

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Les auteurs | XIII |
| Préface | XV |
| Introduction..... | XVII |
| 1 Le savoir | 1 |
| 1.1 L'ère de l'industrie : 1945-1970 : les producteurs | 1 |
| 1.2 L'ère des services : 1970-1980 : les faiseurs de satisfaction client.... | 2 |
| 1.3 L'ère de l'information : 1990-2005 : les travailleurs de la connaissance..... | 2 |
| 1.4 L'ère conceptuelle : 2005 à aujourd'hui : les travailleurs de la relation | 3 |
| 2 Le savoir-être | 9 |
| 2.1 Le <i>leadership</i> transactionnel..... | 11 |
| 2.2 Le <i>leadership</i> transformationnel..... | 12 |
| 2.3 Le <i>leadership</i> servant | 12 |
| 2.4 La maîtrise..... | 13 |
| 2.5 L'altruisme | 18 |
| 2.6 La passion | 24 |
| 3 Le savoir-faire | 33 |
| 3.1 Pourquoi regarder le travail différemment ?..... | 34 |
| 3.2 Comment les dimensions système ont-elles émergé ?..... | 36 |
| 3.3 Quelle est votre maîtrise du métier ?..... | 70 |

(VI) L'engagement professionnel – Un référentiel de performance

| | | |
|---|---------------------|----|
| 4 | Plan d'action | 75 |
| | Conclusion..... | 81 |
| | Bibliographie..... | 83 |

*« Un problème créé ne peut être résolu en réfléchissant
de la même manière qu'il a été créé. »*

Albert Einstein

À Kathleen A. Murray



Remerciements

Nous tenons à remercier Samira El Bakri, Florence Innocenti, Emma Kebir, Armelle Friant, Jean Marie Basset et vous, lecteur-trice.

Les auteurs

Frank Rouault, DBA avant d'avoir créé et de diriger *Practical Learning the smart way to learn™*, a travaillé en France pour Achieveglobal, en Europe pour Herman Miller, et en Amérique du Nord pour Goëmar International. Conseiller du commerce extérieur, il est titulaire d'un doctorat en Business administration (GEM Grenoble), d'un mastère spécialisé en entrepreneuriat (GEM Grenoble) et d'un BBA commerce international (ESSEC). Il a publié plus de vingt ouvrages chez AFNOR Éditions, dont *100 questions pour comprendre et agir - Gestion de crise, Employabilité et flexisécurité - Sécurisation de l'emploi, Comprendre et prévenir les risques psychosociaux en éradiquant les pratiques nocives, Construire les succès - La motivation des hommes est le futur de l'entreprise, et Le management optimal - Concilier performance et bien-être au travail...*

Phillip Pardo est doyen associé et professeur titulaire de comptabilité à la Graduate School of Management, Ritsumeikan Asia Pacific University (APU) au Japon. Ses travaux de recherche portent sur l'innovation, la résilience et l'engagement en comptabilité. Il explore également les contributions de gestion des nombreuses traditions de chevalerie et analyse leurs vertus en proposant un nouveau modèle MAP (Maîtrise, Altruisme et Passion) pour l'application de ces vertus à la pratique des affaires à l'ère moderne. Il a enseigné dans diverses universités du monde, et son travail de cours traduit l'expérience de l'industrie et du gouvernement en matière d'audit, de fiscalité et de consultation (Deloitte Tohmatsu, Toyota et le Pentagon) en une approche pratique mais académiquement saine de l'éducation. Ses recherches ont été publiées dans diverses revues internationales. Un livre récent *Mastery-Altruism-Passion Model: Return to Knightly Virtues in Business* explore les bases du modèle MAP.

Christian Drugmand, jeune retraité, est passé par toutes les fonctions de ressources humaines. Il y a toujours démontré un fort intérêt pour la formation, l'employabilité et le développement des compétences. Il a notamment, dès les années 1990, construit et mis en place un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur site de production et développé des cursus de professionnalisation en collaboration avec l'AFPA et le GRETA. Il a

(XIV) L'engagement professionnel – Un référentiel de performance

par ailleurs accompagné de nombreux étudiants dans le cadre du tutorat. Il était responsable de formation au siège du Groupe Vivendi et travaillait sur des thèmes tels que la GPEC, la construction de projets professionnels, les entretiens professionnels, la prévention des risques psychosociaux, le bien-être en entreprise, l'engagement et la nécessaire évolution des ressources humaines face aux évolutions technologiques récentes (réalité virtuelle, *data*...). Il se passionne aujourd'hui pour l'écriture et s'engage dans des recherches sur l'histoire de France et l'histoire de la ville de Paris.



