

Reconnaitre l'engagement

« *Nous sommes en guerre* » E. Macron 16/03/2020

La situation actuelle du coronavirus nous rappelle l'implication de nombre de professionnels rémunérés et non rémunérés, à s'engager pour la vie et la survie de tous. Il s'agit bien sûr des personnels de santé, soignants et leurs aides, mais encore de nombreux métiers souvent mal considérés voire oubliés. C'est que, les métiers les plus importants ne sont pas ceux qu'on croyait. Par exemples : les aides à domicile, les auxiliaires de vie, mais encore les boulangers, les facteurs, les caissières, les livreurs, les transporteurs, les éboueurs, les épiciers, les primeurs, les agents d'entretiens, les ouvriers et ouvrières de la production, de la maintenance... mais encore les enseignants par exemple et bien d'autres encore. Combien de métiers sont ainsi l'objet de faibles considérations dans notre monde dit « moderne » ?

Des « gens » que l'on aurait cru endormis, ou démotivés, voire *amotivés* se sont engagés. Des personnes de quartiers pauvres, des personnes au chômage, de catégories socio-professionnelles défavorisées se sont rendues volontaires et disponibles à l'entraide, à la solidarité, à la collaboration. Elles se sont rendus utiles et ont donné tous leurs potentiels au service des autres. Donc tout est possible.

Ainsi, notre contexte nous rappelle une contradiction énorme entre la hiérarchie des salaires, la reconnaissance ou l'identité sociale d'une part, et l'utilité des métiers au quotidien d'autre part, de beaucoup de métiers. Heureusement que des métiers considérés moins nobles restent déconfinés, présents et actifs. Il faut reconnaître cet engagement à commencer par savoir dire **merci**, et à continuer par un **respect** cohérent dans la durée, en le traduisant par des changements concrets lors d'un prochain retour à la normale où plus rien ne devrait l'être. Le concret est « ce que l'on crée ».

Aujourd'hui rester correctement confiné, c'est aussi courageux

C'est aussi reconnaître dès à présent l'engagement de ceux à qui l'on demande de rester confiner chez eux et de ne pas exercer leur métier. Ils respectent la règle pourtant incohérente a priori : « ne rien faire ! ». Respect. Confiner des familles qui ont peu d'espace, des salariés qui ont besoin de travailler, des chefs d'entreprises qui se remuent les méninges dans tous les sens pour savoir comment faire durer l'entreprise après cette rupture d'activité, comment combler les gouffres de trésorerie ? Imaginons même confiné : l'engagement, les heures de travail confinés, pour maintenir leurs entreprises arrêtées – « parce qu'il faut les maintenir, une entreprise ne tient pas toute seule ». C'est aussi sans compter les efforts à venir pour les redresser et retrouver du développement... avec tout le personnel. Aujourd'hui la consigne de rester confiné, nous montre bien que c'est comme cela que chacun dans le respect des règles du jeu, contribue au collectif pour ralentir l'encombrement des urgences et des services hospitaliers, et ainsi maîtriser par ailleurs le déploiement du virus. Cela a du sens, mais ce ne sera pas durable. Il faut penser dès aujourd'hui « à l'après ». Si c'est aussi un engagement que de rester chez soi, préparons-nous au **courage**, aux **efforts** à déployer demain tous ensemble, chacun à son niveau, pour remettre le monde en état. Et peut-être autrement tant qu'à faire. Et cela c'est aussi l'affaire de tous. On ne peut pas dissocier la notion d'**engagement**, de la présence du courage, de la **volonté**, de la **pugnacité**, de la **ténacité**, de l'effort.

Des besoins essentiels

Reconnaitre l'engagement nous renvoie à 2 besoins essentiels. Le premier est pour nous-même, **nous avons besoin d'être reconnu** dans ce que nous sommes et pour ce que nous faisons. Le second est pour les autres, et pour le monde. **Le collectif a besoin** pour un monde meilleur pour tous, **que chacun puisse s'engager**. Si chacun fait sa part, alors un monde meilleur pour tous peut s'imaginer. Il reste difficile de s'engager quand on sait que d'autres ne s'engagent pas. Mais il n'y a pas de bouton « marche/arrêt », cela ne se décrète pas. Commençons notre monde de demain par valoriser le travail, les métiers, l'engagement. Ceux qui ne s'engagent pas s'y retrouveront autrement aussi.

