

Collection C2ID

Claude L.

TAIBI

PERSONNEL DEMOTIVE ou ENTREPRISE DEMOTIVANTE?

Tome II Conditions de travail - Relations
humaines

CLT
Editeur

Claude L. TAIBI
CIID
Capital immatériel/ Investissement/ Développement

PERSONNEL DEMOTIVE

OU

ENTREPRISE DEMOTIVANTE?

Plaidoyer pour une entreprise motivante

ISBN : 978-2-9539051-1-3

EAN : 9782953905113

(C) Copyright Claude L. TAIBI 2011

CLT Editeur

Veuillez adresser vos commandes à

a-ciid@fr

Les publications sont uniquement téléchargeables avec règlement 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 1^{er} 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.

TOME II

PERSONNEL DEMOTIVE OU ENTREPRISE DEMOTIVANTE ?

CONDITIONS DE TRAVAIL - RELATIONS HUMAINES

AVERTISSEMENT	10
INTRODUCTION	13

CONDITIONS de TRAVAIL	Erreur ! Signet non défini.
INTRODUCTION	Erreur ! Signet non défini.
CONSTATS	Erreur ! Signet non défini.
PREALABLES et METHODOLOGIE.....	Erreur ! Signet non défini.
Une approche globale indispensable	Erreur ! Signet non défini.
CONDITIONS	Erreur ! Signet non défini.
Groupes semi-autonomes / groupes autonomes	Erreur ! Signet non défini.
Ils ont besoin de comprendre ce qu'ils font	Erreur ! Signet non défini.
CONCLUSION	Erreur ! Signet non défini.

RELATIONS HUMAINES	Erreur ! Signet non défini.
INTRODUCTION	Erreur ! Signet non défini.
PREALABLES	Erreur ! Signet non défini.
CONSTATS	Erreur ! Signet non défini.
METHODOLOGIE.....	Erreur ! Signet non défini.
Préalables méthodologiques	Erreur ! Signet non défini.
Les relations humaines, sources de démotivation	Erreur ! Signet non défini.
Démotivation créée par déficit, par défaut (d'attentions)	Erreur ! Signet non défini.
Démotivation par la perte de la relation homme/ produit.....	Erreur ! Signet non défini.
Démotivation par excès	Erreur ! Signet non défini.
La nécessité d'un savant dosage pour ne pas être démotivante	Erreur ! Signet non défini.
L'entreprise ingénieusement démotivante	Erreur ! Signet non défini.
La démotivation par manque de visibilité	Erreur ! Signet non défini.
CONDITIONS	Erreur ! Signet non défini.
Conditions humaines	Erreur ! Signet non défini.
Conditions culturelles	Erreur ! Signet non défini.
Connaissances culturelles des personnels	Erreur ! Signet non défini.
Devoirs moraux de l'entreprise.....	Erreur ! Signet non défini.
LIMITES.....	Erreur ! Signet non défini.
CONCLUSION	Erreur ! Signet non défini.

AVERTISSEMENT

INTRODUCTION

Approches multiples de l'entreprise

Approche économique

Approche sociale

Approche psychologique

Un capital mis en jachère

Le rêve en jachère

Rendre l'entreprise plus épicurienne

Première partie : CONDITIONS DE TRAVAIL

INTRODUCTION

CONSTATS

Besoins et nécessités des conditions de travail

Coûts de mauvaises conditions physiques de travail

Coûts sociaux de mauvaises conditions de travail

Coûts psychologiques de mauvaises conditions de travail

Constats économiques

Les conditions de travail: une approche trop exclusive

Un volet social souvent négligé

L'organisation freinerait-elle la motivation du personnel

Constats sociaux

Constats culturels

Les conditions de travail: un silence de rigueur

Le traitement économique des conditions de travail

PREALABLES et METHODOLOGIE

Préalables généraux

L'entreprise peut-elle ignorer les conditions de travail?

L'entreprise peut-elle ignorer ceux qui y travaillent?

Les salariés clients de l'entreprise

La rénovation des conditions de travail par une rénovation de la communication

Préalables méthodologiques

Une approche globale indispensable

Des considérations techniques autant que sociales

Des préalables psychologiques autant que techniques

Conditions méthodologiques

L'éradication des dysfonctionnements et conditions sous jacentes

Introduction de dispositions ex nihilo

CONDITIONS

Conditions de communication

Conditions d'expression

Effets possibles de cette expression sur les conditions d'organisation du travail

Conditions intrinsèques au travail

Conditions d'informations spécifiques au travail

Conditions de travail

Conditions immédiates relatives à l'organisation du travail

Conditions périphériques relatives à l'organisation du travail

Conditions de travail/ appropriation de l'espace, voire gestion de l'espace de travail

