

Séance du 11 mars 2024

Séminaire interne « Travail »

Le sens de l'effort

Comment travailler mieux en donnant goût et sens au travail ?

Gérard BOUDET

Académie des Sciences et Lettres de Montpellier

MOTS-CLÉS

SEM2024, travail, motivation, responsabilité, encadrement, sous-traitance, richesse produite, loisirs, durée hebdomadaire, le non-travail.

RÉSUMÉ

Le sens de l'effort aujourd'hui semble perdre tout son sens « primitif » aux dires de la génération passée. Après avoir dressé une évolution du sens de l'effort depuis les années 60, on analysera les facteurs limitant le sens de l'effort aujourd'hui. Des préconisations afin de redynamiser l'envie de travailler sont données en fin de texte. Il s'agit en particulier de redonner un style plus participatif à l'encadrement ainsi que plus de clarté à la politique salariale.

NOTA : Pour retrouver les autres conférences de ce séminaire : dans la page d'accueil (<https://www.ac-sciences-lettres-montpellier.fr>), cliquer sur « Rechercher un document », et dans la fenêtre qui s'affiche, entrer le mot-clé : SEM2024.

Travailler nécessite en règle générale un effort. C'est l'envie de travailler qui génère le goût de l'effort. Le travail est une richesse qui engendre de la valeur ajoutée. Il occupe une place essentielle dans nos sociétés et dans notre économie. C'est la source principale des revenus qui autorise l'accès à la consommation et au bon fonctionnement de l'État. C'est aussi la voie principale de l'insertion sociale.

Le propos s'articule sur trois axes :

1. L'évolution du sens de l'effort depuis les années 1960.
2. L'examen des facteurs qui conditionnent aujourd'hui l'acceptation ou le refus de la réalisation du travail.
3. Enfin des propositions afin de développer le sens de l'effort de l'homme au travail.

1. L'évolution du sens de l'effort depuis les années 1960

Définissons d'abord ce qu'est le sens de l'effort : cette sensation qui fait que mettre son cœur à l'ouvrage procure, une fois un travail terminé, une joie profonde et bienfaitrice.

Avant tout propos, il me paraît opportun de vous mettre en garde. Ce qui va suivre est très empirique. C'est une relation d'une expérience vécue et très actuelle. Les faits relatés concernent une population de travailleurs entrant dans les catégories socio-professionnelles d'ouvriers spécialisés, d'ouvriers agricoles, comme de conducteurs de machines conditionnées, de vendeurs de boutique et d'équipes commerciales et administratives. J'exclus de mon propos les cadres d'entreprises et les dirigeants dans cette partie de l'exposé.

Le but est d'analyser comment est vécu le sens de l'effort en tant qu'ouvrier, puis comment il est vécu, le cas échéant, lorsque l'ouvrier devient responsable d'équipe.

Le sens de l'effort au début des années 1960

C'est donc à partir d'une expérience personnelle, sur soixante années d'existence, que j'ai vécu cette évolution du sens de l'effort, du goût au travail, depuis les premiers travaux que l'on m'a confiés. Sens de l'effort, vécu au travers du prisme de la famille, de la nécessité de travailler pour vivre et du vécu quotidien.

Le sens de l'effort et l'environnement familial

Si l'on se pose la question aujourd'hui, en tant qu'observateur du monde qui nous entoure, force est de constater que le sens de l'effort n'a plus la vigueur d'antan. De plus, la crise Covid 19 n'a fait qu'aggraver le phénomène de désaffection du travail. Il ne jouit plus de la priorité qu'on lui donnait dans les années 1960. C'est vrai qu'après le « il est interdit d'interdire » des années 1968, les choses ont bien changé.

