

Collection GRH

Claude TAIBI

PERSONNEL DEMOTIVE

ou

ENTREPRISE DEMOTIVANTE ?

TOME III : COMMUNICATION - ETHIQUE

CLT éditeur

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Claude L. TAIBI

RHID

Les Ressources Humaines, un Investissement à Développer

PERSONNEL DEMOTIVE

OU

ENTREPRISE DEMOTIVANTE?

Tome 3 Communication – Ethique

Plaidoyer pour une entreprise motivante

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

CLT Editeur

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

ISBN : 978-2-9539051-2-0

EAN : 9782953905120

(C) Copyright Claude L. TAIBI 2011

CLT Editeur

Veillez adresser vos commandes à

www.rhid@fr

Les publications sont uniquement téléchargeables

Le règlement est électronique

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les "les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé copiste et non destinées à une utilisation collective" et d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, "toutes représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur et de ses ayants-droit ou ayants-cause, est illicite" (alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du code pénal.

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

TOME III

PERSONNEL DEMOTIVE OU ENTREPRISE DEMOTIVANTE ? COMMUNICATION – ETHIQUE

Première Partie : COMMUNICATION

INTRODUCTION

Le taylorisme, un refus du dialogue

Comprendre la situation passée pour préparer celle à venir

Vie sociale et communication

CONSTATS

Un constat amer

La communication: instrument de persuasion ou outil de travail ?

La raison d'une résistance

Pour les salariés

Pour l'employeur

Des changements encore timorés

Une rétention encore soutenue de l'information

Communiquer: une nécessité

Evolutions sociales

Une nécessité technique

Une nécessité sociale

Une nécessité psychologique

L'information, enjeu d'une compréhension

L'homme, acteur naturellement communicant

Transformations sociales et communication

Une communication de proximité souhaitée

La communication, investissement temps

Au travail: le droit au silence

La communication une prérogative de l'employeur

Une communication ascendante quasi inexistante

Une communication sans partage

La communication: un pas de deux

Réticences psychologiques

PREALABLES

Un état d'esprit

Communication et droit d'expression

Communication et sociabilité

Communication et convivialité

Communication, une fonction à critiquer

Levée des interdits et l'autocensure

Démontrer une volonté de communiquer

Une réelle volonté de communiquer

Rendre la communication moins contrainte

Faire du dialogue une situation normale plutôt qu'une exception

Restaurer une écoute absente

Démontrer son intérêt

Une utilité à démontrer

METHODOLOGIE

Aspects généraux

Eliminer les freins à la communication

Le sens et le poids des mots

Une forme, relief d'un contenu

Ne pas lasser

Une communication à l'intention des hommes

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Démotivation par un refus d'accès aux moyens de communication

Ne pas se tromper d'objectif

Cession d'un monopole

Taire le silence

Les aspects sociaux nuisant à la communication

Réduire les bruits de la communication

La culture du secret, une tentation naturelle mais dangereuse

Introduction de nouvelles dispositions

Le droit à l'expression

Instaurer l'écoute

Transformations sociales souhaitables

Désappropriation la communication

Former à la communication: utile?

Pas de communication sans connaissance des personnes

Encadrement et communication

Représentants du personnel: agents de communication

Les salariés, relais de la communication

Hierarchie des moyens

Multiplier les moyens: une tendance naturelle

Des moyens techniques limités

Une communication plus informelle que formelle

Formes de la communication

La parole

Le toucher

Les signes non verbaux

La portée de la communication non verbale

Le silence, moyen apprécié

La communication matérielle

Une communication forcément multidirectionnelle

La communication externe, source de motivation

Le message

Effets recherchés et obtenus des messages

Vocation identitaire des messages

CONDITIONS

L'anticipation comme condition

Contenu et sens de la communication

L'information légale plus qu'une obligation: une nécessité

Condition de civilité

De quelques portées de l'information

Conditions de cohérence etc.

Crédibilité

Condition de sens

Condition de fond

Se refuser d'occuper le terrain pour l'occuper ?

