



# La Lettre de Jean-Jacques TITON Consulting

[www.jj-titon-consulting.fr](http://www.jj-titon-consulting.fr)

Numéro 20— Octobre 2011

Tous les mois, Jean-Jacques TITON Consulting vous apporte un éclairage sur un thème lié aux **Ressources Humaines** et au **Management**. Dans ce numéro d'octobre, vous pourrez découvrir la deuxième partie de notre étude sur la motivation.

*Jean-Jacques Titon Consulting*  
Conseil en Ressources Humaines

## L'implication

### Adresse:

2000, route des Lucioles  
Les Algorithmes Bâtiment A  
06901 Sophia Antipolis Cedex

### Téléphone :

04.93.95.52.77

### Télécopie :

04.93.08.69.14

### Email :

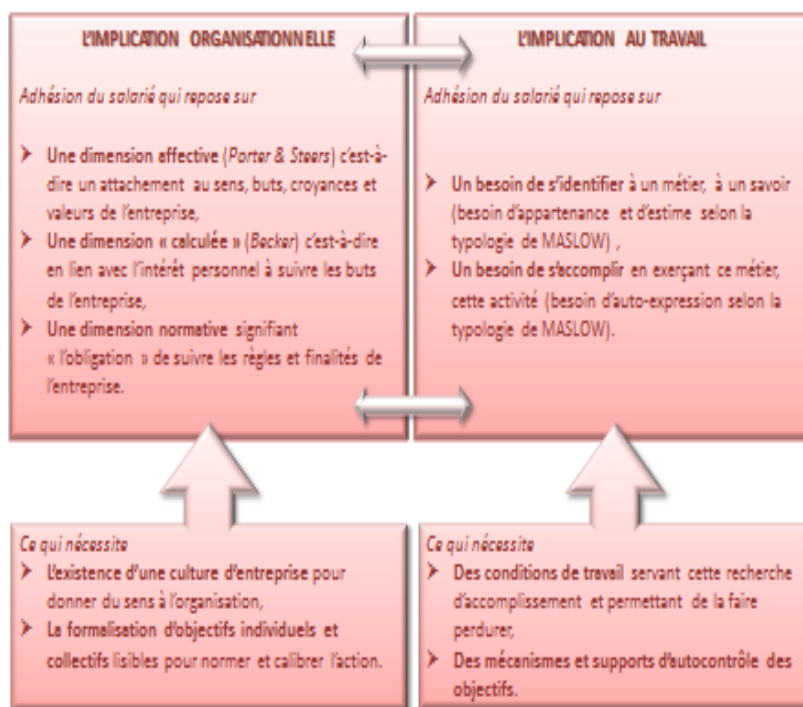
[contact@jj-titon-consulting.fr](mailto:contact@jj-titon-consulting.fr)

Nous avons défini, dans notre précédente lettre, les facteurs clés de la motivation et les principes qui régissent sa gestion et son développement ; il convient, dans le deuxième chapitre relatif au thème traité, d'aborder un point souvent assimilé au premier concept mais suffisamment différenciant pour que l'on en mesure les dimensions spécifiques : parlons donc ici de **l'implication**.

Quelques éléments théoriques afin de fixer les idées ...

L'implication peut être rapprochée du terme anglo-saxon de « commitment » qui correspond à la relation d'identification d'un individu à son travail ; en cela, l'implication sert donc un besoin d'accomplissement, d'auto-expression et d'estime du salarié.

L'on peut distinguer deux formes d'implications (qui agissent en interrelation) en situation professionnelle : l'implication organisationnelle et l'implication au travail. Le schéma suivant résume les principes fondamentaux régissant ces deux dimensions :



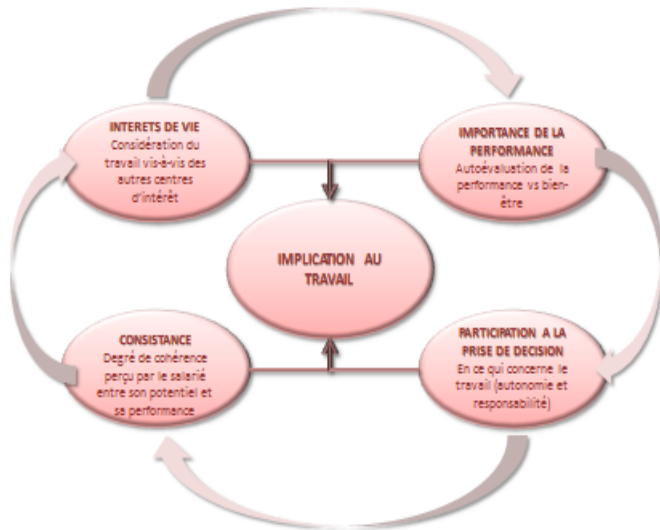
Le mois prochain :

**L'engagement**

Détaillons maintenant les différents éléments constitutifs de ces processus.