Conditions de contenu du travail

Formes du travail

Enrichissement du travail par l'autorisation d'une curiosité professionnelle

L'enrichissement du travail

La rotation des tâches / la polyvalence

Groupes semi-autonomes / groupes autonomes

Autres organisations

Le télétravail

Le travail à lieux partagés

Le travail à fonction partagée

Le travail à temps partagé

Organisation du temps de travail

Le temps comme condition à l'organisation du travail

Les possibles organisations du temps de travail

Conséquences sociales de ces organisations temporelles

Conditions psychologiques

Contexte humain du travail

Contenir les dysfonctionnements

La contrainte psychologique du temps de travail

Condition de compréhension

Ils ont besoin de comprendre ce qu'ils font

Ils ont besoin d'être compris dans ce qu'ils font

Transformer le travail par le regard des autres

Conditions psychologiques périphériques du travail

Condition de pouvoir

Délégations

Délégation - autonomie

De la délégation à l'autonomie
Conditions de travail et délégations financières
Les conditions de travail et rémunération

Conclusion

Deuxième partie : RELATIONS HUMAINES

INTRODUCTION

PREALABLES

De l'utilité de recenser les valeurs culturelles dans l'entreprise
Difficultés à entreprendre cette connaissance sociale
Reconnaître la responsabilité de l'entreprise dans la démotivation
Réduire l'auto-démotivation
Mettre l'homme au cœur de sa réflexion

CONSTATS

Constats immédiats
Des constats pour agir
Le constat d'une démotivation entretenue?
Constats sociaux
Une mutation ne saurait rester orpheline
Un monde d'inimitiés voire de violence
Conséquences de cette violence
Une volonté ambiguë de transformation
A timidité bien prononcée, méfiance légitime
Transformer les relations humaines: une nécessité économique
Une nécessaire transformation des relations
L'entreprise en déficit d'affect et de civilité
Pour un changement d'attitudes
La double face d'une gestion possible d'une GRH innovante

METHODOLOGIE

Préalables méthodologiques
Les relations humaines, sources de démotivation
La démotivation par manque de visibilité
Démotivation créée par déficit d'attentions
Démotivation par la perte de la relation homme/ produit
Démotivation par excès
La nécessité d'un savant dosage pour ne pas être démotivante
L'entreprise ingénieusement démotivante
La démotivation par manque de visibilité

CONDITIONS

Conditions générales
L'entreprise à visage humain
Une image rénovée de l'entreprise
Condition de proximité sociale
Une logique indispensable
Les relations humaines ne se décrètent pasElles se tissent.
Restaurer de la civilité

Renforcer les mentalités nouvelles amorcées
Compétition / émulation, un combat douteux
Ethique
Attitudes individuelles
Attitudes collectives
Restituer les mérites

	<i>Faire confiance</i>
	<i>Réviser ses priorités</i>
Conditions humaines	
	<i>Motiver toutes les catégories de personnels</i>
	<i>Les femmes</i>
	<i>Les handicapés</i>
	<i>Les travailleurs immigrés</i>
	<i>Les jeunes</i>
	<i>Salariés plus âgés</i>
	<i>Valorisation permanente des producteurs et des exploitants</i>
	<i>Pour une participation croisée des efforts</i>
Conditions culturelles	
	<i>De l'utilité de recenser les valeurs culturelles dans l'entreprise</i>
	<i>Application de ces différences culturelles</i>
	<i>Quelques causes de la méconnaissance sociale</i>
	<i>Conséquences de ces connaissances culturelles</i>
Connaissances culturelles des personnels	
	<i>De quelques valeurs culturelles des ouvriers</i>
	<i>De quelques valeurs culturelles des cadres moyens et de la maîtrise</i>
	<i>De quelques valeurs culturelles des cadres</i>
	<i>Conséquences de ce constat de valeurs</i>
Devoirs moraux de l'entreprise	
Recrutement	
Contraintes de l'investissement humain et social	
Limites	
	<i>Limites des connaissances culturelles</i>
	<i>Limites psychologiques</i>
	<i>Limites comportementales</i>
Des relations à étendre hors de l'entreprise	

CONCLUSION

Bibliographie

Table des matières

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. CIID 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.

Le drame de la direction technique d'une entreprise, c'est que son objet a des exigences propres qui sont souvent en conflit avec les exigences humaines des individus qu'elle met en œuvre.

Emmanuel Mounier

AVERTISSEMENT

Depuis Taylor et Fayol, hier inexistantes, les relations humaines se sont implantées dans toutes les entreprises. La gestion du personnel a laissé place à la gestion des Ressources humaines et à la gestion des relations sociales. Au personnel, elle a préféré la notion de ressources, les hommes sont devenus une notion à gérer. Il est vrai qu'elles apparaissent dorénavant comme une ressource à potentiel. Mais la sémantique a-t-elle profondément changé la vie des hommes?