Se refuser d'occuper le terrain pour l'occuper ?

Réactions d'une liberté librement consentie

Quelques obligations vis à vis d'une information attendue

L'information comme fonction rassurante

L'information comme fonction socialisante

Conditions culturelles

Conditions de compréhension

Conditions de levée du silence

Communication et organisation du travail

Communication et travail: une relation difficile

Communication et individualisation du travail

Communication, condition de sociabilité

Communication et Relations Humaines

Condition de sincérité

Conditions formelles

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Clarté
Variété
Fluidité
Expressivité

Pièges d'une communication high-tech
Communication informelle
Conditions d'ouverture
Vocation culturelle de la communication

CONCLUSION

Deuxième Partie : ETHIQUE

INTRODUCTION

PREALABLES

S'engager personnellement
L'éthique est une contrainte
L'obligation d'une responsabilité sociale
Manifester une volonté
Souscrire à un engagement
Accepter le personnel comme partenaire
Agir pour manifester une volonté
Concilier profit et valeurs
Agir malgré les possibles coûts
Des contreparties non négligeables
Associer culture / éthique
Instaurer des règles
Respecter les règles en vigueur
Rendre son action mesurable
S'inscrire dans des registres marquants
Souscrire à des lignes rouges
Ecarter la manipulation
S'interroger pour interroger
Pratiquer l'éthique comme nécessité
Lutter contre toutes les formes de résistances

CONSTATS

D'inévitables interrogations
Une entrée médiatisée ...
... mais confinée
L'éthique, adaptation indispensable ou opportunisme ?
L'existence d'une demande
Raison comportementale
Une raison politique
Une nécessité écologique

CONDITIONS

L'exemplarité, comme valeur
Une cohérence requise
De la constance
S'inscrire dans la durée
Faire partager des valeurs communes
Pas d'éthique sans sanctions
Ethique et conditions de travail
Ethique et relations sociales
Ethique et pouvoir
Ethique et communication

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Ethique et rémunérations

CONCLUSION

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Tous mes remerciements à Pascale Parimeros pour ses propositions faites lors de la relecture de ce travail

Cet ouvrage est un outil se voulant pratique et concret. Il a été voulu pratique et en cela différent de nombreux ouvrages publiés sur le sujet. Il s'attache à montrer les perceptions des salariés comme des employeurs.

C'est une publication ouverte à des compléments laissés à la seule appréciation de l'auteur ou d'un modérateur inspiré. Toutes les contributions seront entièrement gratuites mais permettront d'enrichir la publication. RHID s'engage à introduire une fois par an les contributions de fond les plus pertinentes et de forme indispensables et mettre en ligne de nouvelles versions. Toutes les contributions devront préciser la place exacte d'insertion et rester relativement en cohérence avec le reste du texte. Les nouvelles publications seront disponibles à l'acheteur initial qui bénéficiera d'un texte constamment renouvelé.

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

"Ne pas communiquer pour communiquer, mais communiquer pour agir ensemble"

Pierre Goguelin

"L'homme est par nature dialogal"

Claude Hagège

Première Partie : COMMUNICATION

INTRODUCTION

Le taylorisme, un refus du dialogue

L'entreprise a imposé depuis des lustres le silence à ses collaborateurs au motif que la productivité était plus importante dans le silence qu'avec des apartés entre salariés. Les successeurs de Taylor ont confiné plus encore la parole existante pour la réduire totalement. L'organisation scientifique du travail a créé une chape de silence. L'employeur s'est refusé à informer; les salariés ont réservé et mesuré leurs propos.

L'organisation scientifique du travail (OST) n'a jamais inscrit la communication comme l'un de ses fondements organisationnels. Le taylorisme reste à l'évidence un carcan dont il est et sera difficile de se débarrasser. Le toyotisme lui a emboîté le pas, améliorant encore un peu plus la chasse au temps improductifs mais en prenant en compte d'autres aspects humanisant un peu le travail.

L'OST a

- restreint l'imagination des hommes,
- nié celle des personnels dit d'exécution.

