INTRODUCTION

« Prévoir en stratège et agir en primitif. »
René Char

Il y a une chose que plus de trente années passées dans les coulisses des organisations m'ont appris avec certitude : l'engagement meurt rarement d'un seul coup. Il se retire doucement, souvent en silence, par petites déceptions accumulées, par promesses non tenues, par réunions inutiles, par feedbacks jamais donnés, par sens qui s'effiloche à chaque nouvelle réorganisation. Et le jour où on réalise qu'une équipe est désengagée, c'est qu'il y a longtemps que le feu couvait.

Dans *Engager pour transformer* (Editions EMS, 2024), j'ai posé une conviction systémique : l'engagement et la transformation sont indissociables, on ne peut pas traiter l'un sans l'autre. Favoriser l'engagement des autres, c'est accepter de se transformer soi-même. Ce n'est pas une métaphore – c'est une loi du travail humain, vérifiée pendant toutes ces années de terrain dans l'industrie, des cols bleus aux cols blancs, de l'Europe à l'Asie, des jeunes diplômés aux cadres dirigeants.

Ce postulat fondateur m'a conduit à refuser toute approche sectorielle ou idéologique, m'amenant à proposer une vision holistique : plusieurs niveaux de transformation, des modèles opérationnels, une architecture cohérente. C'est cette architecture que nous allons d'abord revisiter.

Un monde du travail en rupture : des constats qui n'ont pas vieilli

Avant les modèles, il y a le diagnostic. Et ce diagnostic reste d'une actualité saisissante.

Le monde du travail a changé de nature, pas seulement de forme. Les cadres analytiques VUCA (Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu) et BANI (Brisable, Anxieux,

Non-linéaire, Incompréhensible) ne sont pas des concepts académiques mais décrivent le quotidien de millions de managers et de collaborateurs qui doivent décider sans visibilité, tenir des équipes dans l'incertitude, et maintenir du sens dans le bruit des contradictions incessantes.

La crise sanitaire de 2020-2022 a été un révélateur brutal. Elle n'a pas créé les problèmes d'engagement – elle les a rendus visibles et incontournables, mettant en lumière que l'engagement n'est pas un indicateur RH parmi d'autres, c'est le baromètre de la santé organisationnelle « réelle ».

Parallèlement, le marché des talents s'est retourné. La « grande démission » et le « *quiet quitting* » ont été les symptômes d'un renversement profond du rapport de force. Les collaborateurs ont repris du pouvoir sur leur mobilité, leurs exigences de sens, leur rapport au travail. La rétention sans engagement est devenue un leurre coûteux : un collaborateur retenu mais désengagé coûte plus qu'il ne rapporte.

Le *peoplewashing* : le concept qui dérange

Parmi les apports conceptuels que j'avais créés dans *Engager pour transformer*, l'un a rencontré un écho particulier – parce qu'il nommait quelque chose que beaucoup vivaient sans oser le formuler.

Ce que j'ai nommé *peoplewashing* désigne l'écart entre le discours RH valorisant la personne et les pratiques réelles qui la réduisent à une ressource ou à un consommateur d'expériences. À l'image du *greenwashing* environnemental/RSE, il érode silencieusement la confiance et le contrat psychologique. Il prospère dans les organisations qui multiplient les chartes, les valeurs affichées et les slogans inspirants – sans jamais s'interroger sur l'écart entre ce qu'elles proclament et ce que leurs collaborateurs vivent, avec les collègues et ... leur manager !

Combattre le *peoplewashing*, c'est accepter une discipline inconfortable : se mesurer à la réalité, au-delà des intentions. C'est l'une des missions centrales d'une fonction RH à impact réel.

