

# CONCLUSION

Quand on reprend l'ensemble des résultats de l'enquête, on ne peut que relever le décalage entre la vision positive que les cadres ont de l'engagement vis-à-vis de leur entreprise et les critiques qu'ils peuvent formuler sur la gestion de cette même entreprise.

Rappelons par exemple que seuls 53 % des cadres interrogés pensent que la stratégie de leur entreprise va dans la bonne direction, que moins de la moitié d'entre eux ont confiance dans les dirigeants de leur entreprise ou encore que seuls deux sur dix se disent gagnants entre leur investissement dans le travail et ce qu'ils reçoivent en retour.

Pourtant, les trois quarts indiquent être engagés vis-à-vis de leur entreprise et, qu'ils se déclarent ou non « engagés », l'engagement vis-à-vis d'une entreprise est connoté positivement.

Différentes explications et interprétations peuvent être apportées à cette contradiction apparente. Tout d'abord, l'engagement est inhérent pour les cadres au contrat qui les lie à leur entreprise, ce que confirme le choix majoritaire de la notion de « loyauté » pour définir en général leur engagement. Cette loyauté renvoie de manière plus ou moins distincte à des considérations morales mais aussi au registre pragmatique, l'obligation de loyauté étant partie prenante du contrat de travail, sans avoir à être mentionnée en clair.

Cependant, une part importante des cadres ajoutent une dimension plus spécifique à l'engagement en valorisant le plaisir de travailler, l'enthousiasme. Avoir du plaisir à aller travailler, « *se lever le matin plein d'entrain* », « *sourire* », ou faire preuve d'enthousiasme en toutes circonstances sont des marques de l'engagement.

Deux registres distincts sont en œuvre ici qui fonctionnent de manière complémentaire.

Le premier registre rappelle le rôle du travail dans l'accomplissement de soi. Le plaisir de travailler est à la fois conséquence et cause de la fierté du métier.

Le deuxième registre a une autre portée. En effet, les cadres qui évoquent cette dimension sont souvent des cadres hiérarchiques qui mettent ainsi en avant leur rôle d'entraînement vis-à-vis de leur équipe ou, plus globalement, des autres salariés. Montrer son plaisir au travail, être (ou paraître) enthousiaste, « *positiver* » ont valeur d'exemple, doivent être communiqués aux autres, l'engagement personnel devant être contagieux et suscité le même engagement dans l'entourage.

Cependant, certains verbatim révèlent les tensions qui peuvent apparaître entre l'engagement envers l'entreprise, l'engagement envers son travail et l'engagement pour mobiliser les autres. C'est ainsi que la « *conscience professionnelle* », le « *professionnalisme* » sont mentionnés dans les verbatim où s'expriment des désaccords vis-à-vis des directions d'entreprise ou des hiérarchiques. De même, « *l'engagement vis-à-vis des salariés* » est clairement posé comme une marque de distance vis-à-vis de la direction.

C'est ainsi qu'on peut expliquer pour partie la contradiction entre l'engagement déclaré et les critiques formulées quant aux politiques RH ou aux discours managériaux.

Si les cadres expriment des critiques vis-à-vis de l'entreprise (dans une enquête externe et anonyme), nombreux sont ceux qui considèrent que celles-ci doivent être tuées en externe comme en interne, preuve *sine qua non* du « contrat moral » et de la « loyauté » qui les lie à leur entreprise. En outre, ces critiques (non exprimées dans la réalité) sur le fonctionnement interne de leur entreprise n'entraînent pas, ou peu, de désaffection quant au travail qu'ils mènent au quotidien, celui-ci étant toujours considéré intéressant, voire épanouissant.

Il peut donc s'agir d'un positionnement stratégique, puisqu'en optant pour une posture « loyale malgré tout », les cadres se placent sur l'échiquier des évolutions professionnelles. De par leur loyauté, les directions peuvent leur faire confiance, et, de par leur professionnalisme, ils apparaissent comme forces de proposition et d'amélioration des organisations. Ainsi, leur « engagement vis-à-vis de l'entreprise » les servirait personnellement autant qu'il sert l'entreprise.

L'analyse des données issues de l'enquête permet d'affirmer que la question de l'engagement n'apporte pas de réponses sur un registre binaire : engagé(e) ou non engagé(e). En s'appuyant sur la polysémie de cette notion, le questionnaire a permis de mettre en évidence la diversité des registres choisis par les cadres, diversité aux connotations largement positives, non sans quelques zones d'ombre plus ou moins explicitées.

Elle soulève par contre un problème majeur pour les entreprises. En effet, on peut suggérer que beaucoup de cadres s'affichent d'autant plus engagés qu'ils n'adhèrent pas aux politiques de leur entreprise et qu'ils sont convaincus que si on leur donnait plus de pouvoir de décision, ils feraient mieux. Dit autrement, ces cadres sont engagés « malgré » ces politiques qu'ils critiquent et le sont peut-être d'autant plus que leur engagement les pose en sauveur potentiel de l'entreprise. Etre loyal, respecter un contrat moral font d'eux des figures héroïques, ce qui ne peut que satisfaire un narcissisme que beaucoup de verbatim mettent en lumière.

Cependant, ce résultat est celui de l'enquête. Car, dans la vie réelle de nombreuses entreprises, pour les cadres, la preuve de leur engagement est leur silence et leur discrétion.

Autrement dit, ce que montre l'enquête n'est ni identifié, ni mesuré à l'intérieur de ces mêmes entreprises.

Certaines directions d'entreprise s'interrogent sur « l'engagement » de leurs salariés, cadres et non cadres, notamment les plus grandes avec la mise en place d'outils annuels d'enquête et de mesure. Mais, concernant les cadres, on peut se demander à l'issue de cette enquête si, en érigeant un « nécessaire engagement » comme la principale marque d'appartenance au monde des cadres, les entreprises n'en imposent pas une conception restreinte et unilatérale, se privant ainsi de connaître les potentialités des engagements réels, dans toute leur diversité, fussent-ils en décalage par rapport à leurs propres conceptions.