Aujourd'hui affectée de toutes les influences, la gestion des relations humaines reste toujours en difficile gestation. Comment s'en étonner alors que le taylorisme a imprégné employeurs et employés ? Le taylorisme continue à peser plus dans les esprits que dans/sur les corps même en dépit d'efforts pour l'adoucir ou le remplacer. Le taylorisme continue de marquer des générations de techniciens. La gestion d'entreprise a été laissée aux techniciens et elle semble le rester. Les esprits ont toujours beaucoup de mal à se recurer. Pas étonnant que les entreprises restent marquées par cette organisation du travail.

Les hauts fonctionnaires, issus de corps techniques (X, Centrale, Ponts etc....) dirigent encore les grandes entreprises françaises. Le technicien est devenu technocrate. Les grands principes d'une gestion taylorienne inspirent encore leurs méthodes. Par ailleurs, le pouvoir a été autant dévolu qu'accordé aux ingénieurs (ex bureau des méthodes) qui ont développé des procédures encore trop peu soucieuses de la gestion des hommes autrement que sous des aspects matériels. Un tel choix offre le confort de la tranquillité. Ce choix doit-il prévaloir ? Les questions et les simples constatations qui jalonnent cette étude, amèneront peut être à l'entrevoir de façon nouvelle. Interroger pour questionner un modèle et pour entrevoir d'autres formes de gestion peut être une des utilités de ce travail.

Maintenir un système en l'état est une facilité confortable à laquelle tout un chacun succombe aisément. Ces raisons expliquent partiellement pourquoi la gestion des relations humaines n'ait pas connu de transformations fondamentales. Cela ne signifie cependant pas que le système soit satisfaisant.

Pour aider sa lecture, le lecteur retrouvera de façon constante le plan retenu dans le tome I à savoir

- introduction
- constats,
- préalables,
- méthodologie,

- conditions,
- limites.

Si des interrogations sont émises, l'exploitation des propositions reste du seul ressort du lecteur. Le logiciel développé par CIID (www.a-ciid.fr) a les mêmes finalités. Ce logiciel sous forme de e-learning laisse à son utilisateur la libre exploitation de ses réflexions que lui auront suggéré les écrans soumis. Ces textes le complètent.

Chaque entreprise possède une spécificité propre même si de nombreux éléments sont communs à toutes. Faisons, dès lors, des solutions générales, des solutions particulières *n fois* reprises sans avoir un caractère automatique, car il ne saurait, en effet, y avoir de recettes standard en matière de motivation. Les hommes intègrent trop de paramètres pour rendre deux situations totalement identiques.

Les éléments égrainant ces publications ne sont que des propositions qu'il convient d'apprécier au regard d'un contexte. Elles n'ont aucune vocation à se considérer comme définitives. Elles ne souhaitent apporter que quelques éclairages différents ou relever certaines difficultés.

Les propositions soumises n'ont que pour modeste ambition de rendre

- les moyens aussi adaptés que possibles,
- les politiques aussi homogènes que permises,
- les stratégies aussi envisageables avec la culture d'entreprise.

Pour aider cette ambition, des questions jalonnent ces publications.

Les certitudes sont toujours mieux assises après avoir été secouées par le doute, par l'inconfort de la remise en question ou revisitée par le recul. Les propositions soumises y participeront.

La collection « Personnel démotivé ou entreprise démotivante ? » s'essayera à proposer

- des sujétions,
- des expériences diverses,
- des propositions indirectes,
- des expériences possibles,
- des raisonnements *a contrario* des idées reçues,
- des introspections.

Il est possible que l'entreprise et ses gestionnaires souffrent trop souvent d'un manque

- de visions nouvelles, voire
- d'avis contradictoires, voire
- de déstabilisations non agressives

qui sont autant d'aiguillons susceptibles d'initier une réflexion sur leur gestion.

Tenter de cadrer une possible motivation autour de questions simples telles que

- "comment impulser un donnant-donnant?"
- "comment l'organiser?"
- "autour de quoi peut-on l'articuler?"

participe à inventer une nouvelle organisation ou une autre forme de gestion.

La soutenir par d'autres questions telles que

- "Avec qui?"
- "Comment?"
- "Autour de quelle monnaie d'échange? - de quels thèmes?"

- "Selon quelles modalités? "
- "Selon quels termes (biannuel, annuel, biennal)?"

contribue à l'améliorer.

La motivation étant sujette à des fluctuations ou à des phases, est-il, dès lors possible d'omettre des éléments tels que

- "Sous quelles formes la réviser?"
- "Comment la recomposer?"
- "Et au pire comment la dénoncer?"

L'évocation de ces questions n'a aucun caractère d'exhaustivité. Elle n'illustre que des marques d'une négociation pour la rendre possible. Si toutes attestent de la forme à donner, le fond reste cependant à créer. La lucidité des partenaires donne à penser que la participation sait s'arranger des situations rencontrées.

