

Idées - La Tribune Région Sud

Les quatre clefs du "new deal" social

Raphaël H Cohen*

Publié le 26 mai 2020 à 15:47 - Mis à jour le 01 octobre 2025 à 04:09



Photo d'illustration

DR

[Partager](#)[Ajouter La Tribune à vos sources préférées](#)

Le "new deal" social nécessite un juste arbitrage des quatre piliers de la réussite : justice, bienveillance, dignité et performance. La justesse de l'arbitrage peut même être mesurée.



d'envisager un tel alignement dans un pays où les revendications sociales ressemblent à des guerres de tranchée ? L'objectif pour tous les protagonistes semble en effet trop souvent consister à tirer la couverture à soi. Dans cette logique de jeu à somme nulle, il y a confrontation entre ceux qui veulent extorquer des avantages et ceux qui veulent en céder le moins possible.

Face à cette vision très archaïque qui met en présence des soi-disant "exploitants" et des "exploités" qui sont forcés de vivre ensemble parce qu'ils ont mutuellement besoin de l'autre, peut-on imaginer une alternative ?

L'alignement des intérêts n'est pas une utopie

Commençons par l'intérêt des actionnaires : ils veulent maximiser la performance de l'entreprise qui leur assure la pérennité de leur investissement et de leurs revenus. Ils attendent donc des cadres qu'ils auront recrutés une maximisation de la performance. C'est d'ailleurs souvent l'évolution de la performance qui détermine (plus ou moins bien) la rémunération des cadres. Il apparaît ainsi sans surprise que l'intérêt des cadres est aussi la maximisation de la performance.

L'engagement fait converger les intérêts de part et d'autre

Il a par ailleurs été abondamment démontré que des collaborateurs engagés augmentent la productivité et les profits. Selon PwC, cette amélioration peut même atteindre 35%. Il en résulte que l'intérêt des dirigeants et des actionnaires consiste à avoir des collaborateurs engagés. Sans cela, ils se priveraient d'une performance optimale, ce qui affecterait tristement leurs revenus. Pour savoir s'ils ont la performance optimale, les actionnaires et dirigeants devraient évidemment mesurer le niveau d'engagement des gens qui livrent la performance en question. Sans cela, pas moyen de vérifier que le niveau de performance affichée est optimal, parce que livré par des collaborateurs réellement engagés.



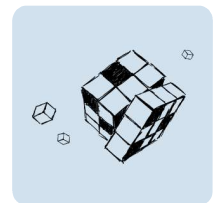
Comme il serait absurde qu'ils s'investissent pour l'entreprise sans y trouver leur intérêt, ces conditions doivent évidemment servir leurs intérêts. On ne peut en effet pas espérer que les collaborateurs donnent le meilleur d'eux-mêmes s'ils ne sont pas traités équitablement. Idem s'ils perçoivent une absence de bienveillance ou si leur activité n'est pas porteuse de sens. Il en est enfin de même si, ayant peur, ils ne se sentent pas en sécurité. En mesurant le niveau d'engagement, on mesure par la même occasion et indirectement le sentiment de sécurité et d'équité, la perception de bienveillance et du sens.

NEWSLETTER

Ma Tribune

L'actualité qui compte pour vous, chaque jour dans votre boîte mail.

S'inscrire



Un monde plus juste fondé sur l'équité et la bienveillance

L'équité et la bienveillance sont complémentaires. L'équité nécessite une gouvernance qui fait respecter la justice en assurant le sentiment de sécurité. Pas seulement la justice comme respect de la loi mais celle qui assure surtout que les choses sont faites de manière "juste". Sans un mécanisme qui protège des abus de pouvoir, la peur est inévitable. La mise en place d'un dispositif de justice interne qui assure la sécurité psychologique des collaborateurs est donc dans l'intérêt des actionnaires et de la direction. Ce n'est pas de la science-fiction et je connais des organisations qui ont mis en place avec succès une telle gouvernance.

Comme on ne peut pas espérer non plus que des collaborateurs s'investissent s'ils ont le sentiment de ne pas être traités avec bienveillance, il apparaît que la bienveillance est un deuxième prérequis pour obtenir leur engagement. Pour obtenir des collaborateurs engagés, il est ainsi nécessaire que, en complément

Pour s'engager, il faut aussi une activité porteuse de sens. Il appartient aux cadres de s'assurer que c'est le cas et que le travail effectué soit source de fierté. Ce peut être le cas de presque n'importe quelle activité, y compris les plus pénibles. J'ai vu d'autres gens heureux faire un travail qui me paraissait très ingrat. Ce qui comptait plus que l'activité elle-même, c'était d'être bien traités et, surtout, avec dignité. Des gens dont la dignité n'est pas respectée ne seront jamais engagés. Faire un "*bullshit job*", un travail dépourvu de sens est indigne.

Malgré les apparences, les collaborateurs ont aussi intérêt à ce que la performance soit au rendez-vous. Elle est indispensable pour assurer la pérennité de leur emploi. Elle contribue aussi à leur fierté. Il est évidemment plus gratifiant et motivant de travailler pour une entreprise dont la réussite est reconnue que pour celle qui est perçue comme un canard boiteux.

Le "new deal" social repose aussi sur la mesure de l'engagement

Hormis des emplois strictement "alimentaires", il apparaît ainsi qu'un haut niveau d'engagement des collaborateurs apparaît comme le dénominateur commun qui sert les intérêts de toutes les parties en présence : les actionnaires, les cadres et même les collaborateurs qui ne seront engagés que si on a fait le nécessaire pour qu'ils se sentent bien et en sécurité.