Nous avons tous besoin d'être reconnu

Ce n'est pas une question d'orgueil, d'égoïsme, de fierté mal placée ou d'immaturité. Dans l'absolu, l'être humain, dès sa naissance, a besoin du respect et de la tendresse de ceux qui l'entourent et même d'amour. Nos parents et nos proches, nos amis puis nos enseignants, nos conjoints et plus tard nos managers au travail se doivent de reconnaître ! C'est la seconde naissance issue du collectif (re-co-naissance), qui par toutes ces relations sociales nous permettront d'avancer émotionnellement et personnellement, **grandir et devenir quelqu'un**. La « personne » devenue « quelqu'un » est **utile, contributive**. Elle « sert à quelque chose ou quelques autres », et sa vie a du sens. Alors son cerveau¹ qui est « un filtre à sens » fonctionne bien², et comme le cerveau commande le corps : son corps fonctionne bien, ou mieux. La reconnaissance développe la fierté, l'estime et la confiance en soi. La personne peut alors plus facilement développer la confiance en l'autre. Elle développera sa capacité à oser, à imaginer, à créer, à proposer, à prendre des initiatives, entreprendre et peut-être tout simplement à prendre « sa place ». Il n'y a pas pire risque psycho social pour une personne, à se croire inutile et à penser « ne servir à rien », à « n'être capable de rien ».

Bien sûr, de la même façon que nous acceptons de la recevoir, il est aussi essentiel de savoir offrir de la reconnaissance aux autres, et donc les reconnaître.

Le collectif a besoin de nos engagements

Mon humble regard sur le monde comme « pèlerin du management »³, me semble confirmer malheureusement habituellement une tendance naturelle des Hommes à l'attentisme, aux regards et aux commentaires. L'action « viendrait plus tard ». C'est comme l'intelligence explicitée dans un article précédent⁴. Elle est présente en chacun de nous, mais c'est **à nous de l'activer**. Eh bien je pense qu'il en est de même pour **le courage et l'effort de s'engager**. Ils sont en chacun de nous, mais au départ il y aurait un système « d'économie d'énergie » qui nous permettrait de ménager nos énergies voire « notre monture », pour vivre vieux et aller loin en en faisant le moins, en laissant faire les autres si possible, ou en les regardant. Et cela ce n'est pas de l'altruisme. « *J'ai pas envie de travailler* » dira l'enfant à ses parents... le chemin de la motivation est complexe. Pourquoi faudrait-il avoir envie de travailler ? La réponse est simple : si rien ne se passe, alors l'enfant comprendra l'intérêt du travail. Par exemple, s'il ne met pas la table « parce qu'il n'a pas envie », alors qu'on le lui a demandé, eh bien il ne mange pas ! La conséquence est claire. Nous y reviendrons plus loin. C'est un enjeu éducatif.

¹ Le cœur commande le cerveau qui commande le corps. Un arrêt du cœur, engendre un arrêt du cerveau qui lui-même entraîne un arrêt du corps.

² Le cerveau fonctionne avec les sens et « rejette » tout ce qui n'a pas de sens.

³ Mon métier consiste à passer d'entreprise en entreprise pour aider à traiter les questions d'encadrement, d'animation, d'accompagnement des équipes au travail.

⁴ Lire l'article « Retrouver l'essence du temps ».

Le travail, des débuts difficiles

C'est parce qu'Adam et Eve avaient goûté au fruit défendu qu'ils furent expulsés du paradis. Jusque-là ils y vivaient tranquillement, heureux sans avoir à y travailler. Mais à la suite de leur bannissement, les voilà condamnés par Dieu à « gagner leur vie à la sueur de leur front » selon l'expression consacrée (la Bible dit plus précisément : « à force de peines, tu tireras subsistance tous les jours de ta vie »). Le travail est donc dès le départ une malédiction douloureuse. Et il le restera longtemps puisque durant l'Antiquité et tout l'ancien régime, seuls les pauvres travaillent, tandis que les nantis et les dominants tirent parti du labeur des premiers.

