

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

En quoi l'engagement des agents statutaires en fin de carrière est-il primordial pour l'équilibre organisationnel et humain de l'entreprise ?

Étude de cas : Vivaqua

Mémoire présenté par :

Cyril PAYS

Pour l'obtention du diplôme :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2022-2023

Promotrice :

Marine DE RIDDER

Boulevard Brand Whitlock 6 – 1150 Bruxelles

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

En quoi l'engagement des agents statutaires en fin de carrière est-il primordial pour l'équilibre organisationnel et humain de l'entreprise ?

Étude de cas : Vivaqua

Mémoire présenté par :

Cyril PAYS

Pour l'obtention du diplôme :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2022-2023

Promotrice :

Marine DE RIDDER

Boulevard Brand Whitlock 6 – 1150 Bruxelles

Programme Master en gestion de l'entreprise

Tout d'abord, je souhaite remercier ma promotrice, Madame M. De Ridder, ainsi que ma personne relais, Monsieur V. Huart pour le temps qu'ils m'ont consacré pour me conseiller, m'orienter, m'expliquer, ... dans le cadre du suivi et de l'élaboration de mon mémoire.

Ensuite, j'aimerais également remercier l'entreprise Vivaqua et plus précisément mon maître de stage, Monsieur J.-P. Mommaerts de m'avoir permis de réaliser mon stage au sein de cette institution publique. Je suis persuadé que cette expérience me servira lors de ma carrière professionnelle.

En outre, je voudrais remercier les différentes personnes de Vivaqua qui ont pris part à ma recherche pour le temps qu'elles m'ont accordé et car les échanges furent intéressants et enrichissants :

- ❖ Madame A.-F. Allert, gestionnaire administrative aux ressources humaines
- ❖ Madame N. Van Vynckt, gestionnaire administrative aux ressources humaines
- ❖ Madame P. Feytens, gestionnaire administrative à la direction générale
- ❖ Madame P. Lambillion de la comptabilité clients
- ❖ Monsieur P. Dutilleul dans son rôle de syndicat
- ❖ Monsieur S. Pollé dans son rôle de syndicat
- ❖ Madame M. De Cleen du service médical
- ❖ Madame F. Sels dans son rôle de syndicat
- ❖ Madame F. Coenraets, assistante administrative à la direction financière et commerciale
- ❖ Madame P. Uyttendaele, support projets réseaux à la direction études et investissements
- ❖ Madame M. Annaert du département achats
- ❖ Monsieur X. Vanhove, chef cantonnier à la direction production
- ❖ Monsieur P. Debroux, agent de terrain pour les travaux liés aux infrastructures/bâtiments
- ❖ Madame M. Negel, responsable formations techniques à la direction exploitation réseaux
- ❖ Monsieur M. Derycke, agent statutaire pensionné
- ❖ Madame M. Aertgeerts, agent statutaire pensionné
- ❖ Madame C. Coppieters, agent statutaire pensionné

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont activé leur réseau pour m'aider dans ma récolte de données, celles qui m'ont soutenu tout au long du mémoire, les lecteurs et correcteurs de ce dernier.

Engagement anti-plagiat

« Je soussigné, PAYS Cyril en Master 2 gestion de l'entreprise déclare par la présente que le mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	9
Contextualisation	11
Définition « quoi »	11
Définition « qui »	12
Définition « pourquoi »	12
Définition « où »	13
Revue littéraire	15
<u>CHAPITRE 1 : L'engagement</u>	<u>15</u>
1.1. Les antécédents de l'engagement	16
1.1.1. L'engagement affectif	19
1.1.2. La fidélisation & la rétention	21
1.1.3. Le leadership	21
1.1.4. La culture d'entreprise	23
1.1.5. La polarité	25
1.2. Les conséquences du désengagement	28
1.3. Les leviers de l'engagement	31
1.3.1. Les leviers humains	31
1.3.2. Les leviers organisationnels	32
<u>CHAPITRE 2 : Le contexte du secteur public avec les agents statutaires</u>	<u>37</u>
2.1. Le concept de « PSM »	37
2.2. Le principe du leadership dans le secteur public	39
<u>CHAPITRE 3 : Le vieillissement au travail</u>	<u>40</u>
3.1. La carrière	41
<u>Conclusion de la revue littéraire</u>	<u>45</u>
Phénomènes	47
Les phénomènes	47
Le cas Vivaqua	47
Méthodologie & Limites	50
Design de récolte de données & Échantillon	50
Guide d'entretien & Son organisation	51
Méthode d'analyse & Limites	52
Résultats & Adaptation	53

Approche de terrain	55
Phénomène 1	55
Phénomène 2	60
Phénomène 3	67
Phénomène 4	69
 Conclusion	 74
 Bibliographie	 78
Sites annexes consultés	78
Ressources scientifiques	79
Cours suivis à travers mon parcours supérieur	82

TABLE DES FIGURES ET DES TABLES

Figure 1 – Tableau récapitulatif des antécédents de l'engagement	26
Figure 2 – Tableau récapitulatif des conséquences de l'engagement	30
Figure 3 – Tableau récapitulatif des leviers de l'engagement	36
Figure 4 – Trois compétences clés dans le changement de carrière	43
Figure 5 – Les stratégies des seniors face aux difficultés de carrière	45

INTRODUCTION

Récemment (Boluze, 2023), la tendance du « Quiet Quitting¹ » a fait son apparition de l'autre côté de l'Atlantique, aux Etats-Unis. Elle fait référence à une exécution pure et simple du travail, au « sens strict minimum ». Au contraire du « Big Quit² », le ressenti est porté sur l'abandon tout en restant en poste et non le départ. Ainsi, le phénomène indique que les travailleurs appréhendent le travail sous une nouvelle manière. En pratique, les « Quiet Quitters³ » sont présents pour leur travail mais refusent toute une série de choses telles que les heures supplémentaires, les responsabilités, les sollicitations d'aide, ... Ceci induit des notions en sociologie du travail comme indique Bigi (2022). En effet, ce concept induit la grève du zèle, l'apathie, le retrait ou même le freinage de la part des travailleurs. Par ailleurs, selon une enquête de Gallup en septembre 2022, « 50% des salariés à temps plein ou temps partiel de plus de 18 ans aux Etats-Unis » feraient partie de cette réalité (Bigi, 2022). Même s'il semble encore « trop tôt pour mesurer précisément et avec une méthodologie fiable les réalités derrière ce mot » comme le témoigne Bigi (2022), le « Quiet Quitting » serait bel et bien présent au sein des entreprises. Par conséquent, les employeurs doivent s'interroger quant à cette inquiétude qui peut les frapper et mettre en place des dispositifs afin d'éviter que le phénomène s'implante de manière concrète.

Selon Boluze (2023), ceci a été insufflé par la pandémie du Covid-19 par le bais des questions existentielles car jugeant ne plus recevoir d'attention en termes de récompenses, de formations, ... à la suite de la réorganisation postpandémie, un déséquilibre s'est imbriqué entre les parties.

En outre, à travers les résultats d'une enquête de l'institut Gallup (State of Global Workplace), l'enjeu de l'engagement n'est pas que outre-Atlantique. En effet, d'après cette investigation, un taux d'engagement moyen de 14% a été dégagé à l'égard des salariés en Europe. Il s'agit des travailleurs les moins investis dans leur travail de l'étude (Autier, 2022). De plus, Gallup (State of Global Workplace) a également observé, lors d'une autre enquête, que l'engagement diminue de 70% le turnover et accroît de 70% la productivité (Coste, 2021).

Dès lors, de nombreuses pratiques ont vu le jour afin de répondre à l'enjeu de l'engagement. En effet, la mobilisation du personnel est centrale pour les organisations. À ce sujet, Taylor « insistait sur la supériorité du travail d'équipe, l'équité, la formation, la concertation », Fayol « valorisait la justice bienveillante et les rapports directs et verbaux », « l'école des relations humaines avec notamment Mayo rappelait l'importance du facteur humain », ... (Frimousse & Peretti, 2017, p.3).

¹ La démission silencieuse

² D'après Autier (2022), il s'agit d' « un phénomène de démission massif ». Celui est apparu aux États-Unis en conséquence directe de la pandémie. Ce pic correspond à une « reconsidération du travail par les salariés ».

³ Les démissionnaires silencieux

De plus, différentes théories, dites de la motivation, font également sens notamment la pyramide des besoins de Maslow, la théorie des deux facteurs de Herzberg ou même les théories X et Y de McGregor, ... (Cours suivis à travers mon parcours supérieur, 2022).

Dekli et Chakor (2021, p.1, p.2, p.4 et p.5) ajoutent que ces pratiques ne doivent pas s'installer en réaction à la situation mais qu'il faut concevoir les dispositifs de manière préventive pour atteindre une mobilisation concrète et une collaboration effective des acteurs. Même si l'appréhension est complexe, la prévention est nécessaire pour la durabilité de l'évitement du phénomène de souffrance.

Ce portrait décrit une situation délicate dans le domaine des Ressources Humaines. En effet, elle soulève une sorte d' « insatisfaction sourde des salariés vis-à-vis de leur travail et de la relation d'emploi qui les lie à leur employeur » et ce, peu importe le secteur d'activité (Autier, 2022). Le but de ce mémoire sera de traiter une problématique autour de l'engagement pour une catégorie de travailleurs définie, à savoir les agents statutaires en fin de carrière mais aussi de percevoir les impacts que cela pourrait occasionner à une entreprise, d'un point de vue organisationnel et humain dans un contexte postpandémique où les conditions de travail sont exigeantes, les niveaux de rémunération faibles et la relation d'emploi proposée peu qualitative (Autier, 2022).

Enfin, le mémoire sera établi en quatre volets. Dans un premier, la contextualisation autour de la problématique sera explicitée. Ensuite, le mémoire abordera différents chapitres formant le cadre théorique, à savoir ce qui a été scientifiquement décrit. Par après, les phénomènes tirés de ce second seront vérifiés, réfutés ou nuancés par le biais d'une approche de terrain. Et finalement, une conclusion appuyée par des pistes d'amélioration et/ou recommandations sera établie ainsi que ma propre opinion sur la thématique.

Bonne lecture.

CONTEXTUALISATION

Avant de débiter la revue littéraire, l'objectif est d'éclairer les obstacles à la compréhension de la question de recherche, à savoir « *En quoi l'engagement des agents statutaires en fin de carrière est-il primordial pour l'équilibre organisationnel et humain de l'entreprise ?* » et ainsi, définir le cadre de la revue littéraire.

Définition « quoi »

→ L'engagement au sens large

L'engagement est un concept qui peut revêtir de multiples significations : engagement civique, éthique, professionnel, ... Malgré qu'il n'existe pas de consensus à son égard, l'idée véhiculée par le terme s'arpeute généralement à la volonté de s'impliquer activement dans une activité particulière et définie. Celle-ci peut s'inscrire dans différents cadres tels que le bénévolat, la politique, les relations interpersonnelles, la vie professionnelle, ... Par conséquent, il s'agit d'un investissement personnel qui débouche sur une prise de responsabilités de l'individu. Ainsi, selon Butel Caulliez (2014, P.11), le fait de s'engager témoigne d'une prise de conscience dans laquelle la personne se mobilise pour passer d'un état passif à actif. Il s'agit donc d'une démarche volontaire (Butel Caulliez, 2014, p.12 et p.13).

→ L'engagement au sens de la relation professionnelle

Tout d'abord, Supermood (2019) décrit l'engagement au travail comme « l'état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation ». Coste (2021) définit ce concept comme « les comportements qu'un employé peut avoir au sein de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre ses objectifs ».

Ensuite, l'engagement est lié à la motivation et à la satisfaction au travail. Les employés engagés ont tendance à être plus productifs et à rester plus longtemps dans leur emploi que ceux qui ne le sont pas. L'engagement peut prendre différentes formes dans le milieu du travail, comme le sentiment de faire partie d'une équipe, la reconnaissance des réalisations et des contributions des employés, ou encore la possibilité de travailler sur des projets stimulants (Ritz, 2009, p.11).

Enfin, l'engagement peut prendre différentes formes. En effet, dans la relation professionnelle, il y a trois aspects : l'affectif, le normatif et le continu. Le premier porte sur le degré d'attachement entre les parties. Il est le lien émotionnel qui les ratifie. Le second, quant à lui, exprime la loyauté, un sentiment de devoir vis-à-vis de l'entreprise. Enfin, le dernier correspond au coût alternatif, en d'autres termes : le coût de quitter l'entreprise, ainsi c'est l'aspect sécurité sur le marché de l'emploi qui est mis en avant à travers ce dernier (Supermood, 2019 ; Coste, 2021 ; Porter et al. 1974 : 604).

Définition « qui »

→ Les agents statutaires

En Belgique, il s'agit des agents du personnel permanents de la fonction publique. Ces derniers bénéficient d'un statut particulier. Il implique notamment une nomination à l'échéance du processus de recrutement (sous la supervision du SELOR⁴) mais également une série de droits et de devoirs spécifiques. En effet, la rémunération (et cotisations), la sécurité d'emploi, la promotion, les congés, l'évaluation, l'absence, la discipline, le licenciement, ... diffèrent aussi au statut des contractuels qui est régi par le droit privé⁵ et non public.

En ce sens, la principale différence entre l'agent statutaire et le travailleur contractuel réside dans le statut juridique et les conditions qui en découlent.

→ En fin de carrière

En Belgique, il n'y a pas de norme absolue en la matière. L'âge où le travailleur est considéré comme « étant en fin de carrière » varie selon la situation de chacun étant donné que l'âge de la retraite dépend de facteurs tels que le nombre d'années de travail, l'industrie, ... Par conséquent, des circonstances propres à chaque individu.

Néanmoins, le service public fédéral belge⁶ (2023) propose de considérer un travailleur entrant dans la phase dite « fin de carrière » âgé de 55 ans et sous certaines conditions, cet âge peut être avancé à 50 ans.

Définition « pourquoi »

J'entends, à travers ce point, de comprendre et percevoir les impacts que pourrait avoir l'engagement sur ladite société. En effet, il s'agit d'une composante pouvant agir, de façon positive et/ou négative, sur cet objectif stratégique⁷, à savoir l'équilibre organisationnel et humain.

Dès lors, ce dernier se réfère à la manière dont les interactions entre les éléments organisationnels et les personnes qui composent la société en question sont gérées pour atteindre les objectifs. Atteindre l'équilibre est complexe car il implique plusieurs facteurs interdépendants, notamment :

1. La structure organisationnelle représentant le squelette interne de l'entreprise. Il est important d'y considérer l'organisation et la coordination des différents départements et fonctions pour atteindre les objectifs globaux.

⁴ Bureau de Sélection de l'administration fédérale

⁵ Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail

⁶ de l'Emploi, du Travail et de la Concertation sociale

⁷ Selon BDC (2023), « les objectifs stratégiques sont les objectifs et les résultats financiers et non financiers que cible une entreprise sur une période donnée ».

2. La culture d'entreprise, cela concerne les valeurs, les normes et les attitudes qui influencent le comportement des travailleurs de l'entreprise. Par conséquent, la collaboration et la coopération entre les membres de l'organisation peuvent être favorisées ou non (Cours de Management Organisationnel et Humain à l'ICHEC enseigné par Madame Rousseau, 2022).
3. Les systèmes de communication qui englobent la manière dont les informations sont partagées à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. L'efficacité de ceux-ci peuvent tant apporter lors de la prise de décision qu'améliorer la résolution de problèmes ou même promouvoir la collaboration (Cours de Riesgos Psicosociales : Tratamiento y Evaluación à l'Universidad d'Almería enseigné par Monsieur Díaz Fúnez, 2022).
4. La GRH⁸ : il faut considérer la manière dont l'entreprise recrute, forme, développe, évalue et récompense ses membres. L'engagement et la productivité des travailleurs peuvent être stimulés par ce biais. De plus, il faut considérer le côté justice organisationnelle⁹ au travers de cet élément (Cours de Gestión y Dirección del Personal à l'Universidad d'Almería enseigné par Monsieur González Hernández, 2022).
5. Les relations avec les parties prenantes externes, à savoir les clients, les fournisseurs, les partenaires et la communauté en général. L'interaction avec ces derniers peut, par exemple : d'une part, être positif en renforçant la réputation et d'autre part, créer des dangers en cascade à la suite de difficultés au suivi de la facturation.

En conclusion, le fait de combiner ces facteurs de manière appropriée, une entreprise peut se rapprocher voire atteindre un équilibre organisationnel et humain qui soutient les objectifs à long terme tout en maximisant la satisfaction et la productivité des travailleurs. Cependant, le fait que ces facteurs interagissent les uns avec les autres complexifie la tâche. De plus, les tendances du marché et les changements économiques ne sont pas à exclure dans la quête de cet équilibre.

Définition « où »

→ L'entreprise

Le concept d'« entreprise » est large et possède plusieurs formes dans le CDE¹⁰ mais en se basant sur l'article 1 du livre I du CDE, ce terme signifie, depuis 2018 (entrée en vigueur de la loi sur la réforme du droit des entreprises) :

- ❖ « toute personne physique qui exerce une activité professionnelle à titre indépendant (par ex. : une entreprise unipersonnelle, un gérant de société, un artiste) ;

⁸ Gestion des Ressources Humaines

⁹ D'après Tessema, Tsegai, Ready, Embaye et Windrow (2014, p.2), la justice organisationnelle peut être perçue sous deux angles : d'une part, la variable indépendante représentant « la satisfaction professionnelle, la motivation, l'engagement organisationnel, l'intention départ, la confiance dans les cadres et l'organisation, les conséquences pour la santé » et d'autre part, la variable dépendante désignant « le salaire, les politiques de RH, les procédures ou des facteurs démographiques ».

¹⁰ Code de droit économique

- ❖ toute personne morale (toute société, ASBL ou fondation) ;
- ❖ toute autre organisation sans personnalité juridique (par ex. : une société de droit commun) » (SPF¹¹ Economie, 2023).

Dès lors, entreprise peut être perçue comme une entité exerçant une activité économique de manière durable (SPF Economie, 2023).

→ Étant donné que mon cas d'étude, Vivaqua, est une société coopérative

À titre de précision, cette dernière est reprise au second point de l'article 1 du livre du CDE et désigne un organisme d'intérêt public possédant une forme spécifique et qui a pour caractéristique d'avoir un grand nombre variable d'associés et de poursuivre une finalité coopérative (SPF Economie, 2019).

L'idée de « coopération » témoigne d'une détention et d'une gestion collectives pour répondre aux besoins économiques et sociaux en combinant leurs ressources et leurs compétences. Par conséquent, le fond de ce type d'entreprise est de viser à améliorer les conditions économiques et sociales en développant son activité.

¹¹ Service Public Fédéral

REVUE LITTÉRAIRE

Avant de débiter la revue littéraire, il semble opportun d'apporter une précision quant au champ lexical du terme « engagement ». En effet, ce concept sous-entend d'autres notions. De fait, ce dernier se lie avec son antonyme ainsi qu'avec l'idée de réengagement. Dès lors, à titre de facilité et de logique, les deux autres éléments y seront inclus afin de pouvoir former une boucle cohérente vis-à-vis du traitement de l'information.

En ce sens, il semble opportun de définir les deux concepts. D'une part, le désengagement peut être perçu comme « la charnière, qui marque la fin du plein contact, avant l'étape de retrait et assimilation » (Butel Caulliez, 2014, p.16). De plus, l'auteure insiste sur le fait que ce détachement n'est pas toujours un mécanisme conscient. Par conséquent, il est possible de se soustraire à ce processus si cela se passe de manière inconsciente (Butel Caulliez, 2014, p.16) ; en d'autres termes, l'individu ne se rend pas toujours compte de son désengagement. D'autre part, quant au réengagement, Frimousse et Peretti (2017, p.60) décrivent celui-ci comme une réaction, une mécanique à « l'articulation de tous les niveaux d'action des leviers » à la suite d'un désengagement de l'individu.

CHAPITRE 1 : L'engagement

Pour rappel, le concept de l'engagement a été défini précédemment (cf. contextualisation).

Ce premier chapitre traitera de l'engagement au sens large. La finalité de celui-ci sera de mieux cerner les stimulations qui suscitent l'engagement d'un individu et les obstacles à ce dernier. En ce sens, des entreprises pourront implanter un management adéquat et cohérent visant la quête de leurs objectifs tout en mobilisant et en gardant des équipes engagées envers l'organisation. Dès lors, il est nécessaire de percevoir les éléments qui peuvent influencer le comportement des collaborateurs afin de déclencher, pérenniser ou réengager l'implication chez la personne.

De manière à développer cela, le chapitre sera subdivisé en trois points. Tout d'abord, les antécédents représentant les causes de l'engagement seront décrits. Ensuite, les conséquences positives et négatives liées à l'engagement seront avancées. Enfin, une série de leviers, à savoir organisationnels et humains, seront apportés.

1.1. Les antécédents de l'engagement

Tout d'abord, historiquement, Garrigues (Frimousse & Peretti, 2017, p.28) a proclamé que les générations nouvelles ont été conduite à une certaine prudence envers le travail du fait que les entreprises se concentrent essentiellement sur la gestion purement financière. Ainsi, l'auteur avance que cela a mené à « un équilibrage du rapport de force entre employeur et salarié » en matière d'harmonisation des besoins professionnels et privés. Ceci est appuyé par Jézéquel (2023, p.4) (cf. 1.3. les leviers de l'engagement). D'ailleurs, Eyraud (Frimousse & Peretti, 2017, p.23) souligne qu'au vu de l'impossibilité des entreprises à garantir un emploi à vie, ceci représente un risque de désengagement. En ce sens, il semble, d'après cet auteur, qu'il est incontournable de bâtir un lien entre les parties.

Ensuite, Aït Razouk et Quemener (Frimousse & Peretti, 2017, p.7) complète cela en affirmant que pour donner suite aux systèmes de contrôle de plus en plus poussés des entreprises, ou l'attention constante qu'elles portent vis-à-vis des quotas pour l'effectif ou pour le budget pour le payroll¹², ... cela a entraîné une obsession en la « maîtrise des risques et moins d'agilité et d'innovation ». Dès lors, ces mesures rigoureuses dans le but de maintenir la performance économique de l'entreprise ont tendance à avoir un impact néfaste sur l'engagement des collaborateurs (Frimousse & Peretti, 2017, p.7). De plus, l'auteur estime que cela réduit également les espaces d'autonomie ou slack organisationnel¹³, ce qui peut également impacter l'engagement.

D'ailleurs, les systèmes de communication ont une importance cruciale afin d'éviter le développement du désengagement. En effet, selon Bibard L., le management doit veiller à ce que les travailleurs puissent exprimer leurs pensées, leurs craintes, leurs désaccords, ... avec la ligne hiérarchique (Frimousse & Peretti, 2017, p.13). En agissant de cette manière, le retour d'information est approprié, respectif et favorable ce qui « favorise l'apprentissage et facilite la satisfaction du besoin de compétence » (Gillet, Forest, Benabou et Bentein, 2015, p.12).

D'une part, Frimousse et Peretti (2017, p.3) avance une série de facteurs ayant une corrélation avec l'engagement, à savoir : « le soutien, la relation avec le supérieur et les collègues, la justice, la reconnaissance ». De plus, les auteurs ajoutent que les entreprises ne sont pas crédules et ont connaissance que « les collaborateurs réclament de l'autonomie et des responsabilités ».

¹² Il s'agit de la liste des personnes employés par une entreprise avec le salaire perçu par chacune d'elle. En d'autres mots, cela représente la masse salariale de l'entreprise.

¹³ D'après Gintrac (2012, p.3), le terme désigne « une situation dans laquelle les incitations excèdent ce qui est nécessaire à la poursuite de la participation des membres ou au maintien de l'organisation ». En d'autres mots, c'est une situation dans laquelle il y a un excès de ressources permettant à l'entreprise d'avoir une marge de manœuvre. C'est l'antonyme du Lean Management.

À propos du soutien, ce dernier témoigne d'une marque de respect et d'appréciation de la valeur du collaborateur. Ceci a été constaté par Lapalme, Tremblay et Simard (2009) (Gillet et al., 2015, p.7). De plus, des auteurs - Newman, Joseph, Sparkman, et Carpenter, 2011 ; Nimon, Zigarmi, Houson, Witt, et Diehl, 2011 - appuient que cela peut entraîner des répercussions positives pour les deux parties (Gillet et al., 2015, p.7). D'ailleurs, Gillet et al. (2015, p.17) affirment que le soutien peut être organisationnel ou lié à l'autonomie octroyée par le responsable hiérarchique. Néanmoins, dans ces deux cas, il sera positif à la satisfaction des besoins et négatif à leur opposition. D'un autre côté, cela induit l'aspect de contrôle qui, quant à lui, sera lié positivement à la frustration des besoins et négativement à la satisfaction des besoins même si le contrôle fait partie intégrante de l'entreprise car il permet de réduire le risque de vulnérabilité¹⁴. Cela représente un enjeu pour la direction du fait que celle-ci est « soucieuse de garantir une grande efficacité organisationnelle et d'accroître la productivité et la compétitivité » (Fantcho & Babei, 2017, p.1). En outre, « le degré de vulnérabilité dépend de la sensibilité face aux événements dommageables et de la capacité d'adaptation face à ceux-ci » et « la science des risques définit la vulnérabilité d'un individu, d'un groupe, d'un élément bâti comme un objet de risque classé en cinq types : humain, technique, informations, partenaires ou finances ». Par conséquent, les facteurs impliqués par ce terme sont divers : « physiques, économiques, sociaux, politiques et religieux » (Fantcho & Babei, 2017, p.7).