Préface

Au moment où la pandémie paralyse les économies mondiales et met à l'arrêt les usines de production un peu partout dans le monde, amenant à s'interroger sur la nécessaire relocalisation d'activités industrielles à proximité des lieux de consommation, nous sommes unanimes à souligner le fantastique engagement de tous ceux qui continuent à faire tourner nos pays et à prendre soin de ceux qui sont frappés par le virus de la COVID-19.

Pourtant, quelques mois auparavant, les revendications de ces mêmes professionnels n'ont souvent pas été entendues ou pas forcément considérées correctement, ce qui ne semble pas avoir remis en question l'engagement des personnels médicaux ou soignants que nous avons applaudis à tout rompre tous les soirs à 20 heures depuis nos fenêtres.

Alors, quel est le secret de l'engagement, et comment pourrions-nous projeter ce que sera l'engagement professionnel de demain, avec l'arrivée de nouvelles générations ayant d'autres priorités de vie, et l'éclosion d'un nouveau monde qui devra se transformer à marche forcée.

C'est le défi que Frank Rouault, Phillip Pardo et Christian Drugmand ont cherché à relever, en rapprochant le fruit de travaux de recherches et d'enseignements qui ont nourri le monde du travail depuis près de 100 ans, avec une mise en perspective de ce qui pourrait arriver demain, pour mieux servir nos communautés de vie, nos organisations de travail et plus globalement notre planète.

Je vous invite à découvrir leurs travaux qui nous permettront de « faire différemment » demain.

Patrick Benammar,
directeur de la formation,
Groupe Renault



Introduction

À quoi vont ressembler nos années 2020 professionnellement ? À quoi aspirons-nous ? Comment pourrions-nous nous réaliser ? Que devrions nous savoir ? Quelles attitudes devons-nous promouvoir ? Comment allons-nous nous comporter ? Quelles capacités exploiter ?

Autant de questions que nous nous posons tous, qui nous concernent tous, et qui ouvrent le champ à de multiples hypothèses. Pour nous construire au quotidien, nous avons tous besoin de capitaliser l'expertise existante, et c'est dans ce cadre que nous proposons un nouvel éclairage qui repose sur près de 100 ans cumulés de pratique du développement professionnel des personnes au travail et ce, sur tous les continents. Nous avons organisé et sommes heureux de partager recherches et enseignements de fond sur l'engagement professionnel. Ils nous paraissent essentiels à maîtriser par toute personne engagée dans une activité professionnelle en entreprise pour naviguer les années 2020 et se préparer à l'après. C'est particulièrement criant dans le contexte COVID-19. L'engagement professionnel pour nous représente l'état d'esprit qui se caractérise par l'implication, l'enthousiasme, l'énergie intellectuelle, affective et comportementale que l'on déploie pour contribuer au mieux de son potentiel et en retirer satisfaction dans un contexte de travail et d'activité professionnelle. Les personnes engagées apportent le meilleur d'elles-mêmes dans leurs rôles respectifs. L'engagement professionnel est essentiel aujourd'hui et pour les années à venir car :

1. il est source de performance organisationnelle et d'avantage concurrentiel ;
2. son impact se mesure par la satisfaction et la fidélisation des clients, sur les ventes, l'excellence organisationnelle, l'innovation, la réduction du *turnover*, la motivation, la profitabilité ;
3. il signifie que les personnes sont plus efficaces et déploient proactivité, initiative et efforts discrétionnaires ;
4. il repose sur le fait que nous, humains, allons vers des activités qui nous apportent satisfaction et réalisation ;

(XVIII) L'engagement professionnel – Un référentiel de performance

5. il s'appuie sur le fait que notre relation avec l'entourage, et notamment le management, joue un rôle critique dans notre engagement ;
6. c'est un levier sur lequel toute direction générale a un impact direct ;
7. il reflète une capacité d'absorption forte, c'est-à-dire notre puissance d'acquisition, d'assimilation, de transformation et d'exploitation des sujets de nos activités professionnelles ;
et finalement
8. c'est le meilleur moyen de développer sa valeur, son employabilité, son « entrepreneurabilité » et de se réaliser ;
9. il va tous nous falloir prendre et reprendre l'initiative.