Dans une autre considération issue des neurosciences, si le travail n'a pas de sens, ou pas d'intérêts perçus : le cerveau rejeterait le travail. Puisque le cerveau rejette tout ce qui n'a pas de sens⁵. Donc la 1^{ère} mission d'un manager serait de **donner du sens**. Rappelons-nous que la définition étymologique du travail renvoie au terme latin « *tripalium* » qui était, un instrument de torture composé de trois pieux ! ... Le mot travail a ensuite évolué vers le sens moderne d'« activité professionnelle ». Ainsi il faudrait vraiment être volontaire (« en avoir envie ») pour aller travailler, ou peut-être masochiste. Ne parle-t-on pas de souffrance au travail⁶ ? La réponse est simple de mon point de vue : sans respect des caractéristiques de l'être humain, sans qualité relationnelle, sans engagement, ni reconnaissance, sans environnement relationnel propice⁷ : alors oui le travail est souffrance. Dans ces conditions-là, en effet le collectif devient : un risque psycho social.

Le risque psycho social au travail, un paradoxe

Après avoir longuement débattu depuis près de 40 ans sur les risques physiques et la pénibilité au travail, les propos et les mesures sur les risques psycho-sociaux (RPS) ont pris le relais depuis un peu plus de 10 ans au sein des organisations du travail. Ceci peut paraître paradoxal alors que l'esclavage est a priori révolu, que le moyen-âge est derrière nous, tout comme l'organisation scientifique du travail si bien illustrée par le film « Les Temps Modernes » avec Charlie Chaplin. Non seulement aujourd'hui on parle de bien-être, de développement personnel, de communication et de bonheur au travail, mais on dispose aussi d'outils et de moyens pour trouver des réponses. De la diététique à la relaxation, des technologies de l'information et de la communication, des réflexions et des formations au management de nos chefs d'hier, nous devrions a priori avoir progressé. Au sein même des organisations, au fil du temps, on a parlé de développement de compétences, d'ergonomie, de qualité de vie au travail, d'améliorations des conditions de travail, voire de design des organisations et même de ressources ou de « relations humaines ». Aujourd'hui, nombre d'entreprises sont même dotées de service dits de « qualité ». Certaines d'entre elles, sont même allées jusqu'à des projets de gestion du temps et des priorités, jusqu'à l'intégration et la promotion du sport, de la méditation, des massages au travail. Le tout est assorti d'enquêtes sociales de qualité de vie au travail ou de création de baromètre de satisfaction au travail. Aussi le discours sur les RPS est étonnant : l'époque du « dur travail » des mineurs, comme celle de l'ère de la métallurgie et de la sidérurgie est elle aussi passée. En ces temps reculés, on ne parlait pas de conditions de travail, de bien-être au travail, de démarche qualité, d'hygiène et de sécurité et de santé au travail ou de ressources ou de relations humaines. Pourtant malgré tous les progrès sociaux, il apparaîtrait donc que le XXI^{ème} siècle soit plus producteur de souffrance au travail que de bien-être au

⁵ Puisque le cerveau est un filtre à sens.

⁶ Lire les ouvrages de Christophe Dejours sur le sujet, à commencer par parcourir le site :

<https://www.souffrance-et-travail.com/magazine/dossiers/suicide/christophe-dejours-la-dominance-au-travail-est-beaucoup-plus-dure-qu'avant/>

⁷ C'est l'Effet Pygmalion : « nous sommes le produit de notre environnement ». Lire autre article sur « Investir les Relations ».

travail. Quel paradoxe ! Et donc aujourd'hui, ou bien : il y a des personnes qui n'ont pas de travail, et généralement elles vont mal ! Ou bien : elles ont du travail, et généralement elles ne vont pas forcément mieux... Cherchez l'erreur !

Et pourtant je pense qu'il faut continuer à tout faire pour améliorer les conditions de travail. Nombre de statistiques de l'assurance maladie nous montrent déjà qu'il y a plus de pathologies, et de décès (signifiés par les taux de mortalité) chez ceux qui ne travaillent pas, que chez ceux qui travaillent. Il reste donc quand même mieux d'avoir un travail et de travailler. La vie n'est pas faite de confinements. Le confinement, l'inaction produisent « **un engourdissement psychique** »⁸. Oui le travail serait alors la santé, et ne rien faire n'est pas forcément la conserver. Alors qualifions le travail, non pas que pour les personnels de santé aujourd'hui, mais le travail en général pour tout le monde et dans toutes les entreprises qu'elles que soient leurs activités. Que le coronavirus ait au moins eu cette heureuse contribution : que le travail collectif dans de bonnes conditions devienne une **opportunité psychosociale** (OPS en lieu et place de RPS). Notre monde de demain doit réhabiliter la notion de « travail », et ce dès le plus jeune âge.