Concernant la justice dans les prises de décisions, Elanain (2009) souligne qu'un traitement équitable entre les collaborateurs doit être opéré par l'organisation (Gillet et al., 2015, p.41). Fantcho et Babei (2017, p.17) sont également en accord avec ces propos.

En ce qui concerne la reconnaissance, Fantcho et Babei (2017, p.17) s'accorde avec Frimousse et Peretti (2017, p.3) sur le fait qu'il s'agisse d'un facteur corrélatif à l'engagement.

D'autre part, Coste (2021) a dressé une liste de freins à l'engagement :

- ❖ Rester ambigu sur le périmètre d'un poste ;
- ❖ Travailler en sous-effectif ;
- ❖ Ne pas résoudre les conflits ;
- ❖ Sous-équiper ses salariés ;
- ❖ Changer de procédures trop souvent ;
- ❖ Imposer des délais surréalistes ;
- ❖ Faire du favoritisme ;
- ❖ Rabaisser un collaborateur ;
- ❖ Préjuger de ses compétences ;
- ❖ Ne pas considérer l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle ;

¹⁴ Il s'agit d' « une faiblesse, un manque, une sensibilité spécifique, à partir desquels l'intégrité d'un être, d'un lieu, se trouve menacée d'être détruite ou altérée » selon Fantcho et Babei (2017, p.5).

- ❖ Favoriser la compétition plutôt que l'esprit d'équipe ;
- ❖ Imposer sa décision pour imposer son autorité.

En outre, différents auteurs (2015, p.6, p.7 et p.40), Gillet et al., affirment que les « facteurs de stress au travail, y compris les conflits de rôles¹⁵, peuvent également avoir une influence sur l'engagement organisationnel (voir Yang, 2010) ». En prenant l'exemple du conflit de rôle, Lapalme et al. (2009) ; Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac et Roussel (2011) ont démontré que celui-ci avait une corrélation négative avec l'engagement affectif. En ce sens, cela induit une contrainte. En effet, d'après Schaubroeck, Cotton, et Jennings (1989), la satisfaction au travail est réduite car la capacité des collaborateurs à être performants et efficaces dans leur travail est contrainte.

Enfin, en sachant que le bien-être des travailleurs est devenu incontournable pour les entreprises et a été accentué par la loi du 4 août 1996 dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail, il est difficile de nier qu'il ne s'agit pas d'un enjeu stratégique. À ce sujet, Scavennec estime qu'il faut « adopter un esprit positif » à son égard (Frimousse & Peretti, 2017, p.56). En effet, en faisant de la sorte, l'auteur pense que le cercle vertueux créé permettra aux collaborateurs de se réengager et ainsi « de se développer de manière durable » par le biais de la confiance.

Or, ceci n'est possible que s'il n'y a pas rupture du contrat psychologique¹⁶ entre l'entreprise et le travailleur car le cynisme organisationnel pourrait s'y installer. De fait, en s'y introduisant chez le travailleur, une attitude négative envers l'organisation pourrait se développer et ainsi, accroître le manque d'intégrité de l'individu comme relate Mercier (2017, p.1 à p.10). La formation du cynisme fait surface à la suite d'un sentiment de violation de ce contrat qui, lui-même, provient d'un décalage entre le résultat attendu et obtenu et/ou du manque de cohérence estimé par le travailleur envers l'autre partie.

Ceci rejoint les trois besoins psychologiques¹⁷ de l'étude de Bartholomew, Ntoumanis, Cuevas et Lonsdale (2014) (Gillet et al., 2015, p.10). Par conséquent, la théorie de l'autodétermination joue également un rôle important sur le bien-être psychologique de l'individu (Gillet et al., 2015, p.20).

¹⁵ Selon Rizzo, House et Lirtzman (1970), le conflit de rôle « reflète la perception de l'employé de devoir répondre à des attentes incohérentes » (Gillet et al., 2015, p.6).

¹⁶ Selon Delobbe et al. (2015), cela correspond à « la croyance ou l'interprétation que développe une personne à l'égard des contributions et des rétributions auxquelles lui et l'autre partie s'engagent implicitement (non-écrit) dans la relation d'emploi (Mercier, 2017, p.4).

¹⁷ Gillet et al. (2015, p.11) définissent ces trois besoins comme suit :

- ❖ « Le besoin d'autonomie reflète le besoin de percevoir un comportement comme librement choisi ;
- ❖ Le besoin de compétence fait référence au besoin des employés d'interagir efficacement avec leur environnement ;
- ❖ Le besoin de relation se rapporte au désir de se sentir connecté et d'être accepté par les autres ».

Ceci est corroboré par Deci et Ryan (1985) (Gillet et al., 2015, p.41) et (Fantcho & Babej, 2017, p.17).

De plus, des auteurs tels que Deci et al. (2001) ont démontré que « la satisfaction des besoins psychologiques était positivement associée au fonctionnement optimal des individus » à travers des études menées (Gillet et al., 2015, p.11).

À présent, après avoir répertorié toute une série de causes, il semble intéressant d'investiguer les trois sous-points portant sur l'engagement affectif, le leadership ainsi que la culture d'entreprise. En effet, chacun à leur manière, peuvent impacter le comportement de l'individu et son engagement. Il faut également noter qu'il s'agit d'éléments sur lesquels il est possible, pour l'organisation, de construire un engagement durable en provenance de ses membres.

1.1.1. L'engagement affectif

Premièrement, l'engagement affectif est une notion représentant un véritable enjeu pour les entreprises. En effet, comme le souligne différents auteurs (Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005 ; Le-Pine, Erez et Johnson, 2002 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002 ; Riketta, 2002), il s'agit d'un facteur susceptible de contribuer au succès des organisations. De plus, d'autres auteurs - Kooij, Jansen, Dikkers et Lange, 2010 - ajoutent le fait qu'au plus un salarié s'engage affectivement pour son employeur, plus il restera dans l'entreprise et il apportera davantage dans un rôle ainsi qu'à l'extérieur de celui-ci (Morin & Renaud, 2019).

D'ailleurs, comme souligné par Perry (2000) et Vandenabeele (2008), l'engagement organisationnel vient du fait que l'humain, en sous-entendant son comportement, est motivé par des éléments rationnels mais pas seulement. En effet, des motifs de l'ordre de l'affectif, du normatif peuvent former des facteurs au développement de la motivation.

De plus, les interactions sont également essentielles (Leisink & Steijn, 2009, p.8). Dès lors, selon Argyris (1964) et Likert (1961), en mettant en place et en maintenant un environnement organisationnel social positif avec par exemple, une communication efficace, de la participation, de l'autonomie et/ou même la confiance, des attitudes positives vont se développer (Ritz, 2009, p.11).

Gillet et al. (2015, p.4) indiquent également que la composante affective affecte l'individu et contribue à son l'engagement envers l'entreprise par le biais d'une motivation sous l'aspect d' « un attachement émotionnel et une identification à l'organisation ».

En outre, ci-dessous, une liste des éléments influençant significativement l'engagement affectif a été établie. De nombreux éléments ont déjà été cités comme le soutien, le retour d'information, le conflit de rôles, la justice, les besoins psychologiques, la reconnaissance, la confiance, l'équité, ... (cf. 1.1. les antécédents de l'engagement).

- ❖ La variété des tâches¹⁸ par la diversification au quotidien des missions à réaliser. D'après Pearson et Duffy (1999), ceci répond aux besoins psychologiques des individus (Gillet et al., 2015, p.5 et p.40).
- ❖ La satisfaction au sens large d'après Greguras et Diefendorff (2009) (Gillet et al., 2015, p.7).
- ❖ Les facteurs sociaux car ils « exercent leurs effets sur les résultats individuels et organisationnels » selon Meyer, Becker et Vandenberghe (2004) (Gillet et al., 2015, p.9).
- ❖ Parce que c'est un besoin pour certains travailleurs selon Meyer et al (2002). Dès lors, d'après Houkes, Janssen, de Jonge, et Nijhuis (2001), l'organisation se doit de leur fournir les « ressources professionnelles qui leur permettent non seulement d'atteindre leurs objectifs de travail, mais qui leur offrent également des opportunités d'apprentissage, de croissance et de développement (Gillet et al., 2015, p.19), notamment avec les promotions en interne (Fantcho & Babei, 2017, p.17).
- ❖ Les conditions de travail. En effet, celles-ci peuvent impacter le comportement des travailleurs (Gillet et al., 2015, p.40). Ceci est appuyé par Fantcho et Babei (2017, p.17) qui s'accordent sur le fait que c'est un enjeu de premier plan car « un bon climat de travail¹⁹ motive les employés et les encourage à offrir la meilleure production possible ». De plus, selon eux, étant donné que celui est basé sur la perception des travailleurs, ceci peut avoir des conséquences, positives comme négatives, des fondements du travail tels que « l'entraide, le leadership (cf. 1.1.3. le leadership), l'innovation, ... ». De ce fait, des éléments tels que « des mauvais outils de travail, une mauvaise qualité des locaux, une insécurité permanente, l'absence de défi professionnel, le manque de reconnaissance ; des objectifs flous, ... » peuvent nuire à la motivation et ainsi, neutraliser l'engagement des travailleurs envers l'entreprise.

Enfin, nombreux sont les éléments pouvant influencer le comportement des travailleurs à travers le concept de l'engagement affectif.

Néanmoins, Meyer et al. (2002) insiste également sur le fait qu'il est déterminant de tenir compte d'« un certain nombre de facteurs environnementaux et interpersonnels tels que les politiques et les pratiques de ressources humaines qui reconnaissent et récompensent les contributions des employés » (Gillet et al., 2015, p.7). En ce sens, les résultats de Low, Ong et Tan (2017) indiquent que « l'engagement organisationnel de type affectif agit comme variable médiatrice dans la relation entre la RSE vécue à l'interne par le salarié et le roulement volontaire. Toutefois, ces pratiques concernent les salariés actifs, c'est-à-dire en relation d'emploi avec un employeur » (Morin & Renaud, 2019).

¹⁸ D'après Gillet et al. (2015, p.5), « la variété des tâches fait référence à la mesure dans laquelle un emploi exige des employés qu'ils effectuent un large éventail de tâches dans le cadre de leur travail ».

¹⁹ Fantcho et Babei (2017, p.17) entendent par-là « l'atmosphère qui règne sur les lieux du travail ».

1.1.2. La fidélisation²⁰ & La rétention²¹

Ces deux concepts sont essentiels dans les entreprises quand il est sujet de motivation au sein du travail effectué par le collaborateur.

Cependant, il faut distinguer la subtilité entre ces deux termes. Dès lors, en se référant à l'Office québécois de la langue française (2009), la nuance entre les deux se situe dans la présence d'un lien émotionnel dans le cas de la fidélisation et l'absence de ce lien émotionnel dans la notion de rétention.

De ce fait, sur base de cette distinction, les pratiques exercées par une entreprise peuvent varier étant donné que cela dépendra de l'objectif encouru par l'entreprise. L'un comme l'autre pourrait être privilégié. Néanmoins, généralement, un juste milieu entre eux est conseillé afin de motiver de manière optimale les collaborateurs. À titre de précision, du point de vue de la fidélisation, les éléments liés à la fidélisation auront plus comme objet de cultiver l'expérience en interne étant donné que ce qui est visé est plus de l'ordre du collectif et de l'organisation dans son ensemble (environnement de travail) : la communication, les équipes, la collaboration, la culture d'entreprise, ... À contrario, du point de vue de la rétention, l'aspect pécunier sera davantage mis en avant, notamment avec : la rémunération, les avantages, les bonus, les primes, ...

1.1.3. Le leadership

Premièrement, il est intéressant de distinguer le leadership et le management afin d'éviter une incompréhension. En ce sens, le management correspond davantage à la responsabilité de coordonner et de réguler le flux de travail dans la ligne hiérarchique alors que le leadership est désigné comme la stimulation des équipes où le fait de guider, influencer et inspirer est sous-entendu.

De plus, ce dernier est décrit comme « la capacité d'un individu à mener ou conduire des autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs » (Perspective Monde, 2022). La particularité est que dans le second cas, il ne s'agit pas nécessairement d'un manager ou un travailleur issu de la ligne hiérarchique.

²⁰ La fidélisation du personnel consiste « en l'ensemble de pratiques destinées à réduire la rotation du personnel qualifié en lui donnant le goût de rester dans l'organisation par l'instauration d'un climat de travail propice à l'épanouissement personnel ainsi qu'à la satisfaction professionnelle de chacun » (Office québécois de la langue française, 2009).

²¹ La rétention du personnel est « un processus mis en œuvre pour retenir un salarié au sein d'une organisation ou dans un poste donné, en lui offrant des avantages pécuniaires plus alléchants que ceux des concurrents ou, au contraire, en le décourageant de partir par des contraintes faisant en sorte qu'il subisse une perte » (Office québécois de la langue française, 2009).

De manière générale (Ballesteros-Rodríguez, De Saá-Pérez, García-Carbonell, Martín-Alcázar et Sánchez-Gardey, 2022, p.13), les recherches menées au cours du dernier siècle ont pu démontrer « l'importance du rôle des leaders dans la réussite organisationnelle » (Behrendt et al., 2017). Il ne s'agit d'un élément banal dans les organisations. En effet, selon Xue et al. (2011), le leadership est un « prédicteur clé de la qualité des interactions entre les membres de l'équipe ». De plus, Carmeli et al. (2013) proclame l'existence d'une corrélation entre l'échange de connaissances et la performance de l'équipe. Dès lors, « le comportement de leader joue un rôle clé pour faciliter l'échange de connaissances et la créativité individuelle » d'après Bai et al. (2016) (Ballesteros-Rodríguez et al., 2022, p.16 et p.17).

Ensuite, il est préconisé d'utiliser le terme leadership transformationnel car ce concept désigne la qualité des leaders comme étant « capables de relier les besoins des individus à ceux de l'organisation » (Gillet, Fouquereau, Huyghebaert et Vandenberghe, 2016, p.2 et p.22). En effet, d'après ces derniers, les leaders transformationnels peuvent atténuer le désaccord entre le travail et la vie privée. Le fait de pouvoir enrichir cette perspective. Le moyen pour atteindre cet enjeu sera de susciter l'engagement organisationnel des collaborateurs, contrairement aux autres formes de leadership comme l'autoritaire dans la théorie comportementale par exemple. En outre (2016, p.19), ces auteurs avancent aussi que ce type de leader permet une facilitation de la combinaison des vies professionnelle et privée car ils mettent l'accent à la fois sur les besoins et le bien-être des travailleurs ainsi que sur les intérêts des organisations.

Cette considération individualisée de la part des leaders transformationnels peut contribuer, hormis à l'engagement affectif du travailleur (cf. 1.1.1. l'engagement affectif), également à l'engagement normatif qui se manifestera sous la forme d'une réciprocité de la part du collaborateur auprès de l'organisation d'après Gouldner (1960) (Gillet et al., 2016, p.23 et p.47). De plus, Korek, Felfe et Zaepernick-Rothe (2010) s'accordent sur le fait que ce type de comportement permettrait de développer le sentiment d'engagement sur le lieu de travail (Gillet et al., 2016, p.23 et p.47) et ainsi créer une certaine loyauté et un certain respect entre les parties en plus des valeurs partagées (Gillet et al., 2016, p.22).

En plus, Park et Rainey, 2008 ; Kim, 2005 ; Meyer et O'Toole, 2002 ; Thompson, 2000 ; Hennessey, 1998 admettent que les leaderships coopératifs et participatifs ou transformationnels contribuent davantage aux enjeux tels que le changement organisationnel, la satisfaction au travail ainsi que la performance et favorisent la loyauté. Dès lors, ceux-ci représentent une variable encourageant les comportements positifs des membres de l'organisation (Ritz, 2009, p.23 et p.58).

Par ailleurs, Jézéquel (2023, p.4) avance que le modèle transitionnel avec la coopération et la réciprocité est à promouvoir. En effet, il démontre (2023, p.2 et p.3) que le fonctionnement cérébral des individus est lié aux affects, aux habitudes ou aux inférences. C'est pourquoi le modèle du travail créé par Taylor résiste à travers le temps.

En effet, il s'agit d'une exécution pure et dure de consignes. Dans le cadre du leadership, l'auteur décrit que les individus sont rattrapés par des biais cognitifs - tels que « l'insécurité, l'immédiateté, l'égoïsme, le sens de la hiérarchie, la tentation du moindre effort, la confirmation des croyances et le besoin de conformisme social » - qui exercent un rôle sur le fonctionnement du cerveau et ainsi, sur le comportement de la personne.

Ce modèle tend donc vers l'équilibre qui est désigné comme « leader-suivre ». Or, Jézéquel (2023, p.3) préconise de s'orienter vers le modèle du « leader apprenant » car il possède de meilleures vertus, par exemple : « recherche de la valeur perçue, remise en question des choix, modification du cadre, développement de l'intelligence collective, travail sur le jugement intuitif, ... ». Sinon, pour réduire les plis cérébraux, l'auteur propose de « conforter la confiance et favoriser une culture d'engagement relationnel » (Jézéquel, 2023, p.4).

En outre, Avolio et Bass (2002) suggèrent « d'élaborer des programmes dans le but d'entretenir des relations de confiance et ainsi, renforcer l'intérêt collectif ». Ceci est appuyé par Lempereur qui affirme que si le travail est perçu comme un partenariat entre les parties, alors « l'engagement reste fort et s'accompagne d'une responsabilisation de tous les acteurs » (Frimousse & Peretti, 2017, p.47).

Enfin, il existe d'autres types de leadership et parmi ceux-là, il y a le leadership nommé « serviteur » en français et « servant » en anglais. Ce dernier, selon Guillon, correspond à une « alternative à l'approche traditionnelle du leadership ». D'après lui, il permet de « réduire notamment des dysfonctionnements organisationnels » et « contribue au projet collectif de l'organisation ». Il ressemble à celui expliqué précédemment mais repose essentiellement sur le respect des valeurs ainsi que des références morales et se repose sur un engagement volontaire du collaborateur à l'égard du leader ainsi que du projet collectif de l'organisation. En ce sens, il n'y a donc pas de coordination des objectifs privés et ceux de l'organisation comme dans le leadership transformation (Frimousse & Peretti, 2017, p.42).

1.1.4. La culture d'entreprise

Tout d'abord par culture d'entreprise, Alessandrini entend qu'il s'agit des « croyances, des valeurs, des normes et des comportements qui déterminent la façon d'agir des collaborateurs dans l'organisation » (Frimousse & Peretti, 2017, p.6). De ce fait, d'après lui, l'entreprise doit mettre en place une culture car il s'agit non seulement d'un actif stratégique mais aussi d'une « approche proactive offrant du sens au travail et permettant un réel engagement pour obtenir des performances remarquables » (Frimousse & Peretti, 2017, p.6). À ce sujet, Alessandrini a valorisé son impact à une « croissance supérieure à 500% sur une période de 10 ans » (Frimousse & Peretti, 2017, p.6).

Ensuite, pour de Rozario, pour bâtir une culture d'entreprise, il faut des personnes qui collaborent et soient motivées par cette perspective. Néanmoins, comme il le souligne à juste titre, le terme collaborateur a deux sens : d'une part, il désigne une personne loyale qui adhère

à l' « œuvre commune » et d'autre part, il correspond à une personne déloyale qui trahit cette œuvre. Cela sous-entend l'idée de « collabo » qui était exprimé à l'égard des personnes qui collaboraient avec le régime opposé lors de la Seconde Guerre mondiale (Frimousse & Peretti, 2017, p.21). Dès lors, il s'agit d'un terme à la fois ambigu et qui tend vers le concept d'engagement. En effet, l'engagement n'est pas quelque chose d'équilibré ou ayant un juste milieu. Celui-ci dépendra de différents facteurs, notamment celui du « collaborateur » que l'entreprise a dans ses rangs. De ce fait, il vaut mieux que le collaborateur soit dans la première optique car comme témoigné par Van Hoorebeke, cela favorise « l'intelligence collective » par le biais d'un outil de responsabilisation et d'engagement.

Ainsi, cela prendra la « forme d'un enjeu commun qui s'alimente de façon autonome et sans contrainte » qui selon Silva et Ali (2010) créera un « circuit intelligent dans lequel chacun joue un rôle ». Aller dans ce sens développe l'engagement mutuel entre les parties pour avancer ensemble face aux obstacles (Frimousse & Peretti, 2017, p.59).

En outre, selon Dolan, il s'agit d'un processus. Cela sous-entend qu'il est impossible d'instaurer une culture d'un claquement de doigt. Il s'agit d'un actif qui se construit et se bâtit au fur et à mesure. La finalité de la culture est que les collaborateurs se retrouvent dans un sentiment d'amusement plutôt que de travailler. Des lors, il avance qu'il sera possible d'atteindre l'optimalité de l'engagement et que le niveau de responsabilisation sera haut. De plus, l'auteur ajoute qu'une culture d'entreprise ne se développe pas sans valeurs fortes alignées sur la vision et mission selon les axes suivants : « économique-praxique, éthique-social et émotionnel-énergétique » (Frimousse & Peretti, 2017, p.22).

En parlant des valeurs, selon Paradas, il s'agit d'un « vecteur d'action et d'engagement ». Dès lors, lorsque les individus y adhèrent, l'influence sur leur environnement est très forte : que ce soit en termes d'engagement responsable ou de coopération (Frimousse & Peretti, 2017, p.51).

Dolan appuie l'importance de son vecteur par le fait qu' « à compétences égales, ce seront les qualités humaines (les savoir-être) et les valeurs comme l'empathie ou la compassion, ainsi que l'éthique professionnelle qui seront, plus déterminantes que les seules compétences techniques » (Frimousse & Peretti, 2017, p.22).

Finalement, Fray insiste sur l'interdépendance dans les relations. Dans ce sens, l'auteur décrit que l'autonomie ne se fait pas en évitant les rapports sociaux. (Frimousse & Peretti, 2017, p.27). De plus, Gaillard confirme que cela doit s'inscrire dans une idée de partage individuel et collectif. Selon lui, il faut donc « oser paraître incompetent » et d'apprendre de ses erreurs (Frimousse & Peretti, 2017, p.38). L'ensemble est appuyé par Bibard pour qui « le capital social d'un individu est une ressource sociale, issue des interactions culturelles ou structurelles avec d'autres individus ». Ceci permettra de « générer des externalités durables qui affectent la situation économique de ces individus » (Frimousse & Peretti, 2017, p.13). Cependant, avant

que ces relations se créent et qu'il soit possible de coopérer, Dambron met en garde sur les trois stades à respecter, à savoir (Frimousse & Peretti, 2017, p.18) :

- ❖ Le cognitif qui représente le fait de « se connaître et s'informer »
- ❖ L'affectif à qui on lui confère l'idée « s'apprécier » mutuellement
- ❖ Le conatif où Dambron P. prône d' « agir ensemble »

car comme l'indique Forasaco « pour être véritablement acteur et contributeur aujourd'hui au sein des organisations la coopération²² est clef » (Frimousse & Peretti, 2017, p.25).

1.1.5. La polarité

Enfin, pour conclure l'aspect des antécédents, il semble intéressant de faire le détour par la description des polarités que Butel Caulliez (2014, p.69 à p.85) a incorporé au sein du terme engagement.

En effet, elles expriment une ambiguïté à laquelle l'individu peut être confronté. De plus, celle-ci peut altérer son comportement.

Nous pouvons y retrouver la loyauté et la trahison par le fait que l'individu peut se retrouver « enfermé dans un engagement car il ne veut pas trahir une ou plusieurs personnes » ou « quand je me suis engagé, je reste engagé ». Cette polarité exprime la « rigidité » et la « peur » de l'individu. Ensuite, il est joint la polarité de l'individuel accompagné du collectif des autres où il faut connaître vers quoi et vers qui le mouvement est en marche. Cela débouche sur la polarité du sens et son contraire, le non-sens. À travers cette polarité, Butel Caulliez conseille de « questionner régulièrement le sens de son engagement, soit pour en réaffirmer le sens, soit pour en identifier un nouveau et retrouver un deuxième souffle » car il peut y avoir un manque de clarté, d'identification ou de conscience. D'ailleurs, il y a également la polarité de la puissance et de l'impuissance où il est question de légitimité et d'autorisation à réussir ou non. Enfin, pour illustrer la dernière, l'auteure a utilisé une citation de Hervé Sérieyx²³ « *dans un petit-déjeuner œufs-bacon, la poule est impliquée, mais le cochon, lui, est engagé ! L'engagement ne permet pas le retour en arrière* ». L'idée est de confronter le dégaï (poule) vis-à-vis de l'engagé (cochon).

