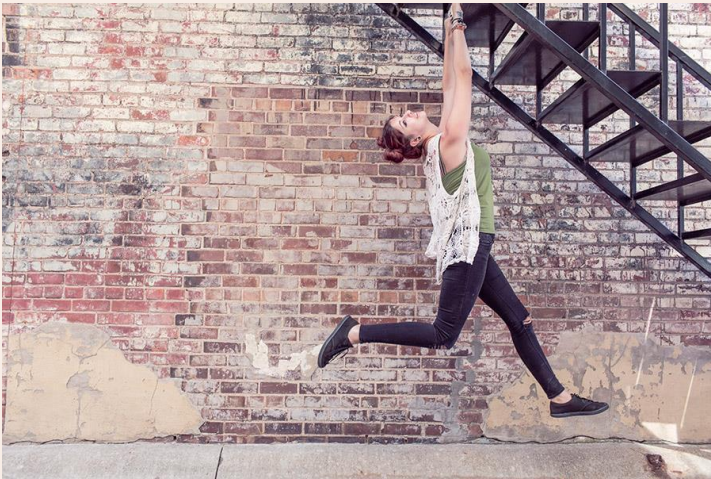


3 bonnes résolutions pour sauver l'engagement des collaborateurs



L'engagement collaborateur c'est l'adhésion quotidienne de celui-ci au projet d'entreprise et sa capacité à l'influencer. Voilà pourquoi tous les Dirigeants et DRH courent après. C'est à la fois une condition pour être serein en limitant les grains de sable (absentéisme, turn over, grève du zèle, burn ou bore out...) et également un grand facteur de compétitivité en stimulant les ressources humaines (performance, productivité, créativité, empowerment, assertivité...).

Ainsi, qu'ils soient pétris ou non de bonnes intentions, les Dirigeants s'interrogent sur la bonne manière de stimuler l'engagement. Sur le sujet, les études sont formelles, pléthoriques et convergentes (*HBR, Gallup, IPSOS, Fortune, GEM, emlyon*). Tant mieux. On pourra discuter les chiffres, d'une virgule à l'autre. L'important sont les ordres de grandeurs et les enseignements.

Plutôt que de reprendre, point par point, tous les leviers pouvant bénéficier à l'engagement, prenons un peu de hauteur. Le point de convergence de l'ensemble des études est la pensée Spinozienne, très bien mise à l'honneur par la Fabrique Spinoza. Nous pouvons résumer cet enseignement par :

pas d'épanouissement, pas d'engagement.

Ceci étant posé, nous pouvons parcourir les trois piliers de l'épanouissement au travail, et par extension de l'engagement :

Le pilier connaissance de soi, de la responsabilité individuelle
Le pilier appartenance, de la responsabilité managériale ou du collectif
Le pilier santé sécurité, de la responsabilité de l'entreprise

Ce que nous savons aujourd'hui c'est que l'épanouissement est un tabouret. Les trois piliers sont d'égale importance et interdépendants. Une Direction qui choisirait, comme c'est souvent le cas, de mettre de côté le pilier individuel, n'atteindra jamais le niveau d'engagement qu'elle escompte par la mobilisation des autres leviers. Le tabouret flanche, ou il faut s'épuiser pour faire illusion de stabilité.

Et pour rendre ce livre blanc utile, nous proposons trois orientations stratégiques associées pour 2019 :

1. Intégrer la connaissance de soi au plan de formation ou de GPEC
2. Mettre en place le management juste
3. Préparer l'évolution de son business model vers la paix économique



Intégrer la connaissance de soi au plan de formation ou de GPEC

La connaissance de soi c'est la condition de ma capacité à aligner mon parcours à qui je suis, et non l'inverse.

La connaissance de soi, c'est ce qui me rend conscient de mes choix et me donne les pleins pouvoirs sur mon parcours. Mon épanouissement en entreprise est conditionné par l'alignement de mes valeurs à celles de l'entreprise, de ma mission personnelle à celle de l'entreprise. La connaissance de soi, c'est la condition à la bonne orientation depuis le recrutement, et sur tous les pas de carrière et les missions. Si je ne me connais pas suffisamment, je n'ai pas la capacité concrète d'être à ma place, donc épanoui et donc engagé.

Nous savons que la connaissance de soi est le pilier fondamental d'une carrière réussie et d'un leadership profondément ancré.