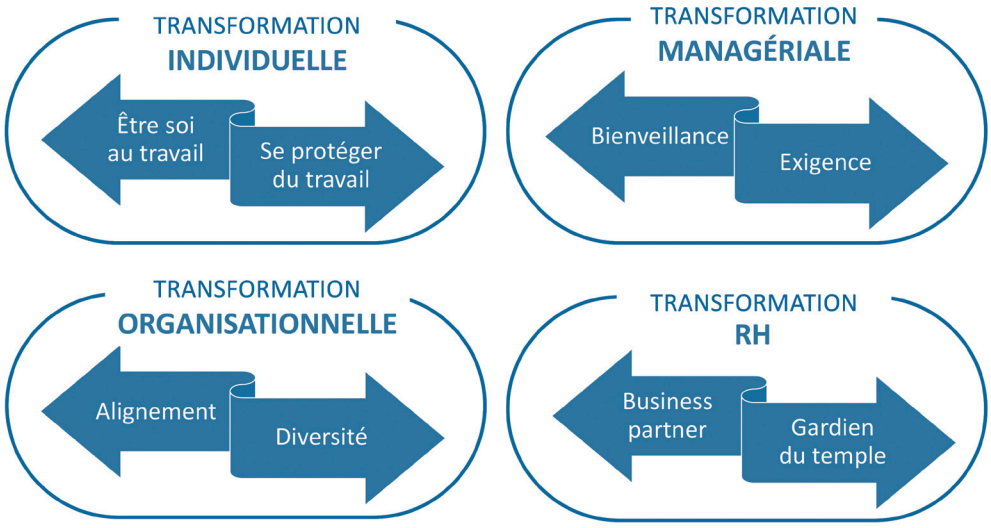
Les paradoxes fondateurs de toute transformation

Engager pour transformer avait structuré sa réflexion autour de quatre niveaux de transformation. Chacun est traversé par un paradoxe fondamental – non pas un problème à résoudre, mais une tension à gérer dans la durée.

- **La transformation individuelle** : je considère que chaque collaborateur est un acteur stratégique de son propre engagement au travail. Un paradoxe très actuel : le désir d'être authentiquement soi au travail, tout en se protégeant des vulnérabilités que cette authenticité implique. Ce n'est pas une contradiction à éliminer – c'est une tension créatrice, source de croissance des *soft skills* les

plus déterminantes : assertivité, intelligence émotionnelle, capacité à formuler des feedbacks constructifs, pilotage de son propre développement.

- **La transformation managériale** : le manager est le pilote d'hélicoptère qui navigue avec agilité entre stratégie et engagement de terrain. Son paradoxe : tenir la ligne de crête entre bienveillance et exigence, ou plutôt entre « protection » et « challenge » de son équipe, en évitant les extrêmes d'une faiblesse complaisante et d'une surpression toxique, postures qui l'une comme l'autre sont la voie vers le désengagement.
- **La transformation organisationnelle** : les modes d'organisation et les processus de décision conditionnent l'engagement des acteurs. Le paradoxe souvent insoluble : la recherche d'alignement collectif (autour de la vision stratégique) et la valorisation de la diversité (les différences comme source d'innovation).
- **La transformation RH** : la fonction humaine doit devenir un levier de transformation, pas seulement de transaction et de gestion. Son paradoxe : être simultanément *business partner* (servir la stratégie et la performance) et gardien du temple (défendre les valeurs humaines même quand elles sont inconfortables pour le business).



L'engagement est le mécanisme de réconciliation de ces quatre paradoxes.

Dans *Engager pour transformer*, je n'ai pas proposé des outils isolés, j'ai cherché à construire un système. Six modèles opérationnels qui s'articulent en une architecture cohérente :

- Modèle SBME (*Sustainable Body-and-Mind Engagement*) : 5 dimensions de l'engagement, 8 profils d'engagement individuel ;

- Modèle MOST (*Manager, Organisation, Self, Team*) : approche systémique de l'engagement vu comme une coproduction entre les 4 acteurs ;
- Modèle PACTE (Performance, Agilité, Coopération, Transformation, Engagement) : 5 leviers de transformation organisationnelle ;
- Modèle R2T2 (Ressources/Relations + Transaction/Transformation) : matrice des 8 missions partagées entre managers et DRH ;
- Modèle E4 (Empathie, Exigence, Écoute, Engagement) : matrice des 14 postures croisées entre managers et DRH.

Le **modèle MOST** est le socle fondateur de tous mes travaux sur l'engagement : il pose que l'engagement est une **co-production**, jamais le résultat d'un seul acteur. Le collaborateur, son manager, son équipe et l'organisation contribuent chacun à construire – ou à détruire – l'engagement (voir plus loin, partie 1). Cette vision de la co-responsabilité est le socle philosophique et opérationnel de tout ce qui suit dans le présent ouvrage.

Le **modèle R2T2** a, lui, redessiné la frontière entre missions managériales et missions RH : sur l'axe Transaction/Transformation, trop d'organisations surconcentrent leurs énergies dans la gestion courante (transaction) en négligeant les missions à valeur créée durables (transformation). L'enjeu n'est pas de tout transformer – c'est de libérer du temps et de l'attention pour ce qui transforme vraiment, et cela s'applique autant aux organisations qu'aux personnes qui y travaillent.