Figure 1 – Afin d'être clair et efficace, vous trouverez un tableau récapitulatif des antécédents de l'engagement accompagnés de leurs références à la page suivante.

²² D'après le Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires en France (2017), « la coopération consiste à fédérer des compétences autour d'un projet commun, dans une démarche volontaire ».

²³ Spécialiste en management et ancien dirigeants d'entreprise

Catégories	Antécédent(s)	Auteur(s)	Ressource(s)
Organisation	Contrat psychologique → Cynisme organisationnel	Mercier	Mercier G., 2017, p.1 à p.10
	Modèle transitionnel avec coopération et réciprocité	Jézéquel	Jézéquel M., 2023, p.4
		Forasaco	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.25
	Culture d'entreprise	Alessandrini	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.6
Ambiguïté	Système de contrôle	Aït Razouk et Quemener	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.7
	Autonomie		
	Autonomie		
	Interdépendance dans les relations	Fray	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.27
	Responsabilités	Frimousse et Peretti	Frimousse S. et Peretti J.-M., 2017, p.3
	Rester ambigu sur le périmètre d'un poste	Coste	Coste G., 2021
	Travailler en sous-effectif		
	Sous-équiper ses salariés		
	Changer de procédures trop souvent		
	Imposer des délais surréalistes		
	Conflit de rôles	Gillet, Forest, Benabou et Bentein	Gillet N., Forest J., Benabou C. et Bentein K., 2015, p.6
		Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac et Roussel	
		Schaubroeck, Cotton, et Jennings	
Besoins personnels	Harmonisation des besoins professionnels et privés	Garrigues	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.28
		Jézéquel	Jézéquel M., 2023, p.4
	Garantie d'un emploi à vie	Eyraud	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.23
	Relation avec les collègues	Frimousse et Peretti	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.3
	Reconnaissance	Frimousse et Peretti	Frimousse S. et Peretti J.-M., 2017, p.3
	Reconnaissance	Fantcho et Babei	Fantcho J. E. & Babei J., 2017, p.17
		Frimousse et Peretti	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.3
	Soutien	Newman, Joseph, Sparkman, et Carpenter	Gillet N., Forest J., Benabou C. & Bentein K., 2015, p.7
		Nimon, Zigarmi, Houson, Witt, et Diehl	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.3
		Frimousse et Peretti	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.3
	Ne pas considérer l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle	Coste	Coste G., 2021
	3 besoins psychologiques	Étude de Bartholomew, Ntoumanis, Cuevas et Lonsdale	Gillet N., Forest J., Benabou C. & Bentein K., 2015, p.10
		Deci et Ryan	Gillet N., Forest J., Benabou C. & Bentein K., 2015, p.41
		Fantcho et Babei	Fantcho J. E. & Babei J., 2017, p.17
	Satisfaction	Greguras et Diefendorff	Gillet N., Forest J., Benabou C. & Bentein K., 2015, p.7
	Facteurs sociaux	Meyer, Becker et Vandenberghe	Gillet N., Forest J., Benabou C. & Bentein K., 2015, p.9
	Opportunités d'apprentissages, de croissance et de développement	Houkes, Janssen, de Jonge, et Nijhuis	Gillet N., Forest J., Benabou C. & Bentein K., 2015, p.19

Lien avec le travail	Attention constante des budgets	Aït Razouk et Quemener	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.7
	Système de communication au sens large	Bibard	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.13
			Gillet N., Forest J., Benabou C. & Bentein K., 2015, p.12
	Variété des tâches	Pearson et Duffy	Gillet N., Forest J., Benabou C. & Bentein K., 2015, p.5 et p.40
	+ Promotions	Fantcho et Babei	Fantcho J. E. & Babei J., 2017, p.17
	Les conditions de travail : climat, entraide, leadership, qualité des locaux, sécurité, ...	Gillet, Forest, Benabou & Bentein	Gillet N., Forest J., Benabou C. & Bentein K., 2015, p.40
		Fantcho et Babei	Fantcho J. E. & Babei J., 2017, p.17
	Fidélisation & Rétention		
Relation avec la hiérarchie	Relation avec le supérieur	Frimousse et Peretti	Frimousse S. et Peretti J.-M., 2017, p.3
	Ne pas résoudre les conflits	Coste	Coste G., 2021
	Faire du favoritisme		
	Rabaisser un collaborateur		
	Préjuger de ses incompétences		
	Favoriser la compétition plutôt que l'esprit d'équipe		
	Imposer sa décision pour imposer son autorité		
Valeurs	Justice	Elanain	Gillet N., Forest J., Benabou C. & Bentein K., 2015, p.41
		Fantcho et Babei	Fantcho J. E. & Babei J., 2017, p.17
	Adoption d'un esprit positif	Scavennec	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.56
	Confiance	Avolio et Bass	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.47
	Partage	Gaillard	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.38
Leadership	De manière générale	Behrendt et al.	Ballesteros-Rodríguez J. L., De Saá-Pérez P., García-Carbonell N., Martín-Alcázar F. & Sánchez-Gardey G. 2022, p.13
		Xue et al.	
	Leadership transformationnel	Gillet, Fouquereau, Huyghebaert et Vandenberghe	Gillet N., Fouquereau E., Huyghebaert T. & Vandenberghe C. 2016, p.2 et p.22
	Leadership coopératif et participatif	Park et Rainey	Ritz A., 2009, p.23 et p.58
		Kim, Meyer et O'Toole	
		Thompson	
		Hennessey	
	Leadership serviteur	Guillon	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.42

1.2. Les conséquences du désengagement

Tout d'abord, deux diagnostics ont pu déjà être vérifiés auparavant. D'une part, Meyer et Allen (1997) affirment qu'il existe une relation positive entre l'engagement affectif et la performance tandis qu'une corrélation négative est présente pour l'engagement continu, celui-ci ne se relie à rien (Vandenableele, 2009, p.9, Ritz, 2009, p.12). De plus, Mowday et al. (1979a), Mowday et al. (1982) ainsi que Mathieu et Zajac (1990b, 1990a) avancent qu'il y a un lien entre l'engagement organisationnel et la satisfaction professionnelle, la motivation et l'assiduité, ainsi qu'une corrélation négative avec la fluctuation, les tendances à la fluctuation et l'absentéisme (Ritz, 2009, p.11).

Ensuite, le désengagement peut « se manifester par un désinvestissement moral, une difficulté à adhérer au bien commun de l'entreprise et donc une augmentation de l'absentéisme, des démissions inopinées, un certain cynisme, du laisser-aller, la multiplication des retards ou des erreurs, une attitude désinvolte à l'égard du client ... » comme le témoigne Voynnet Fourboul (Frimousse & Peretti, 2017, p.60).

Il n'y a pas que les démissions inopinées. En effet, elles peuvent aussi se déployer sous la forme du « Quiet Quitting » où une dégradation du rapport au travail se ferait ressentir dans le chef des travailleurs qui sont en quête de sens qui, d'après Coutrot et Perez (2022, p.10, p.12 et p.13), est dimensionné par l'utilité ressentie, les valeurs éthiques et professionnelles ainsi que les opportunités de développement de soi au travers des capacités acquises.

En outre, au contraire de constater des actes de loyauté, une participation active ou même la capacité à dépasser ses limites et fournir plus d'efforts (Coste, 2021) grâce à un cadre propice à performer pour l'intérêt collectif (Ritz, 2009, p.56), l'engagement des individus devient caduc, ce qui impacte la motivation et les performances. De plus, les personnes pourraient avoir du dégoût pour leurs métiers, ce qui peut provoquer des problématiques importantes d'absentéisme ou de rotation. La santé et le bien-être pourraient être aussi touchés par la création de risques psychosociaux comme le burnout (Coste, 2021 ; Aït Razouk & Quemener : Frimousse & Peretti, 2017, p.7) et ceci pourrait être aggravé par la diminution de l'implication et la baisse d'initiatives selon Berbou (Frimousse & Peretti, 2017, p.12).

D'ailleurs, il y a également d'autres éléments tels que la désorganisation qui peut impacter la qualité du travail par les surcharges de travail causées à la suite d'un départ. De plus, des compétences clés peuvent être perdues, d'où l'importance de la transmission des savoirs qu'il faut orchestré avant (Guillemard, 2021, p.9 ; Llorens & Stazyk, 2011 : Fischer & Schott, 2022, p.13). Par ailleurs, Llorens et Stazyk (2011) ajoute qu'un départ peut entraîner aussi d'importants coûts financiers car il faut recruter et former à nouveau dans une optique de remplacement pour le poste en question (Fischer & Schott, 2022, p.13).

De plus, Dolan avance que le stress causé par un mauvais équilibre entre vie professionnelle et vie privée peut entraîner des répercussions, altérer sur la santé de l'individu, ce qui impactera la productivité de l'entreprise (Frimousse & Peretti, 2017, p.22).

Enfin, Jézéquel (2023, p.4) affirme que « seules la collaboration et la réciprocité permettent de construire une organisation apprenante et solidaire, orientée vers des objectifs à long terme ».

De fait si les besoins individuels ne se lient pas aux intérêts de l'organisation, alors la complémentarité échoue et cela peut provoquer le désengagement des individus (Gillet et al., 2016, p.26).

Figure 2 – Afin d'être clair et efficace, vous trouverez un tableau récapitulatif des conséquences de l'engagement accompagnés de leurs références à la page suivante.

Catégories	Conséquence(s)	Auteur(s)	Ressource(s)
Santé	Santé et bien-être	Aït Razouk et Quemener	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.7
	--> Risques psychosociaux		
	Stress	Dolan	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.22
	--> Productivité		
Comportement négatif	Désinvestissement moral	Voynnet Fourboul	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.60
	Cynisme	Voynnet Fourboul	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.60
	Laisser-aller		
	Retards		
	Erreurs		
	Attitude	Coutrot et Perez	Coutrot T. & Perez C., 2022, p.10, p.12 et p.13
	Quiet Quitting		
	Moins voire plus d'efforts	Coste	Coste G., 2021
	Baisse de l'implication	Berbou	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.12
	Baisse des initiatives		
	Désengagement	Jézéquel	Jézéquel M., 2023, p.4
Implication personnelle	Adhésion au bien commun	Voynnet Fourboul	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.60
	Actes de loyauté	Coste	Coste G., 2021
	Participation active		
	Capacité à dépasser ses limites		
	Performance	Ritz	Ritz A., 2009, p.56
Organisation	Hausse de l'absentéisme	Voynnet Fourboul	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.60
	Démissions		
	Dégout du métier	Coste	Coste G., 2021
	--> Absentéisme & Rotation du personnel		
	Qualité & Surcharge de travail à la suite d'un départ	Guillemard	Guillemard A.-M., 2021, p.9
		Llorens et Stazyk	Fischer C. & Schott C., 2022, p.13
	Coût financier pour recruter et former	Llorens et Stazyk	Fischer C. & Schott C., 2022, p.13

1.3. Les leviers de l'engagement

Ce volet portera sur les propulseurs à l'engagement. Ils agissent d'éléments pouvant être considérés comme une sorte de déclic déclenchant ou mobilisant l'engagement chez l'individu.

Avant de décrire ces différents leviers, comme le souligne Azoury, il est primordial de comprendre de façon optimale les options/possibilités qui s'offrent à l'entreprise pour encourager l'engagement des personnes au travail (Frimousse & Peretti, 2017, p.9).

Dès lors, les moyens seront divisés en deux catégories distinctes, à savoir : d'une part, les pistes dites humaines qui ont attiré à la personne elle-même et d'autre part, les instruments organisationnels que les entreprises peuvent développer au sein de leur propre organisation pour engager leur personnel.

1.3.1. Les leviers humains

Tout d'abord, Gaillard porte notre attention sur la responsabilisation. En effet, d'après lui, elle permet d' « offrir un cadre de régulation et d'apprentissage collectif ». Cela dit, celle-ci doit s'inscrire dans une démarche plus large (Frimousse & Peretti, 2017, p.39). Néanmoins, Beraud met en garde que le fait de développer un haut niveau de responsabilisation car cela a pour conséquence de réduire le niveau de contrôle. Dès lors, l'organisation peut être déstabilisée (Frimousse & Peretti, 2017, p.10). Par conséquent, ce dernier propose différents leviers afin de maîtriser la prise de responsabilité :

- ❖ « La capacité des dirigeants et de la ligne managériale à donner une vision, à faire vivre des valeurs et à permettre l'appropriation de la stratégie ;
- ❖ La création d'une dynamique collective autour des projets pour mettre en place la stratégie ;
- ❖ L'enracinement d'une éthique du Travail (fierté, justice, sens de l'effort et de l'excellence) ;
- ❖ La mise en place de pratiques RH incitatives en matière de formation, de développement de parcours professionnels, de rétribution et de reconnaissance » (Frimousse & Peretti, 2017, p.10).

Ensuite, à l'équation de Pink, différents aspects ressortent comme des motifs qui poussent à lutter contre le désengagement, voire initier ou performer dans l'engagement. L'auteur, Pink, met en exergue trois dimensions, notamment : l'autonomie, la maîtrise et le sens. Celles-ci permettent, d'après lui, de motiver les individus et forment un vecteur de performance pour l'organisation. En effet, l'autonomie soutient que l'avenir professionnel dépend des efforts de l'individu lui-même, la maîtrise, quant à elle, s'oriente davantage envers l'entreprise qui détient la responsabilité de la progression des travailleurs et qui permet le développement permanent et, finalement, le sens désigne l'aide que l'entreprise apporte dans la construction de l'avenir professionnel des membres de son entité (Frimousse & Peretti, 2017, p.61).

Azoury défend également que la « le soutien moral et émotionnel des salariés » est un des vecteurs positifs afin d'accroître l'engagement (Frimousse & Peretti, 2017, p.9).

De plus, en formant qu'une seule entité, l'auteur énonce le fait que cela créerait du sens ainsi que des relations de confiance qui, d'après lui, sont « indispensables au besoin intrinsèque d'utilité inscrit en chaque individu ». Ainsi, grâce à ceci, il serait possible d'impulser l'engagement. Azoury soutient ceci. En effet, selon lui, « la confiance entre les différentes parties permettrait que le bien-être collectif s'installe et les contours d'un cercle vertueux se dessinent entre l'engagement, la responsabilisation, la motivation et l'augmentation de la productivité durable en entreprise » (Frimousse & Peretti, 2017, p.9).

Enfin, une combinaison de trois critères est mise en avant par Voynnet Fourboul (Frimousse & Peretti, 2017, p.60), à savoir : la vigueur des collaborateurs, le dévouement et l'absorption. Par la première, l'auteure décrit le niveau d'énergie, la résilience mentale et la persistance à l'effort. Quant à la seconde, celle-ci s'appuie davantage sur le partage de sens, l'enthousiasme, l'inspiration, la fierté et le défi. Finalement, la dernière s'attèle à la concentration au travail, la clarté dans l'esprit, le contrôle. Dans cette direction, tous ces éléments permettent de détecter si les travailleurs sont potentiellement prêts à s'engager pleinement ou se réengager. Cependant, Voynnet Fourboul témoigne que le dévouement est plus difficile que la vigueur. Par conséquent, il est plus opportun d'allouer les efforts à bâtir une relation, un engagement fort entre les parties dès le commencement.

1.3.2. Les leviers organisationnels

D'un point de vue général, Voynnet Fourboul a proposé cinq perspectives de leviers (Frimousse & Peretti, 2017, p.60), à savoir :

- ❖ Matérialiste : la rémunération attractive ;
- ❖ Émotionnelle : le onboarding²⁴, la communication, la transparence ;
- ❖ De performance : l'accompagnement dans l'adaptation face aux changements, les conditions de travail, la reconnaissance aux contributions individuelles comme collectives ;
- ❖ Rationnelle et équilibrante : la qualité de vie au travail, l'équilibre vie privé - vie professionnelle, favoriser l'initiative individuelle et l'autonomie responsable, création d'opportunités de délégation, fixer ensemble des objectifs excitants ;
- ❖ Spirituelle : intérêt égotique pour le bien commun de l'entreprise (cohésion interne, coordination et partage d'une vision).

²⁴ Il s'agit de l'intégration d'un nouveau collaborateur au sein d'une entreprise.

Ensuite, « la diminution de la bureaucratie, la formation à l'écoute active, la canalisation de la communication interpersonnelle saine qui sous-tend un feedback²⁵ productif et la répartition des tâches » permettent de renforcer l'engagement dans son travail selon Azoury (Frimousse & Peretti, 2017, p.9).

D'ailleurs, Gouiran conseille de tenir compte de la triple innovation suivante : communicationnelle, organisationnelle et décisionnelle (Frimousse & Peretti, 2017, p.30). La première des trois met en exergue les modèles mentaux pour se diriger vers une vision partagée. Quant à la seconde, l'objectif est d'enrichir le travail en équipe. La dernière vise la durabilité des prises de décisions.

Pour Foudad (Frimousse & Peretti, 2017, p.26), il faut agir autour de 3 axes : la RSE²⁶, les techniques de développement personnel : coaching pro et de santé, le bien-être et avoir un plan d'actions avec des objectifs S.M.A.R.T²⁷.

Un autre levier pourrait, selon Frimousse et Peretti (2017, p.3), s'articuler autour de la question des dividendes. En effet, d'après les auteurs, les actionnaires de l'entreprise devraient intervenir que dans un second temps. Ils estiment qu'avant de penser financier, il faut s'atteler au respect et à la satisfaction des collaborateurs et des clients. En suivant leur raisonnement, il est possible d'assurer une triple satisfaction, à savoir : celles des individus - les travailleurs et les clients tout comme les actionnaires -, celle de l'entreprise grâce à sa pérennisation et celle des systèmes mis en place. Ces auteurs s'accordent sur le fait qu'il faille « réaliser un véritable renversement des logiques » pour atteindre cette satisfaction globale (2017, p.3).

En outre, il y a la semaine de quatre jours (Clerté, 2022, p.2). En Belgique, cette modulation a été acceptée par le gouvernement fédéral pour autant : que le salarié soit volontaire, que l'employeur marque son accord et que la quantité hebdomadaire d'heures de travail soit identique. Si ces conditions sont réunies, alors le travailleur passera à quatre jours de travail à raison de neuf heures et demie ou dix heures par jour sans réduction salariale (Clerté, 2022, p.6). Par ailleurs, l'auteur avance que l'intérêt majeur de cette réforme est un équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Clerté, 2022, p.8) qui peut entraîner des conséquences sur sa productivité (cf. 1.3. les leviers de l'engagement). D'un point de plus ouvert, la Belgique y verrait la possibilité d'accroître son taux d'emploi et ainsi, soutenir le régime des retraites. Néanmoins, Clerté (2022, p.10 à p.12) émet une triple vigilance à l'égard de cette réforme :

- ❖ Premièrement, une intensification du travail qui conduit à une dégradation des conditions de travail ;

²⁵ Retour d'information

²⁶ Responsabilité Sociétale/Sociale des Entreprises

²⁷ Specific Measurable Achievable Realistic Timed

- ❖ En second, un impact sur le pouvoir d'achat en période d'inflation pourrait se faire ressentir pour les travailleurs car, selon l'auteur, ce système freinerait l'opportunité d'obtenir des augmentations salariales ;
- ❖ Finalement, avec le télétravail, pourrait porter préjudice au collectif et à la cohésion.

Par ailleurs (Dekli & Chakor, 2021, p.7), les espaces de discussion semblent également être une ouverture à la mobilisation des membres de l'organisation. En effet, il s'agit de « lieux visant à favoriser la régulation du travail selon Abord de Chatillon et Desmarais (2017) et à redonner du sens au travail ». De plus, ils permettent de prendre connaissance des difficultés rencontrées au cours de la réalisation du travail (Dekli & Chakor, 2021, p.8) et, d'après Detchessahar (2013), de combattre les risques psychosociaux via la prévention et par l'intermédiaire du dialogue entre parties (Dekli & Chakor, 2021, p.9).

Avant de conclure, Valléry et Leduc (2012) ont élaboré une démarche en six étapes pour construire un modèle préventif à l'égard de cet enjeu (Dekli & Chakor, 2021, p.6) :

1. « Se préparer en mobilisant les acteurs et en identifiant leurs rôles ;
2. S'accorder sur les motivations des acteurs et l'objectif de l'action de prévention ;
3. Repérer les risques psychosociaux à travers un pré-diagnostic et un diagnostic ;
4. Mettre en place des groupes de travail ;
5. Appliquer une conduite du changement ;
6. Piloter le suivi des actions »

En plus, il semble judicieux d'établir des marqueurs, des indicateurs afin de détecter la mise en place de cette situation. Néanmoins, comme insiste Tchankam, il faut « veiller à ce que les indicateurs de durabilité soient accompagnés des directives explicites de stratégies de désengagement et sortie de crise » (Frimousse & Peretti, 2017, p.57). Par exemple, étant donné que Fantcho et Babei (2017, p.18 et p.68) affirme que le climat est révélateur de dysfonctionnements potentiels, un baromètre permettant de mesurer pourrait être mis en place.

Enfin, au cours de Management Organisationnel et Humain à l'ICHEC enseigné par Madame Rousseau (2022), divers dispositifs liés à l'intitulé du cours ont été analysés, notamment : le Lean Management, le concept des entreprises libérées ou même la pratique des congés illimités. L'objectif n'est pas d'expliquer chacune de ces idées mais de voir comment elles pourraient influencer l'engagement. Dès lors, les recherches menées par les différents groupes de travail ont apporté dans le premier cas parce que cette perspective se base sur la mobilisation du personnel, notamment avec le partage d'information, l'adhésion au principe du « Lean », ... Néanmoins, la réduction des ressources pour effectuer le travail peut créer une intensification de celui-ci et dégager du stress face à la réalisation de projets.

Quant à la seconde éventualité, la conférence reçue avait démontré que ses vertus, telles que la liberté (autonomie), l'auto-contrôle, la participation, la responsabilité, ressortent au sein de la littérature comme des éléments interactifs avec l'engagement comme constaté précédemment. Cependant, comme pour la Lean Management, des critiques avaient été émises telles que la culture du chacun pour soi ou le fait qu'il était impossible de ne pas trouver le bonheur, ... Et le concept des congés illimités rejoint les effets positifs de la précédente mais soulève d'autres éléments pouvant nuire aux individus comme l'injustice (par exemple : favoritisme), la culpabilité durant l'absence, l'anxiété d'intensification potentielle lors des périodes off des autres collaborateurs et le fait de ne plus être récompensé par des vacances.

La notion du télétravail semble aussi intéressante à exploiter. En effet, celle-ci a pris une dimension considérable lors de la pandémie et reste très en vogue dans les entreprises actuellement. Elle permet de concevoir le travail sous un angle flexible et autonome. De plus, le télétravail réduit le temps de transport pour se présenter sur le lieu de travail, permettant ainsi un certain confort et une fatigue physique moins importante.

Figure 3 – Afin d'être clair et efficace, vous trouverez un tableau récapitulatif des leviers humains et organisationnels de l'engagement accompagnés de leurs références à la page suivante.

Levier(s)	Auteur(s)	Ressource(s)
<i>Leviers humains</i>		
Responsabilisation	Gaillard A.	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.39
Équation de Pink D. : Autonomie + Maitrise + Sens	Pink D.	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.61
Soutien moral et émotionnel	Azoury N.	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.9
Relation de confiance → former une seule entité		
Combinaison de Voynnet Fourboul C. : Vigueur + Dévouement + Absorption	Voynnet Fourboul C.	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.60
<i>Leviers organisationnels</i>		
5 perspectives	Voynnet Fourboul C.	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.60
Évitement de la bureaucratie	Azoury N.	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.9
Formation à l'écoute active		
Canalisation de la communication interpersonnelle		
Répartition des tâches		
Triple innovation: communicationnelle, organisationnelle et décisionnelle	Gouiran M.	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.30
Responsabilité Sociétale/Sociale des Entreprises [RSE]	Foudad Y.	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.26
Techniques de développement personnel		
Plan d'actions avec des objectifs S.M.A.R.T		
Distributions des bénéfices	Frimousse S. et Peretti J.-M.	Frimousse S. et Peretti J.-M., 2017, p.3
Semaine des 4 jours	Clerté J.	Clerté J., 2022, p.2
Espaces de discussions	Dekli Z. & Chakor T.	Dekli Z. & Chakor T., 2021, p.7
Démarche préventive de Valléry et Leduc en 6 étapes	Valléry et Leduc	Dekli Z. & Chakor T., 2021, p.6
Établissement de marqueurs/indicateurs pour la stratégie	Tchankam J.-P.	Frimousse S. & Peretti J.-M., 2017, p.57
Pratiques du : Lean Management, des entreprises libérées et des congés illimités et le télétravail	Management Organisationnel et Humain à l'ICHEC enseigné par Madame Rousseau (2022)	

CHAPITRE 2 : Le contexte du secteur public avec les agents statutaires

L'objectif de ce second chapitre est de mettre en avant l'aspect public. Précédemment, beaucoup d'éléments concernant l'engagement ont été avancés. Dans le cadre du secteur public, deux points semblent intéressants à aborder : d'une part, placer la perspective de la motivation du personnel dans les institutions publiques et d'autre part, le leadership en le confrontant au secteur privé pour en comprendre les enjeux. Ceci permettra, à l'issue de ces explications, de mieux percevoir les spécificités de l'engagement dans le cadre du secteur public.