En érigeant le silence comme principe de gestion, elle a

- mutilé l'expression,
- sclérosé une part des capacités intellectuelles,
- réduit les transmissions de savoir.

En refusant l'expression, le taylorisme a fait des hommes des acteurs. Il a éteint chez eux, leurs facultés d'auteur. Il a métamorphosé les lieux de travail. Exit la parole et, *a fortiori*, les idées.

Peut-on aujourd'hui, pour ces raisons, s'étonner de voir des acteurs

- si peu communicants,
- si peu participatifs?

A ces règles, les salariés se sont adaptés; ils ont apprivoisé cette situation en s'en accommodant.

Ce principe a imprégné des générations de travailleurs. Ces travailleurs ont intériorisé le "chacun à sa place" taylorien pour refuser les responsabilités proposées au nom de ce fondement. La parole ne peut que peiner à se recouvrer après des décennies de silence imposé. Comme bien d'autres choses, la communication ne se décrète pas.

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

La communication et la participation sont rarement inscrites au rang des éléments de gestion des entreprises. La culture d'entreprise a intériorisé leur absence et non leur présence. Ce manque n'est même pas ou même plus ressenti comme une carence. Il s'établit dans l'ordre des choses.

La gestion du silence, devenue traditionnelle, a largement imbibé les hommes. Objection naturelle, les invitations à s'exprimer (via les boîtes à idées) restent relativement sans écho. Les habitudes ont la vie dure. Le silence, imposé comme règle, est aujourd'hui encore bien difficile à lever même quand il est levé partiellement. L'expression ne peut dans ce paysage que faire figure d'exception. .

Aujourd'hui, l'entreprise souffre de cette situation, certes, mais, ne paie-t-elle pas

- le silence imposé,
- une certaine docilité,
- la "paix" sociale, faite d'atonie?

Par ces aspects, le taylorisme, modèle confortable de gestion, montre aujourd'hui d'étonnantes limites en matière

- de modernisation de rapports sociaux,
- de recherche de participation.

Aujourd'hui, la nécessité requiert de transformer cette situation.

Restituer la parole

- pour partager l'information, c'est-à-dire la répercuter, la diffuser largement,
- pour la mettre à disposition,
- pour la distribuer de façon verticale mais aussi horizontale

est devenue une nécessité de production.

Les possibilités, le raffinement des produits sont devenus des exigences de vente. Les produits sont chargés de technologie de plus en plus complexe qui ne peut être détenue que par un nombre croissant d'individus d'où la nécessité d'une coopération. Celle-ci exige d'établir des modes de travail rénovés, des communications détachées de certaines considérations personnelles. Le travail est plus à coordonner et ne peut parfois être plus organisé que ce qu'il peut être ; laisser une part plus grande à l'aléatoire ou à l'organisé de dernière minute sera peut être indispensable. Pour réussir cela, la communication devient donc de plus en plus indispensable, la concevoir verticale de haut en bas ne peut donc plus avoir seule cours.

Dans un tel cadre, tous les intervenants deviennent auteurs, tous les acteurs ne peuvent que se mettre au service de tous. La hiérarchie est forcément aplanie. Tous sont interdépendants au moins dans la phase de création. La production reste, pour sa part, moins affectée par ces transformations.

Désincarcérer une parole longtemps inhibée,
libérer des relations formalisées à l'extrême,
recréer des possibilités d'échanges,
reconstruire le travail, hier déstructuré,
réinscrire une part de social, pour autant qu'elle puisse exister,
semblent quelques unes des conditions à inscrire au panel des réformes de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) de ce début de siècle.

Contenir au raisonnable une individualisation encouragée,

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

limiter la compétition (freinant naturellement la communication),
entrevoir les échanges d'informations
en sont d'autres.

Les entreprises soumises à une concurrence impitoyable ne peuvent espérer gagner leur pari de productivité

- sans combat pour la qualité,
- sans introduction de valeur ajoutée.

Ces deux aspects ne peuvent s'obtenir sans le concours des personnes, donc sans leur expression.