La connaissance de soi concerne toutes les catégories socio-professionnelles. A ce jour, les programmes de connaissance de soi sont majoritairement réservés aux top talents et dirigeants. Or, c'est au plus grand nombre qu'ils doivent bénéficier. Pourtant, seuls les bilans de compétences sont inscrits au CPF. Sur ce plan, la France accuse un sérieux retard. De nombreux dispositifs existent. Nous croyons que les entreprises doivent intégrer à leurs plans de formation et de GPEC des dispositifs innovants, qui permettent à chacun de progresser en connaissance soi. Le budget investi serait immédiatement rentabilisé par les gains associés à l'engagement, comme le montre un rapide tour sur [Officevibe](#).

C'est pour cela que [Cious Consulting](#) a développé la méthode ATCA, Aide-Toi, le Ciel t'Aidera. Inspirée de cette célèbre morale d'une fable de La Fontaine, la méthode prône une hygiène du questionnement. Elle repose sur une structure simple et précise et des exercices issus de nombreuses disciplines d'accompagnement (conseil, coaching, mentorat, hypnose, relaxation...). La méthode s'applique aux groupes et aux individus, pour gagner en connaissance de soi et reprendre le contrôle sur son développement. Un questionnement introspectif régulier, efficace et accessible à tous est la base d'une vie professionnelle équilibrée et plaisante, quelle que soit l'activité exercée et l'entreprise qui nous emploie.

L'accompagnement individuel a un coût certain pour l'entreprise. C'est pourquoi il est encore trop réservé à quelques privilégiés, souvent déjà les plus engagés. De plus en plus de prestataires proposent des offres pour démocratiser le travail de connaissance de soi en entreprise. [Switch collective](#), le plus célèbre propose des parcours pour « faire le bilan calmement ». Leur approche résolument orientée bilan de compétences devrait avoir sa place dans tout projet de réorganisation ou de développement. Dans la même catégorie, Cious Consulting a créé la [Journée Démarre](#), qui aura lieu le 23 mars 2019 au campus Serge Kampf Les Fontaines, à Chantilly. En 1 journée, chaque participant traversera un questionnement profond : qui suis-je ? où vais-je ? et comment ? Une meilleure connaissance de soi pour se (re)mettre en mouvement. Innovation majeure, la Journée Démarre est un traitement de masse pour l'accompagnement individuel.



Janvier 2019, www.cious.fr

Pas de connaissance de soi, pas d'épanouissement.

Pas d'épanouissement, pas d'engagement.

En 2019, la bonne résolution c'est d'inscrire au plan de formation ou de GPEC des dispositifs pour la connaissance soi. A commencer par prendre des places pour ses collaborateurs pour la Journée Démarre du 23 mars 2019.

Mettre en place le management juste

Lorsque [Thierry Nadisic](#) docteur en comportement organisationnel et enseignant-chercheur à emlyon business school, a présenté en conférence son livre [Le management juste : Agir pour favoriser les sentiments de justice au travail*](#), il a interpellé son auditoire sur le caractère nouveau de la justice. On pourrait s'interroger, c'est vrai, sur cette révélation : l'homme a besoin de justice. Et pourtant, c'est le cas. Les besoins des hommes évoluent, la plupart des écoles de pensées managériales ont maintenant quelques années. Dans les années 50, la principale attention était portée à la sécurité. L'homme cherchait la sécurité de l'emploi, la sécurité du geste, la sécurité des transactions etc. Les dernières décades ont été consacrées à l'apogée de la différence, être différent, reconnu différent, faire la différence, faire différemment. Et tout doucement, cette dernière décennie a vu apparaître un mal être général des sociétés occidentales qui remet en cause les modèles managériaux.

Le collaborateur a besoin de justice, car l'homme a besoin de justice, comme en témoignent tous les mouvements politiques et sociaux qui nous occupent.

La justice est à ne pas confondre avec l'équité, ni même avec l'égalité. La justice est une perception fondée sur des émotions. La particularité de ces émotions est d'être très contagieuse. C'est pourquoi la justice, s'agissant de management, se discute à l'échelle collective. Les comportements engagés ou désengagés sont en fait des conséquences du sentiment de justice. Le mécanisme est simple à comprendre, lorsqu'on se sent injustement traité, on est peu à ce qu'on fait, voire saboteur de notre propre travail. Lorsqu'on se sent justement traité, on est, au contraire proactif, volontaire, bref engagé.