Avant d'évoquer ces deux points, Martineau et Lulin, en collaboration avec Gril (2023, p.1 à p.4), soulignent que les institutions sont remises en question. En effet, divers scandales autour de la corruption, de la fraude, de comportements incorrects à caractère sexuel, ... ont éclaté au grand jour mais également des mouvements tels que #MeToo ou Black Lives Matter ou même la cause climatique ont fait surface et ont entraîné une perte de confiance envers ces organismes, mettant en cause leurs légitimités. De plus, avec la pandémie mondiale du Covid-19, la cohésion sociale a été minée à la suite des mesures de distanciation prises pour réduire son impact et sa progression. Par conséquent, les auteurs appuient l'importance du rôle de la gouvernance à cet égard. D'après eux, il est essentiel afin de fédérer.

De plus, en accord avec Martineau et Lulin, en collaboration avec Gril (2023, p.1 à p.4), Fischer et Schott (2022, p.13) s'accordent sur le fait que le secteur public connaît une pénurie de main-d'œuvre. Il est donc intéressant de comprendre pourquoi les rotations de personnel existent et ce qu'elles peuvent impliquer.

2.1. Le concept de « PSM »

Tout d'abord, avant de poursuivre, il paraît intéressant de développer le concept de « PSM » qui signifie « Public Service Motivation » en anglais et « Motivation de Service Public » en français. Il s'agit d'une « motivation pour promouvoir l'intérêt général même si les intérêts personnels doivent être sacrifiés (Schott et al., 2019 ; Vandenabeele et al., 2018) » (Ripoll, 2022, p.3). Ripoll (2022, p.8 et p.36) ajoute également que la « PSM » peut aussi être considérée comme « une identité morale de service public cultivée au sein des institutions publiques qui apporte le pouvoir de motivation nécessaire pour être cohérent avec les valeurs, les normes et les règles institutionnelles acquises (Perry et Vandenabeele, 2008 ; Ripoll, 2019) ». Ainsi, cela peut être perçu comme la marque d'une identité sociale dans laquelle les motifs des individus sont portés par « la croyance, les valeurs et les attitudes qui vont au-delà de l'intérêt personnel et de l'intérêt organisationnel » (Vandenabeele 2009, p.6). En effet, l'intérêt est plus large et encouragera les individus à agir en conséquence.

Ensuite, différents auteurs rapportent les causes à la « PSM » (Fischer & Schott, 2022, p.14 et p.36 ; Ritz, 2009, p.56 et 61), notamment :

- ❖ Les personnes dont les parents travaillent dans le secteur public pour divers motifs : vision plus claire du travail, l'expérience professionnelle des parents ou les potentiels conseils et/ou aides des parents face aux difficultés ;
- ❖ Les personnes qui sont attirées par la politique ;
- ❖ Les personnes voulant œuvrer pour le bien commun (intérêt général) et participer aux processus de politique publique.

Par ailleurs, Ritz (2009, p.7) établit un lien entre la « PSM » et les motivations intrinsèques²⁸ et extrinsèques²⁹ qui impacte de manière positive la performance. En effet, « la motivation renforce les situations de travail autonomes ont un pouvoir positif sur les comportements et les attitudes (Deci et Ryan, 1985; Ryan et Connel, 1989) ». Néanmoins, selon l'étude de Fry (1997), il est important de faire attention à la potentielle contradiction avec les valeurs des individus et ainsi, équilibrer ses récompenses.

En outre, diverses recherches antérieures ont permis d'établir une corrélation entre la diminution indirecte du jugement et de l'intention contraires à l'éthique avec le rôle du leadership éthique, du stress financier, de l'insécurité de l'emploi et de la satisfaction des besoins psychologiques de base dans la formation directe de la PSM selon : Ripoll et Ballart, 2019 ; Ripoll et Breaugh, 2019 ; Wright et al., 2016 (Ripoll G., 2022, p.16).

À travers la littérature, ce concept est également corrélatif avec les objectifs. En effet, Ripoll (2022) ainsi que Fisher et Schott (2022) mettent, tous les deux, en avant cette dimension. En ce sens, Ripoll (2022, p.5, p.11 et p.29) exprime que les objectifs doivent être clairs, qu'ils soient en adéquation avec les valeurs prônées. Dès lors, cela agit comme un facteur organisationnel positif qui favorise la « PSM » (Ripoll, 2022, p.9 et p.36). Quant à Fisher et Schott (2022, p.10), ils mettent en garde que ceux-ci doivent également être corrélés avec les caractéristiques propres de l'individu.

De plus, Ripoll (2022, p.16) ajoute que ce lien avec les objectifs diminue « l'acceptation par les individus des comportements contraires à l'éthique qui menacent les valeurs publiques institutionnelles ». De fait, entre membres de l'institution, un jugement s'opère envers ceux qui ne respectent pas le cadre éthique (normes, règles institutionnelles et valeurs) et cela laisse place à un renforcement de l'identité morale du service public ; en d'autres termes, le système peut s'autoréguler par le biais des comportements et des attitudes des individus (Ripoll, 2022, p.30).

²⁸ Il s'agit d'une motivation qui « est favorisée par des récompenses comme l'activité proprement dite (par ex., l'autonomie, le caractère distinctif de la tâche et l'importance perçue de la tâche) » (Ritz, 2009, p.7)

²⁹ Il s'agit d'une motivation qui « trouve son origine dans les variables de contrôle externes, comme les récompenses explicites (par ex. de l'argent, des menaces) » (Ritz, 2009, p.7)

Ceci rejoint des études déjà réalisées (cf. Brewer et Selden, 1998 ; Ripoll et Ballart, 2019 ; Ripoll et Breaugh, 2019).

Par ailleurs, de manière plus antérieure, une autre corrélation a été établie : celle entre la « PSM » et la performance par l'intermédiaire de la satisfaction professionnelle³⁰. Deux autres attirent l'attention sur l'existence de ce lien positif pour les organisations publiques : Vandenabeele (2009, p.12 et p.46) et Ritz (2009, p.17 et p.21). Ils sont également en accord sur la détermination de la celle-ci, c'est-à-dire que, selon eux, la satisfaction professionnelle est grandissant au moyen des incitants offerts tels que le climat organisationnel, la sécurité de l'emploi, la supervision, la participation, les promotions, ... Ce qui a attiré au travail, à son environnement et aux motifs personnels.

Avant de finaliser ce volet, Koven (2015) ainsi que Lawton et al. (2013) établissent le postulat suivant : l'éthique est un facteur important dans le développement des gouvernements et des sociétés de qualité. En effet, il contrecarre « la propagation d'attitudes et de comportements contraires à l'éthique ». De ce fait, la « PSM » peut être considérée comme un antidote face à cet enjeu car « les individus ayant des niveaux plus élevés de PSM régulent systématiquement leurs comportements et attitudes éthiques conformément à l'ensemble des valeurs, normes et règles publiques (c'est-à-dire les cadres éthiques) constituant leur identité morale de service public » (Ripoll, 2022, p.1 et p.13). Néanmoins, Ripoll (2022, p.13) suggère d'explorer diverses pratiques en matière de ressources humaines car elles sont nombreuses (formation, tâches, ...) et influencent la motivation des individus.

De plus, de nos jours, Lafrance (2023, p.2) avance que ce siècle aiguille les entreprises à revoir leurs notions de conformité car cela est devenu central (ADN de l'entreprise) dans l'image renvoyée ainsi que la stratégie de sensibilité envers son milieu mais surtout parce que cela génère de la confiance qui est indicateur clé. Ce dernier élément est soutenu par Martineau et Lulin, en collaboration avec Gril (2023, p.4).

Finalement, d'après Ritz (2009, p.5), « la motivation naît de l'interaction entre la personne et la situation ». De ce fait, selon Moynihan et Pandey (2007), « les facteurs organisationnels tels que la réduction de la hiérarchie, l'allégement de la bureaucratie et la précision des objectifs ont un effet positif sur la MSP » (Ritz, 2009, p.6).

2.2. Le principe de leadership dans le secteur public

Venne (2023, p.2) témoigne que le secteur privé et le secteur public ne possèdent pas les mêmes caractéristiques à cet égard. En effet, étant donné qu'il s'agit d'institutions vastes et que leurs décisions affectent un grand nombre de personnes dans le cas du second secteur, ce rôle se marque d'une manière différente.

³⁰ Selon Locke (1979), il s'agit d' « un état émotionnel agréable ou positif, qui découle de l'appréciation de son travail ou de ses expériences professionnelles » (Vandenabeele, 2009, p.11). En d'autres mots, elle « concerne par conséquent le sentiment qu'éprouve le travailleur par rapport à son emploi et aux aspects de son emploi » (Ritz, 2009, p.17).

Chahwan³¹ explicite cela par les exemples suivants : avec la prise de décisions liées à la pandémie mondiale du Covid-19, la numérisation, l'enjeu climatique, ... Dès lors, les compétences recherchées se situent au niveau de l'agilité, de la capacité à mobiliser, créer du sens, d'innover, de générer de la concentration et de surtout de servir au mieux l'intérêt public (Venne, 2023, p.6 et p.7). À présent, au vu de la complexité des modèles de gestion au sein des institutions, cela rend la tâche davantage difficile à réaliser (Venne, 2023, p.12). Néanmoins, Bouwer³² a remarqué une torsion entre les cultures de leadership entre les deux secteurs (privé et public). En effet, d'après lui, le secteur public favorisera le gestionnaire de type « Protecteur » car il permet d'assurer la conformité et préserver les changements risqués. Ce type est comparé à celui « avant-garde » qui s'oriente plus vers l'innovation et l'adaptation. Comme le souligne cet auteur, l'idéal est d'avoir un équilibre entre les deux. Néanmoins, au vu des défis actuels, la balance penche plus vers le second type (Venne, 2023, p.16).

En parlant d'adaptation, Landier met en avant cette capacité pour distinguer deux types d'entreprise. D'un côté, il y a l'entreprise « dite en brique » et de l'autre, l'entreprise « construite en pierre ». En effet, dans le premier cas, c'est le collaborateur qui s'adapte à son poste dans l'entreprise et se limite « à la place qui lui a été assignée » tandis que l'autre option, c'est l'organisation qui s'adapte aux compétences de ses membres et elle s'efforce de les développer car ce capital humain représente sa richesse. Dès lors, au vu des caractéristiques du second édifice, celui en pierre, et le monde dans lequel les entreprises évoluent à l'heure actuelle, c'est-à-dire volatile, l'auteur suggère, dans la logique de compétence, de privilégier l'adaptation par l'organisation en pierre plutôt l'entreprise en brique (Frimousse & Peretti, 2017, p.46).

CHAPITRE 3 : Le vieillissement au travail

Le vieillissement de la population active et ses implications sur le travail sont des sujets importants à prendre en considération. En effet, même si la Belgique retrouve l'espérance de vie que le pays connaissait avant la pandémie mondiale du Covid-19, elle est en croissance depuis les années 90 (Statbel, 2022). Par conséquent, cette évolution soulève donc de nombreux défis auxquels notre pays doit faire face et afin de ne pas s'orienter dans un sens non constructif, il sera important de saisir les opportunités.

³¹ Dirigeante principale des ressources humaines au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada de 2018 à 2021, aujourd'hui conseillère-cadre autonome (Venne, 2023, p.3).

³² Professeur invité à la Max Bell School of Public Policy de l'Université McGill et ex-fonctionnaire fédéral (Venne, 2023, p.16).

Pour rappel, le thématique s'articule sur la fin de carrière, à savoir les personnes de plus de 55 ans (cf. contextualisation). En ce sens, certes certaines personnes peuvent rencontrer des difficultés physiques et/ou cognitives, ce qui peut affecter les performances au travail. Néanmoins, soulignons qu'en arrivant à ce stade, ils restent ces personnes un tiers de leur vie. Dès lors, peut-on les considérer comme « vieux » ? Il sera mieux de parler des 55 ans et plus alors car ces travailleurs ne sont pas « finis », ils sont expérimentés et porteurs de nombreuses connaissances, qu'ils ont accumulés lors de leur carrière.

Par conséquent, pour faire face aux défis et saisir les opportunités liés au vieillissement de la population, il paraît indispensable de mettre en place des politiques et des pratiques adéquates, pensées en fonction de et pour l'organisation.

D'où le fait que Guillard (Frimousse & Peretti, 2017, p.35) et Butel Caulliez (2014, p.87 et p.88) s'accordent et soulignent l'importance de la pérennisation de l'engagement afin de tirer l'avantage de l'engagement et ne pas subir les effets négatifs que cela pourrait provoquer. En le gardant « vivant », Butel Caulliez (2014) avance qu'il est possible de le renouveler, de le travailler en le questionnant, le considérer, lui donner un autre sens, une nouvelle orientation, ... L'engagement s'implante alors dans le cadre d'un processus continu et non statique de la personne pour satisfaire ses besoins. En cette direction, Guillard intensifie les propos en avançant qu'il est donc primordial de tenir compte de deux éléments : d'une part, la maturité de la personne et d'autre part, de sa place dans l'organisation. En étant cohérent vis-à-vis de ces deux points, une responsabilisation peut être effectuée pour autant qu'un accompagnement spécifique soit opéré (Frimousse & Peretti, 2017, p.36).

3.1. La carrière

De nos jours, il n'est pas toujours évident d'être un travailleur en fin de carrière même si, « les travailleurs sont en bonne santé et plus diplômés que leurs aînés » (Guillemard, 2021, p.10). De fait, Saint-Germes et al. (2013) ainsi que Volkoff (2000) avancent une série de difficultés rencontrées pour cette catégorie de travailleurs comme : « le licenciement, les stéréotypes négatifs ou les pratiques de mobilité inefficaces » (de Becdelièvre, Hennekam et Grima, 2021, p.2).

À présent, le fait de s'exprimer sur la fin de carrière induit le concept général de « carrière³³ ». Pour Hamiot et Vincent (2014), ceci implique une révolution de la confiance. Ils souhaitent décrire, à travers cette confiance, l'acceptation des travailleurs quant à l'incertitude et le partage de l'entreprise sur une vision de l'avenir avec les travailleurs (Keuleyan & Scouarnec, 2022, p.6).

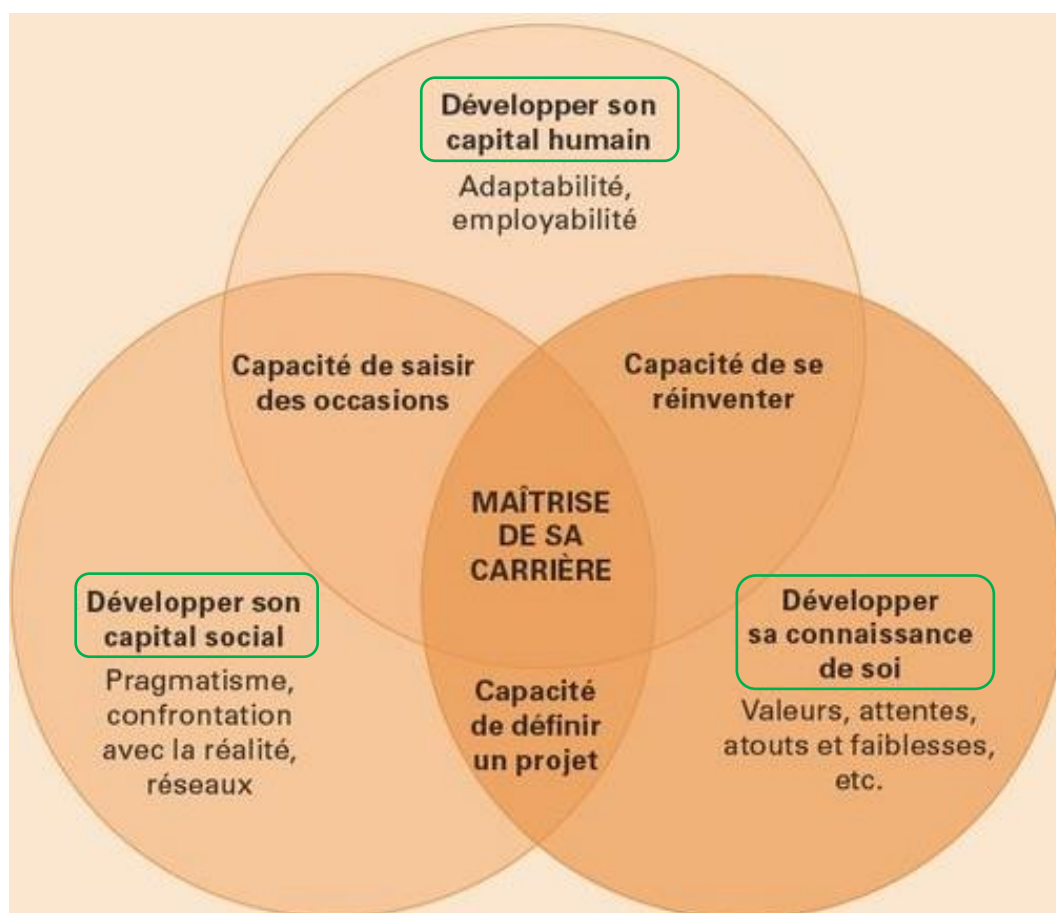
³³ Selon Hughes (1937) et Wilensky (1961), la carrière désigne « une succession de fonctions ou d'emplois occupés par un salarié dans une entreprise » (Keuleyan & Scouarnec, 2022, p.1).

C'est également appuyé par Donnadieu (1999) et Everaere (2012) qui ajoutent que cela poussera les entreprises à mettre en place des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines (Keuleyan & Scouarnec, 2022, p.4) même si la fidélisation reste une priorité car elle assure la pérennisation de l'entreprise et éviter les coûts subis (Giraud, Roger, Thomines, 2012 ; Martin, 2014 ; Paillé, 2004) ainsi que les dysfonctionnements encourus par la rotation du personnel (Savall, Zardet, 2015) (Keuleyan & Scouarnec, 2022, p.5). De plus, selon Flood, Turner, Ramamoorthy et Pearson (2001), il est crucial d'agir en transparence et de vérifier régulièrement les niveaux de satisfaction car, dans le cas contraire, cela pourrait être néfaste pour l'entreprise (Keuleyan & Scouarnec, 2022, p.60) d'autant plus, même s'il existe encore des carriéristes, qu'« aujourd'hui, peu de personnes conçoivent de poursuivre leur carrière de manière linéaire dans la même organisation » car les entreprises font face à une économie instable, imprévisible, mondialisée et à faible croissance (Fabre, Gatignon Turnau et Ventolini, 2012, p.1 et p.3).

Sur le développement de carrière des collaborateurs, Keuleyan et Scouarnec (2022, p.26) ont élaboré 5 scénarios prospectifs à l'aboutissement de leurs recherches, à savoir :

- ❖ *Les traditionnels* : cela s'articule autour de la maîtrise de certains éléments comme le temps de travail, les avantages sociaux, la garantie de l'emploi, la sécurité financière, la proximité géographique avec le domicile, l'équilibre vie professionnelle et privée ;
- ❖ *Les coéquipiers* : la confiance est mise en avant par des aspects tels que la reconnaissance du savoir-faire, le soutien des pairs, l'ambiance de travail, la coopération au sein d'une équipe ;
- ❖ *Les hypermodernes* : ils souhaitent la révolution, ils aiment le changement, l'ouverture, la nouveauté, le développement de compétences, ...
- ❖ *Les libérés* : il y a la recherche de l'autonomie, la création et l'innovation. Cela s'oriente sur l'entrepreneuriat ;
- ❖ *Les ambitieux* : cela s'attèle sur l'obtention de responsabilités (plus ou de nouvelles) et ses impacts (par exemple : aspect financier). La renommée de l'entreprise est également un facteur important.

Dans le cas où l'entreprise n'agirait pas en faveur du développement des membres de son organisation, Fabre et al. (2012, p.2 et p.3) conseillent aux travailleurs d'être proactif, d'anticiper et de prendre la responsabilité de la gestion de leur carrière et de saisir les leviers qu'ils souhaitent. En ce sens, conformément à la figure 1, les auteurs ont exposé trois compétences clés pour redéfinir la trajectoire de carrière (c'est dans le cas des joueurs de rugby, mais cela semble intéressant de généraliser) (Fabre et al., 2012, p.26 et p.27).



*Figure 4 – Trois compétences clés dans le changement de carrière
(Fabre C., Gatignon Turnau A.-L. et Ventolini S., 2012, p.27)*

Ensuite, une enquête de EWCS³⁴ de 2010 témoigne que les travailleurs dits « âgés », de la tranche des 50 ans ou plus, souhaitent travailler moins (Vendramin & Valenduc, 2013, p.75) à cause de l'influence de ces trois facteurs, à savoir : « la qualité du travail, l'influence du travail sur la santé et la compatibilité du travail avec les engagements personnels ou familiaux ». Le premier s'axe sous quatre angles, à savoir : le contenu (rythme, répétition, contrôle, autonomie, complexité, travail équipe, ...), l'environnement (risques, lieu, contact avec l'extérieur, ...), les conditions (contrat, opportunités, formation, flexibilité, ...) et les relations sociales (possibilité d'expression, soutien, participation, violence, ...). Quant au second, il rejoint les aspects physiques, psychologique et les risques professionnels encourus par le travailleur. Finalement, le dernier s'appuie sur la concordance et les arrangements de cette compatibilité (Vendramin & Valenduc, 2013, p.79 à p.102 et p.109).

Pour aller de l'avant sur ces enjeux, Guillemard (2021, p.15 à p.17) conseille de suivre le plan opéré par le gouvernement finlandais de 1998 à 2002³⁵ car cela a été bénéfique à toutes les parties.

³⁴ European Working Conditions Survey

³⁵ Étant donné que la Finlande avait, à l'époque, la main-d'œuvre la plus vieille au monde, le gouvernement a lancé une action préventive appelée « Age Management » où l'expérience du capital humain était mise en avant. Dès lors, un compromis entre un travail soutenable et attractif ainsi que de la productivité et de la

La stratégie élaborée est désireuse de mettre en avant les points suivants : le conseil, l'optimisation, la proactivité, l'aménagement et l'amélioration des conditions de travail, l'organisation du travail, le bien-être, la formation, la prévention, ... de Becdelièvre et al. (2021, p.42) ajoutent le développement de la notion de consulting interne dans les grandes entreprises face à cet enjeu.

En outre, Lafrance (2023, p.4 et p.5) ainsi que Guillemard (2021, p.22) admettent que la meilleure manière de gérer une crise est de l'aborder de façon proactive, de faire preuve de vigilance et de sensibilité à l'égard des réalités ainsi que favoriser la complémentarité et la transmission des compétences. De nouveau, il semble opportun d'adopter un management coopératif et préventif pour créer des synergies.

Enfin, la littérature met en exergue les chocs de carrières rencontrés par les travailleurs et l'importance de mettre en place des politiques pour gérer ces événements (de Becdelièvre et al., 2021, p.14). Afin de mesurer l'intensité de ceux-ci, il faut examiner ces cinq composantes : la fréquence, la prévisibilité, le contrôle, la durée et la source (de Becdelièvre et al., 2021, p.15). Pour arriver au choc de carrière, il est obligatoire de passer par la phase de l'ancre de carrière³⁶. Il en existe huit et « sont désignées par l'ensemble des intérêts, des compétences et des valeurs que les individus se définissent eux-mêmes et qui les contraignent à faire des choix de carrière », notamment : « la compétence fonctionnelle/technique, la compétence en gestion, l'autonomie/indépendance, la sécurité/stabilité, la créativité entrepreneuriale, le service à une cause, le défi pur, et le style de vie » (de Becdelièvre et al., 2021, p.8). Par ailleurs, elle agit comme un élément de motivation car elle est la résultante d'« une interaction entre l'individu et son milieu de travail » comme le témoigne Schein (1990) ainsi que Wils et al. (2014) (de Becdelièvre et al., 2021, p.11). Dès lors, de Becdelièvre et al. propose la figure suivante pour la mise en place de stratégie face aux chocs de carrière rencontrés par les collaborateurs :

compétitivité s'est installé et les résultats ont impacté les pratiques des entreprises (Guillemard, 2021, p.15 à p.17).