On ne saurait omettre de citer l'exemple d'entreprises en difficulté qui ont su se tirer de cette situation par la seule participation de leurs personnels via

- une redistribution des tâches
- une reventilation des compétences,
- une nouvelle organisation du travail

toutes acceptées par les salariés, car parfois initiées par eux.

Ces cas illustrent combien la participation peut connaître de facettes. Celle évoquée dans cette suite de recueils ne retient pas de cas exceptionnels. Les méthodes employées par ces entreprises valent pour la quasi totalité des entreprises et donc sont transposables, elles le sont d'autant plus qu'elles sont le fruit de l'analyse que chacun leur donnera. Relever des constats pour inviter une remise à plat de toutes les données de l'entreprise et à une participation du personnel à cette réflexion est déjà une première mesure.

Rechercher une méthodologie aussi globalisante que possible, chercher à comprendre les ressorts de l'action individuelle et collective semblent deux chemins à prospecter.

Ces éléments de connaissance devraient faire naître des idées et des pistes à filer. Il devrait alors être possible de rassembler cette connaissance pour harmoniser des intérêts parfois divergents comme ils en existent dans toute entreprise.

Il est à craindre qu'il ne saurait y avoir de la participation sans échanges d'intérêts bien compris. L'entreprise comme les salariés ne peuvent échapper à cette logique. Il faut éviter la logique de perdant qui ne sert qu'à entretenir la notion de revanche qui est autant d'énergie perdue que d'inventivité gaspillée. Faire émerger un gagnant et un perdant n'est pas un but. Le but est de faire partager les bénéfices d'une démarche ou d'une construction. La tâche est simplifiée dès lors que chaque partenaire connaît parfaitement cette règle du jeu.

Ce cheminement réalisé, alors, revient moins à un auteur qu'à un ensemble d'hommes, tous peuvent alors partager le mérite d'une politique de gestion des hommes toujours en construction.

"Il faut propager au plus vite cette notion que l'homme n'est pas une force de travail mais une structure qui traite l'information et qui se trouve être également une source d'information".

Henri Laborit
La nouvelle grille, 1974

INTRODUCTION

La motivation du personnel est au registre de toutes les entreprises. Si elle l'a toujours été, elle l'est devenue encore avec plus d'acuité avec les années de récession que traverse l'économie occidentale depuis le milieu des années 1980. Cette quête est devenue d'autant plus vive que la concurrence porte ses coups autant sur le prix que sur la qualité proposée.

La participation du personnel s'impose d'autant plus que la situation financière des entreprises est parfois mise à mal. Le confort d'hier (certes lointain) est moins présent. Les latitudes financières des entreprises se sont considérablement restreintes, les réserves ont fondu, les garanties de vendre se sont éteintes du fait de nouveaux acteurs agressifs et qui ont les moyens de l'être en raison de leur avantage compétitif. Les trente glorieuses ont pris fin dans les années 1970, seules quelques rares entreprises constamment innovantes ou développant un savoir particulier ont pu continuer à vivre dans une relative aisance.

De fait, si toute la recherche de participation et le traitement des conflits ont été traités par le passé par la distribution de compléments ou des revalorisations salariales, ce traitement n'est aujourd'hui plus permis ou tout au moins bien moins possible. Les effets de la mondialisation du commerce auxquels s'ajoutent les effets de la crise économique imposent de nouvelles formes de gestion financière mais aussi du personnel.

Les licenciements rendus "obligatoires" ont produit la peur de perdre son emploi. Cette dernière paralyse toutes les initiatives ou en génère d'autres parfois délétères. Cette situation conduit chaque salarié à faire profil bas, à taire toute revendication et à se satisfaire de tout ou presque. La tétanisation est loin d'être une bonne attitude alors que le mouvement est la seule issue heureuse le plus souvent. La crise plus que la croissance invite à rechercher des solutions alternatives ou tout au moins basées sur d'autres supports que ceux qui se sont taris et auxquels il est devenu impossible de recourir. La situation valant pour tous, la distinction peut valoir de

remède possible. Il faut alors oser en détournant le slogan qui prévalait au lendemain du premier choc pétrolier des années 1970 « faute d'argent, promouvoir des idées ».

Faire le deuil d'un contexte économique favorable est aujourd'hui devenu indispensable ; les libéralités et les méthodes hier possibles ne peuvent plus être. Il serait cependant hâtif de penser que du fait d'une situation économique dégradée, la motivation des hommes soit de fait acquise. La réalité est bien plus complexe, les hommes n'échangent pas leur force de travail à n'importe quel prix ou, tout au moins, pas tant que des extrêmes ne sont pas atteints. Leur participation est toujours négociée tant qu'elle peut l'être. Chercher à s'attacher celle-ci par une libre décision est toujours souhaitable. Il est possible de la susciter à travers

- des conditions de travail,
- des travaux recomposés
- une écoute, via notamment une participation,
- une imagination ou simplement des observations,
- une nouvelle vie au travail

pour redonner du goût au travail.