C'est donc par un témoignage issu de l'environnement familial, que je commencerai ce propos. Un gamin de douze ans à qui l'on confie des tâches simples, pas très contraignantes, qui exigent une présence de 8 heures de travail journalier, d'un jour de repos le dimanche. Le travail consistait le plus souvent à réaliser des gestes simples. Ce travail me paraissait pour l'époque assez contraignant, par la rigueur des heures de présence, par l'encadrement rigoureux, mais je savais, dans mon for intérieur, que je gagnais ma vie et que je contribuais à aider mes parents.

Le sens de l'effort n'était pas naturel. C'est par obligation « naturelle » que je me pliais aux contraintes du travail. Le naturel dont je parle est le résultat d'une culture. C'est tout simplement le résultat de ce que mon père m'a toujours enseigné : « Travaille ! ». Finalement on est ou l'on devient ce que l'on a vu.

Pour la culture du travail, au sens biblique du terme, c'est un besoin essentiel, c'est vivre dignement, c'est-à-dire vivre sans faire appel à l'autre. Le travail justifie le gain et toutes les activités inutiles à la société étaient considérées comme mineures. Marx avait la même idée : « Le travail est l'essence de l'homme ».

La figure du père de famille est un exemple pour ses enfants : c'est celui qui se lève tôt le matin, ramène la paye à la mère au foyer toutes les fins de semaine. C'est à partir de ces critères que les parents invitent l'enfant à travailler dès qu'il est possible de le faire. Dans nos régions, je pense aux travaux d'hiver : ramassage des sarments dans les vignes, emploi de la potasse en février dans les vergers, vendanges...

C'est aussi apprendre à l'enfant à travailler en famille ou en bande, en le conviant dès que possible à la réjouissance du travail accompli : « faire partie de ceux qui travaillent ». Cette intégration sociale était essentielle pour beaucoup, dans l'éducation de l'enfant.

Le sens de l'effort, le sens de faire l'effort de travailler, est aussi une expérience vécue. Lorsque l'on est mis au travail très jeune, on se souvient toujours de l'effort qu'il a fallu soutenir pour réaliser les premiers travaux que l'on nous a confiés, et dont on a été rendu responsable. Être responsable d'une tâche, si petite soit-elle, oblige à réfléchir,

et à faire en sorte de réaliser le travail correctement, ne pas décevoir, on apprend ainsi à être digne. Cette dignité est enrichie par le récit familial : l'exemple des parents évoquant tour à tour leurs premiers travaux, les conditions de travail souvent difficiles, et l'on arrive ainsi à faire remonter l'histoire aux travaux des grands-parents au moins.

Le sens de l'effort et l'école

Ce sens de l'effort, on le retrouve aussi dès l'école primaire. L'effort est récompensé par des bonnes notes, par des images, des bons points, une correspondance encourageante de l'instituteur destinée aux parents, une mention au tableau d'honneur, des encouragements, et bien souvent une distribution des prix devant l'ensemble des parents et des copains de classe ! Cette mise en scène a pour but d'honorer et de récompenser celui qui a fait l'effort, celui qui s'est appliqué afin de faire du mieux qu'il pouvait. Le travail est ainsi honoré, souvent doublé par des cours de morale ou d'instruction civique où le travail est souvent illustré par « Le laboureur et ses enfants ».

Ce sens de l'effort on le retrouve aussi au sein même de l'école dans certains travaux qui nous étaient confiés. Ils vont du ramassage des feuilles dans la cour de l'école à l'entretien de la classe et bien souvent à la récompense suprême, celle d'être autorisé à effacer le tableau. Il existe aussi, pour les temps de loisirs, l'organisation de jeux d'équipes sportives. L'équipe c'est la cohésion, c'est la stimulation, c'est le dépassement de soi. C'est ainsi que naît l'esprit de hiérarchie, avec la désignation par les coéquipiers d'un capitaine dès les premiers matches. Ce sens de l'effort est stimulé par une volonté commune, celle de gagner. On retrouve d'ailleurs, pour l'avoir vécu, des attitudes similaires, très tranchées, chez les responsables syndicaux et ce jusqu'aux années 2000.