³⁶ Selon Schein (1978), l'ancre de carrière est définie comme la stabilisation du concept de soi de carrière (de Becdelièvre et al., 2021, p.8).

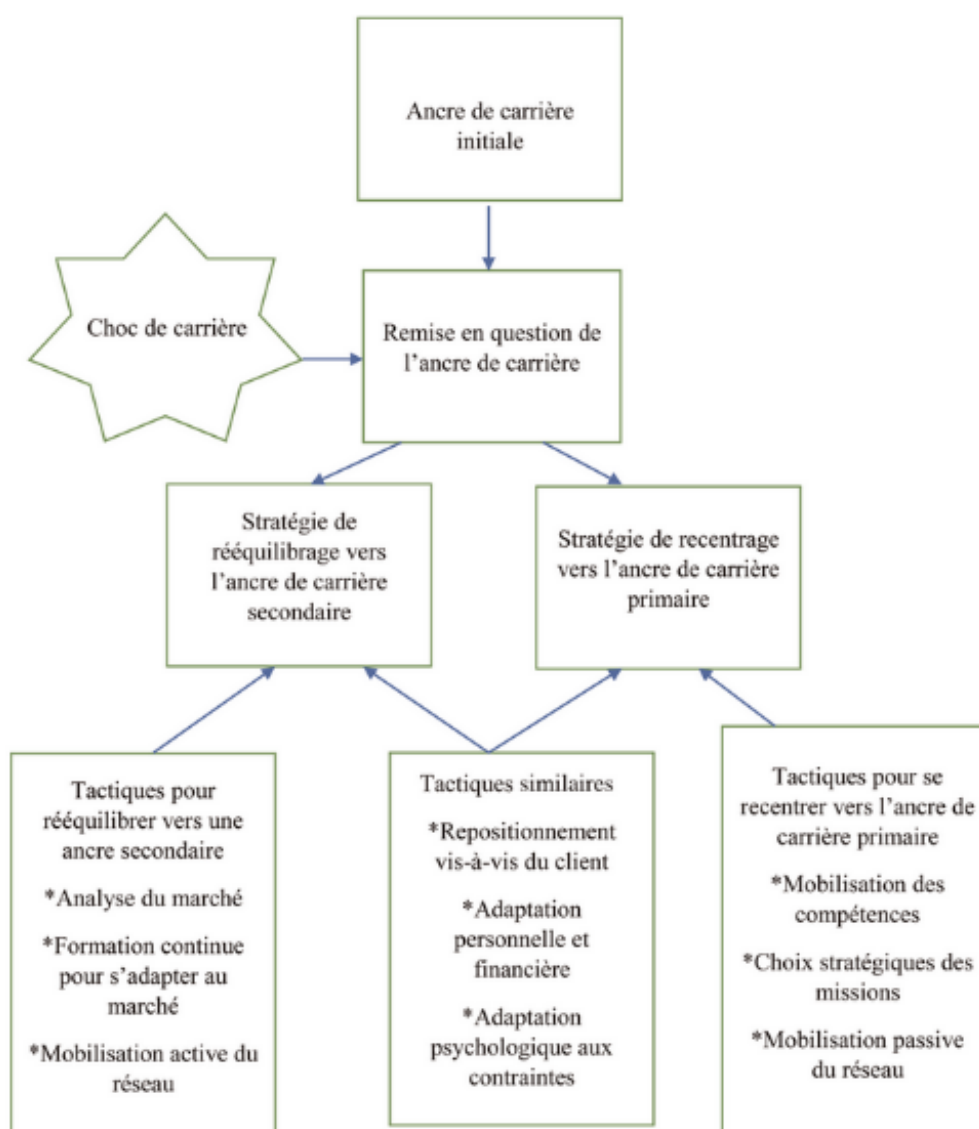


Figure 5 – Les stratégies des seniors face aux difficultés de carrière
(de Becdelièvre P., Hennekam S. et Grima F. 2021, p.19)

Conclusion de la revue littéraire

Pour clôturer la revue littéraire, l'engagement possède de nombreuses directions par le biais de sa problématique multifactorielle comme avance Foudad. Dès lors, l'existence d'un « best way » ou d'un modèle parfait serait trop évident. En effet, l'auteur affirme qu'il n'y a pas de recettes miracle ou une solution standard (Frimousse & Peretti, 2017, p.26).

Tchankam ajoute que la stratégie relèvera de toute complexité à cause de la nature des facteurs liés à l'engagement et son champ lexical.

De fait, il insiste sur le fait que les politiques qui seront mises en place devront être établies de manière claire et obéir à certains principes (Frimousse & Peretti, 2017, p.57), notamment :

- ❖ « Limiter les décisions unilatérales qui impactent le moral des salariés ;
- ❖ Mobiliser les outils de réduction des comportements antisociaux ;
- ❖ Multiplier les décisions collectives via un style de management participatif de leadership ;
- ❖ Limiter les méfiances des parties prenantes par une clarification des options de désengagement ».

Ceci est soutenu par Guillard qui indique qu'il faut éviter à tout prix la démarche générale car les entreprises se situent dans des contextes précis : secteur, organisation elle-même, situation (Frimousse & Peretti, 2017, p.37). De plus, la réalité change à un rythme toujours plus rapide, ce qui implique de pouvoir se remettre en question et faire preuve d'adaptation afin de pouvoir assurer l'équilibre au sein de l'entreprise et ainsi, la pérenniser (Frimousse & Peretti, 2017, p.46).

De fait, dans le cas où les dispositifs ne pourraient pas être maintenus et opérationnels, ils perdraient de leurs atouts Dekli et Chakor (2021, p.68). Dès lors, l'environnement serait fragilisé alors qu'il s'agit d'un élément crucial pour soutenir le bien-être et, selon Gentry, Kuhnert, Mondore et Page (2007), et afin de pérenniser la motivation (Gillet et al., 2015, p.44 et p.45).

En ce sens, il ne faut pas négliger le facteur humain. Celui-ci ne doit pas être considéré comme une ressource parmi les autres (Letarte, 2023, p.3 et p.5). Dès lors, il convient d'opter pour un management davantage humain où l'on manifeste une reconnaissance à l'égard du résultat mais pas uniquement. Il y a également la manière de réalisation, la qualité du réalisé et l'effort fourni pour atteindre l'objectif comme le souligne Letarte (2023, p.7 et p.11). L'auteur affirme aussi que cette approche du management permet de miser sur la responsabilité collective plutôt qu'individuelle ainsi que sur le sens du travail, la reconnaissance et la dignité humaine (Letarte, 2023, p.3, p.16 et p.21). Néanmoins, Letarte (2023, p.22) alerte sur les potentiels « effets négatifs à moyen ou long terme que de ne pas prendre soin du collectif ».

Finalement, comme l'atteste Williams et Drugmand, l'engagement repose sur trois piliers, à savoir : la « motivation » qui a été mise en exergue au cours de ce chapitre, la « volonté d'agir » qui repose sur le choix de l'individu et les « encouragements à agir » qui provient de l'environnement de la personne. De plus, ceux-ci sont indissociables (Frimousse & Peretti, 2017, p.61).

PHÉNOMÈNES

Au terme de cette synthèse scientifique portant sur les éléments impliqués au sein de la question de recherche, qui, pour rappel, s'articule de la manière suivante : « En quoi l'engagement des agents statutaires en fin de carrière est-il primordial pour l'équilibre organisationnel et humain de l'entreprise ? », un point doit être consacré aux phénomènes qui seront analysés au cours de l'approche de terrain ainsi qu'à l'explication du choix du cas d'étude de la recherche, à savoir : Vivaqua.

Les phénomènes

La proposition des quatre angles d'attaque ci-dessous afin d'étudier le sujet parcourt l'ensemble des aspects exerçant une influence sur l'engagement des agents statutaires en fin de carrière et pouvant provoquer un déséquilibre organisationnel et/ou humain pour l'entreprise. La finalité sera de constater dans quelle mesure ceux-ci peuvent être importants pour l'organisation et le facteur humain, les impacts seront explicités et nuancés au travers de l'approche de terrain.

Phénomène 1 : La satisfaction et bien-être du travailleur accroissent l'engagement envers l'organisation qui l'emploie et sont un vecteur de performance dans l'exercice des tâches du travail.

Phénomène 2 : Les changements organisationnels bouleversant l'environnement de travail peuvent nuire à l'engagement des collaborateurs mais permettent de maintenir la stabilité organisationnelle.

Phénomène 3 : L'équilibre des vies professionnelle et privée permet aux membres de l'organisation de rester engagés tout au long de leur carrière.

Phénomène 4 : L'éthique est un facteur incontournable pour s'engager envers une entreprise publique.

Le cas Vivaqua

Avant de débiter la méthodologie, il semble opportun de décrire mon cas d'étude ainsi que d'énoncer les raisons de ce choix car elle représente le cadre de la recherche réalisée. En ce sens, voici la description (Vivaqua, 2023) :

Anciennement connue sous l'appellation Compagnie des Eaux de l'Agglomération bruxelloise (CIBE) et maintenant établi sous le nom de VIVAQUA depuis 2006, la coopérative fondée en 1891 regroupe une vingtaine de villes et communes (19 de Bruxelles et 4 wallonnes) ainsi que l'intercommunale in BW pour répondre aux besoins des habitants en termes d'eau potable. L'entreprise dispose de 26 sites de captage (sur une quarantaine) et s'appuie sur un vaste réseau de conduites pour offrir ce service. Au début des années 2000, VIVAQUA accentue son implication en s'occupant de la gestion du réseaux d'égouts ainsi que de la plupart des bassins d'orages. Ceci lui permet d'être considérée comme un véritable appui par son caractère pluridisciplinaire.

VIVAQUA s'est donnée pour mission de garantir à tous un accès durable et constant à une eau de qualité, collecter les eaux usées et lutter contre les inondations. Pour cela, l'entreprise repose sur six piliers, à savoir le sens du service, l'intégrité, l'esprit d'équipe, la fiabilité, la compétence et l'ouverture pour atteindre ses objectifs.

Tout au long de son existence, VIVAQUA s'est développé pour atteindre une production de 131 millions de litres d'eau potable par an ainsi que pour assurer la distribution et la récupération à travers la gestion de 500 km de conduite.

Pour rendre cela possible, VIVAQUA compte sur pas moins de 1.400 collaborateurs. Ceux-ci sont répartis en deux catégories : d'une part, les agents statutaires (1.200) et d'autre part, les agents contractuels (200). La principale différence entre ces statuts est la législation du travail du 3 juillet 1978 s'appliquant aux contractuels. Il y a également le processus de recrutement : un contrat établi sur base du consentement entre les deux parties pour un contractuel alors que pour un statuaire, un concours est organisé (SELOR). De plus, les cotisations prélevées ne sont pas identiques : 13,07% pour un contractuel et 3,55% pour un statuaire. Néanmoins, 7,5% complémentaire sont perçus pour alimenter le fond de pension pour un statuaire. La particularité de VIVAQUA est que l'entreprise détient ses propres fonds de pension depuis une dizaine d'années, Hydralis, et qui gère la pension d'environ 1.500 retraités. Enfin, il y a également les congés maladies. En effet, le régime n'est pas identique pour ces deux catégories : pour les agents statutaires, il y a un pot nommé « crédit-jour³⁷ » où ils peuvent puiser dedans tandis que pour les agents contractuels, ils et sont payés par la mutuelle à partir du second mois de maladie.

³⁷ Il s'agit d'un pot de jours de congé maladie utilisable sur base d'un justificatif. L'agent gardera sa rémunération à 100% jusqu'à épuisement de celui-ci. Ensuite, elle diminuera et s'élèvera à 75% du salaire. À l'entrée chez VIVAQUA, le statuaire reçoit 180 jours pour les six premières années, soit 30 jours par an. En commençant la 7^{ème} année, le travailleur reçoit 30 jours et ceci est perpétué chaque année après. Il faut noter que les maladies sociales (cancers, diabètes, ...) et les accidents du travail n'y sont pas intégrés dans le crédit-jour.

Pour garantir l'avenir, la coopérative se doit de continuellement s'améliorer et d'innover. Des projets d'envergure ont vu le jour tels que la riothermie³⁸, la digitalisation. De plus, socialement responsable, VIVAQUA défend une politique de développement durable et veille à diminuer son empreinte écologique dans ses activités. L'entreprise s'engage d'incarner un service moderne, ouvert sur le monde et tourné sur l'avenir en plus d'être centré sur les besoins de la société.

À l'heure actuelle (Stameschkine, 2023), Vivaqua se trouve dans une situation financière délicate. En effet, l'entreprise doit continuer d'investir de manière conséquente sur les installations et infrastructures alors que les prix des matériaux ont fortement augmenté avec l'inflation. De plus, l'organisation se trouve en grandes difficultés avec l'implantation de son nouveau logiciel, SAP-ISU, depuis novembre 2021. Par conséquent, le cumul entraîne des répercussions sur l'état financier de Vivaqua. Certes, le programme devait être changé car il devenait obsolète mais est-ce que la transition s'est opérée de manière optimale ?

Ces éléments peuvent donc créer une pression sur le personnel et ainsi, accroître des problèmes de fond comme la mobilisation ou l'engagement des agents, agacés par la situation qui perdure bien que leurs salaires aient été indexés à cinq reprises lors de 2022.

J'ai décidé que Vivaqua serait mon cas étude pour différentes raisons intéressantes : premièrement, il s'agit de l'entreprise dans laquelle j'ai réalisé mon stage. J'étais donc content de mêler l'expérience que j'avais vécue dans le secteur public à ma recherche. De plus, une certaine confiance s'est installée au cours du stage, ce qui semble préférable au vu des enjeux que traitent la thématique. Ensuite, étant donné que Vivaqua traverse une crise d'adhésion envers la nouvelle direction et ce, dans une situation financière délicate, cela est d'autant plus enrichissant d'après moi. En outre, le fait que la nomination ait été arrêtée dans l'organisation peut entraîner une extinction des agents statutaires à terme. Certes, il faudra du temps mais si la décision reste inchangée, le statut voue à disparaître au sein de l'entreprise. Enfin, les différents changements organisationnels conduits au sein de Vivaqua ont potentiellement impacté le facteur humain, dans un sens positif comme négatif.

³⁸ Il s'agit d'un dispositif de récupération de la chaleur ou de la fraîcheur dans les égouts. Dès lors, l'énergie dégagée peut être utilisée pour une autre activité.

MÉTHODOLOGIE & LIMITES

Étant donné que le but de ce mémoire est de mieux comprendre et percevoir les enjeux liés à l'engagement, le dispositif méthodologique doit être approprié. De fait, dans le cas contraire, il ne sera pas possible d'élaborer des pistes de travail potentielles pour surmonter les obstacles au désengagement et ainsi, conserver et dynamiser l'engagement des collaborateurs.

Dès lors, afin de pouvoir utiliser au mieux les données récoltées vis-à-vis des phénomènes établis à la fin des aspects théoriques développés dans le mémoire, le dispositif qui semble le plus adéquat, selon moi, est l'entretien semi-directif. En effet, ce dernier permet une certaine liberté pour les parties par sa dimension d'ouverture et l'évitement d'une quelconque influence dans leurs propos.

Ce point sur la méthodologie et les limites propres à ce mémoire est développé en quatre volets. Dans un premier temps, le design de récolte de données ainsi que l'échantillon seront présentés. Ensuite, le guide d'entretien sera développé et la manière dont celui-ci s'organisera. Par après, diverses indications à l'égard de la méthode d'analyse et ses limites seront avancées. Enfin, un bilan portant sur les résultats et les adaptations de la récolte de données sera apporté.

Design de récolte de données & Échantillon

Comme expliqué précédemment, le type de dispositif est un entretien semi-directif. Il s'agit d'une technique de données qualitatives.

L'échantillon de ce mémoire sont les agents statutaires en fin de carrière de Vivaqua. Dès lors, à travers les entretiens, je compte interroger deux types de personnes pour répondre à mes questionnements sur l'engagement, à savoir :

- ❖ Des agents statutaires de plus de 55 ans et travaillant au sein de Vivaqua
- ❖ Des anciens agents statutaires de Vivaqua à la retraite

D'autres part, afin d'approfondir la thématique, je souhaite m'entretenir également avec différents représentants des syndicats présents au sein de Vivaqua car ceux-ci représentent un canal de communication important pour les collaborateurs et pourront potentiellement apporter une vue d'ensemble sur cette catégorie de travailleurs. De plus, il semble intéressant de s'adresser à l'un ou l'autre expert dans le domaine des ressources humaines autour de l'engagement au sein du domaine public : des particularité, spécificités pourraient être soulevées et pourraient être porteuses de sens.

La rencontre des deux types de personnes se fera par l'intermédiaire de mon maitre de stage. En effet, la prise de contact s'effectuera par le biais d'une liste prédéfinie par ses soins. En parallèle, je réaliserai également une démarche de mon côté afin de compléter ceci le cas échéant.

Enfin, de manière complémentaire, je trouve toujours opportun de s'appuyer d'autres sources externes telles que :

- ❖ Des bases de données rapportant des données quantitatives (par exemple : Statbel)
- ❖ Des plateformes regorgeant d'informations sur le management (par exemple : Wikipreneurs)
- ❖ Des entreprises spécialisées dans le domaine de la RH et qui pourront potentiellement apporter un regard complémentaire sur le sujet.
- ❖ Des cours, conférences et/ou séminaires suivies précédemment dans le cadre de mon parcours scolaire supérieur. D'ailleurs, ceci a déjà été fait au travers de la contextualisation de ce mémoire.

Néanmoins, cela ne signifie pas que ces données existent sur le sujet et/ou qu'elles sont exploitables dans le cadre de ce mémoire.

Guide d'entretien & Son organisation

La finalité de ce volet est l'élaboration d'un guide d'entretien afin de réaliser l'approche de terrain pour la récolte de données sujettes à l'analyse. Celui-ci se trouve en annexe 1 et est rédigé en français. Cependant, si l'interviewé souhaite et dans le but d'avoir une conversation fluide lors de l'entretien dans une autre langue (néerlandais, anglais ou espagnol), celui-ci sera traduit.

D'autre part, je tiens à signaler que ce dernier est provisoire et pourrait potentiellement être sujet à être révisé pour être amélioré à la suite des entretiens effectués. En effet, de nouveaux aspects auxquels je n'avais pas pensés antérieurement pourraient apparaître lors des premiers entretiens.

À présent, voici le fil conducteur que j'ai établi pour les entretiens :

- ❖ Accueil + Présentation du chercheur
- ❖ Présentation de la recherche
- ❖ Présentation de l'interviewé & Contexte général
- ❖ Questions précises sur la thématique par axes
- ❖ Clôture & Fin

Dès lors, voici les différents objectifs recherchés à travers chaque phase de l'entrevue :

1 & 2	❖ Instaurer le climat de confiance & Mettre à l'aise
3	❖ Instaurer le climat de confiance & Mettre à l'aise ❖ Recadrer sur le sujet si besoin : qualité de l'entretien
4	❖ Recueillir les données nécessaires pour vérifier les phénomènes
5	❖ Connaître les éventuelles recommandations et perceptions en rapport avec le sujet auxquelles je n'avais pas pensé ❖ M'assurer de garder la porte ouverte à un contact ultérieur et/ou recevoir une piste de contact pour m'entretenir avec

Enfin, ces entretiens pourront être réalisés sous différents aspects même si ma préférence se tourne vers les entretiens en face à face pour son côté interactif qui est plus plaisant que par la voie numérique selon moi. Néanmoins, je compte offrir aux potentiels interviewés toutes les possibilités afin d'augmenter mes chances d'obtenir un maximum d'entrevues dans un délai court. En ce sens, je me rends disponible pour aller sur place : lieu de travail ou domicile mais également par le biais numérique où j'utiliserai des plateformes comme Teams ou Zoom pour réaliser ces entretiens.

Dans le cas où l'interviewé désire recevoir les questions au préalable, je lui ferai parvenir ces dernières afin de respecter son souhait. D'autre part, je laisse également libre la possibilité d'entretien par écrit où la personne reçoit et répond aux questions par écrit et me renvoie le document. Finalement, j'estime l'entrevue à une heure, maximum une heure et demie et si la personne manifeste un accord positif à l'égard de la retranscription, les détails se trouveront en annexe.

Méthode d'analyse & Limites

La méthode d'analyse se déroule en trois temps. Tout d'abord, après avoir récolté les données lors de l'entretien, une retranscription sera effectuée et sera disponible en annexe si l'accord de l'interviewé est confirmé. Ensuite, l'objectif sera de croiser et confronter les informations avec les autres entretiens qualitatifs afin de nuancer les propos tenus par les différentes personnes interrogées à l'égard des phénomènes étudiés. Enfin, les impacts seront vérifiés par le biais de l'information récoltée et des recommandations seront établies.

À présent, diverses limites peuvent entraver la récolte optimale des données. En effet, ces entrevues reposent sur le fait que les interviewés répondent avec transparence et sincérité. D'autre part, une barrière linguistique pourrait biaiser ma compréhension lors des entretiens et/ou de l'analyse des données recueillis. Néanmoins, je reste ouvert à le faire dans une autre langue. En outre, en tant que jeune étudiant, je traite un sujet complexe et que je n'ai pas eu encore eu l'occasion de vivre. En ce sens, je dois me mettre dans la « peau » de cette classe de travailleurs pour mieux percevoir l'enjeu autour de l'engagement.

Dès lors, il est probable que certains éléments m'échappent, que je ne puisse les vérifier uniquement au moyen des autres entrevues ainsi que le cadre théorique et/ou que, lors d'un entretien, une relation de pouvoir s'instaure entraînant une modification de la pensée de l'interviewé. Enfin, étant donné que le délai est court, environ quatre semaines, pour réaliser la récolte de données et l'analyse de ceux-ci, il existe un risque. En effet, l'atteinte d'un nombre cohérent d'entrevues ne sera peut-être pas tenue.

Résultats & Adaptations

À propos de l'échantillon, j'ai eu l'opportunité de m'entretenir, en français, avec 11 agents statutaires en fonction chez Vivaqua. Il s'agit en quasi-totalité de femmes (9 des 11 interviewées). Par conséquent, ce qui sera relayé en termes d'analyse à l'égard de la thématique est peut-être plus penché sur le ressenti de la gente féminine. Néanmoins, dans le cadre de la fonction de syndicat au sein de Vivaqua, j'ai pu interroger trois personnes dont deux hommes.

Parmi elles, deux ont demandé que leurs propos ne soient pas relatés dans le mémoire. Je respecte leur décision mais cela impacte l'analyse des phénomènes étudiés. De plus, une personne a préféré répondre par écrit aux questions. Elle a utilisé le questionnaire.

Par ailleurs, il n'a pas été possible d'organiser une interview avec au moins une des trois entreprises de consultance dans le domaine de la RH contactées pour différentes raisons, à savoir : pas de retour de l'entreprise ou ne pas être présent dans le secteur public et ainsi, ne pas connaître ces cultures RH.

En voici, un tableau de synthèse :

<i>Personnes interviewées</i>	<i>Fonction(s)</i>	<i>Remarque(s)</i>
Madame A.-F. Allert	Gestionnaire administrative Ressources humaines	
Madame N. Van Vynckt	Gestionnaire administrative Ressources humaines	
Madame P. Feytens	Gestionnaire administrative Direction générale	
Madame P. Lambillion	Service comptabilité clients	
Monsieur P. Dutillieu		Cadre syndical - CSC / CNE
Monsieur S. Pollé		Cadre syndical - SLFP
Madame M. De Cleen	Service médical	
Madame F. Sels		Cadre syndical - FGFB
Madame F. Coenraets	Assistante administrative Direction financière et commerciale	Confidentialité demandée

Madame P. Uyttendaele	Support projets réseaux Direction études et investissements	
Madame M. Annaert	Département achats Direction Support	Confidentialité demandée
Monsieur X. Vanhove	Chef cantonnier Direction production	
Monsieur P. Debroux	Agent de terrain pour les travaux liés aux infrastructures/bâtiments	
Madame M. Negel	Responsable formations techniques Direction exploitation réseaux	Via le questionnaire

Ce volet s'est également créé lors de la récolte des données pour corriger deux éléments avancés lors de la méthodologie, à savoir :

D'une part, une grande adaptation est à dresser à l'égard des agents statutaires pensionnés de Vivaqua. Dans le cadre du RGPD³⁹, mon maître de stage ne pouvait pas me communiquer les contacts de ces personnes. Dès lors, j'ai réalisé un questionnaire, qu'il est possible de consulter en annexe 2, pour atteindre cette cible de manière indirecte. De fait, celui-ci a été envoyé à des agents statutaires en fonction de Vivaqua qui ont dans leur entourage des agents statutaires pensionnés de Vivaqua pour leur transmettre. Le résultat fut faible : seulement trois pensionnés ont répondu au questionnaire, à savoir Monsieur M. Derycke, Madame M. Aertgeerts et Madame C. Coppieters. Il y avait beaucoup d'intermédiaires dans cet ajustement mais c'est mieux que rien.

