

## L'engagement professionnel en éducation et formation (2013)

Anne Jorro, Jean-Marie de Ketele

Ed. De Boeck

~~qui s'engagent professionnellement sans être motivées pour leur profession ?  
L'engagement professionnel entraîne-t-il nécessairement un progrès dans le développement professionnel ? Etc.~~

~~Nous pourrions multiplier ce type de questionnement avec chacun des concepts étudiés précédemment. L'objectif de notre contribution introductive sera donc de clarifier les concepts et de les situer les uns par rapport aux autres en fonction des relations qui les unissent. En fin d'ouvrage et avec la contribution d'Anne Jorro, nous aurons l'occasion d'analyser comment ses diverses relations ont été mises en évidence à travers un ensemble d'études empiriques, tant sur les plans conceptuel que méthodologique.~~

## 1. L'ENGAGEMENT, L'IMPLICATION, L'INVESTISSEMENT

Quand il s'agit de la profession ou du monde du travail, les travaux anglo-saxons utilisent quasi unanimement un seul terme, celui de *commitment*, pour désigner ce que les francophones dénomment engagement ou implication ou encore investissement. En anglais, il existe cependant d'autres termes comme *investment*, *involvement*, *implication* et même *engagement*. Les trois termes anglais *investment*, *involvement* et *implication* ont en commun de désigner dans leur sens premier l'idée d'enveloppement : on investit (*to invest*) une place forte (militairement ou financièrement parlant) ; on implique (*to involve*) quelqu'un dans une action bonne ou mauvaise comme une araignée qui attire un insecte dans sa toile et l'y enroule (d'où le sens de l'adjectif *involved* qui est traduit par compliqué) ; on met en cause ou compromet (*to implicate*) quelqu'un dans une affaire. Le verbe *to engage* désigne en anglais comme en français « mettre en gage », « offrir une garantie » et, dans un sens second, « embaucher une personne ». Dans le sens étymologique, *to commit* signifie commettre (mettre avec), confier ou apporter quelque chose (une obole ou une contribution : *mitte* en anglais) ; on retrouve donc l'idée de mettre en gage et d'offrir une garantie en rapport avec une promesse. Parler d'engagement professionnel ou d'engagement dans le travail, c'est donc mettre en gage quelque chose de soi-même pour obtenir en échange un bien matériel (comme un salaire) ou immatériel (comme différentes formes de reconnaissance) ; cela suppose de celui qui met en gage et de celui qui le reçoit des responsabilités et des obligations.

Il n'est sans doute pas anodin de constater que les spécialistes du management ou de la gestion des ressources humaines dans les entreprises parlent plus volontiers d'implication professionnelle et d'implication organisationnelle. Demery-Lebrun (2007) définit l'implication professionnelle comme l'état psychologique associant un individu à sa profession ou à son métier. Et Mowday, Porter et Steers (en 1979 déjà) définissaient l'implication organisationnelle comme la force plus ou moins grande d'identification et d'implication (*involvement*) des individus dans une organisation particulière. En deçà des mots utilisés (« état psychologique », « identification

dans », « *involvement* », « individus » et non personnes), on devine bien l'idée d'enveloppement et même d'immersion dans une profession ou une organisation, comme le laisse entendre l'analyse étymologique ; on est impliqué dans et on s'implique<sup>1</sup>. Les concepts d'engagement professionnel ou d'engagement organisationnel ne véhiculent pas les mêmes connotations, mais plutôt celles de garantie, de responsabilité, de comportement (et non d'état) ; c'est pourquoi ils ont notre préférence. Dans le livre collectif qu'ils ont coordonné, Rojo, Roussel et Vandenberghe (2009) préfèrent également parler de « comportement organisationnel » et d'« engagement organisationnel », car ils relèvent de l'action volontaire et volontariste. Si les concepts d'investissement professionnel et d'investissement dans l'organisation supposent également un comportement actif de la part de la ou des personnes, ils concernent surtout des actions particulières ciblées : sur le plan militaire, on investit tel lieu ; sur le plan financier, on fait des investissements dans telle branche d'activités ; sur le plan psychologique, on dépense de l'énergie dans un hobby plutôt qu'un autre. L'engagement dans sa profession et l'engagement dans une organisation supposent que la personne investisse des activités (comme on investit une place forte), s'y investisse (donne de sa personne) et fasse des investissements (y recueille des bénéfiques). L'investissement est une manifestation et donc une composante essentielle de l'engagement. L'engagement professionnel se traduit par des investissements dans et sur des tâches liées à la profession. Au même titre, l'engagement dans l'organisation suppose des investissements dans et sur des tâches liées à l'organisation (pas toutes nécessairement liées directement à la profession).