Si l'émiettement du travail, l'absence de toute participation des travailleurs restent encore une méthode appropriée à certaines productions de masse, ces formes ne correspondent plus à la prestation de services qui s'est largement développée.

Le marché, régi par de nouvelles demandes, sollicite plus qu'hier une collaboration active du personnel pour répondre aux demandes nouvelles, aujourd'hui plus précises, plus exigeantes. Il n'est pas attendu un travail, mais une prestation sans reproche. La perfection est attendue car la notion de client-roi a pénétré tous les services. Tout client du voisin est donc à récupérer, à capter et à fidéliser. Ce travail ne peut se faire sans une participation des salariés à qui il est demandé de toujours mieux faire que le concurrent, c'est-à-dire d'avoir une longueur d'avance. Le sentiment d'un « léger plus » aidé par la publicité assure la captation. L'expression des salariés pour améliorer le service rendu, leur liberté d'initiative deviennent alors une donnée de survie. La communication n'est plus une concession, c'est une nécessité.

L'interconnexion de tous dans le travail de chacun,
les délais chaque fois plus courts,
les demandes spécifiques d'une clientèle à l'affût de différences
appellent une circulation d'informations

- actualisées,
- nombreuses,
- pertinentes, c'est à dire immédiatement utiles,
- accessibles.

Hier interdite, aujourd'hui exigée, il n'est cependant pas facile de faire communiquer tant cela demande de déverrouiller les esprits. Il faut comprendre les points de blocages pour inciter la parole à se libérer.

Comprendre la situation passée pour préparer celle à venir

La participation des hommes à une meilleure communication ne saurait s'entrevoir sans un regard sur le passé de l'entreprise.

L'homme ne peut oublier la condition qui lui a été ou lui est faite. C'est partiellement à l'aune de la situation passée qu'il consent à transformer son attitude présente. Le reste est affaire de promesses et de traitement apporté. Il va de la communication comme de tous les autres registres de la participation. L'homme n'oublie pas ce qui lui a été permis, refusé ou interdit. En bref, il ajuste son comportement au regard du traitement fait à sa dignité, à sa condition, voire à sa citoyenneté.

Il ne saurait non plus être amnésique de considérations

- sociales (organisation interne, gestion des conflits, absence d'une volonté ou manifestation de négociation, gestion du pouvoir inadaptée),
- historiques (passé de l'entreprise - mode de fonctionnement, attitudes passées, etc.),
- psychologiques (double discours, discrédit, etc.).

Une direction générale n'a pas pour habitude de répondre à toutes les demandes. Elle ne répond souvent qu'à ce qui la sert. Chacun a admis que l'entreprise n'est pas altruiste et qu'elle n'avait pas vocation à l'être. Elle n'intègre des nouvelles conditions, des nouvelles formes de travail, une nouvelle organisation de la communication que si cela est utile. De ce fait, permettre une expression plus grande entre tout à fait dans ce cadre, associé aussi à la nécessité d'admettre une communication plus soutenue exigée par une plus grande intégration de technicité dans les produits pour y inclure de la valeur ajoutée.

Cependant, inscrire davantage d'expression ne se décrète pas. Le salarié est libre de communiquer ou non. Une incitation est possible, mais cette liberté lui appartient pour partie. Il serait aussi illusoire de croire qu'une greffe puisse se réaliser sans tenir compte du terrain, de l'histoire faite aux hommes. L'homme est autant un présent qu'un passé.

L'entreprise ne saurait, non plus, oublier que l'homme est un consommateur mais également un citoyen. Aussi, a-t-elle intérêt à intégrer un meilleur équilibre possible entre ses modes de vie - spécificité imposée par la production - à ceux prévalant dans son environnement.

Vie sociale et communication

Les travailleurs sont aussi

- des consommateurs,
- citoyens,
- spectateurs sondés.

Ces statuts habitent chaque individu. Aussi, s'accommodent-ils mal d'une situation aux antipodes ou tout au moins en décalage trop grand avec leur vie sociale. Sur-informés, sollicités d'avis en règle générale, ils supportent assez mal d'être sous informés au travail.

