

Collection GRH

Claude TAIBI

PERSONNEL DEMOTIVE

ou

ENTREPRISE DEMOTIVANTE ?

TOME V : POUVOIR – AUTORITE – ARCHITECTURE

CLT éditeur

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Claude L. TAIBI

RHID

Les Ressources Humaines, un investissement à Développer

PERSONNEL DEMOTIVE

OU

ENTREPRISE DEMOTIVANTE?

Tome V Pouvoir - Autorité - Architecture

Plaidoyer pour une entreprise motivante

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

CLT Éditeur

ISBN : 978-2-9539051-4-4

EAN : 9782953905144

(C) Copyright Claude L. TAIBI 2011

CLT Éditeur

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,

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

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.

|

SOMMAIRE

Première partie Pouvoir /Autorité

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT

INTRODUCTION

CONSTATS

Un pouvoir qui n'est plus contesté
Une organisation d'inspiration militaire
Perception du pouvoir par les salariés
L'organisation hiérarchique du pouvoir
Conséquences de cette distribution du pouvoir
Le pouvoir et ses images
Des stratégies mises en œuvre
L'autorité indissociable d'intérêts personnels
Une organisation constamment adaptée
La préservation d'un pouvoir des salariés
Conséquences de l'expression des pouvoirs
Une conquête permanente d'autonomie
Structures formelles forcément adaptées
Structures informelles nécessaires
Des situations formelles remises en cause
Des données qui ont changé
Les acteurs
Les salariés : globalement respectueux de l'autorité
L'autorité légitimée par sa forme
L'employeur : l'assurance d'un pouvoir à moduler
Des qualités à posséder
L'autorité taylorienne, un héritage confortable à reconsidérer
Une évolution imposée par la nécessité économique
Une évolution imposée par nécessité sociale
L'autorité transformée par l'évolution technique
Un modèle vertical revu petit à petit
 L'autorité modifiée par des raisons sociales
 L'autorité modifiée par des raisons économiques
Des mentalités modifiées
Une autorité transformée
Des comportements à satisfaire
Des salariés à même de juger leur encadrement
Besoin de désordre et d'ordre
 Besoin de désordre
 Besoin d'ordre
Les effets du pouvoir
 L'autorité pervertie
 Autorité et usage social
 Le pouvoir, source inéluctable de conflits

PREALABLES

Démythifier le pouvoir
Connaître ses personnels
 Comprendre ses collaborateurs...
 ... pour mieux communiquer
 S'initier à la culture des personnels
L'entreprise peut-elle ne pas déléguer?

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Une nouvelle appréciation à porter

Un accompagnement à produire

Une délégation renouvelée

Déléguer n'est pas tout

Des délégations à faire évoluer

L'absence de délégation est-elle encore de mise ?

La délégation porteuse de nouvelles relations

Des délégations adéquates

Respecter les valeurs sociales en place

Conséquences de la délégation

Des promotions réduites

Des distinctions sociales difficiles

Délégation et risque de rupture d'identité sociale

La délégation, une notion globale

Une crédibilité à démontrer

Une crédibilité sociale à démontrer

Un sens de la décision à démontrer

Des droits mais aussi des obligations

Des obligations de travail

Des obligations morales

Concéder et reconnaître des contre-pouvoirs

Reconnaître avant d'y être acculé

Admettre les institutions représentatives comme partenaires

Inciter un discours constructif

Promouvoir les partenaires sociaux comme réels partenaires

Des sanctions circonstanciées

Des qualités souhaitables sinon requises

Reconnaître des savoirs existants

Transformer les mentalités des dirigeants

Transformer le travail et son organisation

Les attributs de pouvoir sont-ils encore de mise ?

L'adhésion ne va pas sans participation

Participation et démagogie

Signifier la participation

Un pouvoir informel à admettre sinon à (re)connaître

METHODE

Montrer une autre facette de la direction des hommes

Rompre avec des idées reçues

Des attitudes à exclure

Les comportements excessifs de l'encadrement

Les comportements immoraux

Les choix de gestion non assortis de rigueur personnelle

L'usage de la manipulation comme mode courant

L'irrespect des valeurs sociales

L'avidité du pouvoir

Des délivrances "inappropriées"

Absence de formes

Eradiquer les dérives perverses du pouvoir

L'absence du sens des responsabilités

Manquer de rigueur dans les sanctions

L'absence de compétences

Une sévérité injustifiée

Se construire une attitude modèle

Image à construire

Supprimer toute situation anormale

Autonomie et autorité

Diriger en étreignant ?