## 2. L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL

Dans leurs travaux sur le *commitment*, Meyer et Allen (1991) considèrent que l'engagement se décline en trois dimensions : la dimension *affective commitment* qui relève de la sphère du désir ; la dimension *continuance commitment* qui relève de la sphère du besoin et du calcul ou du profit ; la dimension *normative commitment* qui relève de la sphère du devoir. Dans une analyse critique de la littérature sur la dynamique motivationnelle, Viau (1994, 2009) distingue les déterminants de la motivation qui sont de l'ordre des perceptions (voir la section suivante) et les indicateurs de la motivation, c'est-à-dire les comportements d'engagement. Cette distinction entre perceptions (ou représentations) et comportements (ou actes) est importante. Pour reprendre une analogie en physique, la motivation serait de l'ordre du potentiel (l'énergie en physique) et l'engagement de l'ordre du comportement (le travail en physique).

---

1. Ces idées d'enveloppement et d'immersion peuvent conduire certaines personnes à « se fondre » dans l'organisation et d'avoir un rapport fusionnel avec elle, ce qui peut poser des problèmes d'identité (note inspirée d'un commentaire d'Éliane Godelet).

À partir de ces considérations, nous définissons l'*engagement professionnel* comme l'ensemble dynamique des comportements qui, dans un contexte donné, manifeste l'attachement à la profession, les efforts consentis pour elle ainsi que le sentiment du devoir vis à vis d'elle et qui donne sens à la vie professionnelle au point de marquer l'identité professionnelle et personnelle.

Plusieurs termes de cette définition méritent d'être commentés. Il s'agit d'un ensemble dynamique de comportements dans le sens où l'engagement n'est pas seulement un état mais un processus où les trois dimensions interagissent les unes avec les autres. L'attachement, les efforts et le sentiment du devoir ne désignent l'engagement que s'ils se traduisent ou se manifestent par des comportements et non simplement par des représentations ou des déclarations. Plus ces trois dimensions sont présentes et interagissent, plus elles donnent du sens à la vie professionnelle (Duchesne & Savoie-Zajc, 2005) et forgent l'identité professionnelle de la personne et deviennent une part importante de l'identité personnelle. À l'inverse, on peut parler de désengagement professionnel, voire de non-engagement professionnel, lorsque la personne manifeste peu ou pas d'attachement à sa profession, du moins dans l'environnement où elle s'exerce, n'est guère prête à faire plus d'efforts qu'il n'est nécessaire et fuit autant que possible ses obligations ; la vie professionnelle n'a guère beaucoup de sens en elle-même et ne constitue pas ou plus un marqueur de la construction de l'identité personnelle ; il faut chercher les marqueurs dans d'autres sphères de la vie.

Comme l'engagement professionnel (ou le désengagement ou le non-engagement) est essentiellement d'ordre comportemental, il se réfère essentiellement aux pratiques et aux tâches professionnelles réellement exercées, avec en arrière-fond les pratiques et les tâches qui relèvent des caractéristiques de la professionnalité émergente (Jorro & De Ketele, 2011) : les savoirs, savoir-faire et les savoir-être caractéristiques de la profession, l'autonomie et la responsabilité, le service public, le devoir de formation continue... Il existe de nombreux profils d'engagement ou de désengagement professionnels, à la limite autant qu'il y a de personnes. On peut cependant tenter d'identifier des profils différents en croisant deux dimensions bipolaires qui permettent de définir des logiques ou des approches de l'engagement professionnel. La première dimension opposerait des logiques plus personnelles à des logiques plus dialogiques. Les *logiques personnelles* sont le fait de personnes qui s'engagent personnellement, sans trop se préoccuper des collègues et de l'institution, sur des tâches qu'ils affectionnent et sur lesquelles ils tirent des bénéfices personnels. Tout au contraire, les *logiques dialogiques*<sup>2</sup> sont développées par des personnes dont l'engagement professionnel est tourné vers les différents acteurs de l'environnement avec lesquels ils aiment et estiment pouvoir travailler. Une seconde

---

2. Brunod et Savio (2008) parlent de rationalité dialogique.

dimension bipolaire tend à opposer des logiques plus technicistes et rationalistes à des logiques plus herméneutiques ou interprétatives ou encore épistémologiques. Les *logiques technicistes* sont le fruit de personnes qui s'engagent plus volontiers sur la maîtrise des savoirs professionnels et sur l'utilisation des techniques liées à la profession ou pouvant servir la profession. Les *logiques herméneutiques* sont développées par des personnes dont l'engagement professionnel repose plutôt sur une réflexion constante des enjeux sous-jacents aux pratiques observées dans leur environnement, à leurs conséquences et aux valeurs véhiculées par celles-ci. Des qualités prioritaires différentes sont recherchées ou évoquées selon les logiques : l'*efficacité* pour les logiques personnelles ; la *validité écologique* pour les logiques dialogiques ; l'*efficacité* pour les logiques technicistes ; la *pertinence* pour les logiques herméneutiques. Ces différentes logiques ne sont évidemment pas mutuellement exclusives : beaucoup de professionnels se caractérisent par des engagements qui se trouvent au croisement de plusieurs logiques ; le théoricien du développement professionnel dira sans doute que *l'idéal type de l'engagement professionnel* est celui qui trouve le juste équilibre entre les quatre logiques.

FIGURE 1

L'engagement professionnel et les tensions entre des logiques différentes