D'autre part, via Madame S. De Hert avec qui j'avais réalisé une descente RH en secteur quand j'étais en stage, je suis rentré en contact avec une gestionnaire administrative adjointe à la direction production (rôle d'employé de secteur) Madame Van Riet pour obtenir des entrevues. À nouveau, je me suis confronté au fait que les agents devaient préalablement marquer leur consentement pour participer à ma recherche et ainsi, que je puisse les contacter. Étant donné que le délai était court, j'ai proposé de réaliser un focus group afin de faire un « one shot ». Cette méthode de récolte de données peut être à la fois bénéfique grâce à son côté interactif entre les participants mais aussi, moins qualitative ou objective, car certains pourraient ne pas exprimer le fond de leur pensée et suivre le groupe. Malheureusement, cela n'a pas pu s'organiser mais j'ai rencontré, en même temps, deux agents du site de LA VAU à Braine-l'Alleud, Monsieur X. Vanhove qui est chef cantonnier⁴⁰ et Monsieur P. Debroux qui est agent de terrain pour tout type de travail manuel liés aux infrastructures et aux bâtiments de Vivaqua sur ce secteur-là. Il y a eu un peu d'interactions mais pas autant que pour un « vrai » focus group ...

³⁹ Règlement général sur la protection des données

⁴⁰ Garde particulier des propriétés de production.

APPROCHE DE TERRAIN

La finalité de l'approche de terrain sera d'aborder les phénomènes mis en lumière précédemment et liés à la problématique afin de mieux percevoir la situation.

Phénomène 1

La satisfaction et bien-être du travailleur accroissent l'engagement envers l'organisation qui l'emploie et sont un vecteur de performance dans l'exercice des tâches du travail.

À travers cet aspect-là, l'objectif sera de comprendre quels éléments suscitent et/ou freinent l'engagement pour les agents statutaires en fin de carrière chez Vivaqua. Par conséquent, cela permettra de prendre conscience des éléments importants pour les personnes en elles-mêmes et ce qui, indirectement, va contribuer à la performance de l'individu.

Tout d'abord, Madame Feytens nous souligne qu'il n'est plus si simple de travailler à partir d'un certain âge. Nous pouvons sous-entendre que les capacités physiques et/ou cognitives des agents statutaires en fin de carrière déclinent. Néanmoins, selon Madame Lambillion, cela dépend de la personne en elle-même. Elle ajoute que cela découle de deux éléments : d'une part, les agissements de l'organisation envers les individus et d'autre part, du caractère de la personne. De plus, comme amené lors du chapitre 3 portant sur le vieillissement au travail, peut-on réellement parler de vieux au vu de l'espérance actuelle des humains ? En plus, Madame Uyttendaele considère que l'âge n'est pas un facteur lié à l'engagement. En effet, d'après elle, que l'individu se trouve au début de sa carrière ou à la fin, il peut faire face au désengagement : au sein de son équipe, elle remarque que les jeunes sont blasés alors que les anciens se motivent malgré la situation actuelle. Ne connaissant pas la composition des âges de son équipe, il est difficile de juger de l'extérieur mais ceci peut indiquer une différence quant aux attentes entre les générations.

Ensuite, voici les éléments qui motivent cette catégorie de travailleurs :

- ❖ La mission de Vivaqua pour Monsieur Vanhove ;
- ❖ Pour Madame Feytens, le dynamisme est un élément positif : cela implique que les choses bougent bien. Il est induit mais la variété des tâches est aussi importante comme le témoignent Madame De Cleen, Madame Uyttendaele et Monsieur Vanhove. Ce point fait sens aussi pour Monsieur Derycke qui avait un travail répétitif et peu gratifiant. En plus, Monsieur Derycke ne travaillait plus dans son domaine d'expertise et il n'y avait pas de défis particuliers liés à sa fonction ;
- ❖ Le fait de se sentir utile marque la performance des agents. En effet, c'était le cas de Madame Coppieters. Néanmoins, Madame Lambillion et Madame Aertgeerts insistent que cette utilité se fait pour les collègues directs et non pour l'organisation dans sa globalité. Le fait de pouvoir les aider apporte de la satisfaction.

Madame De Cleen est également partisane au sujet de cette aide. Elle, qui travaille au service médical, admet que, même quand il faut faire face à une situation difficile comme celle du Covid-19 où il a fallu s'adapter et que la quantité de travail était très conséquente en plus de devoir être disponible, cela lui plaît de rendre ce service aux membres de l'organisation. En quelque sorte, cela va au-delà du travail. Par ailleurs, Monsieur Derycke appréciait également aider les clients lors de son travail ;

- ❖ Madame Feytens témoigne que l'extra-tâche, celle qui ne rentre pas dans ses attributions « de base » est valorisante car elle permet, même si cela représente une quantité de travail supplémentaire, de relever des défis et de ne pas rester dans un coin ;
- ❖ Le climat de travail est incontournable mais il peut basculer comme un frein. Pour Madame Feytens et Madame Aertgeerts, leurs équipes se portent bien à cet égard. Il n'y a pas de conflit générationnel, Madame Feytens est même sollicitée afin d'obtenir son avis, ses conseils vis-à-vis d'une action à entreprendre. Elle est reconnaissante de pouvoir apporter son expérience et de jouer également un rôle de confident. Néanmoins, Madame Aertgeerts confie qu'elle ne prend pas part aux activités extra-professionnelles ;
- ❖ Le fait que le travail fasse sens pour Madame Negel ;
- ❖ Les propos de Madame Lambillion quant aux clichés portés à l'égard du secteur public donnent l'impression que les agents de Vivaqua se dépassent pour montrer qu'ils savent accomplir un travail de qualité, qu'ils ne sont pas incompetents ni fainéants. Elle ajoute que ce n'est pas le cas de tout le monde et cela dépend de la mentalité, par exemple : pour Madame Van Vynckt, la disponibilité est primordiale et ainsi, ce n'est pas parce qu'il est 16h qu'il faut tout arrêter (« on n'est pas à la commune »). Monsieur Pollé admet l'existence de cette étiquette mais, comme Madame Van Vynckt, il insiste sur le fait que les agents ont la volonté de bien faire et sont réactifs. Par ailleurs, le fait d'avoir exercé une fonction dans le privé avant de s'engager dans une entreprise publique a forgé un certain caractère au vu de l'instabilité de ce secteur comme le rapporte Madame Uyttendaele ;
- ❖ La confiance semble aussi être un élément motivant. En effet, le fait d'avoir un bon contact avec son supérieur hiérarchique implique une certaine autonomie et souplesse au niveau du contrôle comme l'ont relaté Madame De Cleen, Madame Lambillion, Madame Negel, Madame Feytens, Madame Uyttendaele et Monsieur Vanhove. Madame Van Vynckt ajoute que tous les agents connaissent leur job et les échéances d'autant plus avec les années. Dès lors, il n'est donc pas nécessaire d'exercer un contrôle au sens strict du terme. En ce sens, Madame Allert n'y voit aucun intérêt ;
- ❖ Madame Lambillion avance que si l'épanouissement n'est pas d'un certain degré, cela devient difficile de ne pas se démotiver ;
- ❖ Être critique ainsi que positif à propos d'une situation difficile permet de se recentrer, de maintenir et/ou réengager sa motivation selon Madame Lambillion ;

- ❖ Monsieur Pollé estime que la valorisation de l'expérience et l'expertise des anciens est propice à l'engagement. Selon Madame Aertgeerts, leur avis n'est pas pris en compte ;
- ❖ La flexibilité où il est possible d'adapter l'organisation liée à son travail comme c'est le cas pour Madame Uyttendaele paraît être un élément positif ;
- ❖ Le fait de se trouver à la bonne place en rapport avec ses compétences, pour Madame Allert, même si elle nuance ses dires en émettant que cela dépendra du caractère de l'individu : certains ont la capacité d'occuper une fonction qui n'est pas représentative de leur niveau. Pour atteindre l'optimalité, il faut faire preuve d'écoute à l'égard du personnel afin d'avoir son ressenti et agir en conséquence. Il faut pouvoir être malléable. Néanmoins, Madame Sels témoigne que les fonctions n'ont pas de description des tâches chez Vivaqua, ce qui représente un flou pour les agents et un manque de structure de la part de l'entreprise ;
- ❖ Madame Lambillion et Monsieur Dutillieu admettent que la pension peut représenter un facteur à rejoindre le service public car elle est plus élevée que celle du privé ;
- ❖ Madame Uyttendaele apprécie ses responsabilités et celles-ci la motivent ;
- ❖ La nomination est un élément fédérateur pour Monsieur Vanhove : Monsieur Debroux décrit cette nomination comme une entrée officielle dans la famille. De plus, Madame Uyttendaele, Monsieur Dutillieu et Monsieur Pollé ajoutent les avantages qui y sont liés tels que le salaire, les barèmes, les congés, les horaires, ... sont une source de satisfaction ;
- ❖ Madame Feytens avance que le système des formations apporté par la direction permet de rester en mouvement et est un plus pour les agents. Néanmoins, il nécessite d'être amélioré comme le suggère Monsieur Vanhove (cf. phénomène 4). De plus, à cause de la situation financière délicate que Vivaqua traverse, les budgets ont été resserrés, ce qui offre moins de satisfactions sur ce point pour les membres de l'organisation ;
- ❖ Le fait d'être en contact avec les directeurs et avec la directrice générale apporte un contact enrichissant dans le travail du point de vue de Madame Feytens ;
- ❖ En prenant son exemple, Madame Coppieters insiste sur le fait qu'il faut aimer ce qu'on fait ;
- ❖ Les contacts sociaux sont importants pour Madame De Cleen et Monsieur Debroux pour qui, cela représente une des raisons de retarder la prise de pension.

À l'opposé du dernier point, voici une liste qui reprend les freins à l'engagement des personnes interrogées :

- ❖ Un grand frein constaté lors des échanges est le manque de reconnaissance et de soutien de la part de l'entreprise. En effet, Madame Feytens et Madame Lambillion l'ont témoigné. De plus, Monsieur Dutillieu défend ce point de vue car les retours des agents de terrain se font en ce sens. Madame Negel, Madame Allert, Madame Van Vynckt, Monsieur Debroux et Monsieur Derycke sont du même avis mais appuient en disant que ce n'est pas le cas entre eux, collègues.

Cependant, pour Madame Coppieters, cela n'était pas le cas. En effet, elle estime que son travail et les efforts qui étaient liés étaient reconnus par les rapports d'évaluations. Madame Aertgeerts ajoute que Vivaqua ne fait nullement preuve d'empathie à l'égard des agents malgré leur carrière ;

- ❖ Pour Madame Feytens et Madame De Cleen, la routine ne les motive pas ;
- ❖ La considération des agents par l'organisation semble représenter un aspect difficile à gérer pour les individus mais cela diffère d'une personne à l'autre. De fait, Monsieur Derycke ne la ressentait pas au contraire de Madame Coppieters qui l'appréciait lors de ses évaluations de fin d'année. Par ailleurs, Madame Feytens et Monsieur Debroux décrivent que les collaborateurs sont des pions/numéros chez Vivaqua. Madame Aertgeerts appuie ces propos en y ajoutant que les « anciens » sont considérés comme des hommes préhistoriques, ce qui n'est pas enthousiaste. Selon Madame Feytens, c'est dû au bagage intellectuel parce que si ce dernier était élevé, ces personnes-là ne travailleraient pas chez Vivaqua ;
- ❖ À la suite de l'expérience vécue lors de son stage ONEM, Madame Feytens n'a pas apprécié son chef hiérarchique direct au point d'être dégoûtée et ne plus vouloir travailler chez Vivaqua. En effet, ce dernier ne respectait pas la discrétion des documents dont il était censé garder le secret étant donné que cela est à caractère privé. Cela brise la confiance et peut entraîner des incidences motivationnelles sur les membres de l'organisation ;
- ❖ Pollé avance la rigidité du système comme un frein à l'engagement. De fait, comme il le souligne, le cloisonnement peut affecter l'épanouissement des travailleurs. Il peut y avoir deux causes : d'une part, les tâches à réaliser et d'autre part, l'organisation peut cadenasser le système. À ce sujet, nous pouvons prendre deux exemples pour chacun des cas.

En effet, l'exemple de Madame Uyttendaele qui a fait une mobilité car sa fonction aux achats était trop rigide ou l'exemple de Madame De Cleen qui par le côté secret professionnel du service médical, est contrainte par l'entreprise afin de réduire les risques de divulgation de données à caractère sensible. En plus, la rigidité des tâches contraint aussi la polyvalence qui est une source de motivation pour Madame De Cleen ;

- ❖ Pour Madame Uyttendaele, les petits arrangements, le fait que l'entreprise soit politisée sont problématiques ;
Par ailleurs, comme souligné dans le concept de « PSM » (cf. 2.1. le concept de « PSM »), la politique représente, à première vue, une cause de motivation dans le secteur public. Néanmoins, aucune des personnes interrogées a signifié un attrait, voire un engagement profond pour la politique. Mais, certaines d'entre elles s'épanouissent ou se sont épanouies dans un rôle de syndicat qui ressemble sous différents aspects à la politique (participation, représentation, ...) ;
- ❖ Du point de vue de Monsieur Derycke, le manque de lien positif et constructif avec la hiérarchie est néfaste ;

- ❖ Le fait que Vivaqua ne soit plus attractif sur le marché de l'emploi implique un désengagement selon Madame Van Vynckt. En effet, cela peut entraîner des incidences car les collaborateurs ne sentent pas que leur travail est valorisé à sa juste valeur ;
- ❖ La remise en place d'anciennes procédures qui avaient été jugées mauvaises pendant dix ans est perturbant pour les agents et cela fait rire jaune certains comme le témoigne Madame Van Vynckt ;
- ❖ Ses supérieurs comme c'est le cas de Monsieur Pollet, un ami de Madame Van Vynckt, qui a été dégoûté par ceux-ci l'empêchant de continuer à travailler ;
- ❖ Certains aspects de la vie ne sont pas tenus en compte dans l'exercice des fonctions et pourraient apporter du bien-être aux agents tels que des congés pour faire face à la ménopause si cela est nécessaire comme le suggère Madame Feytens ;
- ❖ Le sentiment d'abandon et/ou de jalousie que certains agents de terrain ont ressenti car ils ont dû continuer à réaliser leur travail malgré l'inquiétude liée à la pandémie alors que les agents administratifs étaient en télétravail comme relate Monsieur Dutillieu.

En outre, Madame De Cleen avertit quant à la disposition des lieux. Selon elle, le fait de cloisonner les équipes permet de contribuer à la performance car l'entente est meilleure, il y a moins de distractions et parce que les individus de l'entité sont concentrés sur leur « business ». De plus, elle estime que cela ne n'empêche pas d'avoir des contacts avec les autres entités. Elle ajoute aussi que cela peut engendrer des comparaisons entre collègues, ce qui peut impliquer plus de jalousies.

Par ailleurs, Madame Lambillion explique que la considération des individus au sein de l'entreprise peut être due à une modification du marché de l'emploi. En effet, selon elle, à la sortie de la guerre, il y avait peu de monde [demande] pour beaucoup de jobs [offre] alors que cela s'est inversé à présent, ce qui a une incidence sur le caractère soucieux envers le personnel des organisations.

Avant d'aborder le dernier point, même si cela représente un coût, les entreprises font appel à des consultants quand les compétences nécessaires ne sont pas présentes au sein de l'entreprise ou pour des appuis ponctuels dans certains domaines comme le témoigne Monsieur Pollé. Néanmoins, Madame Van Vynckt ainsi que Madame Aertgeerts trouvent que Vivaqua écarte l'expérience des agents qualifiés en interne, ce qui représente un risque de démotivation. En effet, cela sous-entend qu'ils ne sont pas ou plus capables d'apporter leur expertise accumulée tout au long de leur carrière professionnelle ... C'est dommage de ne pas faire appel aux connaissances des anciens agents pour évaluer la situation.

Enfin, concernant la communication, il existe différents canaux au sein de Vivaqua : Vivalink, les valves, la hiérarchie, et des bornes pour les agents de terrain. Celle-ci est considérée comme :

- ❖ Fausse en la comparant à Facebook par Madame Feytens ainsi que Monsieur Vanhove ;
- ❖ Douteuse (véracité de l'information) du point de vue de Madame Van Vynckt ;
- ❖ Filtrée, ne descendant par toujours au bon endroit d'après Monsieur Pollé ;
- ❖ Absente ou partiellement manquante par Madame Negel et Madame Uyttendaele ;
- ❖ Cachée voire trompée par Madame Lambillion ;
- ❖ Gardée secrète par les hauts gradés selon Madame Aertgeerts ;
- ❖ Pas transparente d'après Monsieur Derycke ;
- ❖ Difficile d'accès par les agents de terrain par Monsieur Vanhove ;
- ❖ Cloisonnée entre les directions par Madame Coppieters ;
- ❖ Dans un sens, top-down, selon Madame Allert en expliquant l'avertissement, la mise en garde de sa supérieure directe actuelle quant à son retour dans l'équipe ;
- ❖ Sans fond, uniquement la forme est travaillée, par Monsieur Vanhove.

La direction a déjà été alertée à ce sujet par le corps syndical comme Monsieur Dutillieu et Monsieur Pollé l'ont confirmé. Selon Monsieur Dutillieu, elle doit s'ouvrir davantage au personnel et arrêter de se concentrer uniquement sur les objectifs encourus même si Monsieur Pollé souligne l'effort qui a été fait et Madame Sels désigne la part de responsabilité du personnel où certains attendent l'information de manière abusive et ne prennent pas les devants pour la récolter. Néanmoins, il y a deux éléments positifs qui ressortent de la communication : d'une part, Madame Lambillion affirme que l'information est qualitative quand cela concerne le travail en lui-même et d'autre part, c'est que les trois personnes interrogées dans le cadre de leur fonction syndicale ainsi que Madame De Cleen qui était plus active dans cette fonction auparavant ont toutes les quatre attesté que la fonction de syndicat leur permet d'obtenir davantage d'informations qualitatives, qu'elles soient bonnes ou mauvaises, quant à la situation de Vivaqua à travers les années. De plus, Madame De Cleen avance que cela lui apportait un certain recul, qu'elle pouvait relativiser quand elle voyait ce qui se passait dans les autres organisations ainsi qu'une expérience extérieure quant à la gestion de certaines situations. Enfin, la mise en place des descentes en secteur de l'équipe RH est favorable à réduire la cassure entre le siège social et les secteurs. Monsieur Dutillieu estime que cela est un point positif surtout que les directeurs n'ont pas tenu leurs promesses à ce sujet, ce qui est frustrant pour les agents de terrain.

Phénomène 2

Les changements organisationnels bouleversant l'environnement de travail peuvent nuire à l'engagement des collaborateurs mais permettent de maintenir la stabilité organisationnelle.

Ce second point a pour but de déceler les impacts qu'engendrent les changements organisationnels sur l'organisation en elle-même mais également pour les membres qui la compose. Le fait de l'aborder permet de recueillir les incidences que le changement a causé pour les parties sous l'angle des agents statutaires interrogés lors de la recherche.

Différents changements organisationnels tels que les aménagements fin de carrière, la mobilité interne, le télétravail, ... seront abordés lors de ce second phénomène.

Madame Feytens ajoute que ceux-ci s'opèrent dans une phase digitalisation, ce qui peut être générateur de stress. De plus, l'adaptation des membres de l'organisation représente un enjeu car que le collaborateur soit jeune ou vieux, certains apprécient lorsque la carrière se déroule de façon linéaire et préfèrent ne pas vivre de transitions comme le souligne Madame Uyttendaele.

Les aménagements fin de carrière

Il s'agit d'une demande de la part du travailleur et de fait, c'est un choix personnel car une perte financière de la part du collaborateur doit être acceptée comme le témoignent Madame Sels et Monsieur Dutillieu. En effet, la réduction du temps de travail implique une révision du salaire mais l'agent peut obtenir une compensation de l'ONEM. Néanmoins, celle-ci couvre de manière faible cette différence comme le confirme Madame Feytens.

Même si certains agents ne marquent pas leur intérêt, pour différentes raisons, à aménager leur fin de carrière comme Madame Lambillion et Madame De Cleen, Monsieur Pollé affirme que c'est une mesure positive pour tenir le coup vu que les carrières professionnelles s'allongent.

Par ailleurs, plusieurs agents dont Madame Sels et Monsieur Vanhove ont témoigné que ces aménagements ne sont pas compensés par une autre personne. Ainsi, la quantité de travail reste identique pour un temps moindre. Dès lors, ce changement demande une hausse de la productivité pour l'agent qui réalise un aménagement. De plus, il sera difficile de solliciter ces agents pour en faire davantage, Madame Feytens ne se laissera pas faire dans ce cas : elle veut bien rester à 100% pour faire un 80% mais c'est fini le 120% du 100%.

Cette mesure est estimée comme bénéfique pour les deux parties par Monsieur Pollé. Néanmoins, Madame Sels insiste sur le fait que cela est problématique pour les équipes ou les binômes sur le terrain car cela engendre une réorganisation des tâches en interne. Monsieur Vanhove ajoute que l'aménagement pris par l'un des travailleur se fait au détriment d'un autre étant donné qu'il n'y a pas de remplacement et ce, même si 5 personnes prennent un 4/5. Dès lors, il y a la perte d'un membre « fictif » de l'équipe mais le travail à effectuer reste stable. Ceci implique donc une surcharge de travail individuel pour les agents et peut être vu comme un cercle vicieux.

En outre, ces aménagements permettent aux agents d'accroître leur temps de récupération surtout quand le métier est physique comme c'est le cas de Monsieur Debroux. Auparavant, avant la mise en place de cette possibilité pour les agents, Monsieur Vanhove explique que les équipes s'organisaient en interne pour aménager le travail des agents en fin de carrière en privilégiant des tâches moins lourdes pour de l'entretien des sites par exemple.

Enfin, j'ai ressenti que les agents étaient mal informés sur les possibilités d'aménagement. En effet, les personnes interrogées ont parlé que de mi-temps ou 4/5^{ème}. Or, Vivaqua propose d'autres alternatives comme le 9/10, le 75% ou le 2/3 avec des sous possibilités dans certains cas. C'est peut-être dû au fait qu'il s'agit d'une réforme récente. De fait, elle a été mise en place il y a 7-8 ans comme le déclare Monsieur Pollé.

Madame Allert suggère une autre manière d'effectuer le 4/5, qui lui conviendrait mieux. Elle consiste à regrouper les 1/5 de récupération sur une seule semaine afin de pouvoir réaliser une vraie coupure selon elle.

La semaine des 4 jours

C'est une mesure qui nécessite une réflexion et une étude de faisabilité approfondie pour en déceler les éventuels problématiques qui y seraient liées car la mise en place d'un changement organisationnel de ce type n'implique pas les mêmes enjeux au niveau des agents administratifs et des agents de terrain.

Dans cette idée de travailler un peu plus chaque jour pour avoir une période de récupération plus longue, Madame Feytens et Madame Sels sont conquises. Néanmoins, Madame Uyttendaele attire l'attention sur la compatibilité avec sa fonction par exemple. En effet, elle travaille avec des sous-traitants, des partenaires qui ne s'orientent peut-être pas vers la mise en place de la semaine des 4 jours.

Par ailleurs, Madame Allert et Madame Van Vynckt avertissent que des projets d'aménagement en ce sens avaient déjà été étudiés, notamment : pour les agents statutaires de plus de 55 ans exerçant des métiers lourds, Vivanext pour les agents de plus de 50 ans. La raison du développement de ces projets était la hausse des demandes d'aménagement du temps de travail pour motif médical.

Dans un autre registre, Madame Allert ajoute que cela serait positif pour les personnes habitant loin de leur travail. En effet, elle bénéficierait d'une réduction du temps de transport hebdomadaire, ce qui représente une fatigue physique certaine avec l'accumulation des semaines.

Sur le terrain, Monsieur Debroux affirme que cela est même avantageux pour Vivaqua car les travailleurs feraient plus d'heures sur les chantiers. Monsieur Vanhove appuie ceci et complète en disant que cela permet également d'être moins court sur certains chantiers en fin de journée.

Néanmoins, deux éléments sont à prendre en considération : d'une part, Monsieur Debroux met en garde quant à l'aspect physique des agents statutaires en fin de carrière et d'autre part, Monsieur Dutillieu et Monsieur Vanhove certifient que la mise en place d'un système de garde pour ce 5^{ème} jour peut être onéreux. En plus, Madame Sels avance le cas des travaux ponctuels tels que la détection des fuites comme étant difficile à organiser en ce sens. Dès lors, c'est au projet de certifier les failles financières et d'en faire des projections.