L'équipe c'est la cohésion, c'est l'organisation, c'est le bloc. On avance ensemble, coûte que coûte, et l'on va jusqu'au bout. « On travaille dur ou l'on débraye ! ». C'est ainsi que l'on retrouve aussi dans la volonté syndicale un sens du devoir mais aussi un sens de l'effort. Celui de suivre les directives du responsable même si l'on ne partage pas toutes les décisions prises. Tout cela est valable jusqu'aux années 2000.

Le sens de l'effort aujourd'hui

Aujourd'hui le sens de l'effort a fortement diminué sur l'ensemble du corps au travail avec toutefois des gradations dans cette diminution d'intérêt. La crise sanitaire a motivé une forme de prise de distance et je pense qu'elle a grandement participé à cette prise de conscience collective du désintérêt de se « donner au travail ». La découverte pour beaucoup du télétravail a été une aubaine pour certains.

En effet, pour la génération des milléniaux, le travail n'est plus une fin en soi, alors que, chez les plus de cinquante ans, ce sens de l'effort est encore présent. Pour les jeunes générations, la structure du temps de la vie, conditionnée par le temps contraint du travail, n'est plus acceptable. Le temps de liberté est sacré. La mécanisation, l'allègement des tâches dites ingrates qui ont été au fil du temps automatisées, laissant plus de noblesse à l'ouvrier pour réaliser sa tâche, ne suffisent plus.

Le temps autre que celui du temps du travail est l'élément qui devient pour les jeunes générations « l'essentiel de la vie ». Il n'est pas rare de voir au cours des « pauses café » des individus absorbés par leur téléphone, s'isolant du monde qui les entoure afin de programmer avec des amis des réjouissances pour la fin de semaine. Dans l'enceinte de l'entreprise, on constate que beaucoup « n'ont pas la tête au travail ! ». Ce temps convivial où, durant les pauses café, l'on échangeait des nouvelles des autres secteurs de l'entreprise est révolu.

Le loisir devient donc dans notre société un enjeu important. Joffre Dumazedier notait dans son livre paru en 1962, *Vers une civilisation du loisir*¹ : « Le loisir serait un nouvel opium du peuple ? Un mouvement qui pourrait conduire le travailleur 'de l'aliénation à la jouissance ' serait alors contrarié par le courant inverse qui irait de la jouissance du loisir à un renforcement de l'aliénation par le travail. L'ouvrier se contenterait de vendre sa force-travail comme une marchandise pour jouir de cette vente dans le temps hors travail ».

2. Examen des facteurs qui conditionnent aujourd'hui l'acceptation de travailler

Un préalable au travail : son contrat

C'est le premier contact après l'entretien d'embauche avec le service administratif. Le travail est lié à un contrat de travail. Ce contrat est très complet, il laisse peu de latitude aux acteurs concernés sur l'interprétation concernant les possibles atteintes imprévues au contrat. C'est pour le salarié et l'employeur un engagement réciproque. Ce contrat a évolué avec le temps. Il est passé en peu de temps de deux pages à près de vingt pages dactylographiées aujourd'hui, me rappelant les contrats d'assurance en petits caractères. Il m'arrivait de signer un contrat de travail avec un salarié, sans que le salarié en ait pris connaissance, bien content de trouver un emploi à sa convenance. Aujourd'hui, le contrat est analysé feuille par feuille et discuté. Souvent, le droit à la déconnexion pour le personnel d'encadrement fait débat. Pour le personnel recevant une clientèle, il est question aussi de l'autorisation ou non de piercings, de tatouages, de bijoux.

Pour le cadre d'entreprise, les contrats sont encore plus volumineux, notamment avec les clauses de non-concurrence où sont détaillées des pratiques validées par l'entreprise en matière d'éthique.

C'est dire qu'un climat de « rigueur » s'instaure dès la signature du contrat avec le salarié. Ce changement de comportement vis-à-vis de l'employeur, et réciproquement, en dit long sur la vision du climat de confiance dans lequel vont se dérouler les opérations à venir. Ce changement de la représentation « contractuelle du travail » est important, le futur salarié échange son travail contre de l'argent et une protection sociale.