« C'est par le travail que l'Homme se transforme, et se développe » - Louis Aragon

Un phénomène de « Paresse Sociale »

Ce n'est pas parce qu'un groupe est constitué que l'engagement dans l'action est plus investi. Il y a sans conditions particulières et donc de manière spontanée, un effet dit « de paresse sociale ». C'est l'**Effet Ringelmann**. De quoi s'agit-il ?

Dans une étude lancée à partir de 1882, Maximilien Ringelmann⁹ effectue une série d'essais lors desquels il mesure la force déployée par des hommes dans des tâches motrices relativement simples. Notamment, il demandait à ces hommes de tirer de toute leur force sur une corde, et mesurait à l'aide d'un dynamomètre la performance de chacun, seul, ou en groupe.

Contrairement à la croyance selon laquelle le tout est plus que la somme des parties, les expérimentations révélèrent la diminution des performances individuelles au fur et à mesure que le nombre de participants augmentait. Ainsi, un groupe de 7 hommes déployaient ensemble une force nettement inférieure à celle déployée par celle de trois de ces mêmes hommes, séparément. Un groupe de 14 personnes déployait une force correspondant à celle de 10...

Et pourtant comme je l'expliquais dans un précédent article¹⁰, nous avons besoin de l'intelligence collective issue du groupe au moins pour traiter des situations complexes. L'individu ne pouvant traiter de lui-même que les situations compliquées. L'Homme vit par la communauté. Alors il convient dans nos pratiques de contre-carrer les hypothèses explicatives proposées, pour expliquer l'effet Ringelmann :

- **le manque de coordination** : plus le nombre de participants augmente, plus les pertes dues au manque de coordination sont élevées.
- **l'impact social** (théorie de l'impact social, Latané, 1981) : lors d'une expérience, Latané demande à des sujets de crier le plus fort possible. Il remarque qu'un sujet seul mais à qui on fait entendre le cri de plusieurs personnes lors de la passation, diminue sa performance de la même façon que si les personnes étaient physiquement présentes. Selon Latané, c'est la perception du groupe qui entraîne la diminution des performances. C'est un sentiment de dépersonnalisation. « Ce que je fais est moins important ».
- **l'absence d'évaluation** : le fait que les personnes en groupe ne se sentent pas évaluées individuellement, ni n'aient la possibilité d'évaluer leurs voisins ou eux-mêmes, serait une caractéristique nécessaire pour amener un effet Ringelmann. Rappelons la définition de l'évaluation : « action de recherche de la

⁸ Interview de Boris Cyrulnik France2 Infos / 18/04/2020.

⁹ Il est actuellement considéré avec Norman Triplett comme l'un des précurseurs de la psychologie sociale en France, Triplett ayant développé une théorie inverse considérant que autrui peut être « facilitateur social ».

¹⁰ Lire l'article : « Investir les relations ».

valeur ». Ainsi par exemple au sein des organisations, beaucoup d'entretiens d'évaluations, n'ont d'évaluation que le nom... et d'ailleurs peut-être aussi que beaucoup d'entretiens (quand il y en a) ne sont pas des entretiens. Par comparaison, que penser de quelqu'un qui durablement n'entreprendrait pas la ressource qu'est sa voiture ? L'entretien permet de soigner, prendre soin, et durer. Evaluer (ou valoriser) signifie donc « rechercher la valeur ».

- **la diminution de la motivation** : l'effort consenti à la tâche collective serait notamment fonction de l'évaluation de la rentabilité de cet effort, en rapport avec le but à atteindre.
- **le manque de challenges**, d'enjeux, de défis individuels rattachés à un challenge collectif. C'est lorsque des routines ou des habitudes nous laissent l'impression que ce n'est ni important, ni essentiel.

L'engagement ce n'est pas gagné !

En France, 94 % des salariés ne seraient pas engagés dans leur travail !

