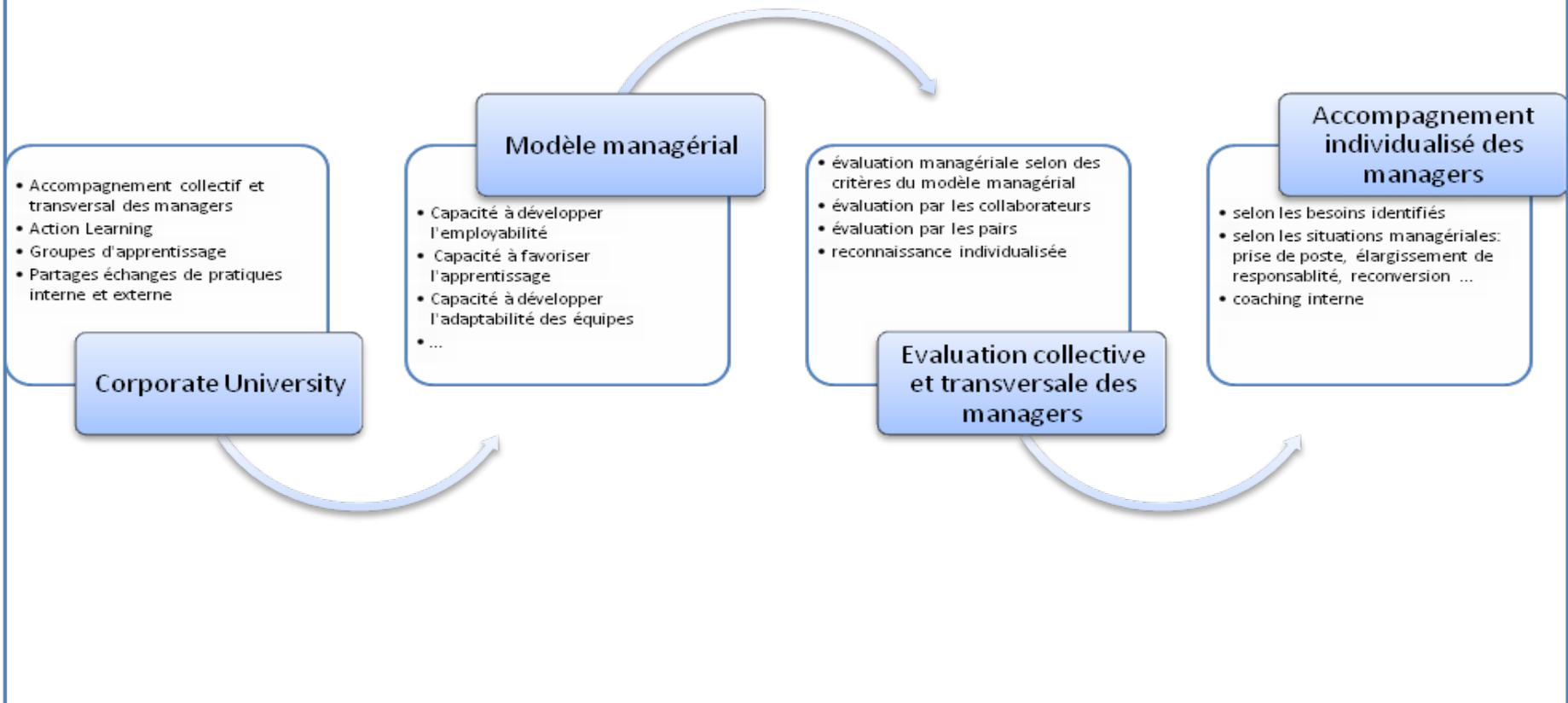
Employabilité

Pour développer l'employabilité :

- Développer le mieux se connaître et accompagner à titre individuel
- Ouvrir vers l'extérieur
- Rendre plus accessibles les dispositifs d'acquisition de compétences, formations, VAE

3. Ouvertures

- Élargissement au champ managérial
- «Comment faire du changement une opportunité de développement managérial pour promouvoir l'employabilité ? »



À bientôt



www.codicea.fr