Une telle démarche impose de défricher de nouveaux pans de gestion tout en excluant certains susceptibles de traverser l'esprit. Les salariés ne peuvent occulter une situation qui ne leur échappe pas et l'entreprise ne peut agir totalement en dehors de ses ressources humaines, les deux acteurs connaissent des contraintes. C'est dès lors à travers et dans un dialogue qui ne peut faire abstraction ni d'une histoire ni d'un présent. Il ne peut y avoir absence de réactions. L'accord est rarement immédiat. Négocier de préférence après avoir dénoué des malentendus, extirpé des ressentiments, bref avoir assaini le terrain, difficile à faire et donc sans doute aussi rarement fait semble utile sinon nécessaire.

Les formes d'octroi ou de demande,
les attitudes manifestées,
le comportement adopté par l'encadrement,
les relations personnellement entretenues,
l'information diffusée,
la formation octroyée et assurée,
les conditions de travail et de vie aménagées,
le respect du droit

sont quelques aspects fondant la volonté ou la réticence des collaborateurs à adhérer ou non aux buts et objectifs de l'entreprise. Ce sont aussi les modalités qui ne peuvent qu'être évoquées du fait de la multi facette de la gestion des hommes nécessitant des approches multiples.

Approches multiples de l'entreprise

L'entreprise couvre des facettes multiples. L'approcher sous le seul angle économique est forcément réducteur. Se détacher d'une conception trop économique ne peut être non seulement une nécessité mais aussi un choix.

Il serait prétentieux de rechercher à brosser un portrait exhaustif de l'entreprise, avoir le projet

- de souligner quelques pistes et
- de camper quelques aspects

à même de produire un tableau même impressionniste, voire imparfait ou superficiel serait déjà un acquis.

Comprendre les appréhensions de l'entreprise par les salariés ne peut qu'aider à mieux gérer les diverses attentes des salariés comme celles de l'entreprise. Approcher ces facteurs revient aussi à vouloir apporter une réponse plus globale et de remplacer des approches qui ne peuvent plus avoir cours.

L'entreprise ne peut que s'inviter à se détacher d'une conception assez monolithique et du traitement classique de certaines questions. Si la vocation économique a été l'approche qui a longtemps prévalu et qui reste pensée comme la seule qui vaille, une telle persistance doit être remise à un second rang même si la préoccupation des salariés reste aussi financière. Mais il semble parfois bien difficile de donner ce qui ne peut l'être. De ce fait, rechercher une approche plus éclatée ou diverse devient une piste sans doute plus prometteuse, voire la seule possible.

Approche économique

Il n'est nullement besoin de dissenter beaucoup pour illustrer le titre du paragraphe. Toute la littérature l'atteste.

Lieu économique par nécessité, l'entreprise est aussi un lieu social, un lieu de liens. C'est là un versant plus utile à aborder.

Approche sociale

Microsociété, l'entreprise peut difficilement échapper à une approche sociale en marge de sa fonction économique qui combinée peut donner lieu à une responsabilité sociale vis à vis de l'emploi.

Les ateliers généraux du XVIII^e siècle ont illustré cette vocation. Les Salines Royales d'Arc et Senans ont aussi cette ambition. Les expériences sociales de quelques employeurs du XIX^e siècle sont aussi à rattacher à cette dimension.

Les phalanstères ont été des réalisations poussées et abouties en matière d'expérience sociale. Evoquer ces aspects aujourd'hui n'a rien de neuf. Les réalisations initiées par Godin, traduites par le phalanstère de Guise témoigne de l'idée que le travail et la vie sociale peuvent avoir quelque chose à voir. Les initiatives des houillères du nord de la France et ses habitats avaient aussi une vocation sociale même si celles-ci étaient plus paternalistes ou chrétiennes. Le cas Michelin à Clermont-Ferrand se range aussi dans cette dernière catégorie. Toutes ces initiatives ont à voir avec des finalités sociales, certaines ayant pour but tant de promouvoir des conditions de travail satisfaisantes que de procurer aux salariés des conditions de vie des plus satisfaisantes. Le phalanstère de Guise est et reste en la matière un modèle du genre. Ces employeurs ont démontré l'importance accordée aux deux aspects. Aujourd'hui, des employeurs continuent ces manières de voir et veillent avec soin aux conditions de travail, mais aussi aux rémunérations des salariés, à l'intégration de salariés handicapés ou à la situation des institutions représentatives du personnel. Ce mouvement perdure bien au XXI^e siècle après avoir traversé le XX^e siècle.