Chez les jeunes, le travail est nécessaire, mais le plus important est le temps libéré par les horaires de travail pour s'adonner aux loisirs. Pour l'expérience que j'en ai, le sens de l'effort n'est plus une priorité. Sont souvent évoqués, en préalable aux questions salariales, l'obligation de réaliser des heures supplémentaires, le nombre de jours de congés payés, le travail en fin de semaine. Viennent ensuite les questions plus valorisantes pour l'entreprise, celles qui tendent à évaluer si l'entreprise est vertueuse, si elle pratique le mécénat, etc. Force est de constater qu'il n'y a pas que la rémunération qui compte pour les candidats.

Les conditions de travail dans l'entreprise d'aujourd'hui

Dans le travail au quotidien, souvent le personnel considère qu'il n'est pas reconnu à sa juste valeur professionnelle, qu'il est souvent invisible dans l'entreprise, qu'il manque de « prise », comme le dit Laurent Berger, pour réaliser son travail dans de bonnes conditions. Cette « prise » est figurée par l'assurance d'un encadrement qui n'est pas correctement considéré par l'ouvrier comme très solidaire, ou qui ne fait pas

¹ Joffre Dumazedier, *Vers une civilisation du loisir*, Paris, Seuil, 1962. 320 p.

confiance au salarié, ou l'affirmation que le matériel mis à sa disposition n'est pas adapté ou mal adapté au travail à réaliser. Je cite Laurent Berger : « Sortir de l'opposition stérile qui consiste à considérer le travail uniquement comme une force productive, comme donnée économique de richesse produite (et non pas comme une réalité sociale) ». Pour l'encadrement, il en est d'un autre point de vue souvent diamétralement opposé.

La maîtrise des coûts de production. La rémunération

L'entreprise aujourd'hui doit faire face à une concurrence de plus en plus forte. Les bonnes conditions de vie de l'ensemble du corps social font que la compétitivité est souvent à la traîne devant des pays moins regardants sur les conditions de travail et de sécurité. Le coût du travail est une donnée fondamentale. Pour être viable l'entreprise doit fournir des produits de qualité au bon prix, c'est-à-dire compétitifs sur le plan du prix de vente mais aussi accompagnés de gages de qualité. Aujourd'hui, le coût moyen d'une heure travaillée en France est de l'ordre de 43,3 €, alors qu'en Espagne elle est de 24,4 € ou en Italie de 29,7 € !

Pour la zone euro elle est de 36 €.

L'encadrement doit faire face à cette difficile équation : « faire mieux » avec des coûts de main-d'œuvre plus élevés que la concurrence.

Pour résoudre un tel problème, la productivité doit être de mise dans l'élaboration des processus de production. Le style de management est plus directif, avec la mise en œuvre pour beaucoup de tâches, grâce aux progrès de la technique, de systèmes automatisés, simplifiés. Pour vivre, l'entreprise doit équilibrer ses comptes. Elle doit tout faire pour maintenir une activité. Mais comment ?

La concurrence extrême qui s'exerce sur notre système de production nous oblige d'une certaine manière à calculer au plus juste nos moyens à mettre en œuvre. Efficience et productivité seraient-elles sur le banc des accusés ?

Depuis 1960, les données économiques ont changé la donne. Le management disposait de mesures de souplesse pour satisfaire au mieux les demandes syndicales, il était possible de trouver des accords « locaux » tenant compte de la spécificité des lieux de production pour satisfaire les demandes émanant du personnel. Ces mesures se traduisaient par des augmentations de coûts qui étaient facilement supportables par l'économie de l'entreprise. Aujourd'hui, dans les trente plus grosses entreprises françaises qui occupent plus des deux tiers de la population ouvrière, les conditions de travail sont gérées par des accords de branches. Il n'est donc pas possible de répondre favorablement à des demandes locales.