Ils vivent d'autant plus mal cette situation qu'ils savent d'autres franges informées. Si toute information ne peut pas être divulguée à tous, être écarté de toute information, n'avoir de celle-ci que pour seule pâture informationnelle:

- la rumeur,
- l'approximation ou
- des bribes d'informations

est ressentie comme anormale par certains salariés. Il convient dès lors d'expliquer les limitations apportées aux listes de diffusion quand cela est nécessaire.

De telles pratiques n'encouragent pas la réciprocité, mais invitent, au contraire, à la censure de toute information ascendante. L'entreprise peut-elle se plaindre d'une situation et en être à l'origine?

Pour rester en adéquation avec ses buts, l'entreprise gagnerait à se libérer de ses peurs archaïques en levant l'autocensure. Elle ne saurait solliciter sans concéder ou sans accorder. Elle ne saurait vouloir des salariés informés à propos et des salariés sous-informés. Il est une

réciprocité à créer pour donner un véritable sentiment d'appartenance. A défaut, l'éloignement ou l'observation à distance seront de rigueur. Il est à craindre que les salariés ne joueront leur rôle d'informateurs qu'à partir du moment où ils auront le sentiment d'être suffisamment informés. C'est là une attitude que tout un chacun peut avoir dans la vie courante, rien d'étonnant qu'elle puisse se constater au travail.

L'entreprise a toujours considéré que les hommes avaient plus à s'adapter à l'entreprise qu'elle n'avait à se rapprocher de la vie sociale. Ce choix mérite-t-il de persister ? Il est certes vrai que l'entreprise reste en situation dominante par rapport aux salariés, toutefois, il convient de constater aussi que l'apport des salariés notamment dans les sociétés de service où la prestation de l'individu fait la différence et, est sa vitrine. Il semble possible d'avancer qu'une part de sa communication est réalisée par ses salariés. La participation appelle donc d'autres approches pour s'associer les salariés. Ce choix n'est plus psychologiquement stratégique (pour autant qu'il l'ait été). Entretenir de tels choix, entame la crédibilité de l'entreprise. De même, un double langage ou un décalage entre les intentions affichées et les réalités vécues affectent le concours des individus.

Par désir de maîtriser la situation, l'entreprise se plaît à conserver un décalage de parité avec ses collaborateurs. Si ce souhait est légitime, disproportionné ? Les hommes ont entériné la propriété, et le régime économique libéral semble bien assis pour qu'il y ait une crainte quelconque pour le régime de la propriété. Maintenir une disparité forte dans la ventilation de l'information confine à une attitude de résignation invitant peu à la mansuétude ni à la collaboration.

L'échange ne requiert-il pas des cocontractants, de retirer aussi des avantages ?

Le partage inégal ne suscite pas longtemps une participation effective. Il entretient des arrières-pensées. Il soulève des griefs de la part des producteurs et des exploitants. Ces derniers peuvent alors sembler les perdants de cette transaction. Certains se satisfont pleinement de l'absence d'informations transmises, se réjouissant de n'avoir rien non plus à donner. Ils perpétuent ainsi une longue tradition. Peu habitués à parler ou à échanger, ils se cantonnent dans le rôle qui leur a toujours été dévolu et qu'ils souhaitent faire perdurer.

En fait, plus qu'un échange, beaucoup n'entreverraient que le droit ou la sensation d'être informés, la demande ne figure même pas au rang de la revendication mais simplement du souhait qui n'aurait qu'un souci utilitaire. En somme, la direction nourrissant des inquiétudes et des préférences, tenant parfois à des aspects symboliques, n'y a-t-il pas dans ces attitudes de fausses craintes comme il existe de fausses sécurités.

Il semble toutefois utile de replacer les demandes et les attentes de chacun. L'évolution des produits appelle une injection d'intelligence constante pour se différencier des autres produits mais aux fonctions standardisées ou, pour fournir des prestations ressenties par les clients comme personnalisées, marque suprême de l'attention et au-delà de la différenciation et de la reconnaissance ou du privilège. Une telle recherche impose la nécessaire participation du personnel donc un consentement à une demande.