Il n'y a pas de recette unique pour obtenir l'engagement. Il appartient à chaque cadre de trouver parmi tous ces leviers le mix qui lui convient et qui est en phase avec ses valeurs et ses croyances.

A la recherche d'un équilibre social plus juste

La seule chose qui est certaine est que, quel que soit le mix, le "new deal" social doit inclure un juste arbitrage des quatre clefs : justice, bienveillance, respect de la dignité de chacun mais aussi performance. Pour vérifier si l'arbitrage est bon, il



mesurer l'engagement le font avec des enquêtes de climat qui ne sont pas les plus appropriées pour réellement mesurer le niveau d'engagement des collaborateurs.

Le "new deal" social est donc manifestement à portée de main. Il requiert peu d'ajustements. La mesure correcte du niveau d'engagement en est un prérequis puisqu'elle valide la pertinence de l'arbitrage des quatre clefs. Les réaménagements du travail imposés par la pandémie représentent ainsi une belle opportunité d'introduire ces ajustements pour repartir sur des bases plus gratifiantes pour tout le monde.

**Entrepreneur, professeur, auteur de bestsellers et de "Les leviers de l'engagement", Raphaël H Cohen est directeur académique de la spécialisation leadership entrepreneurial du EMBA de l'Université de Genève*

Raphaël H Cohen*

Sur le même sujet

Réforme de la loi PLM : deux votes pour une démocratie plus juste à Marseille ?

OPINION - La loi électorale Paris-Lyon-Marseille (dite loi PLM), qui régit l'élection municipale dans les grandes villes de Paris, Lyon et Marseille, a été réformée. Ce...

 Idées - La Tribune Région Sud



Mobilité et territoires : pour une ambition métropolitaine à la hauteur des enjeux

OPINION - La mobilité n'est pas un luxe. Elle n'est pas non plus un privilège. Elle est la clé de voûte de tout projet territorial digne de ce nom. La mobilité doit être la...

Idées - La Tribune Région Sud



« Nous sommes la Génération Océan. À Nice, nous ferons entendre notre voix »





Économie

Finance

Tech & IA

Énergie & industrie

Transports

Défense & aérosp

Refuser l'impasse de l'isolement

OPINION - Nous vivons une période étrange, nous les acteurs de la coopération et de la solidarité internationale, ceux qui travaillent sur des initiatives de soutien aux...

Idées - La Tribune Région Sud



« Il faut sauvegarder le modèle social de la France »

OPINION - La dette publique française, telle une ombre grandissante, s'étend inexorablement sur notre économie depuis des décennies. Aujourd'hui elle atteint...

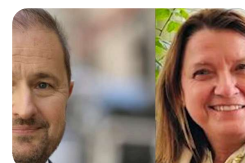
Idées - La Tribune Région Sud



« Nous exigeons des mesures immédiates pour répondre à la crise du logement » (Alain Gargani et Isabelle Lonchamp)

La France est confrontée à une crise du logement sans précédent. Au deuxième trimestre 2024, les ventes de logements neufs ont chuté, tandis que les mises en...

LT Idées - La Tribune Région Sud



« La réindustrialisation est une bataille territoriale » (Régis Passerieux, sous-préfet d'Istres)

A l'occasion de la Rencontre des entrepreneurs de France, un atelier de travail a réuni ce 26 août des responsables territoriaux du MEDEF autour d'un constat...

LT Idées - La Tribune Région Sud



Filière du satellite : la France en passe d'être éclipsée ?

OPINION - Souveraineté, un mot qui occupe tout l'espace médiatique. Un principe qui s'impose inévitablement dans le débat public. Le domaine spatial fascine et atti...

Idées - La Tribune Région Sud



Régions

Auvergne-Rhône-Alpes

Bourgogne-Franche-Comté

Bretagne

Centre-Val de Loire

Corse

Grand Est

[Économie](#)[Finance](#)[Tech & IA](#)[Énergie & industrie](#)[Transports](#)[Défense & aérosp](#)[Normandie](#)[Nouvelle-Aquitaine](#)[Occitanie](#)[Pays de la Loire](#)[Provence-Alpes-Côte d'Azur](#)

La Tribune +

[Espace abonné](#)[Kiosque numérique](#)[Annonces légales](#)[Déposer vos annonces légales](#)

Services

[Supplément](#)[La Tribune now](#)

Evénements

[ACT50](#)[Aéroforum](#)[AIM](#)[Bordeaux Solar Summit](#)[Family & Business Forum](#)[Forum Europe Afrique](#)[Impacts Santé](#)[Les Lauréates](#)[Paris Air Forum](#)[Sommet Aéronautique & Spatial de Bordeaux](#)[Sommet Économique de la Corse](#)[Tech For Future](#)[World News Media Congress](#)[Tous nos événements en régions](#)

Pour gérer vos consentements, cliquez ici

Suivez-nous sur les réseaux sociaux

[Économie](#)[Finance](#)[Tech & IA](#)[Énergie & industrie](#)[Transports](#)[Défense & aérosp](#)

Application mobile

[Nous Contacter](#)[Charte d'indépendance et de déontologie](#)[Mentions Légales](#)[CGU](#)[CGU Pro](#)[Gestion des cookies](#)[Exercez vos droits](#)[Politique de confidentialité](#)

Droits de reproduction et de diffusion réservés @LaTribune