La pression des actionnaires afin de maintenir l'emploi dans le pays est telle que l'encadrement est obligé de chercher à faire réaliser le travail dans des conditions hâtives, le « vite et bien » devient courant dans le quotidien. L'objectif étant de maintenir des prix de revient compatibles avec la concurrence étrangère et d'assurer le meilleur service. La réactivité en matière de prix est essentielle aujourd'hui.

Devant l'urgence, il arrive que les équipes de management du personnel exécutant ne soient pas toujours à l'écoute de leurs équipes. C'est, je pense, un élément fort dans la baisse du sens de l'envie de faire l'effort, comme il est souvent reproché à l'encadrement un manque de dialogue avec le personnel ouvrier. Attitude ayant pour conséquence une baisse de motivation de la part des ouvriers.

L'intrusion du numérique dans tous les procédés de production est aussi un facteur impactant dans l'organisation du travail. Elle apporte plus de rigueur de contrôle et établit des tableaux de bord de performance en temps réel. Il est alors possible pour le dirigeant de mesurer l'efficacité de ses équipes au fil du procédé de production.

La rémunération est un point important pour le maintien d'un bon climat social dans l'entreprise. Mais le personnel, lorsqu'on lui pose la question : « êtes-vous bien payé ? » vous répond toujours par la négative.

Le système de rémunération « à la pièce » étant révolu, les salariés sont mensualisés, qu'ils travaillent efficacement ou non. Il a donc fallu à l'entreprise trouver des moyens incitatifs pour stimuler le sens de l'effort, telle la mise en place de prime de productivité. Ce système de prime est aujourd'hui très peu usité, on préfère de beaucoup des systèmes d'intéressement versé une fois par an après la publication des résultats. Ce système, dont le personnel permanent est seul bénéficiaire, excluant ainsi les sous-traitants et le personnel intérimaire, présente des faiblesses. Je pense, comme exemple, au groupe Total qui a versé un fort intéressement à ses salariés après la crise Covid, excluant, à la demande des syndicats, les ouvriers des entreprises sous-traitantes...

Un autre point clivant est l'étendue de l'échelle des salaires. Dans les années 1970/80, elle se situait autour de 5/6 ; aujourd'hui, entre l'ouvrier et le directeur général, le facteur multiplicateur peut atteindre quelquefois le chiffre 15 pour certaines entreprises... C'est un facteur démotivant et, je l'avoue, injustifié.

Le fait qu'aujourd'hui dans notre quotidien nous soyons bercés par les médias, ogres des audimats, qui mettent à la une les pics du CAC 40, les profits exorbitants des entreprises, les rémunérations princières de certains dirigeants, tout cela contribue à faire perdre aux individus, quels qu'ils soient, le sens et la valeur de l'argent et, par référence à leur bulletin de paye, la valeur de leur propre travail.

La durée hebdomadaire du temps de travail

La durée hebdomadaire du temps de travail est un élément important dans le coût du travail aujourd'hui. Le fait de passer aux 35 heures a pénalisé notre pays par une baisse de notre compétitivité industrielle par rapport à celle de notre voisin allemand de 7% de nos coûts. Ce qui a eu pour conséquence une baisse de notre attractivité pour nos exportations, et l'aggravation du déficit de la balance extérieure.

De nouvelles mesures se sont avérées nécessaires : la chasse aux temps morts a été généralisée dans tous les secteurs des entreprises, l'émiettement des tâches afin de les rendre plus opérationnelles, ainsi que l'organisation chronométrique dans certains secteurs. Mais malgré tout cela, les coûts par rapport à la concurrence sont toujours trop élevés. Cette contraction des temps opérationnels au sein de l'entreprise crée un besoin naturel de dialogue pour l'ensemble du personnel afin de préserver la motivation. Il est vrai que l'obligation d'un règlement intérieur dans les entreprises qui accorde un droit d'expression des salariés, directe et collective, sur le contenu et l'organisation de leur travail dans les années 1984 (loi Auroux), n'a pas été suivi d'effets en matière d'amélioration des motivations du personnel.

