



L'engagement *

Richard Lizurey

Général d'armée. Ancien directeur général de la Gendarmerie nationale.

L'être humain a besoin de sens dans ce qu'il fait au quotidien et les notions de motivation et d'engagement représentent les moteurs de chacune et chacun d'entre nous. En effet, à différents moments de notre existence, nous avons tous besoin de motivation pour nous engager en faveur de quelque chose ou quelqu'un.

C'est en 1954 qu'Abraham Maslow, psychologue, explique que les motivations d'une personne sont liées à l'insatisfaction de certains de ses besoins, lesquels sont hiérarchisés (besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins d'estime) et se complètent pour tendre vers l'accomplissement personnel.

Beaucoup de théories ont été élaborées dans ce domaine et notamment celle de l'autodétermination de Edward L. Deci et Richard Ryan, professeurs de psychologie, s'agissant de la motivation humaine. Il est ainsi possible de distinguer trois besoins innés, qui permettent un fonctionnement optimal : la compétence (le besoin de maîtriser), l'autonomie (la nécessité pour l'individu de se sentir à l'origine du choix de ses actions et comportements) et la familiarité/l'appartenance (l'envie universelle d'interagir, d'être connecté et d'être soutenu par les autres).

Ces éléments étant posés, quels sont les liens entre motivation et engagement ?

La motivation peut être la volonté de combler un besoin ou d'atteindre un objectif, par exemple d'ordre financier – recevoir un salaire – ou d'ordre psychologique – avoir un statut dans la société. Si la motivation est ainsi liée au plaisir, à l'obtention d'une récompense ou à la crainte d'une punition, l'engagement va au-delà. C'est quelque chose qui est donné, que l'on ne peut pas se contenter d'exiger, car l'engagement suppose une participation active et une implication personnelle, souvent dans la durée. L'engagement est ainsi possible lorsque l'individu est en phase avec les valeurs, la mission et la vision de la structure dans laquelle il s'engage.

* Le thème de l'engagement a été un de ceux évoqué lors des conversations de Gouvieux à l'occasion d'une table ronde intitulée : « S'engager pour servir, plus qu'une nécessité, une vraie dynamique d'avenir ».

L'engagement, c'est d'abord une envie, une conviction personnelle qui s'exprime par une participation à une mission, à une cause ou à un projet. L'engagement, c'est également une notion plurielle qui peut être à la fois personnelle et collective, et qui peut s'exprimer de multiples manières.

S'il n'y a pas de hiérarchie dans l'engagement, il convient tout de même de mentionner que l'engagement militaire présente une caractéristique particulière : il comprend d'emblée la possibilité du sacrifice personnel, mais aussi la capacité à donner la mort au nom de la Nation. Il s'agit donc d'un engagement singulier, qui est également partagé par les forces de sécurité intérieure, dont la mission comprend également la possibilité de sacrifice personnel, mais dont la capacité à porter atteinte à autrui s'inscrit dans un cadre légal différent.

À cet égard, le gendarme s'inscrit dans une double culture, puisqu'il s'agit d'un militaire chargé de missions de sécurité intérieure et que s'il est engagé au quotidien sur le territoire national, il peut également être engagé en opérations extérieures.

S'engager pour qui ? Pour quoi ?

S'engager c'est choisir un chemin. Nous avons tous besoin de donner du sens à notre vie et cette recherche de sens est souvent le moteur d'un ou de plusieurs engagements. Il peut s'agir notamment d'engagement sportif, politique, humanitaire ou militaire, qui trouve à s'appliquer localement, mais aussi à l'étranger.

S'engager, c'est mettre son énergie dans quelque chose qui nous motive et qu'on a envie de défendre ou de promouvoir. Dans nos engagements, nous pouvons être à la recherche de plusieurs choses.

- La défense d'une cause et le soutien d'actions – humanitaires ou non – qui ont du sens pour nous parce qu'elles nous touchent, parce qu'elles nous donnent le sentiment de servir à quelque chose. À titre d'exemple, l'engagement des réservistes au quotidien, activité effectuée au service des autres en plus de leur travail quotidien. Singulièrement, l'engagement sur plusieurs mois de plus de 150 réservistes de la gendarmerie lors du passage du cyclone *Irma* à Saint-Martin en 2018 est remarquable, sachant que certains d'entre eux ont été licenciés par leur employeur pour avoir fait ce choix de service.

- Faire partie d'un groupe ou d'une communauté : cette envie d'appartenance à un groupe est souvent un moteur extrêmement puissant. S'expriment ici les valeurs de partage et de solidarité pour faire progresser une cause commune.

- Entraîner et convaincre d'autres individus de la légitimité de l'engagement et de l'intérêt de leur participation à la cause ou au projet défendu. Toutefois, force est de constater ici le risque de dérives d'un engagement qui conduit l'individu à

« s'abandonner » au collectif : communautarisme, extrémisme, radicalisation, sectarisme sont autant de dérives qui reposent sur un engagement personnel.

- Se développer à titre personnel en accomplissant des défis qui nous permettent de nous dépasser, d'être reconnu et valorisé.