Bannir la partialité

Bannir certains comportements liés au commandement

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

La polyvalence oui, l'interchangeabilité non

Négliger de redéfinir des postes

Omettre d'informer

Imposer des objectifs réalistes

Déléguer en usant

CONDITIONS

Semer pour récolter

Conditions de désordre

Nécessité plus qu'usurpation

Création d'espaces de liberté plus que de dénonciation

Conditions relatives à l'employeur

Rôles et images des managers

Démonstration de bonne gestion

Condition de risques de l'employeur

Oser des rôles nouveaux

Conditions communes employeur/encadrement

Conditions relatives à l'encadrement

Fermeté et souplesse

Renoncer à la démagogie

Privilégier des relations franches

Faire un usage circonstancié de la sanction

Qualités techniques d'appréciation des salariés

Gestion du formel et de l'informel

Personnalité et pouvoir

Autorité et attributs du pouvoir

Reconnaître ce qui est officieux

Condition d'information

Condition d'expression

Condition de formation

Apprendre à décider seul

Former pour apprendre à expérimenter

Former pour partager un fonds commun

Condition d'expérience

Condition d'impartialité

Condition de justice

Condition de sécurité

Condition de permissivité

Pouvoir et rémunération

Ethique et pouvoir

L'entreprise citoyenne

L'éthique pour limites au pouvoir

L'éthique ne vaut que pratiquée

Limites de la participation

Limites psychologiques

Limites humaines

Limites mécaniques de la participation

Les limites matérielles

Les réticences de certains salariés

Les effets inattendus des délégations

CONCLUSION

Deuxième partie : Architecture

INTRODUCTION

CONSTATS

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Une dimension oubliée mais reconsidérée
Une architecture imposée par les techniciens
Le bâti est un médium
L'architecture, source cachée de mécontentements
Une dimension non oubliée de la GRH.
..... dans un désintérêt d'ensemble
Des espaces de travail personnalisés
L'entreprise un espace subi, mais revisité
L'espace comme sens
Recréation de sens dans les postes de travail
Une nouvelle conception des lieux de travail ?
L'architecture comme nouvel enjeu

PREALABLES

Réduire le contrôle social par l'architecture
Prendre en compte de nouvelles aspirations
Améliorer la place de l'homme

CONDITIONS

Architecture et communication
L'architecture au service des hommes

CONCLUSION

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 ?

Parler de "Ressources Humaines", ce n'est pas considérer que les Hommes sont des ressources, mais que les Hommes ont des ressources.

Jean Marie Peretti
(Tous DRH)

AVERTISSEMENT

Les Ressources Humaines sont avancées comme étant l'une des clés essentielles de l'entreprise d'aujourd'hui. Nous le croyons aussi. Encore, convient-il de donner à cet investissement des formes lui permettant de se grandir. Tel n'est pas toujours le cas.

La gestion des Ressources Humaines passe pour être une urgence, force est de constater que la traduction qui lui est donnée, est parfois décevante. Les Ressources Humaines restent malgré les nombreux ouvrages qui leur ont été consacrées ces dernières années, une fonction mal représentée et pas assez écoutée.

Les psychologues se sont employés à distinguer des formes de commandement. Ces formes ne seront pas reprises ici comme un grand nombre de ses sujets. L'objet sera comme dans les autres publications d'aborder le sujet avec des approches très pratiques.

Le propos sera de mettre en perspective des modèles de gestion, la motivation étant - semble-t-il - davantage affaire de conditions que d'ordres ou d'injonctions. Il appartiendra à chacun de définir un style de management au regard de

- l'histoire de l'entreprise,
- la population des personnels,
- la nature et la forme de la production, etc.

Les entreprises sont spécifiques. Cette particularité exclut de formuler un modèle standard de l'autorité. Toutefois, des constats généraux peuvent être avancés. Ceux-ci n'engagent que l'auteur, au lecteur d'en faire le meilleur usage.