Ce qui a changé depuis 2024 : les nouvelles urgences

Le monde n'a pas attendu. Depuis la parution d'*Engager pour transformer*, plusieurs tendances se sont non seulement confirmées mais accélérées.

- **L'IA générative** a pénétré les pratiques RH et managériales plus vite que prévu. Elle pose des questions nouvelles sur l'employabilité, la valeur des compétences humaines, et le sens du travail dans des organisations de plus en plus « augmentées ». Elle n'est pas une menace abstraite – elle est déjà dans les outils quotidiens, dans les recrutements, dans les formations, et même dans le management.
- **La question du sens au travail** s'est repositionnée dans un contexte économique tendu. Dans un environnement de contraintes budgétaires et de restructurations silencieuses, maintenir l'engagement n'est plus un luxe – c'est une condition de survie organisationnelle.
- **Le défi intergénérationnel** s'est intensifié. Quatre générations cohabitent désormais en entreprise avec des attentes, des codes et des rapports au travail parfois radicalement différents. La gestion de cette diversité générationnelle

est devenue l'un des tests d'inclusion et de maturité managériale les plus révélateurs.

- **La crise d'attractivité du management** s'est approfondie. De moins en moins de jeunes talents veulent devenir managers. Cette désaffection n'est pas une fatalité – c'est le symptôme d'une image dégradée et d'un manque de valorisation réelle de ce qui est, pourtant, l'un des métiers les plus déterminants pour le développement humain en entreprise.

Pourquoi *Engagement 360°*

Ces évolutions appellent une suite, ou plutôt une extension.

Engager pour transformer a établi les fondations : la conviction systémique, les quatre transformations, les six modèles. *Engagement 360°* construit l'étage opérationnel : comment faire du chantier de l'engagement un projet de survie et de développement à 360 degrés, pour les trois acteurs de co-responsabilité – les collaborateurs, les managers, les DRH ?

Le « 360 degrés » n'est pas un effet de style. Il signifie que l'engagement se travaille simultanément sur tous les angles : individuel et collectif, stratégique et opérationnel, court terme et long terme. Il signifie aussi que chaque acteur est regardé depuis les angles des autres – car c'est dans ces regards croisés que se construit la confiance, et c'est dans la confiance que l'engagement prend racine.

Pendant vingt ans, j'ai observé des entreprises tenter de résoudre l'équation de l'engagement. J'ai vu des directions générales lancer des plans de mobilisation avec des PowerPoint impeccables, des DRH déployer des enquêtes de satisfaction aussi longues qu'un roman, des managers convoquer leurs équipes pour des séminaires de cohésion dont l'effet s'évaporait en quarante-huit heures. Et pourtant, la question revenait, obstinée, à chaque transformation, à chaque crise : pourquoi certaines personnes s'engagent-elles pleinement, tandis que d'autres font acte de présence ?

Comme pour mes précédentes productions, ce livre est né d'une conviction inconfortable : nous posons souvent la mauvaise question.

Nous cherchons à mesurer l'engagement comme on mesure une température – avec un chiffre, un pourcentage, un indice trimestriel. Nous le traitons comme un problème à résoudre, une case à cocher dans la feuille de route RH. Or l'engagement n'est pas un état, c'est un mouvement qui implique, simultanément et solidairement, trois acteurs que tout sépare dans l'organigramme, mais que tout relie dans la réalité du quotidien : le collaborateur, le manager et la DRH.

C'est là le pari de cet ouvrage : rompre avec la vision en silo. L'engagement 360°, c'est l'hypothèse que chacun est à la fois responsable et bénéficiaire de cette

dynamique. Que personne ne peut attendre que l'autre agisse en premier. Ni le collaborateur, ni le manager, ni la DRH.