Des "groupements", des associations telles Ethic ou le Cjd (Centre des jeunes dirigeants) sont sans doute des descendants de cette veine politique ou philosophique même si ces mouvements ont adapté leur gestion à leur temps. Ces employeurs démontrent que le mariage de l'économique et du social n'est pas impossible et qu'il n'entrave pas forcément la bonne marche

de l'entreprise, voire lui est profitable. Leur bonne résistance aux aléas économiques devrait inviter au moins à étudier pour comprendre les ressorts de leur gestion non pour les copier mais pour s'en inspirer.

Les coopératives ouvrières de production sont un autre modèle économique qui associe travail et aspects sociaux.

La Gestion des Ressources Humaines étant déjà largement intuitive ne doit-elle pas chercher à réduire sa relativité, ses approximations par des données relativement tangibles élaborées par des approches sociologiques et psychologiques existantes?

Si toutes les entreprises incorporent dans leur modèle de gestion des éléments sociaux par obligation d'abord par choix parfois, certaines en intégrant davantage que d'autres. C'est là leur différence. Elles n'ont souvent pas le sentiment de faire des choses extraordinaires mais font ce qui semble devoir être fait. Celles-ci n'usent ni d'une démagogie lénifiante ni d'une éthique forcée. Elles font seulement cas des hommes.

Prendre acte des hommes appelle de vouloir les comprendre, notamment

- en les écoutant,
- en étudiant et en analysant leurs comportements,
- en cherchant à comprendre leurs attitudes et leurs comportements au travail.

L'entreprise est certes un lieu d'échange d'un travail contre un salaire mais c'est aussi un lieu social. Pour nombre de personnes, il est lieu principal d'échanges, voire une part essentielle de leur vie sociale. Elle dépasse donc le lieu d'un simple échange salarial. Le travail n'est-il pas le premier thème abordé lors d'une rencontre. C'est le sujet de conversation facile, c'est dire son importance dans la vie des hommes

Approche psychologique

L'entreprise est aussi un lieu de régulation sociale. Il crée des échelles sociales du fait de la position accordée à chacun. Il est aussi discriminant par le pouvoir attribué qui renvoie aussi à une position sociale hors d'elle. A l'intérieur, le pouvoir situe, détermine la position de chacun. A l'extérieur, la référence octroyée concède une certaine notoriété ou une certaine position. C'est dire aussi le rôle que l'entreprise joue dans la société en déterminant des places, des références ou des considérations.

L'entreprise est un lieu d'obligations sociales du salarié vis à vis de son employeur. Certes, la loi impose à l'employeur des obligations vis-à-vis de ses salariés. Mais, une liberté de gestion lui est accordée, le salarié est son subordonné, le contrat de travail établi par l'employeur et dû au salarié est tout à fait explicite sur ce point.

Mais cette lecture toute juridique qui est forcément à respecter, est aussi dépassée. En effet si le salarié a des obligations, l'employeur ne doit/ devrait-il pas en avoir en retour qui ne soit pas seulement juridique ?

Il est en effet bien difficile d'entrevoir des relations amicales avec son employeur, le propos n'est pas là mais dans des relations mêlant tout à la fois des aspects économiques, relationnels qui structurent la relation et l'entretiennent.

Elle est aussi un des seuls endroits d'échange privilégié pour certaines catégories de personnes

- personnes étrangères (immigrés, etc.),
- personnes seules (divorcés (ées), veufs, veuves, mères célibataires)

qui ont du mal à trouver dans la vie courante tous les échanges sociaux qu'ils souhaiteraient. Il devient alors aussi un lieu particulier et privilégié tout en étant le seul lieu possible

- de mobilité sociale,
- d'échanges normaux et réguliers,
- de grégarité perdue par ailleurs ?

La composante psychologique couvre des registres fort variés. Elle peut ainsi satisfaire

- une dépense physique utile ou nécessaire,
- une expression de créativité,
- une fonction de reconnaissance,
- un lieu d'affirmation de soi,
- un lieu d'affirmation de ses intérêts personnels au regard des intérêts contradictoires présents.

La considération accordée à ces personnels peut connaître un grand retentissement.

Ne pourrait-on s'incliner à penser que l'entreprise est aussi un lieu de quête de reconnaissance, l'entreprise gagne-t-elle à ignorer que cette attente semble exister ou est manifestée ?

L'entreprise confère une identité, voire des identités. Le travail octroie autant une identité pour soi qu'il diffuse une identité donnée pour les autres. En somme, le travail semblerait autant attribué qu'il attribue de l'identité. Celle-ci tient

- à la considération octroyée par l'encadrement
- à la considération conférée par les autres collaborateurs,
- à celle attribuée par le corps social en général, qui le manifeste par l'achat de signes à travers la consommation et donc le mode de vie.

L'équilibre psychologique du salarié tient un peu de toutes ces considérations (et de bien d'autres) avec sans doute une prédominance pour l'image qu'il se fait de lui-même, elle-même influencée par des images retournées.