L'engagement, c'est aussi avoir le sens de la mission. C'est dans ce domaine que l'on retrouve notamment l'engagement militaire, au service de la Nation. Il suffit de penser aux plus de 500 militaires décédés en Opex depuis 1963, au dévouement quotidien des forces de sécurité intérieure et du personnel de la sécurité civile. En effet, les missions de sécurité civile sont souvent aussi dangereuses que celles effectuées par les forces armées ou de sécurité intérieure. Un exemple emblématique est celui de l'intervention de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris (BSPP) lors de l'incendie de Notre-Dame de Paris, intervention au cours de laquelle les militaires engagés savaient que, pour sauver les deux tours de la cathédrale, ils risquaient leur vie. Lorsqu'on est engagé dans une cause à laquelle on croit, c'est toujours la mission qui l'emporte sur l'intérêt ou la sauvegarde personnelle.

Pour être pluriels, tous les engagements se valent-ils ? Y a-t-il une hiérarchie dans les engagements ?

Tous les engagements reposent sur une même volonté, seule diffère la cause concernée. Les ressorts de motivation individuelle sont les mêmes, ce qui peut différencier les engagements – sans que cela ne place les uns au-dessus des autres – ce sont les conséquences potentielles sur celle ou celui qui s'engage.

C'est là que l'engagement militaire présente des caractéristiques spécifiques. En effet, le militaire s'engage – au sens moral et au sens réglementaire – en sachant d'emblée deux choses extrêmement fortes : d'une part, que la perspective du sacrifice ultime fait partie de son engagement et, d'autre part, qu'il est susceptible de porter, dans le cadre de ses missions de défense en opérations extérieures, la mort au nom de la Nation. Cela différencie fondamentalement l'engagement militaire des autres, même si le gendarme, le policier ou le pompier est également susceptible d'être blessé ou tué dans l'exercice de ses fonctions sur le territoire national.

Est-il possible de s'engager pour une cause à laquelle nous ne croyons pas ? *A priori* non, mais il semble en revanche possible que le contexte initial d'un engagement évolue et pose la question de sa durabilité.

S'engager dans la durée

S'engager est un acte qui s'inscrit dans la durée, en partant d'un contexte spécifique générateur comportant des éléments structurants permettant la « mise en route » de la motivation personnelle. L'engagement permet d'avancer et de se

construire. Mais il arrive également, dans la durée, qu'on s'interroge sur ses motivations, que l'on connaisse des moments de doute. Le temps pouvant avoir un effet démobilisateur sur la force de l'engagement, sa durabilité suppose donc que les « ingrédients » de la décision initiale soient préservés.

Si la persistance de l'engagement n'est liée qu'à une contrainte réglementaire, il est fort à parier qu'il ne sera pas durable. Afin de permettre le maintien de l'environnement décisionnel initial, il faut que l'ensemble des parties concernées respectent le contexte de l'engagement initial. L'engagement c'est donc aussi le respect de la parole donnée, respect de toutes les parties concernées.

S'agissant des armées et des services publics qui ont besoin d'un personnel engagé au service des autres, au service d'un intérêt supérieur et collectif, c'est le rôle essentiel des chefs de permettre le maintien de la motivation, grâce à un commandement humain et valorisant. Au-delà des relations hiérarchiques, qui ont un impact indéniable sur la motivation des individus, il est également indispensable que le « système » soit perçu comme légitime et respectant la parole donnée. À cet égard, les pistes d'évolution du dispositif des retraites ont suscité des interrogations liées au changement de règles définies et acceptées au moment de l'engagement initial. La durabilité de l'engagement ne souffre pas de mensonges ou de révision unilatérale du contrat.

Dans le domaine de la durée, une mention spéciale pour l'engagement des réservistes et des sapeurs-pompiers volontaires qui mérite d'être reconnu, car nous sommes ici dans le cœur très particulier d'un engagement au service des autres, un double engagement citoyen. Voilà des personnes, de toutes les catégories socio-professionnelles, qui, en plus de leurs activités professionnelles habituelles, consacrent une grande partie – voire la totalité – de leur temps libre à une mission de service public. Il convient de mentionner que les différents attentats que notre pays a subis ont notoirement accru le volontariat pour la réserve. S'agissant des sapeurs-pompiers volontaires, qui, aux côtés des sapeurs-pompiers professionnels, sont un élément clef de notre dispositif de sécurité civile, il a été constaté ces dernières années une petite difficulté à recruter, liée semble-t-il notamment au besoin de reconnaissance et de valorisation du personnel.

La durée de l'engagement doit également être appréciée parallèlement à son intensité et, dans cette perspective, force est de constater qu'un engagement particulièrement intense peut conduire à des effets indésirables. Il faut veiller à ne pas passer de l'engagement au surengagement personnel – qui peut conduire au *burn-out* – et c'est le rôle de la hiérarchie d'être vigilante quant à l'équilibre personnel et au bien-être du personnel.