Merci au coronavirus par l'engagement des engagés, de nous rappeler cette exigence au travail : s'engager. Le travail ne se consomme pas comme un bien ou un service de consommation. Peut-être est-ce là, une conséquence néfaste de la société de consommation des dernières décennies, avec un impact des 30 glorieuses sur les générations Y et Z (nées à partir de 1980 et 2000) ?

Gallup est un institut de sondage sérieux, de bonnes réputations et qui éclairent les décideurs depuis près de 80 ans. En 2013 puis en 2017¹¹, ils ont étudié avec quelle efficacité les organisations utilisent le capital humain. Gallup définit 3 niveaux d'engagement de la manière suivante :

- 1- **« Engagé »** : « le personnel est hautement impliqué et enthousiaste vis à vis de son travail, du lieu et des conditions de travail. Il s'approprie psychologiquement le travail, est porteur de la performance et de l'innovation, et fait avancer l'organisation ».
- 2- **« Non engagé »** : « le personnel n'est psychologiquement pas attaché à son travail et à son organisation. Parce que ses besoins pour se sentir engagé ne sont pas comblés. Il accorde du temps à son travail, mais n'y met ni énergie, ni passion ».
- 3- **« Activement désengagé »** : « le personnel est malheureux au travail. Il en veut à l'organisation de ne pas satisfaire ses besoins, et il fait connaître son mécontentement. Chaque jour ce personnel détruit potentiellement le travail accompli par les collègues engagés ».

Selon les résultats de cette étude, en Europe de l'Ouest, la France a un des taux d'engagement le plus bas (6 %) identique à l'Italie et juste au-dessus de l'Espagne (5 %). Mais pire : nous avons en même temps le taux de désengagement actif le plus haut (25 %) juste avant l'Italie (30%). A titre d'informations et sans aucun commentaire autre, les Etats-Unis ont un taux d'engagement de 33 %. Pour revenir en **France** et chez les **managers**, le taux d'engagement est plus élevé, mais à relativiser, car il y a toujours plus de non engagés et de désengagés que de managers engagés. On n'atteint même pas un tiers d'engagés chez les managers¹². Inspiré des analyses de Gallup, je m'autorise quelques explications.

➤ **Des organisations non engageantes**

Mon point de vue est que les entreprises tardent à s'adapter à leur environnement et sont dans la quasi impossibilité d'anticiper les mutations qu'elles génèrent d'ailleurs « parfois » elles-mêmes. A se trouver en retard, dans des systèmes trop lourds, restant bureaucratiques et administratifs, peu agiles, finalement le résultat n'est pas au rendez-vous.

➤ **Des processus plus importants que les personnes elles-mêmes**

Et cela aurait entraîné des fonctionnements de plus en plus complexes. Dans certaines administrations, dans le système bancaire, les assurances, les activités industrielles ou de constructions : les procédures, les processus, les

¹¹ <https://www.inov-on-experience.fr/etude-gallup/>

¹² Pourtant en responsabilité de l'encadrement, de l'animation, de l'accompagnement et du développement des équipes.

modes opératoires ont lourdement étouffé la création et l'innovation au travail, le personnel est resté finalement exécutant comme au temps du taylorisme, avec le paternalisme en moins. Phénomène accru par un tsunami de normes, d'habilitations, d'accréditations, homologations, certifications, autorisations de toutes sortes et dans tous les sens... Cela devient un peu comme dans le jeu du mikado « *le premier qui bouge a perdu* ». D'une OST¹³ au siècle dernier, nous serions passé à une OSAT : une « Organisation Scientifique de l'Administration du Travail ». Ainsi le cloisonnement s'est développé avec une culture complexe de relations hiérarchiques et de jeux de pouvoirs, qui empêchent les managers d'être des pédagogues au travail pour développer la capacité à apprendre plus et plus vite et ainsi les compétences, et les organisations de devenir agiles dans un monde qui bouge de plus en plus vite.