L'ensemble des mesures visant à réduire les coûts de production ont des conséquences fâcheuses sur les revendications salariales où les seuls problèmes débattus portent sur les augmentations de salaire. Le travail n'est pas vécu comme une fin mais comme un moyen.

Des actions correctives complémentaires sont mises en œuvre dans les entreprises, encadrées par le code du travail. Je pense notamment à l'obligation pour l'employeur d'organiser obligatoirement une fois par an un entretien individuel d'appréciation avec chaque salarié, afin d'examiner tous les points positifs et clivants qu'a rencontrés le salarié durant l'année écoulée.

D'autres méthodes voient le jour pour améliorer les conditions de vie dans l'entreprise : c'est la mise en place d'un système de délégation, laissant aux salariés plus d'autonomie, une latitude d'action pour réaliser le travail demandé. Il s'avère à

l'expérience que cette autonomie n'est pas porteuse de réussite dans bien des cas, le transfert de responsabilisation est souvent mal vécu, et donc n'améliore pas le degré d'implication des ouvriers.

Prise en compte du temps de loisirs dans l'organisation du travail

L'homme au travail, qu'il soit ouvrier ou cadre, avec la pression exercée en entreprise, a besoin de repos. Les plannings de charge de travail doivent intégrer les temps de pause ou de loisir.

C'est pour le management une nouvelle forme d'organisation du travail. La formation d'équipes chevauchantes n'est plus de mise, il faut des temps de repos suffisamment importants entre chaque poste. Les temps de pause sont soigneusement calculés, les RTT sont de mise pour les cadres. Aujourd'hui, un cadre travaille 218 jours par an avec huit semaines de congés payés. Un ouvrier travaille 35 heures par semaine, organisées le plus souvent sur 4 jours et demi. Il est question aujourd'hui de la mise en place dans les entreprises de la semaine de 4 jours, se posera alors le problème pour les entreprises de production de l'inactivité croissante des outils de production (baisse du taux d'utilisation des appareils productifs).

Pour la section tertiaire, les améliorations des conditions de travail sont beaucoup plus difficiles à mettre en œuvre, le plus souvent les entreprises de service interviennent en dehors des horaires normaux de travail.

L'appel aux entreprises de sous-traitance

Afin de réduire les coûts de façon plus drastique, les entreprises font appel à des entreprises de sous-traitance. Avec, dans les années 1960/70, le boom économique du pays par la mise en œuvre de projets d'envergure comme la sidérurgie ou les grands chantiers, la pénurie de main d'œuvre limitait les entreprises dans la réalisation de leur projet. Elles ont alors joué la carte de la sous-traitance, laissant à ces entreprises le soin de faire le travail pour lequel ils sont les spécialistes.

Une fois les grands projets réalisés, les entreprises de sous-traitance sont demeurées. Aujourd'hui, la part des travaux réalisés par ces entreprises dans l'industrie est de l'ordre de 20 à 25% au moins. Une raison supplémentaire à mes yeux, c'est la flexibilité nécessaire que les entreprises doivent avoir avec les moyens de main-d'œuvre ; la sous-traitance répond à la modulation des moyens à mettre en place pour réaliser un projet.

Cette pratique engendre des compétitions sur le plan opérationnel entre les équipes d'entreprise et celles de la sous-traitance en matière de coût. Cela entraîne des distorsions préjudiciables au climat social et notamment à la précarisation du salariat.

La précarisation du salariat

La précarisation du salariat devient une tendance accentuée dans le management d'une entreprise. Lorsque l'entrepreneur n'arrive pas à boucler ses plannings de charge avec son personnel, il fait appel à de l'emploi en CDD pour surcroît d'activité ou travail saisonnier. C'est une forme de temps partiel qui a tendance à se développer. L'entreprise tourne avec un effectif permanent le plus réduit possible tout en écrétant ses pointes d'activité par du personnel en contrat à durée déterminée.