Le sens de sa contribution compte aussi beaucoup dans la confection de cette image.

La construction est donc complexe d'autant qu'une légitimité sociale interfère aussi car elle replace la position des salariés dans la société.

Si le bien être des individus est difficilement mesurable et « démontrable », il a toutes les chances d'avoir une influence sensible sur leur comportement au travail. L'un et l'autre interagissent.

Pour élargir encore le champ de vision, veiller à une image positive de l'entreprise, c'est s'assurer que les salariés seront aussi bien perçus dans leur cadre de vie.

L'entreprise est aussi un remède pour nombre de personnes

- hyperactives,
- créatives,
- inquiètes de toute absence d'activités réglées,
- angoissées par l'inoccupation.

Pourquoi, dès lors, leur refuser ce qui les soulage et qui leur est indispensable?

Il devient alors nécessaire de surveiller la charge de travail donnée pour maintenir l'efficacité des salariés en veillant à ne pas leur imposer une charge qu'ils ne pourraient assumer et qui les détruirait. Cette attention vaut aussi pour l'employeur qui peut se brûler au travail sans en avoir conscience.

N'a-t-elle pas pour devoir de satisfaire ce besoin et de rémunérer les diverses contributions pour entretenir cette intense auto-motivation?

Outre sa fonction d'éducation professionnelle, l'entreprise peut-elle ne pas s'entrevoir aussi comme :

- un lieu d'apprentissage social,
- un lieu de contrôle social
 - * individuel
 - * collectif?

et de l'analyser aussi comme :

- un lieu d'exploitation,
- un lieu de soumission

pour certains, mais aussi

- un lieu d'expression,
- un lieu de domination

pour d'autres.

Ces aspects gèrent pour partie l'échange quotidien. Si celui-ci peut s'avérer vrai, ne faut-il pas tempérer, contrôler toute déviance : atténuer les sentiments de soumission trop fort et de contraindre les survalorisations à moins d'emprise sur d'autres salariés. Il est indispensable de surveiller et de contrôler ces situations pour les traiter afin de produire un climat social relativement sain. Outrepasser l'équilibre établi ruinerait les compromis établis et une bonne partie du travail réalisé par la DRH.

L'entreprise est aussi un lieu de pouvoir reconnu, accepté et souvent incontesté. Ce fait semble bien intégré, même s'il est, parfois, contesté par les salariés les plus jeunes. Cette double perception est d'ailleurs, en soi, une satisfaction pour les uns et les autres pour autant qu'un strict équilibre est préservé. Maintenir un équilibre autour d'un point d'oscillation est une mesure attendue de la direction et de l'encadrement en général. Toute distorsion mine le moral du personnel affecté par des attitudes jamais admises.

Pour obtenir de la motivation à bon compte, il peut être tentant de recourir à la flatterie, aspects égocentriques présents chez tous mais qui ne font pas une politique. . Il est difficile de résister à cette tentation d'autant qu'elle est aussi attendue des salariés, mais à laquelle il ne convient pas de répondre forcément.

La satisfaction des salariés se gagne donc aussi en dehors d'elle ; l'importation même de celle-ci sera peut être plus forte que celle obtenue dans l'entreprise car d'une aura plus grande. C'est dire combien les enjeux sont tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. Son rôle social dépasse donc le simple échange monétaire puisqu'il influe aussi sur la santé des hommes.

Donner le sentiment de compter vaut tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. Veiller à cette préoccupation surtout quand les productions n'ont pas un ressenti valorisant, est d'autant plus important.

Il n'est pour s'en convaincre, si besoin était, de constater les troubles générés par un travail trop intense ou du fait de conditions d'exercice particulières. Les témoignages de médecins du travail, les consultations explicitement ouvertes pour traiter ces questions, les documentaires filmés dans les cabinets de médecin du travail témoignent de cette réalité. Une telle réalité devrait inviter à s'interroger et à rechercher des réponses à ces situations. Tenter une médiation

entre le travail nécessité économique et travail comme nécessité psychologique est une voie qui ne peut être écartée pour le profit de tous.

On ne peut en effet oublier que l'entreprise est un lieu affectif. Pourrait-on ignorer que pour beaucoup de personnes, l'entreprise reste non seulement un refuge mais aussi un des derniers lieux d'échanges intenses voire uniques. C'est là toute une dimension non utilisée qui met partiellement les potentialités du personnel en jachère.

Un capital mis en jachère

Il semble permis d'avancer que l'entreprise jouit d'emblée d'un préjugé fort favorable auprès tout salarié. Si cette hypothèse est admise, il devient permis de croire que l'entreprise porte une part de responsabilité dans le comportement de ses employés. Une part de lucidité est là aussi impérative dans tous les aspects du travail tant immédiats que périphériques. Le travail ne peut être envisagé comme une simple production, il est aussi ce qu'il génère en capital de satisfaction ; plus celui-ci sera élevé plus il est permis de croire que le plaisir sera élevé ou que le déplaisir sera contenu.