Le transfert du savoir

Certes il existe des procédures, créées par le soin des agents en poste, qui formalisent le travail des fonctions pour faire face à des cas d'absence ou de congé comme explique Madame Feytens. Lorsqu'une transition doit s'organiser en interne, certaines fonctions nécessitent un apprentissage particulier. En ce sens, un transfert des connaissances liées aux tâches de celles-ci est nécessaire. Par exemple, c'est le cas au service médical où Madame De Cleen a entre 1 et 3 ans pour former son successeur sur les spécificités ainsi que sur l'aspect secret du métier. En revanche, cela ne s'opère pas systématiquement pour différentes raisons telles que le coût financier que cela représente ou le fait que le successeur n'a pas encore été trouvé.

Du point de vue de Madame Lambillion, le savoir-faire et l'expérience transmissible va s'éteindre avec le temps. En effet, selon elle, le fait de ne plus nommer les agents peut entraîner un risque à ce niveau-là car les agents contractuels mettent en péril la durabilité du système. Elle en est fâchée. Ceci se combine mal avec le ressenti de Madame Uyttendaele.

De fait, elle témoigne que les jeunes ne sont pas désireux d'apprendre en ce sens, ce qui peut agacer et démotiver les anciens quand ils voient à qui ils vont laisser leur travail et l'entreprise de manière plus globale.

Enfin, Madame Sels exprime qu'un projet portant le nom de Vivaqua Academy existe sur le papier, que tout est prêt mais que cela ne représente pas une priorité pour la direction. Dès lors, celui-ci est écarté de la stratégie alors que certains agents comme Madame Negel sont, à leur tour, prêts à former les nouveaux comme ils l'ont été par le passé. Cette dernière estime que cela entraîne des répercussions sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Monsieur Vanhove confirme ces propos en avançant que la perte de ce recoupement ne permet plus de créer un sorte de « pré-lien » entre le nouveau et l'équipe en fonction.

La mobilité interne

Ce changement peut avoir des orientations plus humaines étant donné qu'il affecte directement la personne. Néanmoins, dans une série de cas, il peut aussi être lié à l'organisation. En effet :

- ❖ Une réorganisation interne de certaines fonctions peut s'opérer comme avec le cas de Madame Lambillion ;
- ❖ Il peut aussi avoir une mobilité à la suite de l'externalisation de certaines compétences comme ça a été le cas pour Madame De Cleen ;

- ❖ Un changement de direction peut s'effectuer en interne, Madame De Cleen et Monsieur Debroux l'ont vécu ;
- ❖ Cela peut aussi s'effectuer à la suite d'un choc personnel comme pour Monsieur Debroux ;
- ❖ La possibilité d'avoir un travail adapté en fin de carrière pour raisons physiques comme le signifie Monsieur Pollé ;
- ❖ Après une pause carrière comme ça a été le cas de Madame Uyttendaele.

Dans le premier, Madame Lambillion est passée d'une petite cellule à une grande entité. Cela peut apporter des craintes comme elle l'a vécu. Néanmoins, ce changement s'est bien déroulé même si Madame De Cleen met en garde sur ces plus grands espaces (cf. phénomène 1).

Pour le cas de Madame De Cleen, cela lui a permis de redynamiser sa carrière. De plus, il s'agit d'un domaine qu'elle affectionne et dans lequel elle avait déjà travaillé. Il n'y a donc pas eu de répercussions négatives mais il est probable que d'autres personnes ne le vivent pas de la même manière.

Ensuite, la troisième option peut être négative dans le sens où le nouveau supérieur hiérarchique ne s'intéresse pas au travail accompli. De plus, ce dernier n'y connaît peut-être pas grand-chose et a besoin d'être formé. Et ce, d'autant plus si les interactions et les partages d'informations sont limités par le secret professionnel comme c'est le cas de Madame De Cleen. Néanmoins, s'il est nouveau au sein de l'entreprise ou du poste aussi, Madame Lambillion affirme qu'il est du devoir du collaborateur de le maintenir informé des tâches réalisées pour qu'il reste au contact et au courant de ce que ses équipes réalisent. À contrario, cela se présente de manière positive si elle permet d'éviter d'être localisée sur un nouveau lieu de travail qui est loin de son domicile avec tous les incidences que cela occasionne.

Monsieur Debroux est parti de Bruxelles à la suite du décès de son ex-épouse. Dans le fond, c'est une belle mobilité car elle lui a permis de s'occuper et voir grandir sa fille. Néanmoins, cela est dommage que la forme n'ait pas suivi.

En effet, son supérieur hiérarchique n'a pas apprécié et avait d'autres projets pour la vie personnelle de Monsieur Debroux ... Madame Allert a également fait, au niveau professionnel, une mobilité à la suite que son chef direct ne voulait plus d'elle. Il n'y a pas eu de conciliation ni de recherche à d'autres alternatives dans son cas. Dès lors, les individus restent sur une mauvaise note.

En outre, Monsieur Pollé avance que l'opportunité du travail adapté existe au sein de Vivaqua. Il ajoute également qu'il s'agit d'une forme de protection par rapport au secteur privé. Cependant, Madame Sels indique que cette mesure est peu utilisée étant donné que les directions ne sont pas prêtes à s'entraider, même si c'est une valeur de Vivaqua.

Dès lors, ces agents se retrouvent à devoir continuer ou d'avoir une réduction de travail pour raisons médicales, ce qui implique une perte financière sèche même si l'ONEM⁴¹ intervient dans la différence.

Enfin, après avoir réalisé une pause carrière, il est possible que tout poste soit occupé par un autre collègue. Dès lors, il n'y aura pas d'autre choix que de changer. En principe, la personne reçoit plusieurs possibilités pour rebondir comme l'a vécu Madame Uyttendaele mais ce n'est pas toujours le cas.

La pyramide d'âge inversée

C'est un constat dressé par deux des intervenants du mémoire, à savoir : Monsieur Vanhove et Monsieur Pollé. À leur entrée en fonction, Vivaqua réalisait une phase d'engagement conséquente et en ce sens, pendant tout un temps, Vivaqua avait une pyramide des âges dite « classique », en triangle en d'autres termes. À présent, le triangle s'est inversé et repose donc sur sa pointe étant donné qu'il y a beaucoup plus d'agents âgés que jeunes. En sachant qu'il y a environ 50 départs annuels chez Vivaqua, que le recrutement est repoussé et que l'aspect « agents contractuels » entraîne potentiellement plus de rotation du personnel vu que le statut ne garantit pas la sécurité de l'emploi et que Vivaqua n'est pas compétitif sur le marché de l'emploi, cela pourra impacter fortement l'entreprise et ce, d'autant plus si le transfert de connaissances et du savoir-faire ne s'opère pas.

Le changement de siège social

Il s'agit d'un point qui n'est apparu qu'une seule fois lors des entretiens. Il concerne le personnel du siège social. Madame Uyttendaele trouve que ce changement d'il y a une dizaine d'années a réduit les contacts entre collègues dû au fait qu'à présent, il a plus d'entrées et de sorties. En ce sens, selon elle, une partie de l'âme de Vivaqua est partie : il y a moins de croisement et plus de cloisonnement au sein du personnel.

Le télétravail de 2020

À travers ce changement organisationnel résultant de la crise sanitaire mondiale du Covid-19 où l'entrée en vigueur du télétravail fut incontournable, celui-ci était un projet de Vivaqua avant. Le but est de le faire petit à petit afin de pouvoir structurer l'évolution. À présent, cela a été introduit dans les statuts, rendant le télétravail structurel comme le manifeste Monsieur Pollé. Cependant, tout le personnel n'a pas réagi de la même manière, il a des impacts positifs comme négatifs.

D'une part, certains le considèrent bénéfique pour différentes raisons telles que :

- ❖ La qualité du travail selon Madame Feytens ;
- ❖ Pour la situation délicate de Madame Allert, l'environnement de travail lui convient mieux et elle évite de se retrouver mêlée aux autres.

⁴¹ Office national de l'emploi

- ❖ La forme physique par la réduction de la durée des transports domicile – travail, ce qui représente un confort face à la fatigue physique et de tenir le coup pour les agents statutaires vieillissants d’après Monsieur Pollé ;
- ❖ La réduction des risques pour le développement du burnout pour Monsieur Pollé ;
- ❖ La balance vie professionnelle – vie privée est améliorée selon Madame Sels et Madame Van Vynckt.

D’autre part, Madame Lambillion et Monsieur Vanhove estiment que le télétravail ne permet pas de dissocier correctement l’aspect travail du privé. De plus, il ne s’agit pas d’une modification organisationnelle juste. En effet, selon Madame Lambillion, Madame De Cleen et Madame Sels, tous les métiers ne peuvent pas l’appliquer, notamment dans le cas des agents de terrain. En ce sens, cela crée une torsion entre le siège et les secteurs, ce qui crée des tensions étant donné que rien d’autre n’a été mis à la place. Les deux premières dames ajoutent aussi que cela réduit les contacts sociaux qui, pour elles, sont importants. Elles en ressentent le besoin. Comme Monsieur Vanhove, Madame Lambillion a décidé de ne pas télétravailler. Il s’agit d’un choix personnel et qui est accepté par l’organisation car aucune obligation à l’égard du télétravail n’a été posée. Il y a seulement une autorisation de pouvoir le pratiquer à raison de deux jours par semaine à son domicile légal. Par ailleurs, des collaborateurs ont dû être rappelés à l’ordre car ils ne savaient pas gérer, eux-mêmes, leur travail journalier comme le souligne Madame Sels.

Enfin, la confiance rentre pleinement dans cet aspect. Vivaqua a pris le pli de ne pas contrôler, peu importe l’aspect, si les agents sont bien actifs en télétravail même si Madame Allert est persuadée qu’elle ne fait pas confiance. Par conséquent, dans le fond, le changement organisationnel du télétravail va impacter les individus en fonction de la personnalité de chacun comme l’avance Madame Sels.

Le nouveau système d’évaluation de 2022

D’après Monsieur Pollé, ce système a été instauré sur base de la volonté de la direction afin d’établir des insuffisants et pouvoir licencier des agents statutaires. Ce sont les supérieurs hiérarchiques qui évaluent l’équipe et il a deux manières d’évaluer : selon les objectifs ou selon les tâches si elles sont quantifiables. Le résultat fut sans appel : sur les environ 1.400 membres de l’organisation, seulement cinq personnes ont obtenu un insuffisant et cela paraît très difficile à décrocher selon Madame Sels. Dès lors, différents constats sont à dresser, notamment : le fait qu’il y a un problème d’objectivité et de partialité étant donné que ce n’est pas externe et au vu qu’il y a de la confiance forte au sein des équipes ainsi qu’une proximité avec certains supérieurs hiérarchiques comme le souligne Monsieur Pollé. De plus, cela peut être faussé par la conscience professionnelle des agents selon Madame Sels. De fait, quand cela fait longtemps que les deux parties travaillent ensemble, il est difficile de tenir compte uniquement de l’année en cours. Enfin, Monsieur Pollé s’interroge quant à la capacité juste et cohérente de juger en n’ayant pas suivi de formation d’évaluateur ?

Les 38 heures de 2023

Ce projet venant de la direction est une mesure pour faire face au non-recrutement mais aussi pour réduire les heures supplémentaires et ainsi, les congés des agents. Cela revient à faire 18 minutes en plus par jour.

D'après Madame Lambillion, cela ne solutionne pas la situation et n'apporte aucune garantie quant au fait que ce surplus sera travaillé. De plus, Monsieur Pollé souligne que les journées de télétravail sont neutralisées au niveau du temps de travail. Il n'est donc pas possible de faire des heures supplémentaires à concurrence de 40% des jours hebdomadaires de travail.

Phénomène 3

L'équilibre des vies professionnelle et privée permet aux membres de l'organisation de rester engagés tout au long de leur carrière.

À présent, après avoir traité de ce qui engage et désengage les personnes interviewées ainsi que les changements organisationnels, le troisième phénomène apporte une autre dynamique. En effet, l'idée est de concevoir l'aspect « travail » dans la vie de la personne. Ceci permet de former un tout, de mieux couvrir le facteur humain, les agents statutaires en fin de carrière, et ainsi, l'avoir dans sa globalité.

De manière générale, les agents statutaires rencontrés lors de la recherche ont défendu positivement ce point de vue. En effet, pour différentes raisons, ils donnent l'impression que leurs situations professionnelles ainsi que l'entreprise dans laquelle ils exercent leur travail ne sont pas des obstacles à l'épanouissement privé et la réalisation de leurs besoins privés. Premièrement, Madame Feytens, Madame Uyttendaele et Madame Lambillion soulignent que les agents ont beaucoup de congés, ce qui représente un réel confort. Monsieur Dutilleul confirme ceci mais ressent la tendance suivante : les agents confondent les jours de congé comme étant un droit alors qu'il s'agit d'un avantage lié au statut. Ensuite, la sécurité de l'emploi est soutenue par plusieurs personnes interviewées dont Madame Aertgeerts et Madame Van Vynckt. Madame Feytens ajoute qu'elle était arrivée chez Vivaqua pour cette raison afin de fonder sa famille. Cela permet de retirer l'épée Damoclès qui guette les agents contractuels comme elle le témoigne. Elle trouve que cela permet d'être pleinement honnête lors de son travail et ne pas avoir peur comme certains collègues de représailles en cas de propos mal placés par exemple, ce qui représente un facteur de stress. De plus, la sécurité liée au statut permet d'éviter les mauvaises expériences du secteur privé telles que les restructurations, ce qui est rassurant pour Madame Uyttendaele, Monsieur Debroux et Monsieur Derycke. Néanmoins, Madame Negel ne se sent pas rassurée pour l'avenir à propos de cette sécurité d'emploi. En effet, la modification permettant de licencier des agents statutaires après une évaluation négative deux années consécutives l'inquiète car d'autres modifications pourraient être jointes.

En outre, les salaires chez Vivaqua sont plus que corrects comme le déclarent Madame Uyttendaele, Madame Lambillion, Madame Aertgeerts et Madame Feytens. Monsieur Vanhove et Monsieur Debroux ajoutent qu'il s'agit de la raison principale de leur entrée chez Vivaqua car cela permettait de fonder une famille. Par ailleurs, Madame Lambillion amène un avantage lié au statut, à savoir : la pension. À travers cet élément, elle décrit le fait que le montant est nettement supérieur à celui d'un agent ayant réalisé une carrière exclusivement dans le privé. Néanmoins, Monsieur Pollé attire sur l'attention que le parlement fédéral a abrogé la valorisation des années d'étude dans le calcul de la pension des agents statutaires, il y a 4-5 ans. Enfin, Madame De Cleen, Madame Uyttendaele et Monsieur Dutilleu trouvent que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est harmonieux. De fait, la conciliation des deux est adéquate et permet, dans la sphère privée, d'avoir ses activités personnelles et profiter de la famille, ...

Tous les éléments avancés ne rentrent pas dans un programme de fidélisation et/ou de rétention du personnel. De fait, il s'agit d'éléments liés au statut. Madame Van Vynckt, Madame Allert et Madame Feytens confirment le fait que rien d'autre n'est mis en place en ce sens hors les aménagements de fin de carrière, ce que Madame Uyttendaele songe à faire afin de d'améliorer son confort et pouvoir profiter davantage avec ses proches malgré la perte financière. Par ailleurs, Madame Sels décrit la pensée de la direction à l'égard du statut comme étant une cage d'or. En ce sens, elle avance que la direction ne se préoccupe pas de fidéliser et/ou retenir le personnel car cette dernière estime qu'il y a déjà assez d'éléments positifs pour les agents.

Il est intéressant de noter que le fait de fonder une famille est venu à deux reprises mais sous un angle différent : d'une part, par le côté sécurité que représente le statut pour Madame Feytens et d'autre part, par l'aspect financier pour Monsieur Vanhove.

D'autres éléments sont également à tenir à l'œil concernant ce phénomène, notamment :

- ❖ Le fait que tous les agents ont le même statut permet d'obtenir une certaine justesse et un côté égalitaire entre les membres de l'organisation d'après Madame Allert. Certes, il est rigide mais l'avantage est que les agents sont tous soumis aux mêmes règles ;
- ❖ Les facilités liées à la flexibilité des horaires en fonction des envies et du cadre de la situation privée. Pour cela, Madame Feytens met en exergue son propre exemple : quand les enfants sont petits, vous pouvez arriver jusque 9h30 et partir à 16h. En ce sens, il y a une perte de jours de congé mais vous pouvez être plus disponible pour ta famille. À contrario, quand vous êtes plus âgé, vous faites des minutes en plus et vous avez des jours de congés en plus, ce qui permet de se reposer ;
- ❖ Le fait de connaître la direction de sa carrière. En effet, Madame De Cleen et Madame Sels comparent le secteur public aux militaires où quand tu rentres en fonction, tu connais tes opportunités et tu sais où tu finiras. Cette planification de carrière permet de rassurer les agents et de pouvoir développer leurs aspects privés en ce sens ;

- ❖ Madame Feytens et Madame De Cleen ont témoigné que cela n'est pas toujours évident de rester motivé quand son mari est déjà pensionné car la dynamique du couple change. Madame Feytens estime que cela serait plus facile s'il ne l'était pas et ne déclinerait pas une proposition de prépension pour le rejoindre et profiter ensemble ;
- ❖ Au travers des entretiens, aucun des agents n'a parlé de la sécurité salariale liée au crédit-jour (maladies). Cette garantie n'est tout de même pas négligeable étant donné que si l'individu est malade, en tant qu'agent statutaire, il continue de percevoir son salaire à 100% jusqu'à l'épuisement de son pot. Ensuite, il passe à 75%. Cela permet de continuer d'assurer les projets privés ;
- ❖ Il est difficile d'établir une influence entre l'aménagement de la vie privée chez Vivaqua et le fait que la majorité des personnes interrogées avaient des proches chez Vivaqua. En revanche, cela peut tout de même représenter un facteur potentiel quant aux choix au cours de la carrière. À ce sujet, comme l'a souligné Madame Lambillion, la nomination devait se faire avant les 35 ans de la personne. Par conséquent, pour les individus qui étaient sous contrat et qui aspiraient à la sécurité du travail, étaient tenus au niveau délai pour réaliser leurs choix de carrière ;
- ❖ Le dernier élément concerne les temps de transport. Il peut être assez variable car il dépend d'un agent à l'autre.

Néanmoins, par les différents entretiens, il est possible de remarquer qu'au plus la distance est grande, au plus la fatigue physique accroît et peut avoir des incidences sur la vie des individus telles que baisse d'énergie, plus grand besoin de récupération, ... De plus, il est possible de constater que les personnes habitant à proximité comme Madame Lambillion ou Madame De Cleen n'éprouvent pas le même ressenti à l'égard du télétravail que les agents habitant plus loin comme Madame Allert ou Madame Feytens.

Phénomène 4

L'éthique est un facteur incontournable pour s'engager envers une entreprise publique.

Ce quatrième et dernier axe porte une réflexion quant aux actions prises par les agents statutaires en fin de carrière. En ce sens, l'objectif est de constater ce qui oriente et motive par le biais des valeurs des individus questionnés lors de la recherche ; en quelque sorte, il s'agit de pouvoir distinguer les valeurs qui les guident et, éventuellement, les torsions existantes.

Tout d'abord, Vivaqua prône six valeurs dans la réalisation de sa mission : il y a le sens du service, l'esprit d'équipe, la fiabilité, l'intégrité, la compétence et l'ouverture. L'organisation véhicule ces six valeurs pour guider les actions de l'ensemble des collaborateurs.

Plusieurs agents dont Madame Aergeerts, Madame Coppieters, Monsieur Debroux ou Monsieur Derycke ont témoigné leur importance à l'éthique. Madame Allert ajoute que cela est lié à l'attachement du statut car c'est dans le même ordre d'idée même si elle considère que l'éthique n'est qu'un joli mot enveloppant.

À propos des valeurs en elles-mêmes,

- ❖ L'esprit d'entraide semble être présent d'après Madame Lambillion. Néanmoins, Madame Sels et Madame Van Vynckt attire l'attention sur le fait qu'il y a un souci au niveau global. En effet, elles perçoivent l'entraide au niveau des équipes où tout se passe bien comme le souligne Monsieur Vanhove. De plus, Madame Sels ajoute que c'est cloisonné au niveau des directions. Du point de vue de Madame Van Vynckt, c'est au niveau des personnalités de chacun. Elle entend par là que tout le monde n'aiderait pas son collègue voisin qui croule sous le travail ;
- ❖ Selon Madame Van Vynckt, la fiabilité est uniquement à remettre en cause au niveau de la clientèle et de la facturation mais il est difficile de pointer du doigt le personnel qui est impliqué dans la résolution du problème et de faire sortir la tête de l'eau Vivaqua avec le programme SAP-ISU ;
- ❖ Concernant l'intégrité, Madame Van Vynckt indique que Vivaqua avait mis en place une prime sous forme d'une indexation du salaire pour les trente personnes les plus méritantes sur l'année. Néanmoins, elle n'était pas équivalente entre les administratifs et les ouvriers : 10% contre 5%. Ceci pose déjà question en plus du fait que ceux qui la recevaient étaient généralement des directeurs adjoints, chefs de groupement, ... alors qu'ils ont déjà des salaires élevés. Les critères pour l'attribuer ainsi que le cadre de cette prime ne semblent pas être bien réfléchis. Dans ce cas, cela donne que la forme n'a pas été bien pensée sur base d'un fond intéressant.
- ❖ L'esprit d'entraide et la fiabilité comme explicité ci-dessus sont assez proches du sens du service dans leurs descriptions respectives ;
- ❖ Au niveau de la compétence, deux éléments sont à avancer : d'une part, pour être nommé, il faut avoir réussi un examen du SELOR qui nécessite un certain nombre de connaissances et de compétences et d'autre part, il y a le développement de celles-ci au cours de la carrière. Il existe deux types de formation, à savoir les formations destinées à la « technique » du métier telles que la sécurité pour les agents de terrain et les autres qui couvrent des aspects plus liés au développement individuel comme l'écoconduite, ... témoigne Monsieur Vanhove. Néanmoins, il paraît intrigué par le fait que la seconde possibilité en offre davantage que la première. De plus, il affirme que celles-ci sont obligatoires contrairement aux formations techniques. Ces compétences techniques doivent être apprises par l'agent lui-même et sur le tas comme l'indique Madame Van Vynckt.

En outre, Monsieur Dutilleul met en garde que tous les agents formateurs n'ont pas la qualité de formateur. En ce sens, il prend son propre exemple car il n'a pas suivi de formation concrète pour pouvoir enseigner.

Par ailleurs, Madame Aertgeerts apporte le fait qu'il est possible d'être bloqué si l'individu n'a pas de diplôme universitaire comme c'est son cas et ce, malgré l'expérience et l'ancienneté acquise. De plus, certains agents comme Madame Negel et Monsieur Derycke n'ont pas reçu de possibilités d'évolution et ainsi, ont stagné dans leur fonction, ce qui peut être lassant à force.

Finalement, comme Madame Sels le demande, il faudrait réorganiser l'aspect développement des compétences car il y a un manquement surtout pour les agents administratifs qui doivent compter sur eux-mêmes pour avancer. À ce sujet, Madame Lambillion trouve cela regrettable que, dans son cas, après avoir obtenu son diplôme de comptabilité, elle n'a eu ni remise à jour ni formation alors qu'il s'agit d'une matière qui évolue régulièrement. Ainsi, cela repose sur elle et sa volonté de rester à jour car l'entreprise ne considère pas la chose. Cela paraît étrange quand Madame Uyttendaele affirme qu'elle a été formée à 100% par Vivaqua ou que Madame De Cleen a pu suivre des formations à la suite de ses mobilités en interne. Tous les agents ne sont pas sur le même pied face aux compétences alors que c'est une valeur de Vivaqua ?

- ❖ Par ouverture si on sous-entend, au niveau de l'aspect humain, le fait de rester dans le mouvement par l'initiative des agents à se lancer dans de nouvelles tâches comme Madame Feytens, alors c'est intéressant. Néanmoins, il ne peut être avéré que c'est le cas de l'ensemble du personnel.

À l'heure actuelle, Madame van Vynckt trouve que toutes les valeurs avancées par Vivaqua sont démontables, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Ensuite, Madame Feytens ainsi que Madame Lambillion ont remarqué un changement d'ambiance générale chez Vivaqua par rapport à avant. L'entreprise s'est transformée et est devenue moins familiale. Elle laisse place au « marche ou crève ». Selon Madame Allert, cela a commencé à changer quand il y a eu la nomination de la nouvelle direction, c'était la première fois que la direction n'était pas issue de la hiérarchie. Le problème de ce vent nouveau venu de l'extérieur et du monde politique est qu'il est trop éloigné de l'esprit familial d'après Madame Allert. Dans le même ordre d'idée, Madame Van Vynckt n'est pas satisfaite de la situation avec la nouvelle DRH qui ne marque pas d'intérêt au travail de ses équipes et qui ne comprend pas le sentiment familial du personnel.