➤ **Manque de flexibilité**

L'emploi a tué le travail et a d'ailleurs généré des problèmes d'emploi. C'est interpellant. La sectorisation des tâches, des modes opératoires, les définitions de fonctions, les descriptions de postes... ont fait petit à petit disparaître ou ont rendu difficile le développement des métiers et donc du professionnalisme qui y est attaché. La notion même de « métier » disparaît petit à petit. Un souci dans une fonction, et c'est un effondrement en cascades par déploiement du problème, parce que communication (c'est-à-dire action commune) et coordination font défauts. L'effet Ringelmann s'applique complètement. Cette fois, c'est le jeu des dominos.

Si on peut perdre un emploi, il n'en n'est pas de même du métier, il est intrinsèque : il est en nous. Puisse le coronavirus réhabiliter les métiers, et **nos systèmes de formation s'en inspirer !**

➤ **L'opinion du personnel peu prise en compte**

Le personnel a le sentiment que son avis ne compte pas, et doute de sa capacité à se surpasser en travaillant dur. Souvent les responsables regrettent que les propositions du personnel ne tiennent pas la route. Ils ont peut-être raison. D'où la nécessité de développer les compétences de tous dans les règles du **fonctionnement économique de l'entreprise**, dans les exigences globales du **métier** au-delà du poste de travail de chacun (donner une vision globale et fixer les enjeux pour tous), et dans l'idée qu'une entreprise parfaite n'existe pas et qu'elle est ainsi tenue à faire vivre un processus de progrès permanent et d'**améliorations continues** par chaque membre du personnel à son niveau. Bien sûr pour développer les compétences il importe pour chacun d'être en mesure de se remettre en question ET de faire l'effort d'apprendre jour après jour et en communautés. Mais pour cela, encore faut-il **apprendre à apprendre**. Là encore, c'est une proposition pour nos systèmes et **nos établissements de formation**.

➤ **Des relations de faibles qualité avec les managers et des directions « éloignées »**

D'après l'étude, la cause majeure de mécontentement et du désengagement du personnel, trouve son origine dans de médiocres relations avec les managers directs. Heureusement il y en a des bons, mais ils risquent de s'user. Malheureusement les **démarches qualités ignorent** trop souvent cette qualité relationnelle et la qualité managériale, et ont portées leurs attentions quasi exclusivement sur des aspects techniques. La direction de l'organisation reste trop souvent éloignée du terrain et laisse parfois des managers peu scrupuleux prendre de mauvaises places. Encore trop de pratiques de management¹⁴ toxiques existent.

➤ **Peu de pouvoir sur le travail au quotidien**

C'est une conséquence du néo-taylorisme rappelée précédemment, à savoir que les pratiques au travail ont peu évoluées face à la rapidité des changements du monde. Rester aujourd'hui un simple exécutant des consignes parfois peu claires voire incohérentes, contribue bien entendu au non-respect et au désengagement, parfois à la rébellion (**désengagement actif**). Le personnel considère alors, ne pas avoir de pouvoir sur l'organisation de son travail, et de ce qui pourrait l'améliorer. Donc il se désintéresse de son travail, qui devient un sujet de revendication, et il place ses énergies ailleurs. « *Le travail, un mal nécessaire* ».

➤ **Des incompréhensions et des injustices en termes de statuts et de rémunérations**

Je ne souhaite pas traiter ici des déséquilibres entre les avantages/ inconvénients entre le public et le privé. Entre ceux des artisans/commerçants/indépendants et des grosses entreprises. Des agriculteurs, et des lobbyings des distributeurs... Mais il y a de quoi être interpellé. De nombreuses divergences ont créés des différences sociales de régimes et de traitements qui ont plus généré de divisions, de cloisonnements, d'individualités que de

¹³ Organisation Scientifique du Travail. Il s'agit d'une méthode de gestion et d'organisation du travail. Elle a été créée au cours de la seconde révolution industrielle par Frederick Winslow Taylor (et développée par Fayol en Europe). L'OST repose sur une division extrême du travail. Selon Taylor, la productivité d'une activité ne peut être améliorée qu'en décomposant les différentes étapes d'un travail, en cherchant les gestes les plus efficaces et rapides, le but étant de définir une procédure optimale de travail.