La justice du collaborateur n'est pas celle du manager. Le management juste c'est celui que perçoit les collaborateurs.

Le sentiment de justice est le fondement de la confiance collective. En effet, les individus réunis en système ont besoin de justice pour se lier. C'est ce que Thierry Nadisic appelle la « glue sociale ». L'envie de coopérer et construire ensemble ne peut exister sans sentiment de justice. Et, au cas où on en doute encore, l'entreprise (du verbe entreprendre) n'est qu'une réussite collective, quand bien même on soit le seul associé sur les statuts. Cette confiance est ce qui génère le sentiment d'appartenance. Agir en manager juste revêt 4 dimensions : celle de base, la justice distributive, partager équitablement les parts du gâteau, puis la justice procédurale, la manière dont on prend les décisions, la justice informationnelle, la façon dont on communique ces décisions, la justice interpersonnelle, le respect et l'empathie que l'on montre dans la relation. Plus on développe ces quatre dimensions, plus on agit sur le levier d'appartenance.

Dans Le management juste, Thierry Nadisic présente à la fois les conséquences et bénéfices d'un management juste et les outils pour transformer son propre management ou engager une transformation d'entreprise. En lisant ce livre on comprend comment stimuler, par le management juste, le levier collectif d'appartenance pour l'engagement.



Janvier 2019, www.cious.fr




Pas de sentiment d'appartenance, pas d'épanouissement.

Pas d'épanouissement, pas d'engagement.

En 2019, la deuxième bonne résolution est d'engager un plan de développement managérial vers le management juste. Pour ça, on commence par lire *Le management juste* de Thierry Nadisic.

Préparer l'évolution de son business model vers la paix économique

La paix économique c'est l'idée qu'il existe une façon vertueuse de faire des affaires. 

L'idée se répand dans les sphères intellectuelles depuis une dizaine d'années, en tête l'OCDE et Joseph Stiglitz. Elle est au centre des obsessions de la génération Y, qu'on disait prête à tout secouer. Et la nouveauté, c'est qu'elle intéresse les entrepreneurs et les chefs d'entreprises. Qu'on annonce fatalement un changement de paradigme économique, osant envisager jusqu'à la mort du capitalisme actuel, ou qu'on ait tout simplement un sursaut écolo-social, il n'a échappé à personne que la tectonique des plaques économiques était proche. Ce constat fait, les entreprises ont deux choix. Le premier, convaincre leurs clients et collaborateurs que non, rien n'arrive et qu'on peut continuer à consommer et travailler comme hier. Et le second, oui, restructurons notre business model pour répondre aux attentes de ses clients et collaborateurs.

Pour soutenir la deuxième option, [Dominique Steiler](#), a écrit [Osons la paix économique](#)*. L'ouvrage est présenté comme suit par son éditeur : « Pour un monde du travail au service de l'épanouissement humain et social, Osons la paix économique propose des réflexions et des pistes inédites concrètes sur les options que nous avons de faire de l'économie et du travail l'un des plus beaux moyens d'épanouissement et de bonheur des personnes et de la société. ». C'est ce qu'on appelle une promesse en marketing. La bonne nouvelle c'est que la promesse est tenue. Osons la paix économique est le fruit de travaux de recherches. Ce n'est ni une lettre ouverte, ni un livre d'opinion de coach. Dominique Steiler est Titulaire de la chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique de Grenoble Ecole de Management. Et ça n'aura échappé à personne GEM est une école de commerce. Et à y bien regarder, GEM et toutes les autres, même les parisiennes, ont tout un tas de chaires dédiées à l'économie du partage, au management bienveillant, à la production responsable... bref à la santé et la sécurité de nos entreprises.

Ce signe fort nous indique que demain, c'est dans la paix économique qu'on trouvera la réussite. 