Monsieur Vanhove estime qu'il y a une perte du sentiment d'appartenance. À présent, selon lui, Vivaqua tend à être comme d'autres entreprises telles que Carrefour ou Proximus mais souligne que les relations de travail vont au-delà de l'aspect professionnel dans son secteur car les agents se connaissent très bien car pour certains, cela fait plusieurs décennies, et que cela ressemble à de la camaraderie. Monsieur Dutillieu ajoute que l'aspect familial représentait un facteur d'embauche. De fait, il y avait beaucoup d'enfants ou de petits enfants d'agents mais cela tend à disparaître. Néanmoins, Madame De Cleen met en garde que certains restent trop dans le passé et ne voient que ce qui a changé au lieu de vivre l'évolution. Elle arrive à s'y retrouver parmi celles-ci et s'y sentir bien.

Madame Van Vynckt, Monsieur Debroux ainsi que Monsieur Vanhove expriment le fait qu'il n'y a plus la même fierté qu'auparavant. Pour eux, il y en avait davantage quand c'était la CIBE.

Ceci est combiné à un sentiment de frustration car, au vu de la quantité de travail qui accroit par agent, la qualité du travail accompli et le perfectionnisme des agents en faveur de leurs tâches et/ou objectifs ne peuvent plus être respectés comme à l'époque comme le témoigne Monsieur Vanhove. Il ajoute que cela peut être générationnel car les jeunes ont moins difficile à s'adapter à un nouveau système que les plus anciens qui trouvent cela frustrant de ne plus pouvoir exécuter leur travail de manière qualitative. Du point de vue de Madame Van Vynckt, ils aspirent également au remplacement des horaires par la réalisation des objectifs, ce qui implique un fonctionnement différent et une perception du travail différente : les jeunes veulent avoir du temps pour eux alors que les anciens l'avaient reporté à l'époque. De plus, en sachant que les jeunes sont moins dans l'optique de réaliser une carrière au même endroit comme leurs aînés, cela complique les relations et le sentiment d'unité d'après Monsieur Vanhove.

Par ailleurs Madame De Cleen affirme qu'il est beaucoup plus facile d'avoir toutes ces valeurs au sein d'une petite entité que dans une grande. Cela ne veut pas induire qu'elles n'y sont pas présentes dans la grande structure mais qu'elles sont peut-être moindres pour certains collègues. De fait, selon elle, Vivaqua n'existerait plus à l'heure actuelle si ces valeurs n'étaient pas là. Néanmoins, elle suggère qu'elles soient renforcées.

En outre, Madame Lambillion, Madame Aertgeerts, Madame Uyttendaele et Madame Van Vynckt affirment que ces valeurs tiennent grâce à la conscience professionnelle des agents, qui sont attachés à l'entreprise. Le respect envers l'employeur semble être le dernier élément qui maintienne l'organisation et évite l'éclatement de celle-ci. De plus, Madame Lambillion est attristée de constater qu'il n'est pas demandé à certaines équipes des hautes sphères de les appliquer. Elle ajoute qu'il est difficile de réaliser un travail de qualité et rendre satisfaits les abonnés dans ces conditions. Néanmoins, elle appuie qu'il existe une certaine volonté du personnel de garder le service au public afin d'assurer un travail bien fait.

La bienveillance semble aussi être un élément important chez Vivaqua. Malheureusement, Monsieur Vanhove estime que ce dernier se perd et surtout envers les anciens. De plus, étant donné que les agents sont nommés, ils sont protégés par leur statut. Par conséquent, la déviance, selon Madame Van Vynckt, est que cela n'encourage pas à performer, ce qui représente un obstacle mais celui-ci est contraint par la conscience professionnelle des agents.

Enfin, selon Monsieur Dutillieu, une cassure est bien présente au sein de Vivaqua. Pour Madame Uyttendaele, nous pouvons presque dire qu'il existe deux entreprises chez Vivaqua, à savoir : le siège social et les secteurs, ce qui fait défaut pour les agents car les travailleurs ne comprennent pas cette torsion. Monsieur Vanhove suggère les points suivants : plus de communication, de créer du lien, qu'il y ait un vrai échange vertical d'information et cela, dans les deux sens afin de réduire cette brèche où les collaborateurs ne se sentent pas écoutés en dehors du secteur local où ils travaillent et où, comme le soulignent Madame Sels et Monsieur Vanhove, les ententes sont bonnes. Elle ajoute que certains agents se sentent délaissés par le siège, ce qui crée de l'isolement et place le siège social comme une sorte de cadre inaccessible pour les agents de secteurs. Ainsi, le siège devient comme une tour d'ivoire. Madame Feytens explique qu'elle a beaucoup de respect pour les agents de terrain et que c'est le cas de nombreux agents au siège. Ils savent que les conditions de travail, par tous les temps, sont difficiles et qu'ils les assument. Dès lors, cela la rend triste de ressentir ce clivage et de les voir dans leurs petits souliers quand ils viennent au siège pour par exemple décrire un accident qui s'est produit afin de trouver des solutions pour éviter que cela se reproduise alors que la seule différence entre eux et nous, c'est la salopette en quelques sortes. Madame Van Vynckt ajoute que la différence est surtout entre les agents administratifs et les agents de terrain. Il y a davantage de choses mises en place pour la première catégorie, par exemple : le télétravail médical, des activités de yoga sur le temps de midi, ... Dès lors, cela crée un fossé.

Certains agents dont Madame Van Vynckt estiment que l'entreprise est rentrée dans une crise du personnel et qu'il faut agir afin d'éviter de rentrer dans un effet boule de neige. Néanmoins, pour ce qui est dû potentiellement à un souci générationnel, elle avance que cela s'apaisera au fil du temps et avec le départ de l'ancienne génération à la pension.

CONCLUSION

L'engagement des agents statutaires en fin de carrière revêt une grande importance pour la stabilité de l'entreprise. En effet, il semble essentiel pour les entreprises de solliciter ses collaborateurs qui sont forts de leur expérience et de leur expertise accumulées tout au long de leur carrière afin de bénéficier de leurs conseils précieux. De fait, ces agents possèdent une connaissance approfondie de l'organisation, du système, des processus, ... Dès lors, en les maintenant engagés ou les réinvitant à se mobiliser, des stratégies permettant de faire face aux changements et maintenant la continuité de l'entreprise pourront être mises en place. Il est primordial de solliciter toutes les forces que l'entreprise possède, qu'elles soient informatiques, humaines, ... pour relever les enjeux de demain.

Au travers de ce mémoire, la finalité aura été de déceler ce qui manquait à Vivaqua pour créer un environnement attrayant et motivant pour les agents en fin de carrière, que ces agents puissent continuer de s'épanouir dans l'exercice de leur fonction, dans leur travail de manière générale et dans l'organisation. En ce sens, une liste de pistes d'amélioration se dessine ci-dessous. Ces recommandations témoignent des efforts qui doivent être instaurés afin de maintenir l'engagement, défavoriser le désengagement ou le cas échéant, pousser au réengagement.

Dans un premier temps, il faudrait amener de la clarté en réalisant les « job descriptions⁴² » de chacun des postes de l'entreprise. De fait, cela permettra d'avoir des incidences positives sur les autres éléments liés aux Ressources Humaines tels que la formation, la mobilité interne, les évaluations annuels avec les feedbacks, les promotions, ... De plus, cela permettra plus d'objectivité dans les choix entrepris par Vivaqua et dans le développement des agents. À ce sujet, la plateforme Wikipreneurs (I, 2023) a réalisé une fiche outil reprenant les éléments que doivent figurer dans la « job description » :

- ❖ La mission, le rôle de la fonction ;
- ❖ Les tâches et les responsabilités liées à la fonction ;
- ❖ Les compétences personnelles et professionnelles requises ;
- ❖ La situation du collaborateur dans l'organigramme ;
- ❖ Les objectifs attendus et les critères d'évaluation (+ la méthode de supervision du travail).

Par ailleurs, en ayant connaissance des compétences de chacun, cela permettra à l'entreprise de faire appel aux bons collaborateurs en interne afin de travailler sur des projets et ainsi, réduire voire éviter de solliciter des consultants ou des « freelances⁴³ » qui peuvent représenter un certain impact sur la masse salariale de l'entreprise.

⁴² Descriptif de fonction

⁴³ Indépendants

De plus, ceci permet de mettre en avant les compétences en interne ainsi que valoriser les collaborateurs de l'entreprise.

Ensuite, il paraît opportun d'agir sur la culture d'entreprise de Vivaqua. En effet, l'adhésion quant à la haute hiérarchie semble être faible chez Vivaqua. En ce sens, différents éléments doivent être travaillés tels que la gouvernance, le renforcement des valeurs et son application, la marque employeur, ... En plus, Vivaqua doit continuer ses efforts en termes de communication. C'est un conseil qui fait sens à la suite des interviews réalisés : plus de transparence, de véracité et qualité de l'information ainsi que de l'écoute.

L'organisation pourrait également mettre en place des espaces de discussion, boîtes à suggestions afin de faire remonter l'information et impliquer le personnel quant aux stratégies à mettre en place (Wikipreneurs II, 2023). De plus, un calendrier commun de rencontres ou des pauses café ou des lunchs s'organiseraient entre membres du personnel qui ne se connaissent pas afin d'établir des liens. Toutes ces actions créeront du lien, permettront du dialogue, de l'échange de points de vue, de résolution des conflits ainsi que de la satisfaction (Robert Walters Plc, 2015) et ainsi, rapprocher les directions permettant plus de coordination et de mouvement entre elles à tous les échelons de la hiérarchie mais également de réduire la « cassure » entre le siège et les secteurs. Dès lors, Vivaqua améliorera le sentiment d'appartenance et d'unité à l'échelle globale, davantage la cohésion sociale au sein des équipes et développera la fidélisation et la rétention de son personnel indirectement. En ce sens, trois pistes peuvent être étudiées, à savoir : relancer l'indemnité pour fonction supérieure, recadrer la prime pour les plus méritants en limitant le grade par exemple et penser à une distribution des bénéfices pour le personnel, par exemple un tiers des bénéfices à affecter. De plus, cela pourrait impacter positivement son image sur le marché de l'emploi et ainsi, accroître la qualité de ses recrues, ce qui pourrait diminuer le désengagement car il n'y aurait plus de comparaison vis-à-vis des avantages des autres entreprises.

En plus, les agents statutaires en fin de carrière contribuent énormément au maintien de la culture de l'organisation. En effet, ces derniers sont présents au sein de l'entreprise depuis un certain temps, ce qui induit que des liens solides entre collègues ont été établis. De plus, ils constituent une source de stabilité dû au fait qu'ils ont une bonne compréhension des valeurs, de la culture et des objectifs. Ils ont une force de soutien envers les autres. Dès lors, un départ prématuré pourrait engendrer une perte de motivation et de confiance parmi les autres travailleurs et indirectement jouer sur la productivité et le moral des équipes.

En outre, Vivaqua pourrait pousser le fondement de son organisation plus loin. En ce sens, une opportunité quant à l'organisation du travail pourrait être effectuée. Deux possibilités pourraient être exploitées, à savoir : d'une part, la semaine des 4 jours mais les avis sont mitigés à l'égard de cette idée et d'autre part, la notion de congés illimités où il semble que les individus sont réticents. Néanmoins, il faut considérer un cadre dans lequel cela s'implante avant de se prononcer pleinement.

Dans le premier cas, cela pourrait être uniquement pour tous les agents de terrain et administratifs qui ont 55 ans et plus sur base volontaire. Dans le second cas, on pourrait utiliser l'idée et la transformer en une option moins excessive, c'est-à-dire à la journée. Ceci permettrait de retirer la logique des heures supplémentaires récupérées car les travailleurs seraient incités à être plus productifs et ainsi, travailler moins au quotidien. En ce sens, grâce à la première recommandation, les managers auront plus de facilités à gérer les équipes à ce niveau-là. De plus, la confiance dans les équipes au sein de Vivaqua semble assez élevée, ce qui représente un facteur positif dans cette possibilité.

En combinant l'idée que la semaine des 4 jours serait un élément positif pour les agents administratifs du siège social de Vivaqua dû au fait qu'ils devraient effectuer moins de transports hebdomadaires pour rejoindre leur lieu de travail et ainsi avoir une meilleure énergie physique, que l'aspect transport serait moins pesant dans leur vie, Vivaqua pourrait permettre à ces agents d'exercer leur travail quotidien à raison de 1 jour par semaine dans le secteur le plus proche de leur domicile. En ce sens, toutes les parties prenantes sont gagnantes et cela permet de créer davantage de liens et de connexions entre le siège social et les équipes en secteur. De plus, cela pourrait impacter positivement la circulation de l'information et la communication interne.

Enfin, le dernier élément suggéré est de tenir compte de la Vivaqua Academy. Le projet est porteur de sens, d'ambition et valorisant pour le personnel et l'organisation dans sa globalité. En effet, les agents en fin de carrière ont un rôle clé à jouer la transmission du savoir, du savoir-faire des compétences de leurs fonctions ainsi que des bonnes pratiques au sein de l'entreprise. En d'autres termes, ils peuvent agir comme des mentors guidant et soutenant les jeunes recrues. Par conséquent, elles permettent de poser une base solide pour lancer le développement professionnel des nouveaux. De plus, cet apprentissage par les anciens permet de compléter la formation des jeunes, du lien, favorise l'intégration et la cohésion générationnelle.

À présent que les recommandations pour Vivaqua ont été établies, pour ma part, au vu du caractère pluridisciplinaire que représente l'engagement de manière générale, il fut important de percevoir ce qui pouvait être considéré comme facteur causant chez les travailleurs ainsi que les conséquences, positives ou négatives, qui pouvaient être impliquées afin d'établir des leviers potentiels pouvant être utilisés comme pistes d'amélioration. De plus, la complexité fut accrue du fait que la recherche se lie au secteur public et au vieillissement des agents au travail. Le défi fut davantage intéressant pour établir des recommandations pour Vivaqua en sachant que la dimension est difficile à comprendre pour un jeune qui n'est pas encore arrivé sur le marché du travail et encore moins à la fin de sa carrière.

À chacun son rôle dans l'organisation mais l'union des forces permet de former une seule entité prête à affronter les épreuves ensemble et de mener l'entreprise au-delà de ses espérances. En ce sens, il faut adopter un esprit de partenariat dans la complémentarité. Le management a donc toute son importance à ce sujet et il doit mettre en place des solutions concrètes face à cette problématique complexe.

En conclusion, l'engagement des agents statutaires en fin de carrière est un élément clé pour assurer la stabilité de l'entreprise. En effet, ils ont quatre atouts, à savoir : une expérience, une expertise, une capacité à transmettre leurs connaissances et une contribution à la cohésion sociale. Ces éléments favorisent le bon fonctionnement de l'organisation. Dès lors, il est primordial pour les entreprises de mettre en place des mesures pour inciter les agents à s'engager jusqu'à la fin de leur carrière et garantir une transition intelligente ainsi que maintenir l'équilibre et la performance globale de l'entreprise.

& En définitive, je conclurai sur les propos de Monsieur Thiriet⁴⁴ (2019), à savoir que l'engagement fait sens dans la réussite de la vie des individus. Dès lors, c'est d'autant important le maintenir pour épanouir les collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle.

⁴⁴ Chef d'entreprise français (entrepreneur industriel) et Président du groupe CNI (Chaudronnerie Navale et Industrielle) qui compte 70 collaborateurs dans le secteur de l'industrie métallurgique. Il est également membre du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise et est actuellement président national du mouvement patronal destiné à mettre en œuvre un "libéralisme responsable" dont il fait partie depuis 2004.

BIBLIOGRAPHIE

Sites annexes consultés

Autier F. via la Harvard Business Review France (2022). *Vivons-nous la réplique du « Big Quit » américain ?* Récupéré de <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2022/12/51831-vivons-nous-la-replique-du-big-quit-americain/>

BDC. (2023). *Objectifs stratégiques*. Récupéré de <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/objectifs-strategiques>

Bigi M. (2022). « *Quiet quitting* » : au-delà du buzz, ce que révèlent les « démissions silencieuses ». Récupéré de <https://theconversation.com/quiet-quitting-au-dela-du-buzz-ce-que-revelent-les-demissions-silencieuses-192267>

Boluzé L. (2023). *Quiet quitting : qu'est-ce que la démission silencieuse au travail ?* Récupéré de <https://www.capital.fr/votre-carriere/quiet-quitting-quest-ce-que-la-demission-silencieuse-au-travail-1460906>

Coste G. (2021). *Engagement au travail : 10 leviers pour réenchanter le quotidien de vos collaborateurs*. Récupéré de <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/engagement-collaborateurs/engagement-travail>

Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires en France. (2017). *Coordination et coopération*. Récupéré de <https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/coordination-et-cooperation-a1335.html>

Office québécois de la langue française. (2009). *Fidélisation du personnel*. Récupéré de <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8872552/fidelisation-du-personnel>

Office québécois de la langue française. (2009). *Rétention du personnel*. Récupéré de https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26503651/retention-du-personnel?utm_campaign=Redirection%20des%20anciens%20outils&utm_content=id_fiche%3D26503651&utm_source=GDT

Perspective Monde. (2022). *Leadership*. Récupéré de <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1619>

Robert Walters Plc. (2015). *La motivation des cadres : salaire ou sens ? La pluralité des sources de motivation et d'engagement*. Récupéré de https://www.youtube.com/watch?v=rWFSmOiC4aM&ab_channel=RobertWaltersPlc

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (2023). Récupéré de <https://emploi.belgique.be/fr>

SPF Economie. (2019). *Qui est considéré comme une « entreprise » ?* Récupéré de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/gui-est-considere-comme-une>

SPF Economie. (2023). *Les sociétés coopératives.* Récupéré de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/les-societes-cooperatives>

Stameschkine O. (2023). *Vivaqua demande de pouvoir indexer le prix de l'eau de 14,5% en 2023.* Récupéré de <https://www.rtbef.be/article/vivaqua-demande-de-pouvoir-indexer-le-prix-de-leau-de-145-en-2023-11139800>

Statbel. (2022). *Tables de mortalité et espérance de vie.* Récupéré de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/mortalite-et-esperance-de-vie/tables-de-mortalite-et-esperance-de-vie>

Supermood. (2019). *Qu'est-ce que l'engagement au travail ?* Récupéré de <https://www.supermood.com/fr-fr/blog/post/engagement-collaborateur/quest-ce-que-lengagement-au-travail>

Thiriet R. (2019). *Le sens de l'engagement.* Récupéré de https://www.youtube.com/watch?v=RVzd3Cy7YAQ&ab_channel=TEDxTalks

Vivaqua. (2023). Récupéré de <https://www.vivaqua.be/fr/>

Wallonie service public SPW. (2023). Récupéré de <https://spw.wallonie.be/>

Wikipreneurs I. (2023). *Descriptif de fonction.* Récupéré de <https://www.wikipreneurs.be/fr/outils/entreprendre-equipe/descriptif-de-fonction-template>

Wikipreneurs II. (2023). *Communiquer en interne : outils & enjeux.* Récupéré de <https://www.wikipreneurs.be/fr/fiches/entreprendre-equipe/communiquer-interne-outils-conseils-equipe>

Ressources scientifiques

Ballesteros-Rodríguez J. L., De Saá-Pérez P., García-Carbonell N., Martín-Alcázar F. & Sánchez-Gardey G. (2022). *L'influence de la motivation de l'équipe et du comportement des leaders universitaires sur le partage de connaissances scientifiques dans les universités.* Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2022-2-page-301.htm>

Butel Caulliez B. (2014). *De l'engagement mortifère à l'engagement vivant.* Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-gestalt-2014-2-page-116.htm?contenu=article>

- Clerté J. (2022). *Semaine de quatre jours : un fait porteur d'avenir ?* Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-futuribles-2022-4-page-117.htm>
- Coutrot T. & Perez C. (2022). *Redonner du sens au travail.* Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-futuribles-2023-1-page-113.htm?contenu=article>
- de Becdelièvre P., Hennekam S. & Grima F. (2021). *Comment faire face à un choc de carrière en étant senior.* Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2021-3-page-11.htm>
- Dekli Z. & Chakor T. (2021). *Pérenniser un dispositif de prévention des risques psychosociaux au travail : mission impossible ? Le cas d'un observatoire au sein d'un organisme de recherche.* Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2021-3-page-3.htm?contenu=article>
- Fabre C., Gatignon Turnau A.-L. & Ventolini S. (2012). *Comment gérer un changement de carrière ?* Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-gestion-2012-3-page-36.htm>
- Fantcho J. E. & Babei J. (2017). *Prédiction du risque de vulnérabilité des unités de travail dans les organisations.* Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2017-1-page-87.htm?contenu=article>
- Fischer C. & Schott C. (2022). *Qu'est-ce qui motive les personnes à entrer dans la fonction publique et à y rester : le rôle de la socialisation parentale et l'intérêt pour la politique.* Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2022-1-page-67.htm?contenu=article>
- Frimousse S. & Peretti J.-M. (2017). *Face au risque de désengagement, comment développer un haut niveau de responsabilisation de tous, du client au collaborateur ?* Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2017-1-page-135.htm>
- Gillet N., Forest J., Benabou C. & Bentein K. (2015). *The effects of organizational factors, psychological need satisfaction and thwarting, and affective commitment on workers' well-being and turnover intentions.* Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2015-2-page-119.htm> [anglais]
- Gillet N., Fouquereau E., Huyghebaert T. & Vandenberghe C. (2016). *Transformational leadership, work-family conflict and enrichment, and commitment.* Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2016-4-page-339.htm?contenu=article> [anglais]
- Gintrac A. (2012). *Origine et maîtrise du slack.* Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2012-4-page-89.htm>
- Guillemard A.-M. (2021). *Crise sanitaire et emploi des seniors : le retour aux mesures d'âge et à ses apories.* Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2021-3-page-81.htm>

- Jézéquel M. (2023). *On a lu pour vous – Le mirage du leadership*, de James Teboul et Philippe Damier. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-gestion-2023-1-page-42.html?contenu=article>
- Keuleyan R. & Scouarnec A. (2022). *De la théorie des ancrs de carrière à la prospective des carrières organisationnelles*. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2022-1-page-3.htm>
- Lafrance S. (2023). *L'éthique comme avantage stratégique*. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-gestion-2023-1-page-6.htm>
- Leisink P. & Steijn B. (2009). *La motivation de service public et la performance au travail des agents du secteur public aux Pays-Bas*. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2009-1-page-39.htm>
- Letarte M. (2023). *Gérer des humains et non des ressources*. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-gestion-2023-1-page-32.htm?contenu=article>
- Martineau J. T. & Lulin E., en collaboration avec Gril E. (2023). *Restaurer la confiance : pour une gouvernance éthique des organisations*. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-gestion-2023-1-page-46.htm?contenu=article>
- Mercier G. (2017). *Le cynisme organisationnel, un moindre mal ?* Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2017-5-page-53.htm>
- Morin L. & Renaud S. (2019). *La RSE et le développement de l'engagement anticipé des salariés*. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2019-1-page-59.htm?contenu=article>
- Ripoll G. (2022). *La sauvegarde de l'intérêt général : le rôle de la clarté des objectifs dans la motivation de service public et l'acceptation des comportements contraires à l'éthique*. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2022-1-page-49.htm?contenu=article>
- Ritz A. (2009). *La motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale suisse*. Récupéré <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2009-1-page-59.htm>
- Tessema M., Tsegai G., Ready K., Embaye A. et Windrow B. (2014). *L'influence de la situation des travailleurs sur la justice organisationnelle perçue : implications managériales*. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2014-2-page-439.htm>
- Vandenabeele W. (2009). *L'effet médiateur de la satisfaction professionnelle et de l'engagement organisationnel sur la performance déclarée : forte mise en évidence de la relation entre MSP et la performance*. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2009-1-page-11.htm>

Vendramin P. & Valenduc G. (2013). *Le vieillissement au travail*. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2013-20-page-5.htm>

Venne J.-F. (2023). *La gestion publique en mutation*. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-gestion-2023-1-page-32.htm?contenu=article>

Cours suivis à travers mon parcours supérieur

Cours de Gestión y Dirección del Personal à l'Universidad d'Almería (ESP) enseigné par Monsieur González Hernández (2022)

Cours de Management Organisationnel et Humain à l'ICHEC (BEL) enseigné par Madame Rousseau (2022)

Cours de Riesgos Psicosociales : Tratamiento y Evaluación à l'Universidad d'Almería (ESP) enseigné par Monsieur Díaz Fúnez (2022)