



## LE MOT DE LA SEMAINE

# Motiver

Plus que l'argent, la reconnaissance du travail effectué, l'employabilité durable ou la participation au processus d'innovation constituent de puissants moteurs de motivation.

ERICK HAEHNSEN

Niveau d'engagement, bonne humeur, énergie positive au travail... certains salariés déplacent des montagnes. Ils sont MO-TI-VÉS! Une équipe soudée et hypermotivée... c'est le rêve de tous les dirigeants et managers. On pourrait croire que motiver ses collaborateurs passe d'abord par l'argent. Comme avec la « prime Macron » (532 euros en moyenne), élaborée en réponse au mouvement des « gilets jaunes », versée par 74 % des 395 entreprises ayant répondu à l'enquête interne de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines, rapportée par *Les Échos*. Or les primes, c'est comme les augmentations de salaire. « La motivation induite dure très peu de temps. Après, on attend juste la prochaine pilule », recadre Karine Aubry, coach en management et RH qui anime le blog L'Œil du Kolibri. Selon la théorie du psychologue américain Frederick Herzberg, il existe tout d'abord « des facteurs de motivation qui sont de l'ordre de l'hygiène: sécurité et conditions de travail,

salaire, équilibre vie pro-vie perso. C'est le minimum à remplir pour motiver ». Viennent ensuite les motivations les plus importantes qui tiennent compte du sens du métier, voire de son éthique, et de l'épanouissement personnel: l'accomplissement de ses missions, la reconnaissance, par la direction et l'équipe, du travail effectué, le sentiment d'apprendre sans cesse.

### PLACER LA BARRE TOUJOURS PLUS HAUT : UN MYTHE

Cet aspect passe par des messages concrets de félicitation. Les occasions ne manquent pas: en séance plénière, en petit comité, en entretien en face-à-face, par un mail personnel ou collectif... « Parfois, le dirigeant le fait dans sa tête mais oublie de le dire à la personne concernée. Or de tels messages peuvent avoir un très grand effet », reprend Karine Aubry. Il faut toujours penser à positiver ce qui a déjà été fait, avant d'en demander davantage. »

A contrario, le mythe de placer la barre toujours plus haut, censé maintenir les équipes sous pression, se révèle malsain. « La réalité, c'est qu'avec des objec-

tifs impossibles à atteindre, les gens se démotivent parfois sans même le dire », insiste Karine Aubry. Retards, absences, râleries se multiplient.

Les équipes peuvent rester motivées si la quête de sens de chaque collaborateur s'aligne sur le sens de la mission que se donne l'entreprise. Pour celle qui a vocation à sauver la planète, la tâche sera plus aisée que pour celle qui vend des petits pois.

### PROCESSUS PARTICIPATIFS

« C'est là où la culture intrinsèque de l'entreprise va impacter la motivation des collaborateurs. Même si le métier de l'entreprise n'est pas sexy, c'est la manière de gérer les équipes qui doit l'être. En ce cas, la motivation, c'est de faire partie d'une équipe qui fait sens grâce à la relation aux autres », souligne Nicolas Bourgerly, président de Very Up et de Teach Up, deux startups lyonnaises du secteur edtech qui emploient une cinquantaine de salariés et 500 formateurs indépendants. Ce serial entrepreneur mise aussi sur l'employabilité durable de ses salariés. Le raisonnement mérite qu'on s'y arrête: « À première vue, plus l'entreprise développe leurs compétences, plus ils peuvent partir facilement. En réalité, ils restent non pas par défaut mais par envie », développe Nicolas Bourgerly. L'entreprise gagne alors en efficacité sur deux tableaux: ses collaborateurs sont bien formés et motivés.

Pour Samya Bellhari-Trahin, ergonome et psychologue du travail chez le logisticien FM Logistique (24 000 salariés, dont 6 000 en France), la motivation s'appuie sur des processus participatifs. « Nous essayons d'améliorer les conditions de travail en faisant participer les salariés à la recherche et à l'évaluation de solutions innovantes car ce sont eux les experts de leurs métiers, explique-t-elle. Par exemple, ils testent un exosquelette cervical de la startup Vizo qui vise à préserver la nuque des caristes, obligés de mettre la tête en arrière pour manipuler des palettes à 5 m ou 10 m de hauteur avec leur chariot élévateur. » Quant aux caristes, ils s'en trouvent à la fois soulagés physiquement et valorisés en tant que parties prenantes au processus d'innovation. De quoi déplacer des montagnes de marchandises... sans se faire mal. ■