On peut toujours motiver des collaborateurs et les mettre en mouvement à travers des bonus ou des incitations matérielles. En faisant cela, on a une chance de faire de la « rétention » de talents (pour un temps), certainement pas de créer un engagement durable. Mes observations et ma pratique de terrain en France et à l'international m'ont convaincu que la création d'un engagement à tous les niveaux repose sur 5 dimensions de transformation :

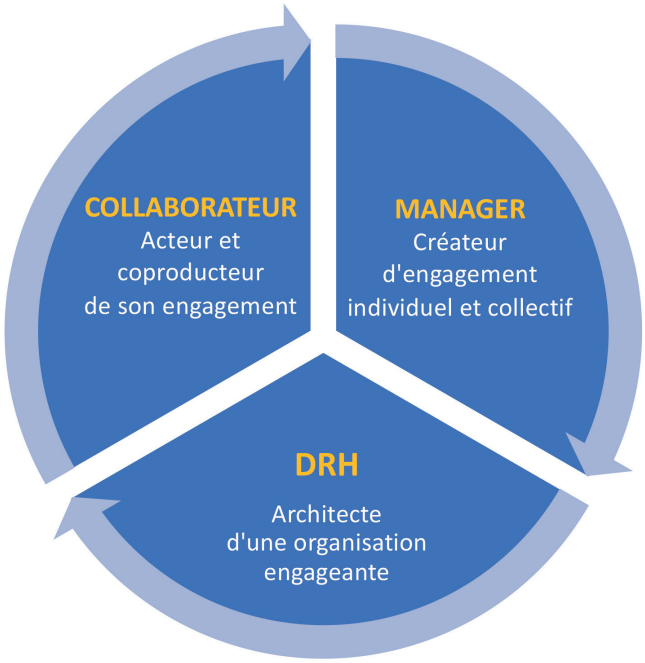


- **L'engagement commence par soi** (transformation individuelle). L'engagement n'est pas une « création pure » de l'entreprise, chacun a une part de responsabilité dans son propre engagement, ses choix personnels, ses arbitrages personnels et professionnels, son envie de contribuer...
- **L'engagement se construit dans la relation managériale** (transformation managériale). La qualité de la relation entre un collaborateur et son manager est le premier levier d'engagement ou de désengagement dans l'entreprise.
- **L'engagement devient durable quand il a un ancrage culturel** (transformation culturelle). Quand les comportements quotidiens deviennent la norme collective, l'entreprise ne dépend plus seulement des individus, et cela booste l'engagement collectif.
- **L'organisation peut libérer ou bloquer l'engagement** (transformation organisationnelle). Les processus, les structures et les modes de décision peuvent soit générer de l'autonomie et du sens, soit produire de l'inaction et du désengagement.

- **Les RH doivent construire l'écosystème de l'engagement** (transformation RH). Le rôle des RH est d'aligner les pratiques, politiques, systèmes pour que l'engagement puisse se développer à tous les niveaux (collaborateurs, managers, organisation).

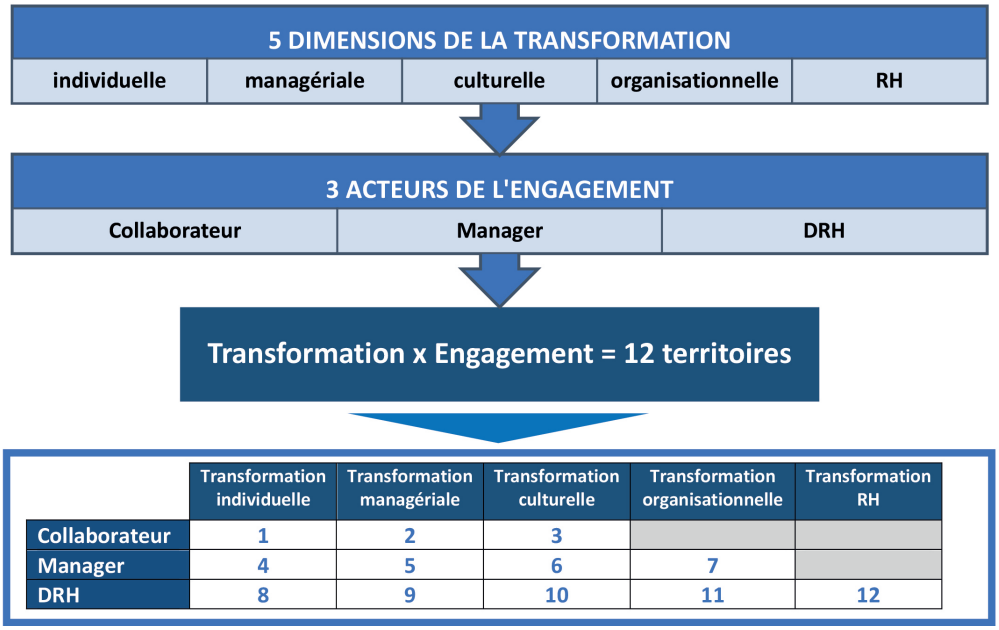
Structure de l'ouvrage

La partie 1 plante le décor et définit ce qu'est l'engagement, les différentes transformations à conduire, et comment tout cela s'articule en mode systémique.



