

Marché 

Au secours de l'engagement...



Nombre d'entre nous se lamentent lorsque le constat de la perte d'influence de notre pays s'exprime. Mais, cette perte d'influence n'est-elle pas avant tout la conséquence du désengagement auquel la France est confrontée ?

Lorsque l'on parle de pourcentage de personnes engagées, on a presque autant de résultats que d'Instituts. Il est donc important de comparer les différentes données avec le même institut, en l'occurrence, ici, Gallup.

Il ne s'agit pas d'obtenir un taux d'engagement de 100 % mais de tendre vers un taux d'engagement supérieur à ce qu'il est notamment aux Etats-Unis ou au Canada, c'est-à-dire supérieur à 35 %.

Quelques causes du désengagement en France...

Si l'on analyse le pourcentage de collaborateurs engagés en France, il évolue, depuis plusieurs années, aux environs de 6 % à 7 %, selon Gallup...

	2020	2021	2022	2023	2024
États-Unis	36%	34%	32%	32%	33%
France	7%	6%	6%	7%	7%

Un important niveau de stress...

L'importance du niveau de stress dans notre pays joue un rôle significatif puisque l'on sait que le stress abîme la motivation.

Le fait que la motivation baisse quand le stress augmente a deux explications : l'une en rapport avec la baisse d'une hormone indispensable à la motivation, l'autre en rapport avec un impact épigénétique du stress.

Dans un article intitulé « Biologie de la motivation », des chercheurs abordent le rôle joué par l'acétylcholine dans la motivation. Or, le stress provoque un déséquilibre du système sympathique – parasympathique au bénéfice du système sympathique. Le taux d'acétylcholine, neuromédiateur typique du système parasympathique, diminue donc rendant la motivation biologiquement difficile.

Une nouvelle hypothèse, épigénétique, est en train de voir le jour.

Abordée sur le site « Cerveau & Psycho », cette étude vient d'être émise par l'équipe du docteur Jakob Kaminski de l'Université de médecine de la Charité, à Berlin.

L'équipe a montré que le mode de vie influence nos capacités cognitives au point d'impacter le quotient intellectuel, lequel dépend du niveau de motivation, et donc de la dopamine.

Lorsque l'on parle de l'influence du stress sur nos gènes et notamment de la méthylation qu'il provoque, cela revient à dire que le stress favorise la greffe de radicaux méthyl (CH3) sur les gènes. Le problème est que la méthylation induit des dysfonctionnements des gènes pouvant parfois être transmis aux générations à venir.

Le docteur Jakob Kaminski a ainsi montré que des jeunes qui présentent une modification épigénétique du gène qui code pour un récepteur à dopamine avaient un quotient intellectuel moindre.

Ainsi, en raison de la méthylation du gène qui code pour un récepteur à dopamine, la dopamine agit moins et la motivation est moins importante. Voilà une autre approche qui montre bien que le stress altère la motivation.

Des retours trop souvent négatifs, dès l'école...

On raille souvent les nombreux retours positifs des Américains que ce soit à l'école ou par la suite dans la vie professionnelle. Il me semble qu'il y a là, une piste de réflexion. Aux Etats-Unis, un enfant qui passe de dix fautes à cinq fautes est félicité alors qu'en France, il a toujours zéro...



Par la suite, dans la vie professionnelle, il s'agit dans notre pays de ne pas faire trop de retour positifs par ce que c'est le travail du collaborateur, il est rémunéré pour cela et on n'a pas à le remercier.

Il semblerait intéressant de commencer à inverser la tendance dès l'école pour que cela irrigue ensuite la vie professionnelle.

Des retours trop souvent négatifs qui vont venir annihiler l'optimisme, clé du goût de l'effort...

Si la France est un pays les plus mal classés en matière d'optimisme, l'une des conséquences majeures de cette situation est l'altération du goût de l'effort. Pourquoi faire des efforts si on pense que, quoi qu'il arrive, demain sera pire qu'aujourd'hui

Une logique de sanction plus développée qu'un esprit d'encouragements...

Il est essentiel d'accepter le droit à l'erreur sinon, par crainte, plus personne n'essayera de trouver une meilleure stratégie.

Accepter le droit à l'erreur ne signifie bien sûr pas accepter faute sur faute. La faute doit être sanctionnée.

Après un échec suite à la recherche d'une hypothèse destinée à faire mieux, un collaborateur doit être avant tout encouragé. Il sait qu'il a échoué et il est inutile de lui en parler abondamment. En revanche, il est important de l'encourager car cela peut toucher la confiance en soi, confiance en soi qui sera restaurée grâce aux encouragements.

Equilibrer dès l'école l'esprit de compétition par un esprit de coopération...

Dès le début de la scolarité, l'esprit de compétition est travaillé, il faut avoir de bons résultats afin de pouvoir faire par la suite une bonne école primaire, un bon collège, un bon lycée, une bonne prépa...