Les salariés quant à eux peuvent s'inscrire dans une telle demande pour l'intérêt de leur travail, pour se rassurer de la bonne santé de l'entreprise et donc pour leur emploi. Toute une palette peut exister.

Il devient alors nécessaire non seulement de faire coexister les deux approches mais de les rapprocher au nom d'un intérêt bien compris et quelque peu partagé.

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

A l'entreprise de partager, plus qu'elle ne le fait jusqu'à présent, pour s'attirer l'écoute de ses collaborateurs, aux salariés de prendre acte des conditions plus âpres de la concurrence.

Toucher les hommes par une communication adaptée,
cultiver un donnant-donnant réel et équilibré,
distribuer des informations générales sans distinction de catégorie
afin de

- transformer le sens de ses communications,
- les multiplier,
- les rendre plus distributives et moins discriminatives,

en somme

- donner plus de corps à ses attributions.

Les quelques constats qui suivent tracent quelques pistes. Il revient aux principaux gestionnaires d'entreprise d'en tirer les leçons pour drainer une meilleure participation.

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

CONSTATS

Un constat amer

Les travailleurs attendent peu de la communication hormis celle directement inhérente à leur travail. Hors de cette préoccupation, les salariés s'accommodent de celle qui leur est gracieusement fournie. Ils savent n'avoir aucun droit sur celle-ci. Ils savent qu'ils peuvent exprimer des souhaits à son égard. Et à défaut de la recevoir directement, ils vont s'évertuer à la rechercher par d'autres canaux si leur curiosité les y pousse. Ils composent donc avec l'information.

Les hommes cultivent vis à vis de la communication de la méfiance plus que de la bienveillance. Il lui attribuerait davantage de la partialité que de l'impartialité. Il lui affecterait plus le rôle de manipulation que celui de l'objectivité. En somme, la communication serait une publicité adaptée au monde du travail pour tout ce qui a trait à de la communication institutionnelle.

Une telle perception ne peut que compliquer l'idée de lui faire jouer un rôle dans la motivation. Il lui faut d'abord corriger cette appréciation comme premier préalable.

Cela l'oblige de ce fait à se faire apprécier moins par ce qu'elle peut dire que par ce qu'elle fait. Saurait-on oublier que toute chose ne vaut pour ce qu'elle fait et moins pour l'intention qu'elle manifeste. Les hommes ne résument-ils pas peut être trop schématiquement toute communication comme du "bla bla bla", comme de "la parlotte", des "mots". Ne serait-ce trop dire qu'ils ont vis à vis des mots une légitime méfiance.

Cette réserve tient sans doute au fait que la communication reste avant tout une prérogative patronale jalousement gardée qui, même émancipée sous l'impulsion de chefs d'entreprise particulièrement novateurs, reste encore très corsetée. On ne saurait croire à un réel changement d'attitude chez une quasi majorité d'entre eux. Les habitudes sont trop tenaces, les changements trop lents pour croire à un véritable changement même si celui-ci est dicté par l'intérêt ou la nécessité économique.

Il ne semble pas exagéré de dire que la communication ne s'est pas détachée, loin s'en faut, de la tutelle des directions générales. Faut-il croire qu'elle ait pu devoir mériter une telle attention par le passé et qu'elle puisse encore devoir conserver ce rang dans le présent? Il est néanmoins assez facile d'affirmer que les salariés aimeraient lui connaître des aspects bien différents que les atours dont elle s'affuble.

Le crédit que les uns et les autres pourront lui accorder, tient essentiellement au changement de statut et d'image qu'elle réussira à se donner. Il y a tout lieu de penser qu'hors de ce chemin, il soit peu permis de croire que la fonction soit à l'origine d'une possible mobilisation.

Ces quelques remarques invitent à souscrire à quelques préalables indispensables qui ne seront pas forcément repris dans le chapitre suivant pour ne pas faire double emploi.

La communication: instrument de persuasion ou outil de travail?