L'intégration du personnel intermittent au sein même de l'entreprise contribue à fragiliser la sécurité du poste de travail du salarié, qui se trouve ainsi facilement remplaçable par du personnel d'intérim. Le temps partiel dans les entreprises atteint aujourd'hui les 20%, il n'était que de 7% en 1987.

Les mesures sociales qui garantissent le non travail

Sommes-nous dans une société trop riche, capable de rémunérer le non travail ? C'est effectivement aujourd'hui un point clé de la réflexion de l'employeur. Il arrive souvent que la question du chômage fasse l'objet d'échange avec le personnel. Le salarié évoque, surtout chez les jeunes générations, une éventuelle « prise de distance » avec le monde de l'entreprise, mettant à profit le simple fait qu'il a droit à une période de chômage et qu'en conséquence cela est pour lui une forme de prise de recul nécessaire pour juger de ses futures orientations.

Souvent à la question : « Pourquoi vous arrêter dans le plein emploi ? », la réponse est : « J'ai droit à cet avantage, je le prends ».

Cette insécurité de permanence dans la tenue de poste pose problème pour l'entreprise. Souvent les postes occupés ont fait l'objet de formation spécifique, demandant à l'entreprise un investissement non négligeable pour les coûts engagés. Ce manque d'assiduité au travail se perçoit aussi avec l'absentéisme. C'est en France un point noir de notre industrie et plus encore dans la fonction publique. Cette absence pour « mal être » dans son milieu de travail contribue à générer une forme d'insécurité dans la tenue des postes de travail du personnel exécutant, des modifications d'organisation du travail. Faire autant avec moins de moyen, d'où un surcroît de travail pour les présents, a comme conséquence une dégradation du climat social de l'entreprise. « Toujours les mêmes qui travaillent ! ».

3. Les propositions pour améliorer la motivation de l'homme au travail

Limitation de l'addiction au numérique

Remettre en cause notre addiction au numérique, chez soi mais aussi en entreprise. Le fait d'avoir toujours son téléphone portable personnel dans sa poche, au travail, ne détache pas le salarié de ses soucis domestiques et autres.

L'invasion du numérique, par les réseaux sociaux notamment, a favorisé le repli sur soi de beaucoup d'individus, au point qu'une forme d'addiction les incite à ne pas s'ouvrir aux autres, les maintenant ainsi dans leur cocon du « métro, boulot, dodo ». D'autres très sensibles, très émotifs, de par cette même façon de vivre en « cocon », ou de par leur éducation, sont très vulnérables et ne tiennent pas à un coup de « bourre » quand l'entreprise le leur demande. L'économie aujourd'hui se montre très exigeante sur les délais de livraison par exemple, et il n'est pas rare qu'il soit nécessaire d'exiger des heures supplémentaires. La capacité de résistance tant physique que mentale de certains est mise à l'épreuve. Le narcissisme pour certains, mis en scène par les réseaux sociaux, contribue grandement à ne pas prendre les problèmes à bras-le-corps, se confiant sur les exigences drastiques des employeurs à leur « invités » ou autres...

Donner envie d'un ailleurs, sortir de son cocon, voilà peut-être une porte d'accès à autre chose de plus rafraîchissant que l'engourdissement dans les discussions de réseaux sociaux.

Faciliter l'accès à la culture

Remettre la culture au goût du jour. Arrêter d'inonder les petits écrans avec des feuilletons sans fin, qui à terme abêtissent complètement les spectateurs en les transportant dans un monde fictif, d'argent facile, etc.

Faire en sorte de rapprocher le théâtre, l'opéra, pour les foyers modestes. Donner envie de voir autre chose que la misère du monde doit faire partie des soucis premiers du service de programmation de la télévision, tout en préservant la réalité des choses de la vie. Donner envie aux gens de voir autre chose que les « scoops ».