Maintenant, l'engagement professionnel n'est pas un sujet facile, car force est de constater que les niveaux d'engagement restent très bas en général dans les entreprises, avec des chiffres qui parlent au mieux de 35 % de personnes engagées. C'est aussi une dimension difficile à quantifier, car c'est une notion dynamique et continue qui ne connaît pas une définition partagée et unique, qui intègre plusieurs facettes telles l'engagement dans le job, l'engagement envers l'entreprise, l'engagement au travail en général, et qui souvent est mesurée *a posteriori*. Face à ce sujet essentiel et sophistiqué, notre intention est d'aider le lecteur à regarder son action sous un nouvel angle afin de passer en revue des fondamentaux associés à l'engagement professionnel et lui permettre de trouver des espaces d'initiative pour servir au mieux ses besoins, les besoins de son entourage, ceux de la communauté et de la planète. Cette initiative s'inscrit dans le souci d'apporter une réflexion qui respecte les principes d'ouverture, de transparence, d'impartialité, de consensus, d'efficacité, de pertinence et de cohérence. Même si nous avons trouvé des normes liées à l'engagement professionnel dans certains secteurs d'activité, sur l'employabilité et le capital humain (AFNOR), nous n'avons pas trouvé une approche qui reflète les trois dimensions de la performance : connaissances, attitudes, compétences. C'est la raison pour laquelle nous espérons présenter une réflexion globale qui encouragera la construction d'un modèle global de l'engagement professionnel.

J. Chambers, le président de Cisco, souligne que : « Faire différemment ne veut pas nécessairement dire mieux, mais que mieux nécessite toujours de faire différemment. » Nous avons la conviction que le regard différent que nous proposons à travers ce court essai apporte beaucoup d'espace et d'opportunités pour le « mieux » au service de chacun, de tous et de notre monde.

Pour développer notre point de vue, nous ancrons notre réflexion sur le fait qu'il est globalement accepté par la communauté scientifique que la performance repose sur trois composantes essentielles : le savoir, le savoir-être et le savoir-faire. C'est ce dont nous parlons lorsque nous évoquons l'énergie intellectuelle (le savoir), affective (savoir-être) et comportementale (savoir-faire), et c'est le fil sur lequel nous allons nous appuyer pour partager nos observations au service de votre réflexion.

Dans le premier chapitre, nous parlerons du savoir et de l'évolution de notre contexte professionnel afin de donner une perspective globale sur les transformations personnelles et organisationnelles que nous avons vécues et ce, quels que soient nos parcours, rôles et contributions. Ceci vous aidera à vous projeter et à anticiper les enjeux actuels et à considérer ceux à venir.

Au cours du chapitre 2, nous développerons le savoir-être qui puisera ses racines dans la notion d'exemplarité, dans les différents modèles et théories du *leadership*, et dans la recherche des qualités mises en avant par ceux qui ont gagné la reconnaissance de leurs pairs à différentes époques et sur différents continents. Ceci nous permettra de vous proposer un modèle simple et puissant, applicable par chacun, pour agir de manière admirable envers les autres et envers soi-même.

Dans le chapitre 3, notre conversation portera sur le savoir-faire et sur les dimensions comportementales et les capacités qui nous permettent d'agir comme un système où nous anticipons les impacts, opportunités et risques des événements qui entourent nos actions, afin d'optimiser notre contribution dans une complexité et transformation permanentes et de toujours garder une perspective « constructive ».

Le chapitre 4 vous amènera, sur la base de votre lecture et réflexion personnelle, à construire la façon dont vous voulez prendre l'initiative pour vous développer au mieux de vos intérêts, ceux des autres, de la communauté et de la planète.

Jamais dans l'histoire de l'humanité, nous n'avons été confrontés à autant de changements, de connaissances, de bouleversements, d'incertitudes et de risques. La connaissance disponible est multipliée par deux tous les 18 mois, et les modèles de travail du passé ne nous permettront assurément pas de nous adapter ni de résoudre les problèmes actuels et futurs. Nous avons tous la nécessité de nous équiper de nouveaux instruments de pilotage de nos points de vue, postures et actions. Cela semble être la clé. Cela fait sens de

(XX) L'engagement professionnel – Un référentiel de performance

développer un nouveau regard sur la façon dont nous menons nos activités en entreprise et dans un contexte professionnel en général, afin d'agir dans une logique d'intérêt personnel éclairé où nous servons nos besoins, permettons à ceux qui nous entourent de faire de même, et servons la communauté et notre monde. Nous ne prétendons pas avoir la vérité, mais avons la conviction que ce nouveau regard et cette proposition peuvent faciliter et servir l'adaptabilité et l'initiative de chacun, et lui être très utile tout en étant au service de l'intérêt général.