Au niveau professionnel, le même schéma se poursuit.

Ainsi, les astuces utilisées dans une unité de production d'un Groupe ne seront pas partagées avec une autre unité de production du même Groupe ; l'enrichissement mutuel est oublié, esprit de compétition oblige !

Être vigilant vis-à-vis des virus du découragement...

Dans la mesure où, à l'échelle internationale aussi, la compétition existe, il peut être tentant pour certains d'essayer d'affaiblir un autre état notamment en faisant éclore chez celui-ci des virus du découragement, des virus psychiques qui, vont

tendre à augmenter le niveau de stress et à... diminuer l'engagement !

Les conséquences du désengagement...

Le désengagement a des conséquences économiques...

En France, Gallup arrive donc à la conclusion que seulement 7 % des salariés sont engagés pour une moyenne de 13 % en Europe ; cela représente un coût colossal à l'échelle du pays.

En effet, en France, différentes études arrivent à la conclusion qu'un collaborateur désengagé coûte entre 10 000 € et 13 000 € par an à son entreprise. Si on calcule le coût du désengagement à l'échelle du pays, en partant sur une base de 24 millions de salariés, on arrive à la somme de 220 milliards d'euros. Cela se recoupe assez bien avec les calculs de Gallup qui estime le coût du désengagement à l'échelle mondiale à 9 % du PIB. Si on part sur un PIB en France aux environs de 2 800 milliards, 9 % correspondrait à 250 milliards. L'impact du désengagement est donc économiquement catastrophique pour les entreprises et pour la société.

Le désengagement a des conséquences humaines...

Un salarié désengagé est un salarié qui ne se réalise pas dans son travail qui aura un niveau de stress plus important et donc plus de risques de contracter des problèmes de santé.

Comment renouer avec l'engagement ?

Inviter chacun à faire baisser son niveau de stress...

Tout un chacun est confronté à un nombre important de sources de stress. Si on peut en éviter certaines, d'autres sont plus difficiles à gérer. Il convient donc, en raison de la difficulté à supprimer certaines sources, de développer des facteurs de protection : Marcher 30 minutes par jour et monter 21 marches.

Apprendre à faire la part des choses en faisant l'effort de se focaliser le soir sur les trois points les plus positifs de sa journée. Augmenter son sentiment d'efficacité personnelle en notant, lorsque l'on en a, des petits succès, il s'agit là de points qui sont positifs grâce à notre action.

Adapter son alimentation en l'appauvrissant en sucres et en sel et en l'enrichissant en aliments antioxydants (tomates, papaye...), en levures (probiotiques), en aliments riches en vitamines B (petits pois, haricots verts, noix, champignons...) et en vitamine D (produits laitiers, œufs, levures, champignons...).

Promouvoir des comportements managériaux susceptibles de faire baisser le niveau de stress et d'augmenter l'engagement...

On sait que l'augmentation des émotions positives et la diminution des émotions négatives favorisent la libération de deux hormones : l'ocytocine et les endorphines. L'ocytocine diminue le niveau de stress et les endorphines, par un mécanisme indirect, rendent possible la sécrétion de dopamine, l'hormone impliquée notamment dans... la motivation !

Agir pour renforcer l'optimisme dès l'école...

Il conviendrait de juger plus en progression qu'en valeur absolue, de moins sanctionner et de plus encourager, d'une orientation plus basée sur l'envie, sur la passion, que sur les résultats précédemment obtenus.

Il conviendrait d'essayer de convaincre le plus grand nombre possible d'élèves qu'ils ont des capacités et que, une fois leur voie trouvée, un investissement suffisant leur permettra de réussir.

Cultiver la coopération en parallèle de la compétition en organisant des actions de solidarité permettant à des élèves moins performants sur le plan scolaire de réussir au niveau de ces actions et d'améliorer ainsi leur confiance en eux, les incitant à oser s'investir sur les zones les plus difficiles pour eux.

Développer la vigilance vis-à-vis des virus du découragement...

Face aux virus du découragement, il est illusoire de penser que l'on puisse éviter leur diffusion. Si leur mode de diffusion a changé notamment en raison de la puissance des nouveaux outils de communication, le plus important est certainement, très tôt, de développer l'esprit critique.

Il convient de réfléchir à deux fois avant de relayer une information destinée à faire douter, à nuire à une réputation, à rendre plus pessimiste, à... décourager !

Accentuer l'engagement dans notre pays obéit à des actions variées dont certaines commencent dès l'école, ce sont donc des actions à long terme, ce qui peut parfois inviter à s'en désintéresser.

Or, on l'a bien vu, c'est un enjeu majeur.

En attendant la mobilisation générale sur ce sujet, finalement assez peu abordé, il semblerait bien que chacune, chacun de nous, à son niveau, agisse ! ■

PHILIPPE RODET

Docteur en médecine

Ancien médecin urgentiste

Conférencier et fondateur de Bien-être et Entreprise