Une des idées centrales qu'on trouve dans la lecture de Osons la paix économique, de Dominique Steiler, est la mise en valeur du rôle fondamental de l'entreprise : produire des biens et des services utiles à l'homme. Concrètement, cela veut dire investir en conscience sociale, écologique et environnementale. Ou ne pas confondre rentabilité et profitabilité des services publics. Que la compétition soit celle de l'innovation et de la qualité, pas celle des marchés. Bref, un peu moins de tension business et sociale et beaucoup plus de plaisir pour tous. Brune Poirson*, qui a un plan très clair et concret pour aider les entreprises dans leurs transitions écologique et sociale, disait récemment que le principal investissement serait d'accepter de décaler ses profits. Gagner moins tout de suite, pour plus dès demain.

Il y a urgence, parce que la jeune génération est, comme on l'avait prédit, hédoniste et écologiste et coopérative, et elle déteint sur toutes les autres. Certaines entreprises risqueraient de rater ce virage, comme tant ont raté le virage digital. Ce qu'attendent les collaborateurs venant de leur entreprise en tant que système, c'est la santé et la sécurité. Qu'on ne s'y trompe pas pourtant, rien à voir avec la médecine du travail et des plans d'évacuation incendies (toutefois essentiels). Ce que le collaborateur entend dans santé et sécurité c'est aussi santé mentale et sécurité morale. La paix économique en somme.



Janvier 2019, www.cious.fr

Pas de santé et sécurité, pas d'épanouissement.

Pas d'épanouissement, pas d'engagement.

En 2019, la dernière bonne résolution c'est de préparer l'évolution de son business model vers la paix économique, et pour ça, on commence par lire

Osons la paix économique de Dominique Steiler.

L'engagement collaborateur c'est l'adhésion quotidienne de celui-ci au projet d'entreprise et sa capacité à l'influencer. Pour être en capacité de l'influencer, le collaborateur doit disposer d'une bonne connaissance de soi, et son management doit lui en laisser l'opportunité. Pour adhérer à un projet d'entreprise, celui-ci doit s'appuyer sur un business model sécurisant, un business model de paix économique.

En 2019, Cious Consulting vous conseille donc :

1. L'achat de quelques places pour la Journée Démarre, inscrivant ainsi la connaissance de soi à votre plan de formation ou de GPEC
 2. La lecture du Management juste de Thierry Nadisic, pour structurer votre plan de développement managérial
 3. La lecture, et la diffusion à ses pairs, de Osons la paix économique de Dominique Steiler, pour initier sa réflexion vers une transformation de business model
-

Ou alors, nous pouvons continuer à constater les statistiques.

Engagement 5%. C'est la part de collaborateurs engagés en France, contre 13 % dans le monde. (Étude IPSOS 12.500 salariés répartis dans 17 pays)

Démotivation 54 %. C'est la part de travailleurs démotivés relevés en France, contre 37 % dans le monde. (Étude IPSOS 12.500 salariés répartis dans 17 pays)

Croissance +1 %. C'est le chiffre bien connu de croissance supplémentaire générée potentiellement par l'épanouissement au travail. Discuté depuis 2013, ce chiffre indique surtout que le monde économique a intérêt à intégrer l'épanouissement comme facteur de productivité. (A. Jost & O. Pastre, Les Echos, 9 dec 2013)

Productivité +31 %. **Ventes +37 %.** C'est l'impact direct de l'épanouissement à travers les dimensions : efficacité, qualité, créativité, assiduité. (The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success, American Psychology Society, 2005)

Pas d'épanouissement, pas d'engagement.

Agissons, en 2019, pour l'épanouissement des collaborateurs.



Clemence Laporte, Cious Consulting, se décrit volontiers comme Mary Poppins. Professionnelle de l'accompagnement des organisations et des hommes, elle pratique différentes disciplines (conseil, coaching, formation, animation).

En 2016, en créant la société Cious Consulting, elle crée la méthode ATCA.

Le 23 mars 2019, elle animera la première édition exclusive de la Journée Démarre, innovation majeure dans l'accompagnement individuel.



Contact : clemence.laporte@cious.fr

Suivez le [blog Cious Consulting](#) sur les réseaux sociaux



Pour inscrire la connaissance de soi à votre plan de formation en prenant des places pour la journée démarre, visitez <http://www.cious.fr/demarre> ou contactez info@cious.fr

Pour mettre un place le management juste, procurez-vous le [livre](#) de Thierry Nadisic, PUG et UGA éditions, et visiter son [blog](#)

Pour opérer une transformation vers la paix économique, procurez-vous le [livre](#) de Dominique Steiler, De Boeck Université, et visitez [le site de la chaire](#)