Donner la chance à la pratique du sport collectif

On constate, au vu de ce que nous venons d'évoquer, que le travail dans l'entreprise n'est pas au centre des préoccupations dans la vie des individus. Il en est dans la vie dans l'entreprise comme pour les loisirs avec la pratique du sport. Dans les fédérations de sports collectifs on constate aussi une baisse importante dans le nombre de licenciés, comme si certains avaient des difficultés à se confronter à autrui, préférant rester dans leur cocon ou mieux dans leur univers numérique.

Je dois ajouter à l'expérience managériale qu'il est plus facile de manager des individus qui pratiquent un sport collectif parce qu'ils ont le sens de l'équipe et de l'effort de façon naturelle. C'est un plus pour le manager. Promouvoir la culture du sport collectif et non individuel est peut-être une piste à creuser en incitant les gens à laisser le portable en veille un peu plus souvent que d'habitude.

Sécuriser le personnel sur l'avenir de son entreprise

L'insécurité du lendemain est aussi au centre de la préoccupation de beaucoup. D'abord sur l'avenir de leur propre entreprise. « À quoi bon faire un effort si demain nous allons être bradés ? ». Question bien réelle, souvent alimentée par une actualité brûlante et d'un vécu douloureux pour d'autres.

Certains s'interrogent sur l'opportunité de continuer à cotiser pour une retraite tout en sachant qu'à terme les caisses seront vides. D'autres ont des difficultés à se projeter dans l'avenir, ne sachant pas exactement ce qu'ils attendent de l'entreprise et de leur propre personne, en y mêlant le changement climatique, la guerre en Ukraine, les effets de la crise sanitaire.

Pour les retraites, montrer simplement l'équation simple de l'évolution du nombre de cotisants et celle des retraités permet de répondre à beaucoup de questions que se posent les salariés.

Faciliter l'accès à l'entrepreneuriat

Cela se pratique déjà, les contraintes administratives doivent être simplifiées pour inciter davantage les salariés désireux de se lancer dans la vie d'une entreprise en tant qu'acteurs et non comme spectateurs.

Redonner à l'encadrement un style de management plus partagé et non participatif.

Le fait que l'entreprise, aux prises avec ses compressions de prix de revient, utilise l'encadrement pour exercer la pression managériale a des conséquences évidentes sur le moral du personnel d'exécution. Avant d'exécuter un ordre, il est bon d'expliquer et de bien faire comprendre le pourquoi de cet ordre. Pour cela, outre que l'autorité de compétence compte pour une bonne exécution, il faut aussi que le personnel partage le bien-fondé de cet ordre.

Pour cela l'encadrement doit prendre sur lui une bonne part de la pression managériale afin qu'un climat de sérénité apparente règne dans l'entreprise.

Donner plus de clarté à la politique salariale

À travers les réseaux sociaux, il n'est souvent question que d'argent, de bitcoins, etc. Nous savons que la rémunération est l'élément essentiel dans la négociation salariale. Donner plus de clarté sur les résultats de l'entreprise, sur les salaires nominatifs des salariés, pratiquer le mécénat, une éthique environnementale sont des facteurs qui peuvent motiver l'homme au travail.

Conclusion

Vous devez trouver que la liste des propositions pour améliorer la motivation de l'homme au travail est pauvre. Le problème est vaste. Je pense que les collègues qui vont débattre sur ce sujet auront beaucoup à dire sur la montée de l'individualisme, du comportement de nos représentants de la démocratie, des problèmes sociétaux que l'on rencontre forcément dans l'entreprise et hélas plus qu'ailleurs.

C'est vrai que l'Universalisme est un bien grand mot pour un travailleur comme moi, mais je crois au sens du partage, de la vertu, à l'équité, à la justice dans le comportement d'un chef. Oui, je pense que l'homme au travail peut être sauvé.

Le travail est peut-être une religion, pour moi il est un sacerdoce.