JEAN-CLAUDE DELGÈNES  
PRÉSIDENT DE TECHNOLOGIA,  
CABINET SPÉCIALISÉ  
EN MANAGEMENT  
ET PRÉVENTION DES RISQUES

## Le travail dans tous ses états

### Ordonnances Macron : des effets collatéraux négatifs sur la prévention des risques

En trente ans, le nombre d'accidents mortels au travail a été divisé par trois, en grande partie grâce à la création, en 1982, des Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Mais la simplification engagée par les « ordonnances Macron », en septembre 2017, remet en cause ce mécanisme. En instaurant le Conseil social et économique (CSE), qui fusionne les délégués du personnel (DP), le CHSCT et le Comité d'entreprise (CE), elle fait disparaître au moins 50 % des mandats d'ici à la fin de l'année 2019. L'histoire sociale caractérisera comme une hérésie ce détricotage brutal d'un réseau de 150 000 salariés bénévoles, formés en prévention des risques au travail, qui œuvraient au quotidien au sein des CHSCT. Jusqu'à 300 salariés, le CSE d'une entreprise intervient donc sans CHSCT. Dommage car c'est dans les PME de 70 à 180 salariés que l'accidentologie est la plus élevée. Au-delà de 300 salariés, la réduction du nombre d'élus se fait au détriment des anciens du CHSCT et au profit des anciens du CE, plus « politiques ». Cette insuffisance de régulation sociale entraîne de nombreux risques psychosociaux et conflits individuels plus ou moins judiciarisés. La prévention des risques, notamment à l'occasion des grands projets de transformation, par exemple le déménagement de l'entreprise, va en souffrir. Sous peine de nommer un expert – ou grâce à sa nomination –, la procédure de l'information-consultation enclenchait, jusqu'à présent, une forme d'échange et de compromis débouchant sur l'appropriation du projet par les représentants des salariés. Ces derniers pouvaient donc recourir à des études, financées par l'employeur dans un cadre très strict. Ces moyens fondent car un ticket modérateur de 20 % est imposé aux élus du personnel. Pour eux, le risque est donc bien réel de ne plus questionner, anticiper et partager un avenir à préparer en commun. Au contraire. Tenté de s'affranchir de toute concertation de fond avec les représentants du personnel, un management plus autoritaire et moins participatif se met en place. Inévitables, les préjudices seront beaucoup plus coûteux, à terme, que les économies escomptées.

La prévention des risques au travail sera aussi affaiblie car le compte professionnel de prévention (C2P), visant à éviter la pénibilité, est adossé à la branche accident du travail et maladie professionnelle (AT/MP), financée par les employeurs. Initialement, des prélèvements afférents au C2P avaient été prévus afin de le financer. Leur suppression va donc limiter le financement de la prévention. Cet adossement génère aussi un recyclage des fonds d'intervention au détriment des actions de prévention menées au sein des branches. On ne peut pas expliquer, comme l'a fait jusqu'à présent le gouvernement, qu'il faut recentrer les négociations au sein de l'entreprise et, en même temps, supprimer les possibilités des élus du personnel de se faire assister par des experts reconnus. Après avoir simplifié les modalités de fonctionnement du dialogue social, le gouvernement doit maintenant agir en protection et susciter un management plus participatif. Il doit revenir sur cette asymétrie d'information qui entrave la modernisation des entreprises car elle ne favorise en rien l'investissement socialement responsable. ■

## TROIS IDÉES POUR SE PRÉPARER À LA SEMAINE

### À LIRE

#### « RÉVOLUTIONNER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL »

Traiter de la gestion des risques sans susciter de bâillement chez le lecteur, c'est le pari remporté par Mikael Mourey, qui prône une nouvelle approche pour une gestion collective des risques dans l'entreprise. Son ouvrage, illustré par Nicolas Caruso, traite avec humour d'un sujet pourtant alarmant. Depuis vingt ans, le nombre de morts et d'accidents graves au travail stagne. Or, en analysant les études et les fausses meilleures pratiques de la sécurité, l'auteur démontre qu'il est nécessaire de penser autrement. Il cite en exemple de nombreuses entreprises qui ont osé faire différemment. Et ce, grâce à une organisation novatrice qui met l'intelligence collective au cœur du processus, tout en améliorant l'efficacité opérationnelle. ■

Mikael Mourey, *Révolutionner la santé et la sécurité au travail. La nouvelle approche pour une gestion collective des risques dans l'entreprise*, Diatino, 2019, 244 p., 26 €.

### À VOIR

#### « LE CHANT DU LOUP »

Immersif et haletant. Avec *Le Chant du Loup*, l'ancien diplomate Antonin Baudry, devenu scénariste de *Quai d'Orsay*, se focalise sur Chanteraid (François Civil), jeune surdoué de la guerre acoustique. La sécurité des équipes à bord de sous-marins nucléaires français dépend de ce qu'il sait décrypter, deviner et qu'on lui cache. L'intuition de l'expert, le rapport homme-machine, la dissuasion nucléaire, la stratégie militaire, le pouvoir, la peur, le sens du sacrifice, la confiance que nourrissent entre eux les frères d'armes... tous ces ingrédients se combinent avec élégance dans un scénario inattendu. Celui d'un piège implacable où la désinformation rivalise avec la dissuasion nucléaire. ■

*Le Chant du loup*, premier film d'Antonin Baudry, avec François Civil, Omar Sy, Mahieu Kassovitz, Reda Kateb et Paula Beer. 1h 55. En salles depuis le 20 février.

### S'ENGAGER

#### PARTICIPER ACTIVEMENT À UN PROJET D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Notre modèle économique peut-il être plus responsable, inclusif ou généreux? Cette question est au cœur de la réflexion du Mouvement pour une économie bienveillante (MEB). Créée en 2018, l'association encourage les entrepreneurs et les citoyens à s'engager en faveur de projets servant l'intérêt général dans leur secteur ou leur écosystème. Il s'agit d'y consacrer du temps ou d'y reverser une partie du chiffre d'affaires ou des bénéfices.

L'association vient de lancer une consultation citoyenne, jusqu'au 25 avril 2019 sur [make.org](http://make.org), la plateforme de civic tech, afin de recueillir l'avis des Français sur la question: comment agir pour rendre notre économie bienveillante? Les idées les plus plébiscitées seront présentées au prochain sommet du G7. ■

[mouvementeconomiebienveillante.com](http://mouvementeconomiebienveillante.com)  
[app.make.org/FR-fr/consultation/economiebienveillante/selection](http://app.make.org/FR-fr/consultation/economiebienveillante/selection)