Trois approches peuvent être citées comme les plus significatives en regard du phénomène de l'implication :

- **L'approche psychologique et sociale** (Claude LOUCHE) pose le concept à travers la prise en compte par le salarié de différents éléments dans leur existence et dans leur interaction :



- **L'approche par l'implication affective et calculée**

- **L'implication affective** (Porter et Steers - 1979) qui résulte du processus d'identification d'un individu à une organisation et qui en intériorise les normes et valeurs de manière manifeste à trois niveaux :

- En adhérant à sa finalité, à son sens et à ses buts,
- En exprimant sa volonté de fournir des efforts,
- En lui étant fidèle.

ces niveaux favorisant l'implication au travail et l'implication organisationnelle ;

- **L'implication calculée** (BECKER - 1960) qui lie la connaissance que l'individu a des coûts liés à son départ de l'organisation ; il s'implique en fonction de ce qu'il perdrait s'il n'appartenait pas ou plus à l'organisation.

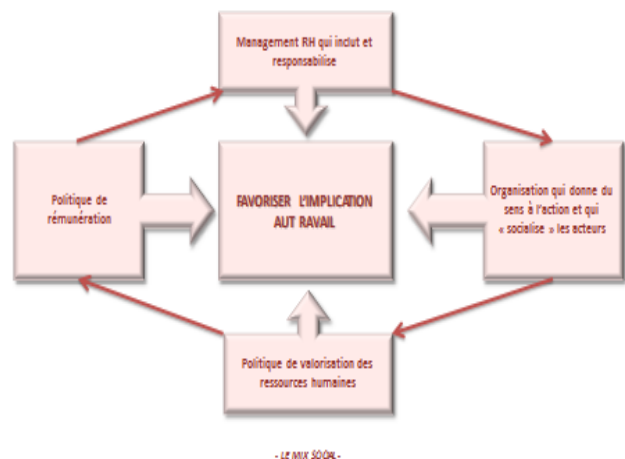
- **L'approche en termes de ressources humaines** (Maurice THEVENET - 1990) désigne l'interface nécessaire et l'adéquation entre les objectifs et valeurs du salarié et de l'organisation ; à côté d'un référentiel de performances qui lui permettra de s'auto-évaluer, le salarié fonde son implication au travail sur son attachement et son degré d'adhésion à cinq environnements qui lui sont

directs :

- Adhésion à son environnement professionnel (rôle des facteurs d'ambiance comme les relations au travail par exemple),
- Adhésion aux produits, services et plus généralement à l'activité de l'entreprise,
- Adhésion à son métier (expression d'une fierté, d'un sentiment d'appartenance),
- Adhésion à la valeur travail (sa place et sa valeur dans la vie de l'individu),
- Adhésion à l'entreprise elle-même (sa culture, ses valeurs, son ambition, son projet,...).

Les fondements et le sens de la démarche étant posés, de la même manière que nous l'évoquions en termes de motivation, **quels sont les principes opérationnels qui favorisent l'implication des salariés ?**

Ils sont regroupés sous le vocable générique de « MIX SOCIAL ». De quoi s'agit-il ?



Quelques éclairages sur chacune des composantes du MIX SOCIAL :

- **Le style de management inclusif et participatif** induit un fonctionnement largement coopératif dont l'une des caractéristiques essentielles se traduit en termes de coordination par ajustements mutuels ; il n'y a pas la « toute puissance » du manager qui sait et qui impose à ses collaborateurs quelques « best practices » mais tout au contraire
  - Une organisation qui décentralise le pouvoir de décision et qui partage ce pouvoir (nous parlons ici de « empowerment »),
  - Une organisation flexible (rompue aux changements organisationnels), au nombre de niveaux hiérarchiques limités (nous parlons ici de « delayering »),
  - Une organisation qui favorise conjointement

l'autonomie et la participation (nous parlons ici de structures matricielles, de structures en projets, d'équipes autonomes ou task forces,...)

- **Une organisation qui donne du sens à l'action et qui « socialise » les acteurs** à travers la culture d'entreprise (histoire, valeurs, citoyenneté, environnement, ...), le projet qu'elle porte (vision, ambition, stratégie) et la cohérence par laquelle elle lie les deux aspects (cohérence décisionnelle, cohérence dans l'image, cohérence dans les actes « quotidiens)
- **Une politique de valorisation des ressources humaines** à travers trois composantes finalement « classiques » du processus RH que sont
  - **Une gestion des savoirs et des compétences** aux fins de capitaliser ces savoirs en les partageant, en les diversifiant par la mutualisation (organisationnelle, générationnelle, ...) et en les faisant évoluer (rôle de la formation)
  - **Une gestion prévisionnelle des emplois et des carrières** dans le but de permettre aux salariés de se projeter dans le temps en termes de métier, de fonction et de poste (nous parlons ici d'horizon et de perspectives)
  - **Une organisation** (temps en particulier) et **des conditions de travail** (ergonomie) qui facilitent l'exécution des missions confiées aux salariés tout en améliorant leur efficacité
- **Une politique de rémunération** qui, par sa variété, sa souplesse (sa flexibilité) et sa rigueur dans la recherche de l'équité (en non de la seule égalité !) apparaisse comme une forme de synthèse des diverses phases que nous venons de décrire ; n'oublions pas que la rémunération ne peut être considérée comme une fin mais comme un des moyens de la fidélisation des collaborateurs au sein de l'organisation ; c'est grâce à cette posture (nous oserions presque écrire cette « philosophie ») que nous avancerons vers notre jalon suivant que l'on nomme engagement.