Les parties 2, 3 et 4 plongent dans chaque acteur et sont le cœur de l'ouvrage – en croisant niveaux de transformation et acteurs on obtient 12 « territoires » de l'engagement :

- Partie 2 : le collaborateur ▸ acteur et coproducteur de son engagement (3 territoires).
- Partie 3 : le manager ▸ créateur d'engagement individuel et collectif (4 territoires).
- Partie 4 : la DRH ▸ architecte d'une organisation engageante (5 territoires).



	Transformation individuelle	Transformation managériale	Transformation culturelle	Transformation organisationnelle	Transformation RH
Collaborateur	1	2	3		
Manager	4	5	6	7	
DRH	8	9	10	11	12

Pour chacun des douze territoires, une même structure :

QUESTIONS CONCEPTS CLÉS

- Questions posées à l'acteur et modèles de décryptage

CRASH TEST

- Autodiagnostic (10 questions fermées, 5 réflexions personnelles)

KIT DE SURVIE

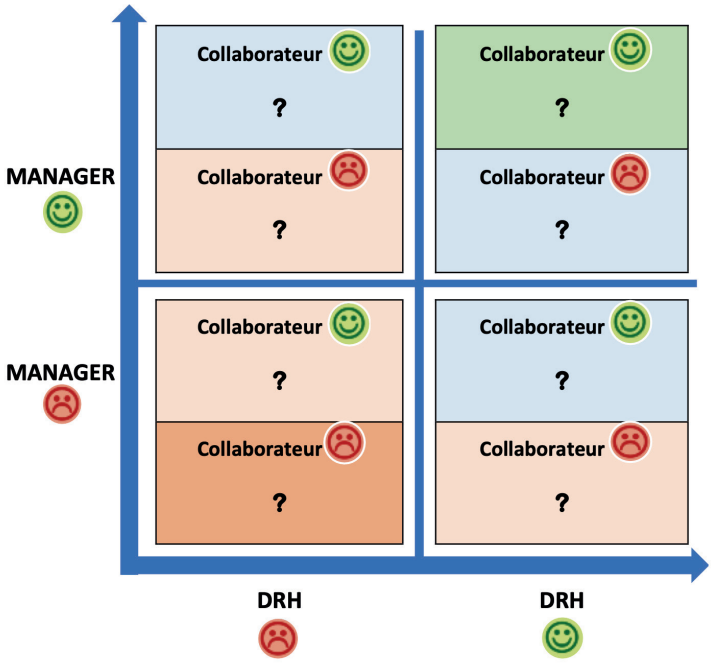
- 9 initiatives activables à court terme, sans budget ni réorganisation

LEVIERS DE CROISSANCE

- 3 engagements long terme (quoi éliminer, réduire, augmenter, créer)

Pour chacun des leviers de croissance, se donner 4 objectifs :			
Arrêter de faire quoi ? **Éliminer**	Moins faire quoi ? **Réduire**	Faire plus de quoi ? **Augmenter**	Innover, réinventer **Créer**
Ce qui n'apporte plus de valeur réelle mais persiste par habitude et désengage	Ce qui est surestimé ou sur-investi et bloque la croissance ou l'engagement	Ce qui est insuffisant pour s'engager de manière saine et durable	Ce que l'on est le seul à pouvoir et vouloir faire, pour davantage de sens et d'appropriation
Quitter sa **zone de survie**	Travailler sa **zone d'apprentissage et de croissance**		Trouver sa **zone de génie**

La partie 5 consolide les résultats des différents crash tests et autodiagnostics et propose une **analyse stratégique sur 8 scenarios** conduisant à des recommandations d'action.



Enfin la conclusion de l'ouvrage, l'opportunité d'un message aux dirigeants, « acteurs » clés d'un « système » à transformer...

Les crash tests (questionnaires de questions fermées) sont accessibles dans le livre dans leur version papier, avec une consolidation des scores ou en ligne *via* ce QR code :