Veiller à inspirer une part de bien être dans l'esprit des salariés contribue à vouloir réaliser le travail demandé sans qu'il soit besoin d'en rappeler la nécessité économique. Cela contribue à moins de communication verbale et à davantage de réalisations concrètes. Faire rêver, apporter une part de rêve est d'autant plus important.

Le rêve en jachère

Il pourra paraître anachronique de parler de rêve dans un lieu où le rappel au réel est constant, mais peut-on oublier le plaisir même si le travail est souvent lourd à porter pour certains emplois ? Il est probable d'ailleurs que lors de tâches très répétitives, les producteurs et les exploitants s'emploient à rêver tout en réalisant leur travail de façon mécanique.

Il convient d'être lucide, le travail ne fait plus rêver une part non négligeable des salariés ; il est probable que cette tendance s'affirme encore plus dans les années à venir avec une nouvelle génération d'hommes et de femmes soucieux aussi de vivre du travail et moins de travail. Il semble se dessiner une volonté de leur part d'accorder à leur vie personnelle une part plus importante que celle que leurs parents ont accordé.

Il est donc probable que le rêve fera partie non de leur quotidien mais de leur vie en général.

Il peut être judicieux d'alimenter cet état par des participations externes pour coller aux nouvelles identités de ses collaborateurs.

Pour une entreprise dans le bâtiment, cela peut se traduire par une participation dans la réalisation d'un projet hautement symbolique (construction hautement écologique) ou prestigieux (d'un point de vue architectural).

Offrir une part de rêve, serait-il une demande irrecevable à l'heure où les préoccupations pour la qualité et la richesse des hommes sont des vertus cardinales de l'entreprise? L'intérêt de la question est réelle au regard des préoccupations légitimes de l'entreprise. Cette légitimité reconnue, l'intérêt le devient aussi pour le personnel qui en ressent l'envie. Construire une

réflexion autour d'un tel thème n'a rien d'irréaliste dès lors qu'il est fourni par les intéressés eux-mêmes.

Il y a tout lieu de penser que les individus sont à même d'apporter une foule d'étonnantes réponses à leurs questions. La pratique de la formation en donne la certitude. L'exemple de la philosophie aristotélicienne corrobore cette pratique. Donner les limites des contraintes économiques de l'entreprise, fixer les enjeux et les contreparties puis autoriser toutes les propositions peut-il ne pas enthousiasmer par simple jeu ?

Donner des formes de jeux à l'intérieur, n'est ce pas aussi créer un cadre de vie ? Des expériences dans ce domaine conduites par des entreprises de la région Nord-Pas de Calais ont démontré cette attente ludique tout à fait spontanée et gratuite dans le domaine de la formation permanente. L'exemple ne serait-il pas transposable pour d'autres sujets ?

Donner à rêver son emploi à travers son organisation, n'est ce pas reprendre à son compte l'anti-taylorisme ? Mettre l'imagination au service du développement de l'entreprise n'est-ce pas là une méthode pour fédérer toutes les formes de participation et développer un contexte favorable à une organisation plus conviviale et donc plus consensuelle de l'entreprise et au final de la satisfaction ?

Une telle option peut-elle ne pas convier l'entreprise à interroger le travail et toutes ses annexes ?

Rendre l'entreprise plus épicurienne

Cette intention pourrait sembler là encore anachronique avec les intentions affichées de l'entreprise. Mais l'est-elle forcément ? La rendre plus agréable à vivre peut-il ne pas augurer une meilleure capacité de travail ? Ce type d'attention contribue à rendre inconsciemment l'entreprise plus agréable donc mieux vécue.

Le travail de par son organisation, de sa demande de réactivité produit de plus en plus de stress et d'angoisse. Si une part de stress peut parfois conférer un surcroît de productivité, le penser comme une source permanente est plus difficile. Souscrire à une telle pensée contraire à toutes les données physiologiques est bien difficile. Le contraire pourrait tout aussi étonner les plus septiques. Si elle ne peut être un lieu de repos, chercher à la rendre la moins pénible ne devrait qu'assurer une production à moindres coûts. La notion de coûts gagne à être entendue non seulement sous ses aspects financiers classiques mais aussi sous d'autres moins conventionnels.

L'efficacité se gagne par de la création mais aussi sur des éliminations. Le désintérêt, l'absentéisme, les tensions inutiles, les insatisfactions en tout genre grèvent la productivité même si leur mesure en est bien difficile. Leur simple éventualité doit inviter à les éradiquer. Les investissements architecturaux, en décoration intérieure, en mobilier adapté, en ergonomie méritent-ils d'être contrariés ? Une synergie doit être en permanence recherchée pour rendre