¹⁴ Lire mon livre sur les « Fondamentaux du Management » à propos des pratiques de management toxiques. www.pierre-drelon.fr

communautés, ou alors à avoir générer du **communautarisme professionnel**. Bien sûr chacun reste libre de changer d'emploi ! Mais cela devient alors un encouragement par défaut, qui de toutes façons « désengagera ». Je suis plus inquiet à constater le déséquilibre fantastique des rémunérations d'un secteur à l'autre (les agriculteurs, les boulangers, un excellent peintre ouvrier avec 30 années d'expériences,...), de misères pour les uns, de rentes de situations pour les autres, et d'une manière générale des différences fantastiques quant à la **rémunération entre les facteurs travail et capital**. La rémunération devrait faire partie intégrante de la vraie contribution à l'organisation. C'est cela aussi la reconnaissance. Nous disposons aujourd'hui d'un magnifique système de protection sociale. Cependant il ne doit pas valoriser le non travail sur le travail. Combien de jeunes (et parfois de moins jeunes) gagnent plus à ne pas travailler ? Que celui qui s'investisse, s'engage soit mieux rémunéré, me paraît indispensable. Il est nécessaire que le courage, le sens de l'effort, l'abnégation, etc... l'engagement s'associent au travail. Réhabilitons et valorisons le travail. Et cela débute dès l'école. Le travail doit être avantageux ! Le coronavirus nous montre que si l'on renoue avec l'essentiel : le vivant, si l'on confie des responsabilités, si l'on donne la possibilité de prendre des initiatives face à des défis partagés,... alors beaucoup de personnes répondent présent et agissent. « Donc oui, c'est possible ».

« *Travail et Amour, sont deux roues énormes sur lesquelles roule le chariot du monde* »

« *Le travail nous permet de vivre, l'Amour nous donne une raison de vivre* »

Roger Fournier et F.H. Désérable

Favoriser l'engagement dans le travail

Cela passe par des organisations plus tournées vers les équipes en fixant le cadre, en donnant une vision, en valorisant les métiers. Le constat de l'étude Gallup sur l'engagement manifeste que les structures où le personnel est le plus engagé (70 %) sont celles qui orientent justement leurs pratiques autour des **besoins humains**. De manière concomitante, il y a convergence entre les aspirations humaines et sociales et les objectifs économiques. L'un sans l'autre ne tient pas !

« *l'entreprise du 3^{ème} millénaire sera humaniste ou ne sera plus* » - Pierre Drelon

Comment faire ?

- Donner du sens au travail pour en faire une force et non « un mal nécessaire »
- Réhabiliter la notion de métier et libérer l'initiative, la force de propositions, la créativité, l'imagination
- Simplifier et *déprocédurer*, avec des managers qui lèvent les obstacles et facilitent
- Des relations de travail positives où il est possible de s'exprimer et de se faire entendre
- Des échanges réguliers avec l'encadrement sur le sens, la finalité, les objectifs, les buts, la performance
- Des retours d'informations réguliers sur les résultats, dans une démarche d'améliorations continues
- Des opportunités de développement personnel, un équilibre vie personnelle – vie professionnelle
- Développer l'autonomie pour permettre aux salariés de déployer et de développer leurs compétences
- Permettre au personnel d'identifier et de développer ses talents, et ses compétences sur ses talents
- Libérer les potentiels et rendre le travail plaisant et agréable pour tous
- Réduire les segmentations et divisions du travail et valoriser le collectif, le reconnaître, l'encourager
- Valoriser dans des systèmes de rémunérations variables, les contributions individuelles et collectives
- Solliciter et prendre l'avis du personnel pour toujours mieux faire et plus simplement, ce qu'il a à faire
- Investir la qualité relationnelle et recadrer les mauvais managers, ou leur retirer la fonction
- Créer des baromètres ou indicateurs sociaux de la qualité de vie au travail, pour suivre les progrès
- ... / ...

Cette liste sans ordre n'est probablement pas exhaustive... elle peut contribuer à générer la motivation. En sciences humaines, elle est une conséquence, jamais un point de départ. La motivation, c'est le **motif à l'action, la raison, l'intelligence**. Créons un environnement qui donne du sens au travail, et : les forces du dons, de l'engagement, de la motivation rayonneront comme nous le montrent tout ceux qui ont pu s'investir dans le contexte du coronavirus. Aussi il importe pour les dirigeants, responsables, managers de confier des responsabilités afin de :

Donner à tous le Pouvoir d'Agir.

Reconnaître l'engagement

Pierre Drelon FIRST GROUP

20 Avril 2020 Page 7