La gestion de l'autorité s'accommode moins de recettes que de réflexion. A chaque gérant d'entreprise ou à chaque Directeur des Ressources Humaines de la produire. Les dirigeants restent les meilleurs connaisseurs de leur entreprise, mais ils ignorent souvent ce qu'ils savent. Souhaitons que cet ouvrage les aide à définir un modèle adapté au mieux à leurs besoins.

Offrir un regard externe à la direction des hommes est l'un des objectifs recherché. A chacun, le soin de se déterminer en retenant ce qu'il lui convient de conserver ou de délaisser au regard de la réalité qui est la sienne.

Comme toute la collection "Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?", cette publication se veut être un stimulant de la réflexion. Cette démarche semble d'autant plus importante que les technologies nouvelles invitent à un changement que la conception taylorienne ne permet plus forcément de bien négocier. Les ouvrages de la collection ont aussi la volonté d'aider à impulser une réflexion pour donner les outils utiles aux acteurs. Il leur sera alors possible d'acquérir une autonomie et une capacité à rechercher les solutions par eux-mêmes.

Le thème du pouvoir et de l'autorité impose une démarche systémique plutôt qu'analytique. Rendre visible les lacunes d'une méthode et pour l'ajuster de façon régulière sera l'un des objets à rechercher.

La conception taylorienne du travail encore fréquemment pratiquée trouve encore sa raison d'être dans certaines productions. Elle sera un référentiel.

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

En faire apparaître les aspects les moins performants

- pour inviter à réviser ce modèle de production ou à l'abandonner,
- pour délivrer les esprits qu'elle embue

servira de fil directeur.

Le chef est excellent
Quand on sait à peine qu'il existe.
Il est moins bon quand on lui obéit
Et qu'on l'acclame
Pire encore quand on le méprise
Mais un bon chef parle peu quand
Son travail est accompli.
Une fois son but atteint,
Les gens diront:
"Nous avons fait cela par nous-mêmes".

Lao Tseu

INTRODUCTION

En quelques années, les méthodes de travail se sont profondément transformées. Les formes de pouvoir n'ont pas suivi le rythme de ces transformations. Les mentalités sont résistantes aux changements. Changer de matériel ne tient qu'à une décision, changer des mentalités ne se décrète pas. Le décalage peut être préjudiciable à la rentabilité et à la productivité. Bien conduits, les changements coûtent peu aux hommes quand ils sont davantage partagés qu'imposés, bien que cela ne soit pas toujours possible, car des décisions s'imposent. Cette mutation apparaît alors d'autant plus utile que la plus-value tient autant aux composantes techniques qu'aux compétences humaines.

Ces quelques aspects font admettre aux observateurs de la gestion des Ressources Humaines et aux gestionnaires les plus lucides, une certaine inadaptation des principes tayloriens. Aujourd'hui, confrontée aux innovations technologiques et aux incertitudes économiques, l'entreprise a la nécessité de s'adapter. Faire de l'homme l'une des composantes essentielles de son capital apparaît pour beaucoup une nécessité. Faire sien ce principe requiert de rompre avec nombre d'attitudes posées comme principes par les doctrines du siècle passé.

Cela commande davantage de faire "avec" que "sur". En effet, même si l'autorité porte sur des hommes, ne convient-il pas mieux de faire souvent avec eux que « sans » eux ou « contre » eux. "Sur" soumet et renvoie à une connotation exclusivement coercitive, "avec" convie sans exclure l'autorité mais l'atténue. Convier et partager sont souvent productifs. L'individualisation des rémunérations, la formation ou la communication ont d'ailleurs assez largement intégré cette nouvelle donne.

Même avec la segmentation du travail, de l'autonomie et de la responsabilisation sont à conférer.

A la discipline abrupte, fondement d'hier, une place est faite à l'explication.

A la contrainte, se substitue une plus grande compréhension.

Aux interdictions de toutes natures, il est fait place à des initiatives personnelles, à des libertés, des autorisations assorties de limites.

A une organisation du travail toute définie par l'employeur et son encadrement, une collaboration plus étroite incluant une délégation plus étroite est à installer.

A la rigidité, fait place la souplesse,

A l'exclusion des hommes, la participation des salariés est davantage sollicitée et davantage acquise.