Toutes les organisations, qu'il s'agisse des forces armées, des entreprises ou d'institutions, ne fonctionnent que grâce à la participation active, donc à l'engagement, du personnel. Il y a engagement quand l'individu et ses valeurs sont en

adéquation avec les valeurs, la mission et la vision de la structure dont il fait partie. En outre, l'efficacité globale de toute structure est directement liée à l'optimisation du potentiel de tous ses membres. C'est donc l'engagement de chaque personne qui fait la qualité de la dynamique collective, essentielle à toute évolution ou toute transformation.

Une dynamique d'avenir : l'engagement à l'épreuve du numérique

Les meilleurs plans stratégiques ne fonctionnent que si les hommes et les femmes chargés de leur mise en œuvre sont convaincus et sont motivés dans la réussite collective. En outre, aujourd'hui, la clé du succès pour beaucoup d'organisations est la capacité à garder son personnel non seulement motivé, mais également engagé. Ce point est crucial et la fidélisation du personnel à potentiel notamment est un axe important pour le maintien de l'efficacité collective.

Or, dans notre société, singulièrement dans le secteur public, force est de constater qu'il y a une perte de sens dans les organisations en raison d'une approche souvent trop budgétaire, trop centrale et donc trop lointaine, qui oublie que l'être humain a besoin de se sentir concerné, besoin de se sentir participant et pas seulement exécutant. Il faut mettre fin à la schizophrénie de l'État qui veut en permanence et depuis longtemps tout à la fois plus d'engagement et moins de dépenses, sans toujours donner au personnel les moyens de remplir sa mission.

Si l'on souhaite redonner le sens de l'engagement, le sens du collectif, qui est déterminant pour la réussite de nombre de projets, il faut que le personnel soit fier de ce qu'il fait et fier de son institution. Il doit à la fois se sentir valorisé et en confiance avec un environnement hiérarchique qui est à son écoute. C'est dans ces conditions que sa « productivité » sera optimale, que son engagement le conduira à aller beaucoup plus loin que ce qui lui est demandé. Car le personnel est un facteur de croissance, de compétitivité et d'efficacité. Plusieurs études montrent en effet qu'une organisation avec des collaborateurs engagés génère plus de revenus, est plus productive et réduit les coûts.

Avec l'engagement, on ne se situe donc pas seulement au niveau rationnel, mais également au niveau émotionnel. En effet, un personnel engagé va au-delà de la simple compréhension de la direction dans laquelle elle va, il croit en la légitimité de son action dans la vision de son institution et, s'agissant du militaire, peut aller jusqu'au sacrifice suprême.

Mais nous connaissons aujourd'hui une évolution technologique majeure, rapide et en accélération permanente. Les relations directes entre individus sont très souvent remplacées par des relations dématérialisées, numérisées. Mais comment s'inscrit l'engagement dans une société numérisée ? Dans une société qui perd la notion de contact, dans laquelle les valeurs se dissolvent au profit d'un individualisme en progression constante, qui désapprend l'empathie pour s'orienter vers une

société numérique, au sein de laquelle le nombre de « *like* » sur un *tweet* ou le nombre « d'amis » virtuels est plus important que de rencontrer son voisin immédiat, la notion d'engagement peut prendre un visage nouveau, combinant le « présentiel » et le « virtuel ».

Face à cette numérisation, certains rejettent les contacts dématérialisés et développent des activités réelles avec de « vraies gens ». En effet, si la vague du numérique a emporté une partie de notre humanité, force est de constater une mobilisation importante de nombre de personnes pour des causes qui prennent une importance nouvelle comme la protection de la planète – chacun ayant cependant une vision personnelle de la manière de protéger notre bien commun – ou la défense des avancées sociales.

**

L'engagement est ainsi l'expression d'une envie et d'une volonté de réaliser quelque chose, de participer à une œuvre collective, de remplir une mission. Ce qui donne du sens à la vie est source de motivation pour chacune et chacun d'entre nous.

Susciter la motivation et l'engagement des individus n'est pas une problématique spécifique au XXI^e siècle, mais les évolutions technologiques peuvent conduire à « écraser » l'approche humaine au profit d'une « intelligence » artificielle qui pourrait abolir notre discernement décisionnel.

Dans toutes les organisations, si l'on recherche l'efficacité optimale, il faut donner du sens à l'action, du sens à l'engagement, et entretenir cette flamme qui, en chacun d'entre nous, ne demande qu'à briller dans la durée. C'est une des conditions indispensables de réussite de tous les projets.

S'agissant des forces armées, de sécurité intérieure ou de sécurité civile, la « flamme » est indispensable à une bonne qualité du service public et cette « flamme » est directement dépendante de la valorisation des individus, de la reconnaissance qu'on leur accorde tant du côté des autorités, des chefs, des partenaires, mais surtout des collaborateurs et subordonnés.

L'engagement de chacun et chacune d'entre nous, quel que soit le domaine concerné, nous permet de nous sentir ou de devenir meilleurs, car nous avons besoin de communiquer, de transmettre, et surtout de partager des passions. L'engagement militaire, forme particulière de dévouement et de service de la Nation, doit continuer à être reconnu et valorisé si l'on souhaite que l'outil de défense et de sécurité reste à son niveau d'excellence. ♦