Il semble utile que l'entreprise opère des changements culturels sous l'effet des impératifs économiques ; rares sont celles qui n'ont pas attendues ces obligations pour inscrire les changements. Cette mutation appelle à transformer les formes du pouvoir, instaurées jadis et rarement renouvelées en profondeur depuis. Cette demande trouve son ressort dans la participation, dans la demande de démocratie formulée par la société. Si de nouvelles formes de gestion se sont instillées, il semble que l'on soit encore en deçà des attentes même si des concessions ont été accordées ou mises en place.

Cette nouvelle rationalité accorde plus de place

- à un modèle moins disciplinaire,
- à une autorité d'animation plutôt qu'une autre classiquement entendue,
- à l'évolution d'une organisation hiérarchique trop verticalisée, pyramidale et

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

cloisonnée vers une autre à définir.

Par ailleurs, il semble se substituer

- à une organisation centralisée, des cellules relativement autonomes,
- aux seules relations hiérarchiques des relations horizontales et transversales,
- à une rigidité technocratique, plus de souplesse,
- à une coercition, de l'adhésion,
- à une "bureaucratisation", une "dé bureaucratization" avec pour fond de décor des résistances.

De plus, ces formes nouvelles de gestion privilégient

- à l'absence de dialogue, des échanges encore contraints, parfois encore difficiles, voire subtilement censurés, mais existants,
- à l'absence de communication, une autre plus présente même si elle n'est pas totalement ouverte,
- à l'absence de valeurs clairement définies, des valeurs énoncées mais dont le fond est encore à éclaircir,
- à la seule croyance d'une parole sans failles, une parole moins affirmative.

Ces initiatives ne peuvent prévaloir que si une direction

- a l'envie de les insuffler,
- a le désir de les faire accepter,
- a le souhait de les communiquer pour les faire partager,
- a le courage de les imposer pour les faire appliquer.

Une telle gestion exige

- une affirmation claire des objectifs,
- un désir réel de montrer l'exemple,
- des manifestations d'une réelle volonté de changement.

De nouveaux comportements sont donc attendus.

Faire le pari des hommes autant que celui des machines et des révolutions techniques suppose de procéder à de véritables mutations internes. Si la réalité économique commande parfois les esprits renâclent.

Souscrire à une telle invitation exige d'associer à la discipline, toujours nécessaire, le souci d'intégrer

- des systèmes d'intéressement originaux,
- une réelle politique de formation,
- une communication qui ne soit plus dictée par le goût du secret et de « la voix de son maître ».

La prise en considération de tous les thèmes énoncés impose une approche globale car vouloir motiver sollicite de prendre en compte de multiples facteurs simultanément.

Cette invitation serait incomplète si elle ne faisait pas sienne

- une répartition plus inventive des responsabilités et de ses contreparties,
- une recomposition du travail des cadres,
- une redéfinition de la notion même de direction générale,
- une recherche permanente de l'efficacité sous des formes à définir,
- un désir d'effectuer des délégations qui ne soient pas seulement des faire-valoir.

Ces intentions ne vont pas sans une volonté de la direction veillant à reconfigurer la distribution du pouvoir. Que l'entreprise veuille fédérer les salariés est un dessein maintes fois affiché, mais se donne-t-elle les moyens de ses ambitions? Se dote-t-elle des conditions pour l'obtenir? Souscrit-elle à une méthode pour l'instaurer?

Le projet sera

1. d'inviter une réflexion au regard de constats susceptibles d'être produits par tout un chacun pour autant qu'il se donne le temps de l'observer,
2. de soumettre des préalables pour une éventuelle transformation des méthodes de gestion des hommes,
3. de dégager une possible méthode permettant une meilleure participation des hommes,
4. d'instaurer les conditions pour réaliser le projet.

S'interroger sur la motivation des hommes ne va pas sans réviser quelques aspects de la GRH. La collection "Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?" aspire y contribuer.

Mettre en place de nouvelles formes de gestion appelle à rénover sensiblement des procédés que le temps a terni et que l'économie a rendu quelque peu obsolète. Cela requiert de l'énergie, de la volonté, de la constance et de la désappropriation comme des renoncements. Si les hommes peuvent éventuellement espérer ce changement, son initiative n'est pas de leur ressort. Insuffler et inspirer cette participation n'appartient de fait qu'à la direction.

Pour mieux produire aujourd'hui, l'entreprise ne peut faire l'économie d'une transformation de la gestion des hommes. Si une révision des modes traditionnels s'impose, il n'est pas, pour autant utile, de faire table rase du passé.

L'homme s'inscrit avant tout dans un passé plus que dans un présent. Il se projette assez peu dans un futur même peu éloigné. La gestion d'entreprise s'inscrivant dans le futur, peu peuvent l'entrevoir. Il devient utile d'écouter la parole de ces personnels dotés de se projeter dans un avenir à court (six mois) et moyen terme (un an) tant pour intégrer le présent que pour assurer sa survie et sa croissance.

CONSTATS

Un pouvoir qui n'est plus contesté

Aujourd'hui, l'entreprise n'est plus (autant) contestée dans son principe qu'elle a pu l'être dans les années 1970. La propriété est reconnue et légitimée. La désignation des dirigeants ne souffre d'aucune contestation. Par voie de conséquence, le pouvoir exercé par ceux-ci ne l'est plus non plus. La politique a déserté les entreprises, une désyndicalisation déjà patente s'est accélérée, la contestation des décennies précédentes s'est évaporée, la propriété admise, les modes de pouvoir n'en restent pas moins évoqués. Cependant, la disparition de la contestation et la dépolitisation ne sont peut être pas irrémédiables. Certaines questions ne sont pas éteintes : la distribution des bénéfices reste toujours évoquée, certaines décisions aussi.

La propriété et sa jouissance sont certes consacrées par le droit, cependant la délocalisation de l'entreprise dans sa globalité (machines, savoirs accumulés...) ne sont pas jamais acceptées quand la fermeture est une conséquence. Les salariés se revendiquent alors comme des créateurs de la richesse de l'entreprise dont ils ne veulent pas être spoliés. Cela donne lieu à des conflits qui renvoient à la propriété et donc au droit souvent peu enclin à s'attacher à des considérations qui lui sont étrangères. Ces aspects qui font apparaître une primauté des aspects financiers alimentent la colère des salariés. Ces aspects sont –ils les seuls à prendre en compte. Apparemment oui au sens du droit, comment ne pas accorder une part de légitimité à la création des salariés dans le succès de leur entreprise ? Mais à qui présenter une revendication quand le propriétaire est une nébuleuse financière ?

Toutefois, il serait vain de croire que cette légitimité, même reconnue, n'incline pas les salariés à rechercher des parts de pouvoir à établir ou à imposer des contre-pouvoirs pour une meilleure situation. Affectivement, ils parlent de leur entreprise avec une pointe de propriété, qui n'est pas celle des titres, mais de l'investissement et du travail apportés et donc de l'affectif. Les fondements ne sont pas identiques et ne relèvent pas des mêmes sources. Aux aspects juridiques, il est opposé des notions d'investissements physiques et intellectuels dont les contreparties sont les salaires en droit et qui éteignent toute autre velléité.

L'autorité étant synonyme de droits donc de prérogatives traduites sous forme de règles, d'interdits et d'ordres, les dirigeants ont le pouvoir de diriger et de commander, le personnel d'exécuter. Il est vrai que la décision impose des choix imposant rapidité et/ou excluant toute discussion. Cet agencement simple offre simplicité et clarté des rôles même si la réalité des faits est parfois plus complexe tant certaines participations sont possibles et associées. Si l'organisation générale est d'inspiration militaire, elle se doit aussi d'être inspirée par d'autres aspects moins rectilignes, moins anguleux ou moins catégoriques.

Une organisation d'inspiration militaire

L'entreprise reste encore largement conçue comme une organisation calquée sur le modèle militaire. Il n'est pas si loin où la gestion du personnel était souvent confiée à un ancien militaire. Ce temps est pour l'heure révolu. Toutefois, la trace du modèle, voire sa nostalgie persistent toujours chez certains au point de reproduire les stigmates et le rappel à l'autorité comme forme de dialogue ou d'imposition d'autorité. Ce schéma n'est pas sans rebuter des